

Ed Michaels  
Helen Handfield-Jones  
Beth Axelrod

# The War for Talent

Boston, Massachusetts  
HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS

Э. Майклз,  
Х. Хэндфилд-Джонс,  
Э. Экселрод

# Война за таланты

Перевод с английского

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»  
Москва, 2005

УДК 658.3+331.108.2

ББК 65.290-2

М14

Издано с разрешения Harvard Business School  
и Агентства Александра Корженевского

Дизайн выполнен в Студии Артемия Лебедева

**Майклз, Э.**

М14      Война за таланты / Э. Майклз, Х. Хэндфилд-Джонс, Э. Экселрод;  
пер. с англ. Ю. Е. Корнилович. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005. —  
272 с.

ISBN 5-902862-04-3

Основа этой книги — осмысление результатов масштабных исследований, проведенных компанией McKinsey с целью выяснить, каким образом отношение к сотрудникам определяет успех фирмы. То, что предлагаемые читателю мысли и советы опираются не просто на формальную логику и личный опыт авторов, но и на достоверный исследовательский материал, делает издание особенно полезным.

Книга убедительно показывает, что успешные компании не просто совершенствуют процедуры и нормы управления человеческими ресурсами. В современном мире выигрывают те организации, которые сами, как товар, являются наиболее привлекательными на рынке труда; организации, которые делают все, чтобы привлечь, помочь развитию и удержать наиболее талантливых сотрудников на всех уровнях управленческой иерархии.

Книга настоятельно рекомендуется к прочтению руководителям успешных быстрорастущих фирм и талантливым менеджерам, стремящимся к успешной карьере.

УДК 658.3+331.108.2

ББК 65.290-2

*Все права защищены.*

*Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена  
в какой бы то ни было форме без письменного  
разрешения владельцев авторских прав.*

*Правовую поддержку издательства обеспечивает  
юридическая фирма «Вегас-Лекс»*

ISBN 5-902862-04-3 (рус.)

ISBN 1-57851-459-2 (англ.)

© McKinsey & Company, Inc, 2001

© Издание на русском языке.

ЗАО «Манн, Иванов и Фербер», 2005

# Оглавление

Отзывы.....	6
Предисловие к русскому изданию.....	9
Предисловие авторов.....	13
Выражение благодарности.....	19
<b>Вступление.</b> Об исследованиях «Война за таланты».....	24
<b>Глава 1.</b> Война.....	30
<b>Глава 2.</b> Примите установку на таланты.....	50
<b>Глава 3.</b> Сделайте ваше предложение.....	76
привлекательным	
<b>Глава 4.</b> Перестройте стратегию найма.....	107
<b>Глава 5.</b> Обеспечьте процесс непрерывного.....	137
развития персонала	
<b>Глава 6.</b> Дифференцируйте и вдохновляйте.....	173
ваших людей	
<b>Глава 7.</b> Через год вас ожидают значительные.....	210
изменения	
Приложение.....	236
Примечания.....	240
Об авторах.....	252
Максимально полезные деловые книги от.....	254
издательства «Манн, Иванов и Фербер»	

# ОТЗЫВЫ

«Эта книга — лучший инструмент для строительства компаний и карьер мирового класса».

*Юрий Барзов, старший партнер Ward Howell International*

«Думаю, что если бы русскоязычное издание этой книги появилось несколько лет назад и российские собственники и менеджеры прочли его, в стране было бы больше действительно эффективных организаций и успешных управляющих».

*Станислав Шекшня, профессор предпринимательства INSEAD, партнер Zest Leadership, председатель совета директоров СУЭК*

«Я вновь осознал, что одна из главных задач собственника успешного бизнеса — формирование команды талантов, и понял, что полностью делегировать ответственность за это нельзя даже самым профессиональным специалистам.

*Лев Аветов, генеральный директор «Брок-Инвест-Сервис»*

«Наконец-то появилась книга, которая убедительно доказывает необходимость установки на таланты. Руководители должны поменять свое мышление и образ действий, чтобы победить в этой войне. Эту книгу обязательно должны прочесть люди, серьезно настроенные на победу!»

*Урсула Фэйрберн, исполнительный вице-президент по HR и качеству, American Express*

«Авторы создали книгу, не похожую ни на что: от нее трудно оторваться, как от хорошего детектива; она заставляет задуматься о текущих процессах и философии бизнеса, как глубокая научная работа; она дает советы, как мудрый и опытный руководитель, и приводит яркие запоминающиеся примеры, как талантливый тренер».

*Марина Олешек, старший вице-президент ОАО «Внешторгбанк»*

«Лучший бизнес создается лучшими менеджерами. Таланты не продаются за огромные деньги и не работают только на big names. Таланты — это далеко не всегда капризные звезды. Эта книга о том, как создать команду талантов в вашей компании на всех уровнях управления, — а значит, стать лучшим».

*Александр Ситников, партнер юридической фирмы «Вегас-Лекс»*

«Интересная, легко читаемая книга, крайне полезная для высших руководителей компаний, формирующих условия для развития (или ухода) наиболее талантливых сотрудников. Основные идеи книги применимы на быстро меняющемся российском рынке не меньше, чем на Западе».

*Андрей Баранов, управляющий партнер «Принстон Партнерс Групп»*

«Мы в компании General Electric всегда верили, что назначение отличных работников на ключевые позиции — основа успеха в бизнесе. Благодаря умелому сочетанию убедительных данных и заставляющих задуматься примеров эта книга подтверждает наше предположение; она также предлагает реальные стратегии привлечения и выгодного использования талантов в организации. Читать ее интересно и очень полезно».

*Уильям Дж. Конати, старший вице-президент по HR, General Electric*

«Мы все знаем, что успех любого предприятия в конечном итоге определяют люди. Война за таланты ведется постоянно, а эта книга дает нам нужное оружие. Что может быть полезнее?»

*Шелли Лазарус, CEO Ogilvy & Mather Worldwide*

«Война за таланты уже приняла характер Третьей мировой. На российских фронтах разворачиваются масштабные боевые действия. Книга «Война за таланты» — это стратегия победы, написанная ярким живым языком. В ней есть все: и рекомендации по сооружению защитных укреплений, и советы по правильному выбору и использованию наступательного оружия».

*Екатерина Рясинцева, управляющий партнер  
Anderson Partners, Russia & CIS*

«В книге представлен современный взгляд на процессы эффективного развития компаний и деятельность ведущих менеджеров. Полнота и системность представленных материалов и реальные примеры убеждают, что это не один из возможных сценариев современного развития бизнеса, а генеральное направление».

*Анатолий Купчин, генеральный директор «Агентство Контакт»*

«Книга будет полезна не только топ-менеджерам, но и тем самым талантам, за которых разворачивается столь непримиримая борьба. Полезна и самим фактом оповещения о начале боевых действий, и подробными описаниями воюющих сторон, их тактики и стратегии. Таланты не должны оставаться пассивным трофеем в обозе победителя — благодаря этой книге они смогут сами выбрать свое место на бастионах».

*Сергей Хромов-Борисов, директор Санкт-Петербургского  
филиала S&T International*

«В этой книге приводятся советы, за которые вам пришлось бы немало заплатить консультанту. А здесь в сжатой, четкой и практичной форме рассказывается о ключевом стратегическом элементе устойчивого роста. Эту книгу должен прочитать каждый управленец».

*Э. Дэниел Мейланд, председатель совета директоров и CEO,  
Egon Zehnder International*

# Предисловие к русскому изданию

Эта книга — лучший инструмент для строительства компаний и карьер мирового класса. Ее меня побудили прочесть два человека: Владимир Мельников и Андрей Баранов.

«Глория Джинс» — компания Владимира Мельникова — уникальна для России. Она создает добавленную стоимость преимущественно за счет таланта людей, которые ей управляют и в ней работают. С нашей помощью компания привлекала десятки новых менеджеров. Большую часть из них потом приходилось менять — и достаточно скоро. Мы на этом неплохо зарабатывали. Четыре года назад мне пришлось на ум попытаться решить задачу по-другому — научить компанию привлекать больше и удерживать дольше тех менеджеров, которые ей нужны. Тогда же Андрей Баранов, оставив работу в McKinsey, создал «Принстон Партнерс Групп» — тренера для чемпионов. Его совет для нас звучал так: чтобы оставаться чемпионом, мы должны научиться изменять наших клиентов таким образом, чтобы они умели привлекать, растить и удерживать столько управленческих талантов, сколько необходимо для обеспечения текущего бизнеса и реализации потенциала его роста. Наш тогдашний бизнес, построенный преимущественно на замене выбывших игроков, Андрей уничижительно называл «украл, выпил, — в тюрьму». Очень хотелось жить по-другому. Я прочитал

«Войну...», влюбился в идею подбора кадров как маркетинг и пошел к клиентам, вооруженный новым знанием и убежденный, что оно немедленно будет востребовано.

Разве могло быть иначе? Дефицит управленческих талантов у нас огромен. Система расширенного воспроизводства современных менеджеров не построена. Почти нет качественного бизнес-образования. Нет российских компаний-академий, а западных слишком мало, и готовят они людей под гораздо менее авторитарный тип менеджмента, чем тот, который бытует сегодня в России. Немногочисленных счастливых, поработавших, поучившихся и научившихся в приличных организациях, подстерегает соблазн влиться в стройные ряды тех, кто управляет, не заботясь о создании добавленной стоимости. Например, уйти в гигантский сегмент российской экономики, где основой бизнес-модели до сих пор служат государственные преференции, мировые цены на сырье, «откаты» и проедание основных средств.

При этом хорошие менеджеры, которых почти нет, нужны всем. Частному бизнесу, чтобы стать корпоративным. Олигархическому бизнесу, чтобы стать институциональным. Национальному бизнесу, чтобы стать глобальным. Международному бизнесу, чтобы побеждать национальный. Решение напрашивается само собой: вопрос об управлении талантами не просто должен стоять на повестке дня высшего руководства каждой компании — он должен стоять первым пунктом! Но на деле все оказывается не совсем так.

Не смотрите, что руководитель и владелец бизнеса делает в периоды душевного подъема, когда любые горы ему по плечу и он справляется с сотней дел одновременно, — посмотрите, что он делает в периоды спада. Потому что тогда он делает только то, без чего не может жить бизнес. Про управленческие кадры у нас вспоминают только в светлые времена. Крупный и средний бизнес в силу своих размеров, естественно, не может прожить без менеджеров вообще, но

качество персонала отнюдь не является главным вопросом повестки дня высшего руководства, что бы владельцы бизнеса и руководители ни провозглашали в периоды своего подъема. Так есть ли в России почва для применения рекомендаций «Войны за таланты»? Ведь мы даже охотиться за талантом еще не научились. Охотимся — как рыбу ловим. Насаживаем наживку или бросаем сеть. А там — уж какая попадется. Если мелочь научились выбрасывать, уже хорошо.

Кроме того, для многих российских компаний управленческий талант не станет приоритетом, пока в ходу нерыночные методы получения прибыли. Среди владельцев таких фирм немало энергичных и одаренных людей, но объективно их выбор уготовил нашей стране роль сырьевого придатка уже не для западной экономики даже, а для передовых стран третьего мира — Китая, например.

Но ситуация меняется: сейчас все больше российских бизнесменов стали понимать, что их предпринимательские способности должны быть дополнены умением привлекать, развивать и удерживать таланты, — только это даст им шанс преуспеть в глобальной конкуренции и построить по-настоящему великие компании — компании, основанные на преимуществе в войне за таланты. Компании, которые очень трудно убить и невозможно отнять. Поэтому важно, что именно сегодня книга «Война за таланты» впервые выходит на русском языке.

Издатель просил меня найти пример победы в войне за таланты из истории российского бизнеса. Извините, пока не нашел. Но компания Google для меня — символ будущей России, которую мы потеряем, если проиграем эту войну.

Эта компания, одна из самых необычных и нестандартных в корпоративном мире, уже через 10 месяцев после выпуска своих акций в публичное обращение заняла первое место в рейтинге самых дорогих представителей медиаиндустрии, а на момент выпуска этой книги Google стоил больше, чем любая другая медиа-корпорация.

Сергей Брин, один из создателей Google, уехал из России пяти лет от роду. Но многие люди из мира российского бизнеса с гордостью считают его своим соотечественником. Не только по месту рождения, но и по духу. Не владея нефтяными, рудными или металлургическими активами, он в 2004 году буквально ворвался в список самых богатых людей мира, увеличив свое состояние с одного до семи миллиардов долларов.

«Наши сотрудники, называющие себя «гуглерами», — это наше все. Google создан именно на способности привлекать и растить таланты исключительных технических специалистов и менеджеров. Нам повезло работать с множеством действительно креативных и увлеченных своей работой звезд. И в будущем мы надеемся увидеть в своей команде много новых блестящих профессионалов... Мы делаем все возможное для создания атмосферы, в которой талантливые люди вознаграждаются за свой вклад в развитие Google и за то, что они помогают сделать этот мир лучше»\*.

Таков рецепт успеха Google, успеха Лэрри Пейджа и Сергея Брина как предпринимателей, успеха менеджеров Google, многие из которых стали в прошлом году миллионерами. Он может стать ключом к успеху вашего бизнеса или карьеры. Все зависит от вашего выбора. Об остальном расскажет эта книга.

*Юрий Барзов, старший партнер Ward Howell International*

\* Из открытого письма Лэрри Пейджа и Сергея Брина, основателей компании Google, от 29 апреля 2004 года. Подробнее см.: Стратегия ценой в 80 млрд. [Электронный ресурс] // E-xecutive. — [http://www.e-xecutive.ru/publications/aspects/article\\_3314](http://www.e-xecutive.ru/publications/aspects/article_3314)

# Предисловие авторов

В конце ноября 1997 года наша команда собралась в переговорной офиса McKinsey в Нью-Йорке, чтобы обдумать собранные в ходе нашего исследования данные. Мы получили более 6000 заполненных анкет от руководителей 77 крупных корпораций; кроме того, мы глубоко изучили работу 18 успешных компаний. Все это делалось с целью узнать, как лучшие организации строят сильную команду талантливых управленцев и способствуют ли более талантливые сотрудники достижению лучших результатов. Теперь нам предстояло разобраться во всей собранной информации.

Вначале мы считали, что в компаниях, демонстрирующих более высокие результаты, лучше налажены кадровые процессы, но дело оказалось не в этом. Во множестве формальных вопросов компании с высокими и средними результатами продемонстрировали одинаковый уровень.

Изучая полученные данные, мы стали обсуждать интервью, проведенное нами в начале недели с Кевином Шерером, который тогда был директором по операциям компании Amgen (сейчас он ее CEO\*). Кевин пытался убедить

\* CEO (*англ.* Chief Executive Officer) — высшая исполнительная должность в компании. В принятой в России управленческой иерархии наиболее близкий аналог позиции генерального директора. Далее термин CEO будет использован без расшифровки. *Прим. ред.*

руководство компании в своем видении вопроса управления талантами. «Я сказал им, что они глубоко заблуждаются, если считают, что кадровыми вопросами должен заниматься отдел HR», — говорил Шерер.

Затем мы начали размышлять о своих дискуссиях с представителями Intel, Johnson & Johnson, The Home Depot и General Electric. Их руководители не говорили с нами ни о планировании преемственности, ни о процессах оценки и найма, ни о компенсациях или каких-либо других кадровых процедурах. Вместо этого они с большим энтузиазмом рассказывали о своем убеждении, что решающую роль в успехе их компаний играют талантливые люди, и описывали смелые действия, которые им пришлось предпринять для усиления своей команды.

Вдруг мы ухватили главное: разница заключалась не в улучшении кадровых *процессов*, а в *установке* лидеров компаний. Именно этот элемент мы недооценивали.

Теперь собранные данные начали приобретать смысл. Компании с высокой и средней результативностью отличались друг от друга не качеством кадровых процедур, а тем, что руководители первых глубоко верили в важность талантов. Также имели значение их действия для усиления команды.

Поняв это, мы снова и снова замечали принципиальную важность установки на таланты. Без нее поиск персонала становится рутинной работой, развитие происходит лишь благодаря счастливым случайностям, посредственных менеджеров терпят на ключевых позициях, растет текучесть кадров, а результаты работы компании ухудшаются.

В начале проекта наш коллега Стивен Хэнкин предложил назвать наше исследование «Война за таланты». Нам показалось, что это неплохое, хотя и, возможно, слишком милитаристское название. Мы не дали себе времени передумать, напечатали 20 000 анкет с крупным заголовком «Война за таланты» и разослали их руководителям разных компаний.

Теперь мы этому рады, так как название отлично передает новые реалии рынка труда.

В 2000 году мы начали второй этап исследования, на этот раз с участием 35 крупных и 19 средних компаний. Мы также вернулись к 5 из 18 компаний, изученных ранее, и добавили 9 новых компаний. Описание 27 компаний, в которых мы провели глубинные исследования, приводится в главе «Об исследованиях «Война за таланты».

На втором этапе исследований нас больше всего удивили данные о недостаточном внимании компаний к вопросам талантов. Несмотря на публикации в СМИ и рассуждения руководства о войне за таланты, лишь каждая четвертая компания сделала усиление коллектива талантливыми сотрудниками своим основным приоритетом. Мы могли бы фактами доказать остальным, что более талантливые работники способствуют успеху, но многие компании не проявили к этому интереса.

Наши аналитические исследования и примеры помогли понять, из чего складывается эффективное управление талантами. Мы лично убедились, как трудно компаниям добиваться успеха на этом фронте. Мы беседовали со множеством СЕО, выслушивали их рассуждения о том, что некомпетентные люди в руководстве сдерживают рост их компаний. Мы консультировали десятки руководителей подразделений, желавших повысить уровень сотрудников в своей организации, — и видели, как многие другие не замечали такой возможности. Мы разрабатывали стратегии с высшими руководителями по персоналу, которые хотели стать стратегическими партнерами руководителей подразделений. Почти все управленцы, с которыми мы говорили, признают выгоды от укрепления коллектива в своей компании, но многие не знают, как это сделать.

Эта книга была написана, чтобы помочь им. Мы хотели показать руководителям, что секрет успеха заключается не в

формальных кадровых процессах, а в их собственных убеждениях, взглядах и действиях, и что из-за постоянной войны за самых талантливых управленцев прежние способы управления талантами вскоре окажутся недостаточными. Мы хотели также продемонстрировать, что со смелостью и убежденностью они действительно *могут* усилить коллектив и тем самым значительно улучшить показатели компании.

За последние три года наша фирма помогла более чем 100 компаниям во всем мире улучшить процесс управления талантами. И мы воочию увидели, насколько в результате улучшилась эффективность их работы.

## Кому стоит прочитать эту книгу?

В этой книге речь идет о том, как привлекать, развивать, мотивировать и удерживать талантливых менеджеров. Она предназначена для руководителей всех уровней — президентов, директоров подразделений или отделов, руководителей проектов или директоров магазинов, — стремящихся построить у себя более сильный состав талантливых менеджеров. Книга пригодится в любой организации, любому руководителю, который управляет людьми и влияет на их успех и карьеру. Хотя она написана главным образом для руководителей операционных и функциональных подразделений, она будет полезна и HR-директорам\* при выполнении новых, более ориентированных на стратегию задач.

Мы исследовали только американские компании, но уверены, что изложенные здесь принципы применимы и в других странах. Половина наших консалтинговых проектов были реализованы вне США, и мы обнаружили, что там эти принципы можно применять точно так же, приспособив их под местную культуру и обычаи.

\* HR-директор (*англ.* Human Resources Director) — директор по персоналу.

Мы считаем также, что эти принципы подходят как некоммерческим, так и государственным организациям — от учебных заведений до вооруженных сил. И они применимы не только к управленческим талантам — например, методы работы с инженерами-электриками и специалистами по компьютерной технике весьма похожи на изложенные в этой книге (мы выяснили это в рамках недавнего исследовательского проекта McKinsey).

## Что такое талант?

Что для нас значит «талант»? В самом общем значении талант — совокупность способностей человека: присущих ему дарований, умений, знаний, опыта, интеллекта, рассудительности, характера и энергии. Сюда же относится его способность к обучению и росту.

Найти определение управленческому таланту немного сложнее. Определенную часть таланта нельзя описать, а можно только распознать. Не существует универсального определения выдающегося управленца, потому что требования в разных компаниях отличаются: весьма успешный менеджер из компании The Home Depot может и не соответствовать описанию талантливого работника в другой компании. Каждая фирма должна понимать, что именно ей подходит. Однако можно сказать, что управленческий талант — это некое сочетание острого стратегического ума, лидерских способностей, эмоциональной зрелости, навыков общения, предпринимательских инстинктов, функциональных навыков, умения достигать результатов, а также способности привлекать и вдохновлять другие таланты.

Хотя у этого понятия нет четких границ, «талант» — соблазнительное слово, и люди, похоже, понимают его интуитивно. Им интересно, в какой степени оно к ним относится: а я — талант? Как мне стать талантливее?

Слово «талант» восходит к древности и имеет богатую историю. Для древних иудеев, греков и римлян талант был единицей веса. Путем обмена драгоценных металлов этого веса он стал денежной единицей. То, что сегодня стало главным источником создания ценности, тысячи лет назад было деньгами. Так понятие таланта вернулось к своим истокам.

Это слово приобрело более широкий смысл в притче о талантах из Нового Завета, где святой Матфей рассказал историю о господине, доверившем восемь талантов трем своим рабам. Первому он дал пять талантов, второму — два, а последнему — один. Первые два раба упорно работали и удвоили количество своих талантов. Третий был ленив и закопал свой талант в землю. Когда господин вернулся, он вознаградил первых двух рабов за предприимчивость, а третьего прогнал. Мораль этой притчи в том, что талант — это дар, который надо приумножать, а не игнорировать.

В XVI веке Мартин Лютер предложил такое истолкование этой притчи: воля Божья в том, чтобы люди применяли свои природные таланты в упорном труде; тем самым были заложены основы протестантской этики. Слово «талант» приобретало все более абстрактный смысл — единица веса, денежная единица, врожденные способности человека и, наконец, одаренные люди в целом.

В этой книге «талант» обозначает самых эффективных руководителей и менеджеров всех рангов, которые могут помочь компании достичь желаемого и повышать ее результативность. Как и в древности, в этой сфере талант превратился в деньги. Компании, приумножающие таланты среди сотрудников, будут процветать, а остальные — бороться за выживание.

Поэтому мы написали эту книгу для миллионов управленцев во всем мире. Мы надеемся, что она вдохновит вас на развитие талантов окружающих и поможет укрепить команду вашей организации.

# Выражение благодарности

Считается, что комитет не может написать книгу. Зато это может сделать команда. Нам выпала огромная честь создать эту книгу в команде, в которой кроме трех авторов работали пять человек, прошедших с нами весь путь от начала до конца: Эрик Келониус, Дженнифер Футерник, Кэти Майклз, Линн Хайлиг и Полин Уильямс.

Нам невероятно повезло, что основным редактором книги стал Эрик Келониус. С самого начала он подчеркивал: «кто ясно мыслит, тот ясно излагает» — и помогал нам и в том, и в другом. Размеренный темп и связность книги, написанной тремя авторами, — во многом заслуга именно Эрика. Он был не только идеальным редактором, но и отличным наставником, и с ним было очень приятно работать.

Наш второй редактор, Дженнифер Футерник, помогала нам создать увлекательную и информативную книгу, которая будет своевременной сейчас и актуальной всегда, — книгу, рассказывающую и о людях, и о компаниях. Дженнифер настаивала, чтобы мы точнее и пронизательнее доказывали свои утверждения, и делала наши тексты более стройными и яркими. Кроме того, она помогла подготовить и написать ряд практических примеров и была для нас всех советником и добрым другом.

Кэти Майклз — прекрасный автор; вместе со своей наставницей Дженнифер она подготовила более половины примеров, оживляя повествование. Кэти смогла придать всем этим историям дух театра и наполнила их остроумием, чего бы мы никогда не смогли сделать сами. Мы все с большим удовольствием работали с Кэти, но Эду это было особенно приятно: ведь она его дочь.

Линн Хайлиг занималась фактами, полученными в результате наших исследований, и вторичными исследованиями. Она с огромной изобретательностью добывала информацию в источниках, которые мы никогда не нашли бы сами, и бдительно следила за точностью каждого факта и ссылки. Линн — наш друг и коллега уже много лет, и она оказала нам неоценимое содействие в наработке практики для исследований «Война за таланты».

Несомненно, мы не продержались бы весь этот год без огромной помощи Полин Уильямс, настоящего профессионала. Она перепечатывала многочисленные черновики глав (часто это были неразборчивые записи) и координировала составление основных предварительных версий книги.

Конечно, каждая книга — плод работы множества людей. В начале пути с нами были Стивен Хэнкин, Либби Чемберс, Стефани Дарр, Матиас Лингхау и некоторые другие коллеги из McKinsey, которые упорно трудились над исследованием «Война за таланты» в 1997 г. Кроме того, Лари Канарек помог нам понять более масштабные факторы в войне за таланты и провел бесчисленные часы, помогая нам четче сформулировать свои мысли для итогового ответа по исследованию 1997 г.

Тим Уэлш руководил командой по исследованию «Война за таланты» 2000 г. в первые решающие месяцы, возглавил исследование «Ценность таланта» и возглавляет практику «Война за таланты». Дэниел Дауд, Таша Макнатт, Рой Мессинг, Дженнифер Мьюнг и Джонатан Сиплинг неумоимо трудились над данными исследования «Война за таланты» 2000 г.

Мы также благодарим за общую помощь Джил Керн, Джона Рота и Мишель Кэффerti.

Кроме того, эта книга просто не была бы написана без согласия компаний участвовать в наших исследованиях. Мы бесконечно благодарны более чем 100 компаниям, участвовавшим в них, 27 компаниям, которые позволили нам изучать их, и более чем 300 сотрудникам, которых мы проинтервьюировали. Мы особенно благодарим сотрудников, которые проявили необычайное великодушие, помогая нам улучшать описание их компаний.

За последние несколько лет мы многому научились у руководителей, HR-директоров, ученых и профессионалов, специализирующихся на поиске высшего управленческого персонала, которых нам посчастливилось встретить. Многие из них упоминаются в книге, но особую благодарность мы хотим выразить Чаку Окоски, который до недавних пор был вице-президентом по развитию руководителей в General Electric. Чак поделился с нами множеством практических советов, подчерпнутых из его многолетнего опыта «на передовой».

Улучшить качество этой книги нам помогли еще два «ангела-хранителя». Мелинда Адамс Мерино, наш редактор в издательстве Harvard Business School, дала множество отзывов о нашей работе, включая шестистраничную служебную записку после проверки первого чернового варианта рукописи. При этом признание потенциала книги заняло полстраницы, а на остальных пяти с половиной излагались очень конкретные и полезные советы. А Сол Розенберг на половине процесса работы над книгой сделал важные исправления, прочитав черновые варианты рукописи, и помог нам связаться с издательством Harvard Business School и Эриком Келониусом.

Том Баркин, Парк Бонистил, Лоуэлл Брайан, Джонатан Дэй, Эмили Хикки, Джулиан Кауфман, Брук Мэнвилл, Дэн Мейланд, Брюс Робертсон и Джером Васелларо также прочитали ранние черновики и дали полезные отзывы и советы.

Мы благодарны им за время и внимание, которые они уделили этой задаче.

И, наконец, мы благодарим свою фирму — McKinsey — за разрешение написать эту книгу и создать практику, которую мы так и назвали — «Война за таланты». Мы очень благодарны партнерам фирмы, которые, поверив в нас, позволили нам заняться своим любимым делом. Мы надеемся, что конечный результат наших усилий оправдывает их доверие.

*Эд Майклз,  
Хелен Хэндфилд-Джонс,  
Бет Экселрод*

Готовясь уйти в отставку после 32 лет работы в McKinsey, я хочу выразить благодарность своим соавторам, надежным коллегам и дорогим друзьям — Хелен Хэндфилд-Джонс и Бет Экселрод.

Хелен Хэндфилд-Джонс семь лет отдала исследованиям организаций и обслуживанию клиентов. Она — эксперт мирового уровня по широкому ряду вопросов управления талантами. Хелен вдохновляла нас, руководя созданием структуры книги и направляя работу над окончательным вариантом рукописи. Она четко мыслит, великолепно пишет и отлично консультирует. У нас ничего не получилось бы без энтузиазма Хелен, ее мастерства и уверенности в том, что мы действительно способны написать книгу.

Бет Экселрод — одна из лучших консультантов, с которыми я работал за всю свою карьеру. Используя свой 12-летний опыт работы с клиентами по вопросам организации и управления талантами, Бет привнесла в эту книгу мудрость, основанную на том, что эффективно управлять талантами очень непросто. Ее проницательность, острый ум и способность к сопереживанию можно почувствовать на страницах книги. Бет возглавила практику «Война за таланты» после моего ухода.

*Эд Майклз*

*Мы посвящаем эту книгу Джоан,  
Тому и Брауну. Без вашей поддержки  
у нас никогда бы не хватило смелости  
и веры в свои силы для реализации такого  
сложного, казавшегося бесконечным,  
проекта. Без вашей любви мы бы никогда  
не закончили его.*

# **Вступление**

## **Об исследованиях**

### **«Война за таланты»**

В этой книге мы излагаем взгляды, возникшие благодаря трем основным исследованиям, проведенным тремя авторами из McKinsey & Company: исследование «Война за таланты» 1997 г., исследование «Война за таланты» 2000 г. и изучение деятельности по управлению талантами в компаниях с 1997 до 2001 г. Эти исследования помогли нам понять и выразить в цифрах, что влияет и что не влияет на построение сильной команды талантов, а также обеспечили хорошее понимание практической стороны процессов высокоэффективного управления талантами.

Мы также использовали данные еще трех крупных исследований, проведенных нашими коллегами из McKinsey: «Ценность таланта», «Война за технические таланты» и «Этика эффективности».

### **Управление талантами: изучение деятельности компаний**

Для участия в исследовании мы выбирали компании, у которых на тот момент были высокие показатели и сильный коллектив талантливых сотрудников. Некоторые из них уже много лет исключительно умело управляли талантами; другие

лишь недавно начали применять более смелый и строгий подход к ним; третьим удалось впечатляющие изменения в управлении талантами и в финансах. Кроме того, мы решили, что бурный рост еще нескольких компаний — также результат их правильной работы с талантами.

Вот 27 компаний, которые мы изучили в ходе исследований в 1997 г. или 2000 г. либо специально в целях написания этой книги:

AlliedSignal	Hotjobs	PerkinElmer
Amgen	Intel	Sears, Roebuck and Co.
Arrow Electronics	Johnson & Johnson	SunTrust Banks
DoubleClick	Level 3 Communications	Symantec
Enron	Medtronic	Synovus Financial Corp.
General Electric	Merck & Co.	The Home Depot
Georgia-Pacific	Monsanto Company	The Limited Inc.
Harley-Davidson	Nabisco	U.S. Marine Corps
Hewlett-Packard	NationsBank	Wells Fargo

(С тех пор AlliedSignal и NationsBank слились с другими компаниями.)

Обычно мы проводили в компании один—три дня и брали интервью у CEO, нескольких руководителей высшего ранга, HR-директора и нескольких перспективных управленцев более низкого ранга. На страницах этой книги мы поделимся многими интересными наблюдениями, которые слышали во время интервью.

Важно понимать, что ни одной из этих компаний не удастся хорошо осуществлять все аспекты управления талантами: одна или несколько важных задач могут решаться отлично, а остальные — с трудом. Эти компании должны служить не идеальными примерами, а источниками данных, на которых мы все можем поучиться.

Конечно, некоторые компании-участники в будущем столкнутся с трудностями, потому что для успеха требуется не только хорошее управление талантами. Но мы все же верим, что их опыт весьма полезен.

Приведенные в книге истории компаний основаны на проведенных нами интервью, если иное не указано в примечаниях.

## **Исследование «Война за таланты»**

Мы провели исследование «Война за таланты», чтобы понять, как компании создают сильный коллектив талантливых управленцев: как они привлекают, развивают и удерживают людей на 200 высших управленческих должностях и как готовят их будущих преемников — молодые таланты, которые впоследствии могут пойти на повышение.

Опрос был составлен таким образом, чтобы выяснить разницу в управлении талантами между компаниями с самой высокой и средней эффективностью. Мы определяем компании с самой высокой эффективностью как находящиеся в высшем квинтиле\* компаний в своей отрасли по общей доходности для акционеров, а компании со средней эффективностью — как находящиеся в среднем квинтиле.

В 1997 г. мы пригласили к участию много крупных американских компаний (с оборотом более \$2 млрд.), которые по своим показателям находились в высшем или среднем квинтиле своей отрасли. Согласились 77 из них. В 2000 г. мы пригласили к участию более широкий круг американских компаний: крупные (с оборотом более \$1 млрд.) и средние

\* Квинтиль (*англ.* quintile) — пятая часть; здесь — группа в 20% от общего числа компаний в отрасли.

(с оборотом от \$100 млн. до \$1 млрд.). В этот раз мы не ограничились выборкой компаниями, которые по эффективности находились в высшем или среднем квинтиле. В исследовании 2000 г. согласились участвовать 35 крупных и 19 средних компаний. Участники перечислены в приложении в конце книги.

Мы попросили сотни управленцев в каждой компании заполнить наши анкеты. Анкета первого типа была направлена директорам компаний — приблизительно двадцати высокопоставленным руководителям. Им предлагались вопросы о силе коллектива талантов в их компании и о том, как, по их мнению, компания должна управлять талантами и как она управляет ими в действительности. Анкета второго типа была направлена управленцам высшего звена — людям на 150—250 высших руководящих постах. Им предлагалось оценить, насколько хорошо компания управляет талантами, и ответить на вопросы о своей карьере: почему они пришли в компанию и остаются в ней, что помогает им развиваться и рассматривают ли они возможность ухода из компании.

В 2000 г. мы добавили к нашему опросу еще одну группу — молодых менеджеров среднего звена. Эту группу мы определили как людей моложе 35 лет на должностях, с которых обычно выдвигаются в ряды высшего руководства. Их мы добавили, чтобы выяснить, как будущие руководители отличаются во взглядах от более высокопоставленных сотрудников, и задавали им те же вопросы, что и высшему руководству.

В 1997 г. мы также просили HR-директоров заполнить анкету с описанием приемов, правил и процессов, используемых в их компании для управления руководителями высшего звена.

Общее количество компаний и респондентов, участвовавших в исследованиях «Война за таланты»:

	1997	2000
<b>Количество компаний</b>		
Крупные компании	77	35
Средние компании	—	19
<b>Количество респондентов</b>		
Директора компаний	360	400
Управленцы высшего звена	5600	4100
Управленцы среднего звена	—	2400
HR-директора	72	—
<b>Общее количество респондентов (исключая HR-директоров)</b>	<b>5960</b>	<b>6900</b>

В этой книге мы приводим данные из исследования 2000 г.: они новее и включают более широкий ряд вопросов, чем в 1997 г. Во всех случаях, когда у нас есть данные 1997 г. и мы показываем данные 2000 г., результаты обоих наборов данных сопоставимы. Приводимые здесь данные 2000 г. включают только ответы крупных по размеру компаний, но они очень схожи с ответами средних. Когда мы указываем в этой книге данные компаний с высокой и средней результативностью, различия в их средних показателях статистически значимы.

Дополнительную информацию о методологии исследования «Война за таланты» можно найти в приложении в конце книги.

## Ограничения исследований

Мы проводили исследования главным образом в крупных и средних компаниях частного сектора, находящихся в США. Мы не изучали работу с талантами вне США, а также в недавно образованных компаниях, учреждениях государственного сектора и некоммерческих организациях.

Кроме того, в наших исследованиях уделяется внимание только руководителям высшего звена и менеджерам. Мы намеренно не изучали здесь ни сотрудников, работающих непосредственно с клиентами, ни технических специалистов (которым посвящено исследование McKinsey «Война за технические таланты»).

# Глава 1

## Война

В 1997 г. в стенах McKinsey & Company был придуман термин «война за таланты». Скоро мы поняли, что нашли название для явления, с которым многие уже сталкивались, но не могли полностью выразить его суть. Силы, определяющие ход этой войны, некоторое время назревали и вдруг начали активно действовать. Внезапно все заговорили о войне за таланты.

В конце 1990-х годов экономика переживала бурный подъем, а работодатели гонялись за потенциальными сотрудниками и стремились удержать персонал. Компании предлагали большие премии за согласие работать у них, работники просили о повышении зарплаты через три месяца после своего прихода, а хедхантеры переманивали перспективных сотрудников, не успевших даже освоиться на новом месте. Многие компании не могли найти людей на сотни вакансий, а ценные работники из некоторых солидных фирм (например, инвестиционных банков и консалтинговых фирм) уходили в новые интернет-компании. Война за таланты ярко проявилась в лихорадке найма и удержания сотрудников в конце 1990-х годов.

Затем мыльный пузырь интернет-бума лопнул, на NASDAQ произошел обвал, и возник страх перед экономическим спадом. Когда экономическая ситуация ухудшилась, вполне

могло показаться, что война за таланты закончена. Но это далеко не так. Более того, мы утверждаем, что она будет продолжаться по крайней мере еще несколько десятилетий.

## Стратегический переломный момент

В своей увлекательной книге «Выживают только параноики» Эндрю Гроув пишет, что легко не заметить потенциал новых технологий, влияние новых конкурентов и изменения в расстановке сил среди клиентов и поставщиков. Эти решающие моменты Гроув назвал *стратегическими переломными моментами*. Например, порты Нью-Йорка и Сан-Франциско потеряли клиентов, не заметив сдвига в сторону контейнеризации, тогда как порты Сиэтла и Сингапура добились процветания за счет этого. Точно так же Стив Джобс (один из основателей Apple) чуть не довел до краха свою вторую компьютерную компанию NeXT, проигнорировав появление персональных компьютеров массового производства, работающих с Windows.<sup>1\*</sup>

Мы убеждены, что война за таланты — такой же стратегический переломный момент. Она незаметно расцвела в 1980-е, привлекла всеобщее внимание в 1990-е и продолжит определять новые условия работы в следующие десятилетия.

Это означает, что сейчас именно талант — главный фактор, определяющий успех компаний, и что способность компании привлекать, развивать и удерживать таланты будет главным конкурентным преимуществом еще много лет.

Казалось бы, эту мысль легко понять, но многие компании так и не осознали ее до конца. Повторяя ошибку портов Нью-Йорка и Сан-Франциско, они продолжают придерживаться старых взглядов.

\* Примечания см. на стр. 240—251.

Хотя война за таланты бушует на многих фронтах, в этой книге речь пойдет о войне за управленческие таланты — за людей, которые могут возглавить компанию, подразделение или направление; управлять командой по работе с новым продуктом; заведовать сменой на промышленном предприятии либо руководить магазином с 15 или 150 сотрудниками. Именно они имеют решающее значение.

## Война за таланты продолжится

В войне за таланты есть три основные движущие силы: необратимый переход от индустриального века к информационному, активизация спроса на управленческие таланты высокого класса и растущая склонность людей менять место работы. Так как эти структурные силы не проявляют признаков ослабления, мы полагаем, что война за талантливых управленцев будет определяющей чертой делового мира еще много лет.

### Необратимый переход от индустриального века к информационному

Война за таланты началась в 1980-е годы с зарождением информационного века, когда важность материальных активов — станков, фабрик и капитала — стала уменьшаться по сравнению с важностью таких нематериальных активов, как собственные сети, бренды, интеллектуальный капитал и таланты.

За последнее столетие компании стали гораздо больше полагаться на талантливых сотрудников. В 1900 г. работники умственного труда требовались лишь для 17% рабочих мест, а сейчас — для более чем 60%.<sup>2</sup> Когда растет число таких сотрудников, важно привлекать очень талантливых людей, так как самые яркие работники создают значительно большую

сравнительную ценность. Например, лучшие разработчики программного обеспечения по сравнению со средними могут написать в десять раз больше пригодных для использования строк кода, а их продукты приносят в пять раз больше прибыли.<sup>3</sup> Президент компании Cisco Джон Чемберс описал ситуацию так: «Инженер мирового класса и пять сотрудников его уровня могут работать продуктивнее, чем 200 обычных инженеров».<sup>4</sup>

Переход к информационному веку еще далек от завершения. Так как экономика все больше опирается на знания, ценность очень талантливых людей продолжает расти.

#### Активизация спроса на управленцев высшего класса

Наряду с повсеместным спросом на таланты растет спрос на управленческие таланты высокого класса. Перед управленцами встают более сложные задачи, так как глобализация, дерегулирование и стремительный технологический прогресс изменяют условия работы в большинстве отраслей.

Сегодня компаниям нужны управленцы, которые могут справиться с такими задачами. Эти руководители умеют рисковать, глобально мыслят и разбираются в технологиях; они также могут переосмыслить работу своей компании и вдохновить сотрудников.

Данные исследований «Война за таланты» показывают, что компании жаждут привлечь высокоталантливых управленцев. 99% директоров компаний, участвовавших в нашем опросе в 2000 году, заявили, что их коллективу через три года нужно стать гораздо сильнее. Лишь 20% посчитали, что у них достаточно талантливых руководителей, чтобы реализовать имеющиеся возможности.<sup>5</sup>

Спрос на одаренных управленцев возрос не только среди давно работающих компаний — требования нового типа стали предъявлять и недавно образованные фирмы. Небольшие

компании, и раньше привлекавшие некоторых талантливых управленцев, внезапно стали очень популярным местом работы благодаря притоку венчурного капитала во второй половине 1990-х и стремительному росту возможностей в сфере высоких технологий и Интернета. После обвала NASDAQ в 2000—2001 г. перемещение талантов замедлилось, и теперь люди, вероятно, более реалистично смотрят на риски работы в новой компании. Однако мы верим, что новые и небольшие компании продолжат привлекать немалую часть талантов — особенно потому, что для принятия решения о финансировании инвесторы требуют присутствия в компании проверенных талантливых менеджеров. Рэй Лейн, партнер фирмы Kleiner Perkins, так комментирует этот сдвиг: «Венчурный бизнес очень изменится: это будет уже не просто предоставление средств, а обучение компаний тому, как создавать отличную команду управленцев и заключать нужные сделки».<sup>6</sup>

Между тем количество талантливых управленцев ограничено. Хотя общая численность рабочей силы в Соединенных Штатах за десять лет с 1998 г. до 2008 г. вырастет на 12%, количество людей в возрасте от 25 до 44 лет (демографический сегмент, из которого выйдут будущие руководители компаний) за тот же период, напротив, уменьшится на 6%.<sup>7</sup>

В некоторой степени компании могли бы компенсировать это падение количества молодых управленцев, нанимая больше менеджеров старшего возраста, так как за этот период количество людей в возрасте от 55 до 64 лет увеличится более чем на 45%.<sup>8</sup> Однако ситуация усугубится, когда они начнут массово уходить на пенсию во втором десятилетии нового тысячелетия. Хотя некоторых можно будет уговорить поработать дольше, вряд ли на это согласятся многие. За последние 20 лет средний пенсионный возраст остался между 62 и 63 годами.<sup>9</sup>

Компании уже ощущают нехватку высокоталантливых управленцев. «Отсутствие достаточного числа лидеров — самое серьезное ограничение роста для Johnson & Johnson, и для нас это самый важный вопрос», — недавно сказал президент Ральф Ларсен.<sup>10</sup> О том же заявил Джим Роббинс, президент Cox Communications, в начале 2000 г.: «Таланты — единственный сдерживающий фактор в реализации нашего видения роста».<sup>11</sup>

Итак, в следующие двадцать лет компании будут активно соперничать за ограниченное количество одаренных управленцев. Из-за краткосрочных колебаний в деловой активности спрос на рынке талантов будет несколько увеличиваться или уменьшаться, но долгосрочные тенденции ясны. Для заметного снижения этого спроса потребовался бы значительный и длительный экономический спад.

Компании, специализирующиеся на поиске высшего управленческого персонала, сообщили нам, что спрос на самых талантливых управленцев все еще велик, несмотря на небольшой недавний экономический спад. В 2000 году рост доходов двух крупных престижных фирм по поиску руководителей выразился двузначной цифрой.<sup>12</sup>

### Растущая склонность людей менять место работы

Компании стали признавать, что им необходимы высококвалифицированные управленцы, а управленцы осознали, в свою очередь, выгоду от смены мест работы. Впервые традиционная договоренность «гарантия занятости в обмен на верность компании» была нарушена в конце 1980-х годов, когда в компаниях проходили массовые сокращения кадров. Затем в середине 1990-х произошел бурный рост возможностей трудоустройства, совпавший с повышением прозрачности рынка труда благодаря Интернету. Всего за несколько лет исчезли старые предубеждения против частой

смены работы, и длинный список компаний в резюме стал считаться почетным.

Сегодня многие управленцы ищут работу пассивно: они все время начеку, чтобы не упустить другие возможности. Масштабы этой тенденции видны по данным наших исследований: 20% менеджеров заявили, что с большой долей вероятности уйдут из компании в следующие два года, а еще 28% ответили, что вероятность их ухода средняя.<sup>13</sup> Мы также обнаружили, что в дальнейшем компаниям будет труднее удерживать сотрудников: у молодых управленцев вероятность ухода на 60% больше, чем у их старших коллег.<sup>14</sup>

Как заявил Питер Каппелли в книге «Условия работы: новые договоренности», «хотя очевидно, что работодатели нарушили старые договоренности и долгосрочные обязательства, они не в состоянии контролировать новые... Трудно предположить, что заставит сотрудников снова вернуть контроль и ответственность работодателю».<sup>15</sup>

Итак, силы, движущие войной за таланты, всепроникающие и неумолимые. Такие же экономические и демографические силы действуют во многих развитых странах. Война за таланты создает новую реальность делового мира.

#### **Старая реальность**

Людям нужны компании  
 Конкурентное преимущество — оборудование, капитал и расположение  
 Более талантливые работники имеют некоторое значение  
 Дефицит рабочих мест  
 Сотрудники верны компаниям, и есть гарантия их занятости  
 Люди принимают предлагаемый стандартный компенсационный пакет

#### **Новая реальность**

Компаниям нужны люди  
 Конкурентное преимущество — талантливые люди  
 Более талантливые работники имеют огромное значение  
 Дефицит талантливых людей  
 Люди склонны к смене компаний, а их обязательства краткосрочны  
 Люди требуют гораздо больше

## Проявления войны за таланты

Структурные силы, движущие войной за таланты, имеют два глубоких проявления.

Во-первых, власть перешла от компании к человеку. Теперь у талантливых людей есть более мощный рычаг, повышающий их карьерные ожидания. Стоимость таланта растет.

Это хорошая новость для работников, но она ставит еще одну сложную задачу перед компаниями: им придется постараться, чтобы выиграть битву за талантливых менеджеров.

Второе проявление заключается в том, что умелое управление талантами стало ключевым источником конкурентного преимущества. Компании, которые эффективнее привлекают, развивают, вдохновляют и удерживают талантливых работников, получают лучшую, чем другие, долю этого критического дефицитного ресурса и резко повысят свои результаты.

Наши исследования говорят о следующем: у компаний, попавших в высший квинтиль нашего индекса управления талантами, доходность для акционеров в среднем на 22 процента выше, чем у других игроков в той же отрасли. Компании, попавшие в низший квинтиль, зарабатывали не больше других в своей отрасли.<sup>16</sup> Конечно, доходность для акционеров определяется и многими другими факторами, но эти данные убедительно свидетельствуют о том, что более качественное управление талантами повышает эффективность работы компании.

Безусловно, для победы компаниям придется не только привлекать более одаренных сотрудников, но и ставить высокие цели, реализовывать правильные стратегии и проекты повышения эффективности. Им придется повысить энергетику и целеустремленность всех сотрудников, чтобы они показывали свои лучшие результаты. Но только талантливые руководители могут добиться выполнения всех этих задач.

Вступая в войну за таланты, компании будут разрабатывать более действенные и совершенные подходы к управлению талантами (которое, как мы полагаем, в следующем десятилетии продвинется так же далеко, как маркетинг в 1960-е годы и управление качеством — в 1980-е). Некоторые компании будут успешно развивать эти умения, а другие отстанут.

Интересно, что даже лучшие компании стремятся усовершенствовать управление талантами. Начиная исследование «Война за таланты» в 1997 г., мы пригласили к участию в написании кейсов 21 компанию с отличными финансовыми показателями и превосходной моделью управления талантами. Большинство из этих фирм каждый день получают просьбы поделиться передовым опытом и обычно отказываются. Но, как ни удивительно, нам отказали всего 3 из 21 приглашенных компаний. Остальных привлекла отнюдь не убедительность наших доводов; просто эти компании признали, что даже им нужно повышать свой уровень. Разворачивающаяся вокруг война за таланты вызвала в них чувство, близкое к паранойе.

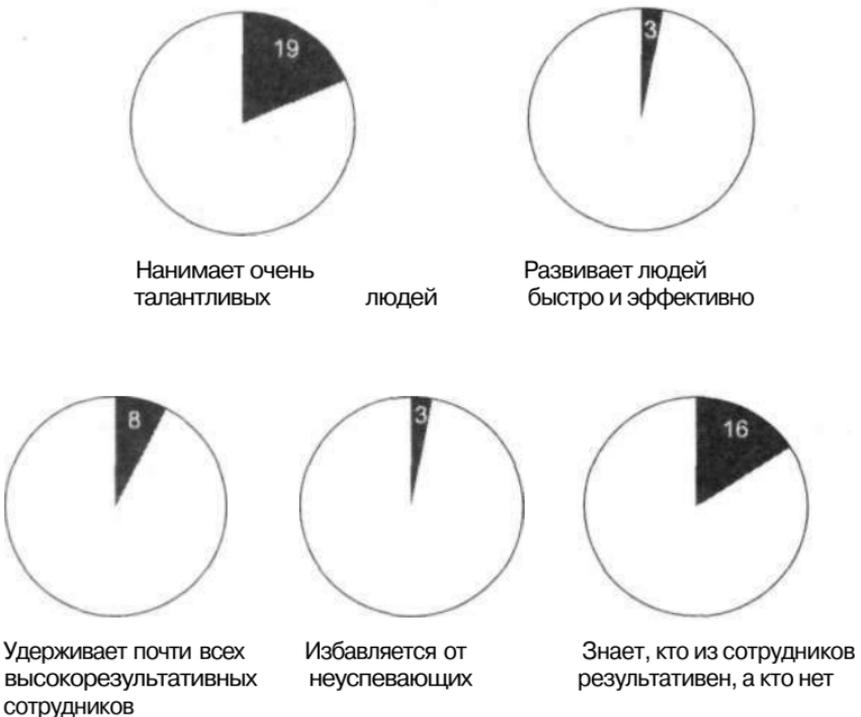
Поэтому мы соглашаемся с пугающим заклинанием Эндрю Гроува: «Выживают только параноики». Однако мы пойдем в этой концепции на шаг дальше. Гроув писал, что компании должны опасаться следующей технологической волны, которая появится на горизонте, или следующего сдвига на рынках; а мы считаем, что самой сложной задачей станет быстрое и значительное усиление команды талантливых сотрудников, достаточное для того, чтобы и дальше опережать конкурентов. Это есть тот стратегический переломный момент, который должны распознать и учесть в своих действиях успешные компании.

## Большинству компаний предстоит многое сделать

Некоторые компании уже научились эффективно управлять талантами; самая известная из них — General Electric (GE). Но большинство компаний управляет талантами неэффективно и с трудом. Заявляя, что люди — самый важный актив, многие не подкрепляют эти слова действиями.

**Рис. 1-1. Большинство компаний плохо управляют талантами**

Процент высших руководителей, полностью согласных, что их компания:



Источник: обзоры McKinsey & Company «Война за таланты» 1997 г. и 2000 г.

На рис. 1-1 показано, как руководители воспринимают качество управления талантами в своей компании: эти оценки очень низки. Даже если бы мы добавили вариант ответа

«в некоторой степени согласен», эти показатели улучшились бы ненамного. Более половины опрошенных полагает, что их компания не развивает людей достаточно быстро, не удерживает высокоэффективных работников и не избавляется от неуспевающих. Но если бы это были пять ключевых вопросов о производительности, обслуживании клиентов или качестве, ни одна компания не смирилась бы с такими низкими оценками.

Дело не в том, что компании не знают о ведущейся войне за таланты: 72% респондентов полностью согласились с тем, что победа в этой войне имеет решающее значение для их компаний. Но они еще не приняли достаточных мер: лишь 9% уверены, что их сегодняшние действия приведут к усилению команды талантов.<sup>17</sup>

Некоторые компании понимают, что сейчас их подходы к управлению талантами неудовлетворительны. «Мы посвящаем четыре месяца в году подготовке бюджета, но почти никогда не говорим о своих талантах — о наших сильных сторонах и их выгодном использовании, о том, какие нам нужны таланты и как их развивать, — заявил президент Cox Communications Джим Роббинс. — Все обязаны отчитываться за свой бюджет, но никто не отчитывается за силу коллектива. Разве не одаренные сотрудники в каждом подразделении определяют наши результаты? Разве мы не упускаем что-то?».<sup>18</sup>

Почему лишь немногим фирмам удастся повышать качество работы с талантами? Одни еще не осознали связь между лучшим управлением талантами и результатами компании. Для других построение мощной команды не является приоритетом: только 26% респондентов ответили, что усиление коллектива — один из трех основных приоритетов в их компании.<sup>19</sup> Практически ни в одной компании управленцы всех уровней не отвечают за качество создаваемой команды.

Входят ли таланты в три ваших основных приоритета? Представьте себе, как ваши руководители высшего звена оценят вашу компанию по пяти ключевым вопросам на рис. 1-1. Похоже, можно почти не сомневаться в том, что большинству компаний требуется набраться мужества, чтобы принципиально изменить свой подход к управлению талантами.

## Принципиально новый подход к управлению талантами

За последние годы об управлении талантами написано много книг. В одних подробно рассматриваются изменения в отношениях между компаниями и сотрудниками. В других предлагается разделять сотрудников на временные и постоянные группы. В третьих даются подробные советы о том, как проводить интервью для найма персонала или разрабатывать программу развития руководства. Хотя все эти темы важны, в данной книге они не рассматриваются. Вместо этого мы предлагаем стратегический обзор рычагов, которыми должна пользоваться каждая компания и каждый руководитель, чтобы привлекать, развивать, оценивать, вдохновлять и удерживать талантливых менеджеров.

Мы покажем вам, как некоторые одаренные руководители усилили управленческую команду в своей компании, поняв, что война за таланты — стратегический переломный момент и что сильная команда может стать решающим источником конкурентного преимущества.

На основе нашего исследования с участием почти 13 000 управленцев, анализа деятельности 27 компаний, опыта McKinsey в обслуживании более чем 100 компаний и проведения дискуссий еще со 100 компаниями мы определили пять обязательных действий для компаний, которые хотят

выиграть войну за талантливых управленцев и сделать таланты конкурентным преимуществом:

1. Примите установку на таланты
2. Сделайте ваше предложение привлекательным
3. Перестройте стратегию найма
4. Обеспечьте процесс непрерывного развития персонала
5. Дифференцируйте и вдохновляйте ваших людей

### 1. Примите установку на таланты

Изучая деятельность GE, Intel, Amgen и других, мы обнаружили, что компании убеждены в том, что для эффективности и конкурентоспособности нужны более талантливые сотрудники. Руководители на всех уровнях этих компаний считают, что создание коллектива талантов — огромная часть их работы.

Для этого явления мы используем термин «установка на таланты». Установка на таланты — это глубокая убежденность в том, что для реализации масштабных целей в бизнесе нужны очень талантливые работники. Привлечение таких людей должно стать целью каждого руководителя компании: отдел персонала не справится с этим самостоятельно. Проще говоря, суть более эффективного управления талантами — не в улучшении кадровых процессов, а в новой установке мышления.

У большинства опрошенных нами компаний этой установки нет. Очень часто работа с талантами не является основным приоритетом: наймом занимается отдел персонала, а управленцы обходятся сотрудниками, доставшимися им от предшественников, и считают, что таланты — в лучшем случае лишь один из многих рычагов. Таким компаниям нужно принципиально поменять формулировку обязанностей

каждого руководителя. Бывший CEO AlliedSignal Ларри Босиди назвал поиск и развитие высококлассных руководителей «работой, которую не должен делегировать ни один CEO».<sup>20</sup> Мы пойдем еще дальше и скажем, что усиление коллектива — работа, которую не должен делегировать ни один руководитель, на каком бы уровне он ни находился. Более талантливые люди могут принести компании огромную прибыль.

Ответственность за создание коллектива талантов — необходимая предпосылка внедрения установки на таланты. В ходе исследования мы спрашивали директоров компаний: «Должны ли линейные менеджеры отвечать за качество своих работников?». 93% ответили, что такие действия очень важны и необходимы для создания сильной управленческой команды. Однако на вопрос «Несут ли такие руководители реальную ответственность за усиление своего коллектива?» утвердительный ответ дали лишь 3%.<sup>21</sup> Следовало бы устранить это противоречие.

В главе «Примите установку на таланты» вы увидите, как благодаря этой установке президенты The Limited, PerkinElmer и Amgen стали по-другому управлять компаниями. В ней также приведен обзор шести действий, благодаря которым руководители смогут лучше управлять талантами в своих организациях. Мы также описываем совершенно новую роль директоров по персоналу и утверждаем, что новый тип HR-руководителей будет так же значим, как финансовые директора. Вы увидите, как действуют руководители, внедрившие установку на таланты, и как это меняет результативность их компаний.

## 2. Сделайте ваше предложение привлекательным

У каждой компании есть уникальное ценностное предложение для клиентов — четкая и убедительная причина, по которой клиенты должны покупать их товары или услуги.

Но лишь немногие компании так же вдумчиво относятся к привлечению и удержанию талантливых менеджеров. Однако на новом поле боя за талантливых сотрудников ведется такая же война, как и за ключевых клиентов. Управление людьми нужно продумывать так же тщательно, как и управление клиентами.

Как создать убедительное ценностное предложение для сотрудников (ЦПС)? Талантливые управленцы стремятся к интересным задачам и широким возможностям развития. Они хотят работать в отличной компании с отличными руководителями. Им нужна открытая, доверительная и ориентированная на результативность культура. И конечно же, они хотят значительных возможностей для личного обогащения. Очень убедительное ценностное предложение не может основываться только на деньгах, но если денег предлагается недостаточно, его могут не принять.

В главе «Сделайте свое предложение привлекательным» более подробно говорится о том, что ищут талантливые люди. Вы увидите, как DoubleClick, Enron, Synovus Financial, Level 3 Communications и другие компании построили мощные ЦПС. Так как некоторые из них работают не в «модных» отраслях, им пришлось представить свои компании в исключительно выигрышном свете. Из этой главы вы также узнаете, как компании сориентировали свои ЦПС на тип людей, который стараются привлечь, и воспользовались своими сильными сторонами.

### 3. Перестройте стратегию найма

Условия найма резко изменились. Уже нельзя выбирать лучшего кандидата из длинной очереди желающих — теперь приходится самим активно искать необходимых сотрудников. Однако большинство компаний все еще придерживается старых стратегий найма. Они выбирают кандидатов

в тех же пяти-шести колледжах, ищут те же типы людей и нанимают их на должности тех же уровней. Хотя они и начали использовать Интернет как инструмент найма, остальное почти не изменилось.

Мы убеждены, что компании должны принципиально переосмыслить и перестроить стратегию найма. Они должны нанимать людей на всех уровнях: начальном, среднем и высшем — а это действенный способ привнести новые умения и свежие взгляды. Им также надо обращаться к новым источникам талантов, определять, какие важные умения им нужны, а затем искать новые лица в новых местах — вне своей отрасли и даже вне своей сферы бизнеса.

Активные компании применяют и новые методы для поиска кандидатов. Они ищут таланты постоянно, а не только при возникновении открытых позиций. Они знают, что для привлечения способных людей компании нужна активная самореклама. Главными вопросами найма в них занимаются руководители основных подразделений. Такие компании пользуются также периодами спада в экономике, чтобы завладеть высококлассными талантами, что в другие времена сделать труднее.

Из главы «Перестройте стратегию найма» вы узнаете, как The Home Depot, SunTrust Banks и Arrow Electronics радикально пересмотрели свой подход к привлечению сотрудников и быстро достигли поразительных результатов.

4. Обеспечьте процесс непрерывного развития персонала  
Чтобы победить в войне за таланты, нужно не просто выиграть битву за привлечение лучших работников — компании должны также повсеместно внедрять процессы, направленные на развитие. Так как хороших управленцев будет не хватать, каждой компании и каждому руководителю

придется развивать людей, чтобы увеличить их способности. Развитие также играет решающую роль в привлечении и удержании сотрудников: одаренные люди склонны уходить, если они чувствуют, что им не дают расти и расправить крылья.

Многие управленцы думают, что развитие — это обучение; но в действительности обучение — лишь небольшая часть этого процесса. Развитие происходит главным образом благодаря последовательности повышающих профессионализм заданий, коучингу и наставничеству. В большинстве компаний эти важные рычаги развития задействованы недостаточно. Если директору подразделения не хочется отдавать талантливого сотрудника, он препятствует его росту, который во многом происходит благодаря перемещениям в компании. Многие директора при этом думают: «Я просто не могу его отпустить». А тем временем развитие посредством коучинга и наставничества предоставлено воле случая. Хорошие наставники получаются из очень немногих управленцев.

Компаниям следует принципиально изменить процесс роста сотрудников, ускорив их развитие и осуществляя его изо дня в день. Они должны более продуманно заполнять вакансии, чтобы оптимизировать развитие и результативность; чаще и объективнее оценивать работу сотрудников; внедрять наставничество. Каждый руководитель на каждом уровне организации может и должен заниматься развитием людей.

В главе «Обеспечьте процесс непрерывного развития персонала» мы покажем, как компании GE, Amgen, Arrow Electronics и Корпус морской пехоты США развивают своих людей и как их методы можно применить в вашей компании.

## 5. Дифференцируйте и вдохновляйте ваших людей

По нашим данным, большинство управленцев уже много лет не получали объективной оценки своей работы: лишь 16% опрошенных менеджеров ответили, что их компаниям известны сотрудники с высокой результативностью и неуспевающие.<sup>22</sup> Как же компания может продвигать по службе и удерживать самых талантливых без систематической оценки их деятельности? Как помочь отстающим или перевести их на другую должность, если руководство о них не знает?

Более эффективные компании дифференцируют оплату, возможности и другие вложения в персонал. Тогда лучшие сотрудники быстрее получают повышение и зарабатывают значительно больше, чем работники со среднестатистической результативностью. Такие компании развивают и подкрепляют сильных управленцев, делающих достойный вклад в работу, помогая им повысить квалификацию. А от слабых избавляются, так как убеждены, что уходить от таких непростых решений несправедливо как по отношению к подчиненным отстающего руководителя и организации в целом, так и по отношению к самому такому руководителю. В таких компаниях практикуется особая этика управления персоналом.

Большинству компаний дифференциация дается с трудом из-за отсутствия методов распределения сотрудников по уровням эффективности их работы (А, В, С) и отсутствия строгого контроля над исправлением ситуации. Обычно в них проводятся однодневные собрания по планированию преемственности в масштабах всей организации, но при этом часто отсутствует объективность и практически нет последствий такого действия. Лучшие компании проводят тщательную оценку сотрудников в каждом подразделении, и у них это такой же серьезный и важный процесс, как разработка бюджета. Они составляют планы действий

по 100—500 сотрудникам и планируют усиливать коллектив талантов в каждом подразделении, а затем обязательно контролируют выполнение этих действий.

В главе «Дифференцируйте и вдохновляйте ваших людей» мы покажем вам, как этот процесс проводят The Limited, National Australia Bank и другие компании и как можно ввести в вашей организации процесс оценки, который станет основой управления талантами. Продуманно действуя в отношении сотрудников уровня А, В и С, вы будете постоянно совершенствовать коллектив и усилите привлекательность вашей компании для талантливых людей.

Совокупность этих пяти обязательных действий — принципиально новый способ управления талантами.

#### **Старый способ**

За управление людьми отвечает отдел персонала

Мы предоставляем хорошую зарплату и льготы

Наем персонала похож на процесс покупки

Мы думаем, что развитие происходит благодаря программам обучения

Мы относимся ко всем одинаково, и нам нравится мысль, что у всех одинаковые способности

#### **Новый способ**

Все управленцы, начиная с президента, отвечают за укрепление своего коллектива талантов

Наша компания, должности и даже стратегия ориентированы на то, чтобы привлекать талантливых людей

Наем персонала похож на маркетинг

Мы способствуем развитию главным образом через последовательность повышающих профессионализм заданий, инструктирование и наставничество

Мы вознаграждаем всех сотрудников, но дифференцируем вложения в сотрудников групп А, В, и С

## **Вас ждут небывалые возможности**

Война за таланты — стратегический переломный момент, который еще не замечают многие компании; она станет определяющей чертой делового мира на много лет вперед. Временный спад в экономике не изменит необратимые тенденции спроса на высокоталантливых людей. Война за таланты — это вызов для всех компаний; но для тех, которые будут реагировать активно и оперативно, это еще и огромная возможность получить конкурентное преимущество.

В главе «Через год вас ожидают значительные изменения» мы поможем вам понять, с чего начать и как составить план предстоящих изменений. На примере множества компаний вы увидите, что работа с талантами никогда не заканчивается, но вы можете и должны ожидать, что в первый же год ваши действия окажут огромное влияние на организацию.

Вы способны выиграть войну за таланты. Представьте, что вы удвоите эффективность найма. Представьте, что вам удастся развивать больше сотрудников для полного раскрытия их потенциала. Представьте, что вы вдвое сократите показатель текучести кадров. Представьте, что среди ваших сотрудников будет больше людей с самой высокой результативностью и меньше людей с результативностью ниже средней. Представьте, как все это отразится на эффективности вашей компании. Представьте, какое конкурентное преимущество вы получили бы, если бы во всех звеньях вашей организации работали более талантливые люди.

Активная реакция на войну за таланты повысит эффективность вашей организации и повысит ваш уровень как руководителя.

# Глава 2

## Примите установку на таланты

Лес Векснер — невероятно талантливый и многогранный человек: коммерсант, любитель истории, филантроп и хороший семьянин. Но в первую очередь он — предприниматель.

У родителей Векснера был магазин в торговом центре в пригороде Колумбуса, штат Огайо. Поработав у них помощником, Лес в 1963 г. основал собственный магазин и назвал его The Limited, потому что там продавалась одежда только для молодых женщин, в отличие от смешанного ассортимента в магазине его родителей. За следующие 25 лет он создал чудо розничной торговли и маркетинга, куда вошли компании The Limited, Express, Victorias Secret и Bath & Body Works. К 1990 г. у него было 3800 магазинов с продажами на сумму \$5 млрд. Журнал Fortune назвал его компанию одним из «Новых чемпионов розничной торговли».<sup>1</sup>

Но в начале 1990-х прибыли The Limited перестали расти, а акции резко упали в цене. Векснер работал усерднее, чем раньше, но компания не могла сдвинуться с мертвой точки. Он начал «войну с самим собой» и решил посоветоваться с людьми, которых уважал. Он пришел к Стивену Спилбергу на съемки «Парка юрского периода», чтобы узнать, как знаменитый режиссер добивается такой согласованной работы от творческих людей. Он также посетил

Джека Уэлча (General Electric) и Уэйна Каллауэя (который тогда был президентом PepsiCo), чтобы узнать, как им удастся так хорошо управлять своими компаниями.

«Я спросил их, как часто они проверяют показатели продаж, — вспоминает Векснер. — Они ответили: «Один или два раза в месяц». А я проверял наши продажи дважды в день. «А сколько времени у вас уходит на просмотр новой рекламы?» — «Почти нисколько». — «А сколько времени вы тратите на разработку концепций новых продуктов?» — «Иногда тратим, но только если это очень масштабная концепция нового продукта со значительными инвестициями». А я половину времени тратил на продукты и рекламу».

Векснер был изумлен и наконец спросил: «А что же вы делаете?» И каждый из этих руководителей объяснил, что около половины времени тратит на кадровые вопросы: наем персонала, правильный выбор людей на определенные должности, развитие новых перспективных сотрудников и управленцев международных подразделений, работу с отстающими и оценку всей команды талантов. Уэлч сказал: «Главное — чтобы самые талантливые люди были в *каждом* нашем подразделении. Если их нет, мы проигрываем».

После встреч со Спилбергом, Уэлчем и Каллауэем Векснер сделал для себя выводы. Он понял, что во всех трех историях успеха есть общий элемент — *управление талантами*: насколько хорошо эти успешные руководители нанимали, развивали и удерживали талантливых людей. Векснер увидел, что эти компании стали великими и превзошли остальных именно благодаря ярким управленцам.

«Это стало для меня настоящим открытием, — говорит Векснер. — Я обнаружил совершенно иной способ управления компанией».

Вернувшись домой, Векснер сразу же начал воплощать установку на таланты. Во-первых, для начала он попросил у сотрудников HR-отдела список из 100 высокопоставленных

работников The Limited, которого у них не оказалось. Когда же его наконец представили, Векснер понял, что недостаточно знает половину перечисленных в нем людей и поэтому не может их оценить. «Когда я закончил их оценку, мне стало плохо, — вспоминает он. — Выяснилось, что моим сотрудникам далеко до нужного профессионального уровня. Я нанимал таких же коммерсантов, как я сам. Нам нужны были генеральные директора, а их не было».

Во-вторых, Векснер нанял Лена Шлезингера, преподавателя организационного развития в Гарвардской школе бизнеса, в качестве консультанта (позже он стал директором по организационным вопросам и исполнительным вице-президентом по вопросам организации, руководства и персонала в The Limited). Вместе они разработали процесс оценки персонала, чтобы изучить стратегии работы с талантами и результативность 50 сотрудников высшего звена в каждом подразделении. Векснер не только посещал все эти встречи, но и был на них сопредседателем.

В-третьих, Векснер начал приводить в организацию новых талантливых менеджеров. Он нанимал генеральных директоров мирового уровня из Estee Lauder, Banana Republic, J.Crew и The Gap. Он также привлекал функциональных руководителей по финансам, логистике, работе магазинов и информационным технологиям из Pillsbury, PepsiCo и BellSouth. Новые люди приносили с собой свежие взгляды и глубокий опыт; благодаря им возникло новое представление о выдающихся талантах. Они создавали свои команды. Уже работавших в компании талантливых сотрудников продвигали по службе, а от слабых понемногу избавлялись. За эти три решающих года сменилось более половины сотрудников на 250 руководящих постах. Треть людей, которые их сменили, пришли со стороны, а две трети — выдвинулись из рядов самой компании.

За три года показатели компании резко улучшились. Прибыль возросла с \$285 млн. до \$445 млн., а стоимость

акций почти удвоилась. Конечно, таланты были не единственным рычагом, который Векснер привел в действие. Был пересмотрен ассортимент, несколько подразделений закрыли, еще несколько купили, а из некоторых создали отдельные компании. Самый яркий пример — объединение Victoria's Secret и Bath & Body Works в Intimate Brands, Inc. Процесс мерчандайзинга был принципиально переделан; был успешно внедрен процесс планирования роста. Но, как заявляет Векснер, «самым важным были таланты. Без более талантливых людей нам не удалось бы большинство других действий».

Оглядываясь на изменения в своем подходе к управлению компанией, Векснер подытожил: «Раньше я выбирал товары: свитера и джемперы; теперь я выбираю людей».<sup>2</sup>

## **Все начинается с установки на таланты**

Открытие Леса Векснера стало для нас самым важным уроком за пять лет обсуждений с сотнями компаний. Создать более качественный коллектив, состоящий из талантливых людей, — это значит не только улучшить HR-отдел, лучше обучать сотрудников, продлить ежегодное собрание по планированию преимущественности с одного до двух дней и предложить больше опционов на покупку акций. Нужно, чтобы руководители всех рангов усвоили новое отношение к талантам.

Изо всех рекомендаций в этой книге самая важная относится к изменению отношения к работе с выдающимися сотрудниками. Это — отправная точка. Как только менеджер поверит, что отвечает за работу с талантами, остальные обязательные действия станут логичными и естественными.

Установка на таланты — это глубокая убежденность в том, что более талантливые работники на всех уровнях организации являются решающим источником конкурентного

преимущества. Это — признание того, что именно более талантливые сотрудники приводят в движение все остальные рычаги успеха. Ведь ориентация на таланты — катализатор, который активизирует остальные обязательные действия для построения команды, состоящей из талантливых людей.

Для руководителей с такой установкой управление талантами — значительная и ответственная часть обязанностей. Они понимают, что эту работу нельзя делегировать, и значительную часть своего времени и энергии направляют на усиление своей команды и помогают в этом другим. И, наконец, они имеют достаточно энтузиазма, мужества и решительности, чтобы пойти на смелые действия.

Установка на таланты разительно отличается от старых представлений об управлении людьми.

#### **Старые представления**

Неопределенное понятие, что «люди - наш ценнейший актив»

Управление людьми - обязанность HR-отдела

Раз в год мы отводим два дня на планирование преемственности

Я работаю с сотрудниками, которых «унаследовал»

#### **Новое отношение к талантам**

Глубокая убежденность, что более талантливые сотрудники приводят к повышению результативности компании

Все управленцы отвечают за усиление своего коллектива

Управление талантами - основная часть управления компанией

Я иду на смелые действия, чтобы построить нужную мне команду

Дальше в этой главе мы покажем, как два других руководителя приняли установку на таланты, усилили свой коллектив и помогли остальным добиться того же. Более того, мы опишем шесть действий, которые должны выполнить руководители, чтобы управление талантами стало центральной частью их работы.

## **Установка на таланты ведет к смелым действиям**

За пять лет бесед с представителями сотен компаний мы поняли, что ни одной из них не удалось бы добиться широкого принятия установки на таланты без руководства и энтузиазма CEO. Хотя в подчинении у CEO должны быть люди с такой же установкой, этот процесс должен идти сверху вниз: похоже, в обратном направлении он не распространяется. CEO должен задать тон, установить стандарты, продемонстрировать готовность к смелым действиям и воодушевить всю компанию.

Грег Самме, CEO PerkinElmer, — именно такой руководитель: он не только самостоятельно принял установку на таланты, но и распространил ее на остальных в своей компании.

Нет ничего удивительного в том, что Самме — успешный руководитель. Он был пятым из двенадцати детей, и ему всегда приходилось бороться за свою долю; ему приходилось делить спальню с двумя-тремя братьями. Самме хорошо учился в школе и еще лучше в университете штата Кентукки, где он получил техническое образование. После, продолжая образование, он получил диплом магистра по электротехнике в Университете штата Цинциннати, а впоследствии — диплом в Уортонской школе бизнеса, где был в числе 5% лучших учеников своего класса. Самме решил работать в McKinsey & Company, где позже его избрали партнером.

Но, проработав в качестве партнера всего два года, Самме удивил всех, объявив, что уходит из McKinsey. Он принял предложение General Electric, и позже AlliedSignal. Наконец, в 1998 г. его пригласили на должность CEO в EG&G — инжиниринговую компанию из Бостона, работающую в 31 различной области, с общим оборотом почти \$1,4 млрд. До того компания долгие годы зависела от государственных контрактов, но продажи не росли, а прибыль

едва достигала приемлемого уровня. В этой ситуации требовались новый руководитель и новое управление.

Самме определил, что компания нуждается в нескольких срочных действиях: стать ведущим игроком в рыночной среде, вывести свою организацию на глобальный уровень операций, вступить в новые альянсы и получить доступ к новым технологиям, чтобы конкурировать в глобальных масштабах. Для начала Самме полностью избавил EG&G от государственных контрактов. Затем он реорганизовал компанию в четыре стратегических бизнес-единицы: медико-биологические науки, оптическая электроника, науки о неустойчивых средах, приборы. Самме также продал 11 перспективных подразделений с плохими показателями роста и осуществил девять приобретений в быстрорастущих секторах, что привело к увеличению объемов продаж на \$800 млн. Одновременно он начал внедрять более внимательный подход к измерениям эффективности деятельности подразделений, включая гибкую систему оценки эффективности отдельных людей и бизнес-единиц, реальную ответственность за результаты и новые системы стимулирования. Он также принял меры к улучшению финансового контроля и повышению качества, производительности и эффективности закупок. Пока что это хрестоматийный пример кардинального преобразования; но он пошел дальше.

Поработав в McKinsey, GE и AlliedSignal, Самме осознал огромные возможности управления талантами. Действуя согласно установке на таланты, Самме начал оценивать результативность и потенциал *каждого* из сотрудников высшего звена. «Я не только оценивал пятнадцать непосредственно подотчетных мне сотрудников, но и сразу начал оценивать уже *их* непосредственных подчиненных, — вспоминает Самме. — Я встретился с каждым из них — в общей сложности около восьмидесяти человек — и задавал вопросы

об их руководителях: как они управляют, каковы их стратегии, результаты, ключевые вопросы и какой климат они создали». По словам Самме, эти обсуждения помогли понять невероятно много: «Минут через тридцать я мог сказать, насколько эффективно работает начальник, даже не глядя на цифры».

Самме также нанял Рича Уолша — великолепного руководителя службы персонала из европейского инженерного конгломерата Asea Brown Boveri. С помощью Уолша компания разработала процедуры оценки талантов по образцу AlliedSignal и Asea Brown Boveri. «Мы внедрили процесс оценки в каждом подразделении компании, — говорит Самме. — Я призывал руководителей наших секторов усиливать свои команды, а они, в свою очередь, призывали к этому своих сотрудников и помогали им». Шона Уорд, директор по маркетинговым коммуникациям и электронному бизнесу одной из бизнес-единиц, вспоминает: «Грег ставил трудные, но интересные задачи людям, которые давно от этого отвыкли. Он повысил планку наших целей, зарядил энергией и привел в компанию много способных сотрудников».

И это правда. В конце первого года работы Самме сократил количество руководителей высшего звена с 15 до 10 и заменил 9 из них. В компанию пришли три новых директора секторов, финансовый директор, руководитель службы персонала и директор по корпоративному развитию — и всех Самме нанял лично. 80% из 100 топ-менеджеров заняли новые должности, и половина из них были новичками в компании.

Самме признает, что увольнять людей трудно, но настаивает на необходимости этого шага. «Самая распространенная ошибка руководителей — они слишком долго терпят отстающих. Людям свойственно сопереживать, и они желают всем успеха, — говорит он. — Но в какой-то момент нужно решиться и двигаться вперед. Я считаю, что руководители

должны научиться определять нужные навыки для каждой из ключевых должностей, принимать решения и брать на работу компетентных людей. Большинство сотрудников, которым пришлось уйти, обладали хорошими человеческими качествами, но я знал, что с ними мы не сможем подняться на следующий качественный уровень».

Самме не только повысил в должности 40 сотрудников из рядов компании, но и привел в сотню руководителей 40 новых людей. Те, кого он нанимал, были не только талантливыми генеральными директорами и функциональными управленцами, но и могли ставить перед другими интересные задачи и воодушевлять людей. Они сами глубоко верили в установку на таланты. Пример такого управленца — Джон Энгель, который пришел из компании AlliedSignal на должность президента сектора оптоэлектроники. За первый год работы он перевел 60 человек на должности, более подходящие их умениям, и нанял со стороны 40 управленцев высшего звена, многие из которых работали у конкурентов. Энгель объясняет: «Я должен был привлечь таланты и помогать развиваться людям, которые гораздо одареннее меня».

26 октября 1999 г. Самме с гордостью ударил в колокол на Нью-Йоркской фондовой бирже. Это ознаменовало окончание торгов и возвестило миру, что компания сменила название с EG&G на PerkinElmer (название одной из приобретенных компаний). Молоток, которым Самме ударил по колоколу, сегодня выставлен на полке в его кабинете как символ фундаментальных изменений, произведенных в компании.

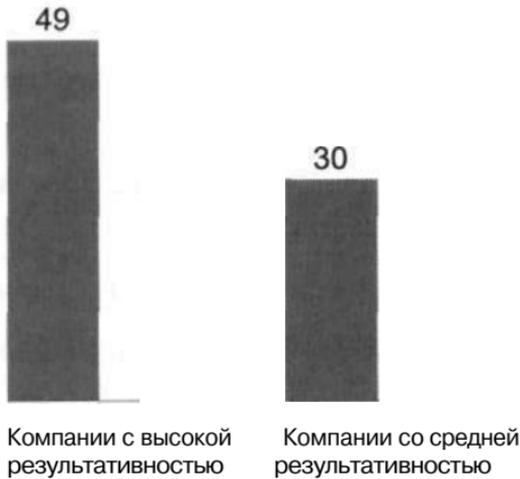
Хорошая новость заключается в том, что цена акций PerkinElmer утроилась за три года после прихода Самме в EG&G. Произошло ли это лишь благодаря классической реструктуризации? Самме так не считает. «Если бы мы не уделяли столько внимания управлению талантами, то даже

реструктуризация не помогла бы, — говорит он. — Я бы получил вполтину меньшие результаты, чем у нас было в первый год, а в дальнейшем — еще меньше». И добавляет: «Три года назад люди были для меня вопросом номер один. И сейчас они для меня — вопрос номер один. И через три года люди будут для меня вопросом номер один».

Подобно Грегу Самме, руководители должны сделать управление талантами основным приоритетом. Именно в этом заключается различие между компаниями с высокой и средней продуктивностью (см. рис. 2-1).

**Рис. 2-1. Сделайте таланты основным приоритетом**

Процент директоров компаний, которые полностью согласны с данным утверждением: «Коллектив талантливых сотрудников - один из трех наших основных приоритетов»



ИСТОЧНИК: опрос McKinsey & Company «Война за таланты» 2000 г.

## Работа с талантами - обязанность каждого руководителя

Любой руководитель — CEO, президент компании или руководитель подразделения, директор завода, начальник отдела информационных систем, директор магазина или школы — имеет возможность усилить свой коллектив талантов. Он постоянно должен спрашивать себя: «Насколько сильна моя команда и что я могу сделать для ее усиления?»

Усиливая свой коллектив, руководитель должен добиться прихода талантливых сотрудников на все уровни организации. Мы определили шесть действий, которые он должен предпринять для этого:

1. Установить «золотой стандарт» для талантов.
2. Активно участвовать в кадровых решениях на разных уровнях своей организации.
3. Руководить простым, но глубоким процессом оценки потенциала сотрудников.
4. Внушать установку на таланты всем управленцам во всей организации.
5. Вкладывать достаточно средств в развитие талантов.
6. Нести самому и возлагать на своих менеджеров ответственность за силу создаваемых команд.

### 1. Руководители устанавливают эталон требований к сотрудникам

Вы, как руководитель, должны установить «золотой стандарт» для сотрудников в своей организации. Вы делаете это каждый день: ведь есть определенные стандарты для людей, которых вы нанимаете и удерживаете в компании, и есть критерии оценки их работы. Как часто вы открыто подвергали их сомнению?

На вопрос, есть ли у их высшего руководства единое представление о высокой эффективности, лишь 10% респондентов ответили полностью утвердительно.<sup>3</sup> Если высшим руководителям не ясны параметры эталона продуктивности, как можно ожидать от нижестоящих менеджеров ясности в определении талантливости и критериев эффективности?

Ларри Боссиди — СЕО, который всерьез занимается формированием понятий и стандартов в том, что касается талантливых сотрудников. Придя в 1991 г. в AlliedSignal на должность президента, он понял, что нужно повысить профессионализм руководителей производственных компаний. Для этого Боссиди составил описание идеального руководителя производства: он должен способствовать профессиональному росту сотрудников, а не заниматься микроменеджментом; руководить, а не администрировать; понимать технологию, но не опускаться на уровень технолога.

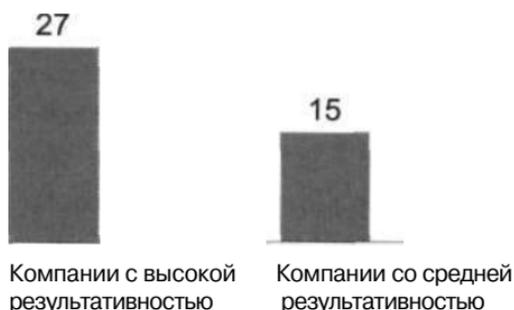
Руководствуясь этим описанием, за следующие два года в AlliedSignal провели оценку 400 руководителей, работающих на производстве. Сотрудники, которые оказались на требуемом профессиональном уровне, получили дополнительные обязанности, а остальным была дана возможность дорасти до требуемого уровня (хотя некоторые так и не смогли соответствовать новым стандартам). За два года в AlliedSignal были заменены 200 из 400 производственных менеджеров. Это улучшение команды стало частью обширных преобразований, благодаря которым стоимость акций AlliedSignal возросла с \$30 до \$75 менее чем за три года.<sup>4</sup>

«Золотой стандарт» можно описать как одним предложением (таковы были характеристики Ларри Боссиди для производственных руководителей), так и обширным списком из 6—8 сфер компетенции (например, стратегическое мышление, умение общаться и т. д.), с подробным описанием

действий, характеризующих отличную, среднюю и плохую результативность в каждой из этих сфер. В любом случае стандарт должен проводить четкое разграничение между отличной, средней и плохой результативностью. Он становится эталоном оценки и карьерного продвижения для всей организации и решающим компонентом установки на таланты. На рис. 2-2 показано, что президенты в компаниях с высокой результативностью играют более весомую роль в определении стандартов качества сотрудников, чем в компаниях со средней результативностью.»

**Рис. 2-2. Установите «золотой стандарт» для талантов**

Процент директоров компаний, которые полностью согласны с данным утверждением: «Президент устанавливает стандарты для сотрудников»



Источник: опрос McKinsey & Company «Война за таланты» 2000 г.

2. Руководители активно участвуют в кадровых решениях на разных уровнях своей организации

Компании и руководители с установкой на таланты верят, что управленческие таланты принадлежат компании *в целом*; они рассматривают 100—500 высших руководителей как активы компании. Более того, им понятно, что талантливые люди стремятся к рассмотрению их кандидатур на высшие должности *во всех* подразделениях компании.

Это не значит, что такие руководители *принимают* все кадровые решения по сотрудникам, которые на 2-3 уровня ниже их в иерархии. Однако они участвуют в процессе, обеспечивая применение «золотого стандарта» и дополняя список кандидатов. Когда открывается вакансия, они проводят собеседования с финалистами, высказывают свое мнение, а затем обычно позволяют непосредственному начальству принять решение.

Особенно важно участие президента в распределении, развитии, найме и удержании 100—500 высших руководителей компании. Несколько лет назад в компании PepsiCo ее тогдашний президент Уэйн Каллауэй наложил вето на 30% «окончательных» рекомендаций на вакансии из числа 500 высших руководителей и настоял на том, чтобы организация искала лучших кандидатов в своих рядах и вне компании. Однажды Каллауэй провел не одно, а два собеседования с каждым из двух окончательных кандидатов на должность вице-президента подразделения новой продукции во Frito-Lay, хотя эта должность находилась на три уровня ниже его.<sup>5</sup>

Если президент постоянно принимает все окончательные решения о найме и продвижении по службе людей, находящихся на два уровня ниже, то другие руководители будут чувствовать, что их полномочия урезаны. Но чаще встречается другая ошибка: недостаточное участие. Всего 31% респондентов в наших исследованиях «Война за таланты» полностью согласились с тем, что их президент «активно участвует в оценке и перемещениях 200 высших руководителей».<sup>6</sup> К счастью, есть такие руководители, как Лес Векнер и Грег Самме, умеющие искусно поддерживать это равновесие. Они участвуют в принятии решений и тем самым служат примером установки на таланты.

### 3. Руководитель проводит простую, но глубокую оценку потенциала сотрудников

Обсуждаете ли вы таланты в своей компании так же регулярно, подробно и серьезно, как бюджет? Это необходимо делать, однако лишь 18% опрошенных нами директоров компаний полностью согласились, что «ежегодная оценка талантов в нашей компании — такой же серьезный и важный процесс, как и подготовка бюджета». <sup>7</sup> Руководители с такой установкой на таланты регулярно проводят эти обсуждения, а результатом становятся четкие планы действий каждого подразделения для усиления своей команды.

Например, Джек Уэлч тридцать дней в год возглавляет процесс оценки талантов в General Electric (знаменитая «Сессия Си»), где обсуждаются 20—50 генеральных директоров каждого подразделения и разрабатываются планы действий. При этом подробно рассматривается соответствие одаренных сотрудников главным приоритетам компании, а также цепочка преемственности по каждому направлению работы. Джек Уэлч, когда его спрашивали, как же GE сможет работать без него, называл «Сессию Си» неотъемлемой частью хорошо работающего механизма компании, которая снимает эту проблему. Он объяснял, что процесс оценки талантов продолжится после его ухода из компании и обеспечит наличие плана по усилению команды талантов у каждого руководителя и в каждой организационной единице. Старший вице-президент по кадровым вопросам Билл Конати добавляет: «Нет сомнений в том, что «Сессия Си» — определяющий процесс в GE. Джек вложил в него огромную энергию, но на самом деле «Сессия Си» появилась до его избрания на должность CEO, и ей будет уделяться огромное внимание и после его отставки».

Подробно о процессе оценки талантов вы сможете прочитать в главе «Дифференцируйте и вдохновляйте ваших людей».

4. Руководители должны внушать установку на таланты всем управленцам во всей организации

СЕО не могут добиться результатов в одиночку и должны внушать установку на таланты другим руководителям на всех уровнях компании. СЕО могут добиться этого, часто обсуждая с другими руководителями вопросы талантов и включая управление талантами в ключевые сферы компетенции руководства.

Руководители должны демонстрировать эту установку своим собственным поведением. Однако лишь 9% респондентов в наших опросах полностью согласны, что «высшее руководство нашей компании подает пример образцового управления талантами»<sup>8</sup>, и только 18% полностью согласились, что их высшие руководители рассматривают управление талантами как важную часть своих обязанностей.<sup>9</sup> Сравните это с точкой зрения Джека Уэлча: «Я считаю, что моя первоочередная задача — усилить наши команды. Поэтому я рассматриваю каждый разговор, каждую встречу как возможность поговорить о наших способных сотрудниках, узнать о них и помочь им. Так мы управляем GE». По словам одного управленца, «каждая поездка в лифте с Джеком — «Сессия Си». Такое постоянное внимание со стороны СЕО очень хорошо передает важность талантов и управления ими.

Вы объективно оцениваете результативность работы своих непосредственных подчиненных и пути ее улучшения? Вы решаете вопрос отстающих работников? Вы активно помогаете своим сотрудникам расти и развиваться? Кроме ваших подчиненных, есть ли сотрудники, для которых вы регулярно выступаете наставником? Если вы всего этого не делаете, зачем это делать остальным вашим сотрудникам?

## **Почему директора по персоналу будут так же важны, как финансовые директора**

Чтобы иметь конкурентное преимущество, нужно привлекать, развивать и удерживать талантливых людей - в данном случае это важнее финансовых стратегий, налоговой тактики, разработки бюджета и даже некоторых приобретений. Следовательно, стратегическая роль директора по персоналу в будущем значительно возрастет и, возможно, сравняется с ролью финансового директора.

В рамках исследований мы спросили руководителей: «Должен ли директор по персоналу, как и руководители основных подразделений, играть большую роль в укреплении коллектива талантов?» 88% респондентов ответили «да». Затем мы спросили, играют ли сейчас такую роль их директора по персоналу, и лишь 12% ответили полностью утвердительно.<sup>10</sup> Руководители основных подразделений хотят помощи от HR-директора, но в большинстве случаев напрасно.

Между тем каждый руководитель должен ожидать от директора по персоналу гораздо большего. В каждом подразделении и крупном офисе должен быть превосходный специалист в этой области, разбирающийся в стратегии и применяющий серьезный подход к воздействию на коллег и высшее руководство. Вот некоторые из ролей, которые он должен будет выполнять;

- Помогать в создании связи между стратегией и талантами. Как говорит Джон Энгель из PerkinElmer: «Я ожидаю от HR-руководителей полного участия в стимулировании роста, а также работы в качестве стратегических архитекторов нашей организации для поддержки этих стратегий роста». Когда Джулиан Кауфман был директором по персоналу в AlliedSignal, он участвовал во всех планировочных совещаниях подразделения, чтобы создать связь между стратегией и талантами. В большинстве компаний такая связь сейчас не создается: лишь 7% опрошенных управленцев полностью согласились с тем, что их компании «связывают стратегию с конкретными требованиями к коллективу талантов».<sup>11</sup> Это - важная новая роль руководителей по персоналу.
- Первым осознавать, что нужно для привлечения высококлассных сотрудников. Как недавно заявил Грег Самме 50 руководителям по персоналу в своей компании, HR-директор «должен быть барометром

организации, понимать моральный дух, тенденции найма и удержания сотрудников, а также другие вопросы персонала». Руководитель по персоналу должен помогать управленческой команде прояснять и усиливать привлекательность компании для талантливых людей; он также должен отслеживать их удовлетворенность с помощью опросов и неформальных обсуждений и на основе этих данных помогать руководителям развивать и воплощать четкие стратегии привлечения и удержания выдающихся людей.

- Облегчать оценку талантов и планы действий. HR-руководители должны способствовать облегчению процесса оценки талантов и быть «совестью» каждого подразделения, напоминая и помогая всем руководителям полностью выполнить необходимые действия. Для этого нужно уметь выявлять слабые места (людей, структуры, процессы или культуру) и настаивать на том, чтобы высшее руководство активно работало над ними.
- Стать автором стратегии развития для 50-100 высших руководителей. Для этого нужно уметь хорошо оценивать, слушать; также требуется объективность и пронизательность. Из данных своих исследований мы знаем, что большинству организаций не удается эффективно использовать рабочие задания, чтобы стимулировать развитие способных работников. Директор по персоналу должен консультировать всех руководителей о вариантах их действий и о лучших кандидатурах на вакансии.
- Для качественного выполнения этой стратегической роли руководитель по персоналу должен сделать так, чтобы более узкие, тактические обязанности по управлению компенсациями, льготами, перемещению и т. д. делегировались хорошим специалистам либо выполнялись с привлечением внешней компании.

До сегодняшнего дня в составе управленческих команд подразделений либо исполнительных комитетов компаний было гораздо больше финансовых директоров, чем руководителей по персоналу. Но теперь, когда одаренные люди так важны для успеха, ситуация должна измениться. С талантами работают руководители основных подразделений, но им понадобится (и они будут приветствовать) стратегическое партнерство с яркими руководителями по персоналу.

## 5. Руководители должны вкладывать в таланты достаточно средств

Так как зарплаты, премии и льготы непосредственно влияют на отчет о прибылях и убытках, многие руководители неохотно идут на активные вложения в таланты. Причина в том, что большинство компаний не считают эти расходы инвестициями. Однако руководители, имеющие установку на таланты, делают настоящие инвестиции в новых сотрудников: повышение зарплат, компенсации за переезд, выходные пособия, премии за приход в компанию, опционы на акции и другие элементы, которые могут помочь построить сильный коллектив.

Когда нужно привлекать и удерживать самых талантливых, не ограничивайтесь рамками старых правил определения заработной платы — при необходимости нарушайте или переписывайте их, чтобы привлечь нужных людей со стороны, удержать сотрудников класса А и инвестировать в достаточное количество талантов для роста компании. Давайте рассмотрим пример SunTrust Banks.

В 1995 г. темп роста прибылей в SunTrust Banks — диверсифицированной компании, оказывающей финансовые услуги, — составлял около 4% в год. Чтобы повысить доходность для акционеров до 15% в год, ей необходимо было повысить прибыль от существующих направлений с 4% до 10%. Для достижения этой цели SunTrust действовал на четырех уровнях: новые и улучшенные продукты; новые каналы; усовершенствованные и более экономные операции; и — «больше хороших людей». Поставленная цель была достигнута, и СЕО Фил Хьюманн убежден, что ключевым фактором успеха было привлечение новых лидеров и повышение эффективности работы всех сотрудников.

Чтобы подчеркнуть важность талантов, в SunTrust решили нанять в 24 банках на юге страны 600 новых менеджеров по

связям с клиентами. В связи с этим потребовались средства на различные виды гарантированных премий и премий за переход, а также значительное время, чтобы найти талантливых работников. Чтобы дать президентам местных банков стимул сразу же пойти на это, центральный офис компании оплатил в первый год общую компенсацию и затраты на привлечение новых сотрудников

Кроме того, директора этих 24 банков решили разобратся с проблемой низкой эффективности сотрудников на ключевых руководящих постах в 6 своих бизнесах. Оценка и ранжирование показали, что около 20% из 200 ключевых постов занимают управленцы с низкой результативностью. Некоторые из них смогли остаться на своих местах, значительно улучшив эффективность работы: до этого перед ними не ставили сложных задач, они не получали объективной оценки своей работы и не знали о последствиях их оценки — как положительных, так и отрицательных. Остальных проводили на пенсию.

Общая стоимость привлечения 600 новых сотрудников и увольнения других составила около \$50 млн., что составило 4% от прибыли. Однако эти затраты окупились. В первый же год темп роста SunTrust увеличился с 4% до 10%. В 1996—1999 гг. компания сохранила этот темп — приблизительно 9% в год. Благодаря этому ускорению роста коэффициент отношения прибыли к доходу на 15% превысил аналогичный показатель других банков в 1997 и 1998 годах.

Компании часто тратят миллионы на проекты капиталовложений с умеренно высоким риском, которые могут окупиться за 4—5 лет, но отказываются потратить небольшую часть этих денег на привлечение большего количества талантов. Но, по данным наших исследований, производительность труда высокоталантливых управленцев на 50—130% выше, чем управленцев со средней и низкой результативностью;

таким образом, рентабельность этих затрат обычно велика.<sup>12</sup> Вспомните, каких убедительных результатов добились The Limited, PerkinElmer и SunTrust Banks благодаря укреплению своей команды.

6. Руководитель должен нести сам и возлагать на своих менеджеров ответственность за силу создаваемых команд. Почти все опрошенные директора компаний сказали нам, что «руководители основных подразделений должны нести ответственность за силу своего коллектива» (см. рис. 2-3). Это весьма разумно. Но лишь несколько из опрошенных ответили, что в их компании это действительно практикуется. Это одно из самых удивительных открытий, сделанных нами за четыре года исследований.

Почему же компании не требуют от управленцев ответственности за силу их коллектива? Можно возразить, что управление талантами слишком трудно измерить или что компании обычно рассматривают таланты как ресурс на входе, тогда как результативность измеряется на выходе — по темпам роста и прибыльности. Такие рассуждения обоснованны; но уверены ли вы, что у вас никто не должен отвечать за силу коллектива, особенно когда очевидна связь между конкурентным преимуществом и экономической ценностью с одной стороны и вашей способностью создать талантливую команду с другой стороны?

Двадцать лет назад большинство компаний знали, что важны производительность, качество и удовлетворение клиентов. Однако лишь немногие умели измерять эти показатели, а управленцы несли за них ответственность очень редко (если вообще несли). И только когда все компании научились измерять эти факторы, они стали основными критериями бизнеса.

**Рис. 2-3. Должны ли руководители основных подразделений нести ответственность за силу коллектива, который они создают?**

Процент директоров компаний, согласных со следующими утверждениями:

«Руководитель должен отвечать за силу своей команды»



«В нашей компании это действительно практикуется»



ИСТОЧНИК: опрос McKinsey & Company «Война за таланты» 2000 г.

А сейчас пришло время взять на себя ответственность и за силу коллективов. Ответственность может и должна быть основой. Но как этого добиться?

Каждая единица организации — магазин, исследовательская лаборатория, торговое подразделение — должна поставить от 3 до 6 конкретных целей по усилению команды талантов на будущий год. (Конечно, цели из года в год будут меняться.) В процесс определения целей должны быть вовлечены несколько человек из подразделения и несколько — из вышестоящего звена организации. Для измерения успеха также потребуются ряд дискуссий и постоянная оценка силы коллектива. К сожалению, большая часть компаний сейчас *не проводит* такую оценку.

Эти шесть действий будет нелегко осуществить: на них уйдет от 30 до 50% вашего времени. Вы спросите: «Где же его взять? У меня уже есть три основных приоритета». Во-первых, на каждой встрече, в каждом телефонном разговоре и поездке говорите о связанных с талантами аспектах рассматриваемого вопроса. Возвращайте каждую дискуссию к плану действий, который возник в результате оценки способностей сотрудников. Поднимайте эту

тему по 10—12 раз за день. Во-вторых, вопросы талантов должны вытеснять менее важные темы: делегируйте некоторые свои задачи талантливым управленцам, работающим с вами.

Проще говоря, как лучше использовать свое время? Председательствовать на собраниях по бюджетным вопросам? Посещать клиентов? Выбирать товары? Но если бы у вас работали более профессиональные сотрудники, вы могли бы делегировать им некоторые из этих заданий. Подумайте, сколько выгодно проведенных часов вы получите за каждый час, потраченный на усиление своей команды или на помощь в этом вашим сотрудникам.

## Нет ничего необязательного

СЕО Amgen Кевин Шерер уделяет много времени и внимания управлению талантами. Он убежден, что построение сильной цепочки преемственности талантов так же важно для успеха компании, как и построение непрерывного потока продукции. Он даже убежден, что эти вещи взаимосвязаны и что это — два основных приоритета Amgen.

Шерер так описывает построение цепочки преемственности талантов: «Я попытался убедить высшее руководство, что они глубоко заблуждаются, если считают кадровые вопросы обязанностью только лишь отдела персонала. Каждый управленец должен нести за это ответственность. Только так мы усилим цепочку преемственности талантов».

Рыночная капитализация Amgen составляет около \$70 млрд. Компания производит два популярных биотехнологических лекарства: Erogen — для борьбы с анемией у пациентов, проходящих почечный диализ, и Neurogen — для борьбы с инфекциями, вызванными химиотерапией у

больных раком. Под руководством Шерера команда управленцев выработала план по превращению в «лучшую компанию по терапевтике в мире». Для этого нужно конкурировать с более крупными участниками рынка — Merck, Pfizer, Johnson & Johnson и другими. Также нужен огромный поток новых лекарств. Сейчас в этом потоке — перспективные лекарства от анемии, ревматоидного артрита и рака простаты, но нужно еще больше продукции. А для этого требуется мировой уровень умений разработки лекарств, маркетинга, международных операций, патентной охраны и обмена информацией.

Чтобы определить перспективных сотрудников для развития и увеличения ответственности и построить цепочку преемственности талантов, Шерер внедрил систему оценки для 500 высших руководителей компании. Также были определены важные пробелы в кадрах по направлениям исследований, продаж, маркетинга, планирования и управления персоналом. Чтобы ликвидировать эти пробелы, Шерер нанял на должности из высшей сотни несколько десятков высокоталантливых людей со стороны, а также начал активно развивать перспективных сотрудников из рядов компании.

На вопрос, насколько Шерер уверен в своей способности убедить руководителей, менеджеров и ученых принять установку на таланты, он ответил: «Мы делаем заметные успехи. Те, кто работает со мной, не могут отказаться от усиления своего коллектива».

## **Проверьте свою установку на таланты**

Думая о действиях этих руководителей, спросите себя, насколько вы убеждены в большой роли талантов в вашем бизнесе и как управление талантами соответствует вашему понятию о своих обязанностях.

Вы убеждены, что победы в вашем бизнесе можно достичь благодаря более профессиональным сотрудникам?

Вы убеждены, что усиление коллектива — решающая часть ваших обязанностей?

Вы убеждаете всех своих управленцев сделать таланты решающей частью их обязанностей?

Вы установили в своей организации «золотой стандарт» для сотрудников, который всем понятен и который служит основой для принятия решений?

Вы активно участвуете в ключевых решениях относительно сотрудников, которые на 2-3 уровня ниже вас в компании? Вы исследуете вопросы, помогаете и ставите задачи?

Вы лично проводите процесс оценки сотрудников в каждом подотчетном вам подразделении? При этом составляется четкая программа по значительному усилению их коллективов? Вы постоянно отслеживаете выполнение плана каждого подразделения?

Чтобы внушить другим установку на талант, вы подаете пример отличного управления талантами и часто говорите об этом со своими подчиненными?

Вы продемонстрировали готовность вкладывать в таланты достаточно средств?

Вы требуете от каждого своего руководителя (и себя) ответственности за 3—6 очень конкретных и измеримых действий по усилению их команд в будущем году?

Ответом на эти вопросы должно быть четкое «да» — ведь от этого зависит эффективность вашей компании. Примите установку на таланты и помогите обеспечить наличие персонала, нужного вашей компании для победы на рынке.

# Глава 3

## Сделайте ваше предложение привлекательным

Для предыдущего поколения карьера просто давала возможность кормить семью, платить за крышу над головой и когда-нибудь стать менеджером в крупной уважаемой компании. Человек поступал на работу, выполнял задания и медленно, но верно продвигался по служебной лестнице. При этом карьера и оплата достигали своей высшей точки, лишь когда ему было за пятьдесят, а то и за шестьдесят.

Сегодня же карьера развивается совершенно по-другому. Талантливым людям хочется хорошо зарабатывать, получая все возможные выгоды и привилегии. Но еще важнее, чтобы работа воодушевляла и увлекала, предоставляла интересные карьерные возможности, чтобы руководители компании признавали вклад сотрудников в достижение результата, а компания имела разумное управление и ее миссия вдохновляла. Они будут упорно и много работать, но при условии самореализации; если ее не будет, им захочется уйти. Талантливые менеджеры могут выбирать из множества привлекательных предложений. Они понимают, какую большую ценность могут создать. Поэтому «стоимость» таланта в финансовом и нефинансовом выражении повысилась.

Хороший пример компании, понимающей, что нужно соответствовать возросшим ожиданиям, — DoubleClick, первопроходец в интернет-рекламе. Когда Дуайт Мерримен и Кевин О'Коннор основали компанию в 1996 году, их предложение для сотрудников привлекало не только поверхностными атрибутами «новой экономики» — от кофе-бара в вестибюле до бесплатных уроков танцев, — но в первую очередь статусом новаторов.

Кроме того, они дали людям возможность управлять своей карьерой. Мерримен и О'Коннор поощряли переход на другие позиции внутри компании, приобретение новых навыков и риск. Это предложение настолько привлекло Чипа Скovichа, что он бросил карьеру юриста с шестилетним стажем и поступил на работу в DoubleClick. Хотя у компании на тот момент не было для Скovichа определенной позиции, его сделали «свободным агентом» и перевели в Сан-Франциско, где он сейчас возглавляет несколько крупнейших команд по обслуживанию издателей. Скovich так прокомментировал возможности в DoubleClick: «Я смог управлять своей карьерой».

В этой компании сотрудникам предоставляется большая свобода в выполнении обязанностей; взамен от них ожидают значительной предпринимательской энергии и результатов. Повышения зарплаты и премии сотрудников всех уровней зависят от результатов деятельности компании и их собственной эффективности. У такого подхода есть и обратная сторона: неспособные могут быть понижены в должности или уволены. СЕО Кевин Райан ожидает, что каждый год компания будет избавляться от ряда неэффективных сотрудников.

Он объясняет: «Я сужу о том, как люди руководят, на основе двух вещей. Первое — довольны ли их подчиненные, и второе — нанимают ли они талантливых работников. Если руководители не в состоянии привлекать и

удерживать лучших, то они работают неэффективно. И это напрямую отражается на их вознаграждении».

Но самым трудным испытанием для сотрудников DoubleClick стал обвал NASDAQ, начавшийся весной 2000 г. Акции компании (как и других интернет-компаний) упали более чем на 80%, и опционы ее сотрудников резко обесценились. В тот момент некоторые наблюдатели даже ставили под сомнение будущее интернет-рекламы.

Однако, хотя многие интернет-компании потеряли во время спада своих лучших людей, все сотрудники DoubleClick на 100 высших должностях остались в компании. Причиной стали не опционы, кофе-бар или уроки танцев, а предложение ценности — убедительное, увлекательное и соответствующее их карьерным устремлениям. Будущее процветание DoubleClick во многом будет зависеть от этого предложения и построенного в результате сильного коллектива. По сути, самое лучшее в отрасли ценностное предложение для сотрудников — то, что нужно всем компаниям для привлечения и удержания лучших людей и в удачные, и в плохие времена.

## В чем заключается ценностное предложение для сотрудников?

Ценностное предложение для сотрудников (ЦПС) — совокупность того, что день за днем испытывают и получают люди, работая в компании: от внутренней удовлетворенности работой до атмосферы на рабочем месте, руководства, коллег, вознаграждения и многого другого. Это не просто красивые слова в рекламной брошюре, вдохновляющие постеры на стенах или набор разрозненных льгот. Суть ЦПС — в том, насколько компания удовлетворяет потребности, ожидания людей и даже помогает сбыться их мечтам. Талантливые люди стремятся к вескому ЦПС, как пчелы к цветку,

и ежедневно на деле подтверждают свою готовность работать с максимальной отдачей, чтобы энергично и воодушевленно подходить к своим обязанностям.

Предложения ценности для *сотрудников* и для *клиентов* имеют много общего. Уже больше ста лет компании формируют предложения ценности для клиентов. Например, в конце 1800-х годов куски мыла и порошок предлагались просто как моющее средство; в крайнем случае их паковали в красивую коробочку, чтобы привлечь внимание покупателей. Потом кто-то из производителей задумался над тем, что именно важно для покупателей мыла: качество мытья, запах, воздействие на кожу, упаковка, чувство заботы о семье и, конечно, стоимость.<sup>1</sup>

Производители начали понимать, в чем их продукция превосходит конкурентов, а в чем отстает; и сегментировали клиентов, чтобы определить, кого больше всего привлечет предложение ценности их продукта. Затем после тщательного анализа меняли что-либо в своей продукции, чтобы клиенты лучше ее покупали. Иными словами, они начали думать о своем предложении ценности для клиентов со стратегической точки зрения. Сейчас это понятно всем, но по тем временам такие действия были революционными.

В наши дни для победы в войне за таланты нужно применять такое же маркетинговое мышление. Вашей компании нужно веское предложение ценности для сотрудников, которое будет убедительным ответом на вопрос: «Почему талантливый человек может принять именно наше предложение о работе?»

В этой главе мы опишем основные требования менеджеров при выборе компании и расскажем, как некоторые компании превосходно удовлетворяют эти требования. Мы продемонстрируем, что основные элементы ЦПС — неотъемлемая часть организации, и поэтому их сложно изменять. И, наконец, мы расскажем, из чего состоит самое лучшее ЦПС и как воспользоваться маркетинговыми приемами, чтобы его создать.





Участвуя в наших опросах, менеджеры говорили, что, во-первых, им нужна увлекательная, требующая усилий работа, которая их воодушевляет. Они хотят, чтобы их вдохновляла миссия компании, чтобы они могли открывать новые направления и запускать новую продукцию; и чтобы их работа была ответственной и давала возможность профессионального роста.

Во-вторых, опросы выявили, что менеджеры хотят работать в отличных компаниях с хорошим управлением, яркими лидерами, культурой, ориентированной на результаты, и в атмосфере открытости и доверия.

В-третьих, мы узнали, что люди ищут возможности увеличить свое благосостояние и хотят, чтобы оплата являлась признанием их личного вклада. Деньги сами по себе важны, но требуется еще и психологическое удовлетворение.

В-четвертых, менеджеры хотят от компании помощи в развитии своих навыков. Это особенно важно сегодня, когда люди осознали, что занятость им может обеспечить только набор навыков и опыт, который они предлагают на рынке труда.

<b>Старые ожидания</b>	<b>Новые ожидания</b>
Большой бюджет и много подчиненных	Новые задачи и увлекательные направления работы
Традиционная иерархия компании	Горизонтальная, изменчивая, гибкая организация
Перспективы на тридцать лет, хорошая зарплата и пенсионный план	Перспективы на пять лет, благосостояние связано с создаваемой ценностью
Неуклонный подъем по служебной лестнице	Прыжки «с камня на камень»

И наконец, менеджеры указали, что хотят иметь такую работу, которая бы оставляла им время заниматься своей личной жизнью.

## Элементы ЦПС - неотъемлемая часть компании

Чтобы создать убедительное ценностное предложение для сотрудников (ЦПС), компания должна предоставить им то, к чему они стремятся: увлекательную работу, отличную компанию, привлекательное вознаграждение и возможности развития. Несколько лишних привилегий, свободная форма одежды или более широкая медицинская страховка не превратит слабое ЦПС в веское. Если вы хотите значительно усилить его, будьте готовы поменять такие принципиальные вещи, как стратегию, структуру организации, ее культуру и даже ключевых менеджеров.

Увлекательная работа, которая воодушевляет людей

Первоклассное ЦПС начинается с интересной, требующей усилий и воодушевляющей работы. Некоторым компаниям, похоже, легко выполнить эту задачу. Например, Ричард Брэнсон, харизматичный CEO Virgin Group, разрабатывает многие увлекательные направления — от авиакомпании Virgin Atlantic Airways и магазинов Virgin Megastores до Virgin Mobile и Virgin Direct (финансовые услуги). Компания America Online находится в авангарде развития Интернета, а теперь в ее распоряжении и ресурсы Time Warner. Бизнес и бренды этих компаний интересны по своей сути и ставят такие же интересные, требующие усилий задачи.

Amgen — еще одна компания, чья работа увлекает людей. Компания была основана в 1980 г., накануне биотехнологической революции. Два из ее лекарств достигли огромной популярности — вместе они принесли доход в размере \$3 млрд. Из новичка Amgen превратилась в крупнейшую биотехнологическую фирму в мире.

Однако привлекательность ее ЦПС лежит глубже. Два самых популярных лекарства Amgen — Erogen и Neupogen — помогают пациентам, проходящим процедуру диализа, и больным раком лучше преодолеть последствия лечения. Поэтому негласный лозунг компании несколько ошеломляет: «Мы побеждаем смерть».

Исполнительный вице-президент Деннис Фэнтон вспоминает день, когда это высказывание нашло отклик у всех: «Мы пытались определить, что привлекает людей в компанию и удерживает их: то, что мы в первой десятке по рыночной капитализации, лидер направления в онкологии или что-то еще? И я сказал: «Нет, не это привлекло в Amgen большинство людей, которых я знаю. Их привлекла идея, что мы помогаем людям прожить дольше: мы побеждаем смерть».

Эта идея производит нужный эффект и вызывает у сотрудников Amgen чувство, что компания выполняет особо важную работу. «В прошлые выходные я работала на стенде Amgen на медицинской конференции, — объясняет Кэтрин Бак, директор операционных проектов Amgen в Боулдере, Колорадо. — Ко мне подошел молодой человек с маленькими детьми — оказалось, что он болен раком и принимает Neupogen. Он сказал: «У нас в семье это лекарство называется «жидкое золото».

Увлекательность и значимость — неотъемлемая часть работы Amgen, Virgin и AOL Time Warner. Но как быть другим компаниям? Как привлекать сотрудников к работе, которая сейчас не в моде или кажется не такой увлекательной?

Ответ: нужно *придать увлекательность* своей компании и работе. Опережайте другие компании в новаторстве, основывайте новые направления, запускайте новые продукты. Создайте вдохновляющую миссию. Ставьте интересные задачи перед собой и сотрудниками, чтобы преобразить свою компанию.

Это и многое другое удалось Enron. Компания появилась в отрасли, которую нельзя назвать увлекательной: это произошло в 1985 г. в результате слияния Houston Natural Gas с InterNorth — оператором газопровода, расположенным в г. Омаха (штат Небраска). В 1990 г. бывший консультант Джефф Скиллинг и президент финансового подразделения Enron Джин Хамфри основали новое подразделение Enron под названием Enron Capital and Trade. Его целью было создание нового направления по продаже природного газа.

Enron создал новое ЦПС в качестве компании, процветающей благодаря сделкам, дающей сотрудникам шанс сделать что-то масштабное и перевернуть товарные рынки с ног на голову, и, не в последнюю очередь, позволяющей много зарабатывать. «У вас будет возможность полностью изменить порядок ведения дел во многих отраслях, — рассказывает энергичным новичкам Кевин Хэннон, директор нового подразделения Enron — Global Broadband. — Вы станете архитекторами этих рынков».

ЦПС компании Enron разработано для привлечения нужных талантов. CEO компании Джефф Скиллинг знал, что для новых задач не подойдут специалисты по газопроводам, — необходимы были трейдеры с опытом работы на лучших товарных рынках и в инвестиционных банках. Скиллинг настолько хорошо понимал трудность этой задачи, что согласился работать в Enron только при условии, что он сможет свободно нанимать нужных сотрудников и управлять ими по-новому. «Мы никогда не смогли бы открыть направление Enron Capital and Trade, если бы не привлекли новых людей с иными умениями и не создали бы новое предложение ценности, — замечает Скиллинг. — Это стало ядром концепции нового подразделения».

Разработав новое ЦПС, Скиллинг создал внутренний рынок труда: сотрудники могли быстро переходить в интересные

для себя подразделения и на должности, где перед ними стояли самые сложные, но увлекательные задачи. Поощрялось переманивание людей из одного отдела в другой, а руководителям запрещалось мешать этим переходам.

Например, Кевин Хэннон, который ранее был СОО\* в Enron North America, занялся управлением нового подразделения — Global Broadband. Для этого требовалось 50 сотрудников, и Хэннон запустил «проект быстрого найма», пригласив на собрание 100 самых эффективных сотрудников всех отделов компании в отель Houston Hyatt на весь день. Там он представил коллегам свой бизнес-план. Когда задачи были поставлены, у банкетного зала расположились «вербовщики» с регистрационными листами. К концу недели у Хэннона было пятьдесят высокоэффективных сотрудников, а у директоров других направлений — пятьдесят новых вакансий.

Эта система дает людям шанс очень быстрого продвижения. СЕО подразделения Enron в Северной Америке Дэвида Делэйни в Enron в свое время привлекли многообещающие предложения. Кроме того, он решил, что в случае неудачи всегда сможет вернуться в отдел маркетинга компании Shell Oil в Калгари. Но об этом ему не пришлось беспокоиться, так как в Enron его карьера резко пошла в гору: в 1994—1997 гг. он управлял маркетингом в подразделении по производству газа Enron в Канаде, затем переехал в Хьюстон и запустил бизнес Enron на востоке США. Спустя год он получил повышение в должности и начал управлять всеми операциями компании в США. В начале 1999 г. Делэйни был коммерческим директором североамериканского подразделения, а к концу года стал его СЕО — в возрасте всего 34 лет.

\* СОО (*англ.* Chief Operating Officer) — старший исполнительный директор. Далее этот термин не расшифровывается.

«Наша бизнес-модель основана на желании людей испытать себя в решении новых задач и достижении успеха, — объясняет Скиллинг. — Я не хочу, чтобы люди сидели на одной должности по пять лет и скучали. Нашей компании очень нужно постоянное внутреннее движение — а оно усиливается благодаря подходящим людям. При такой системе все руководители увлечены своей работой, а Enron движется в направлении, которое их интересует больше всего».

Конечно, возможности Enron ограничены, но Скиллинг замечает: «Если в какое-то подразделение стремится попасть много людей, это верный признак хороших возможностей. А если людей трудно привлекать, это верный признак, что в данной сфере бизнеса компании лучше не работать».

Лишь считанные компании смогут так увлекать сотрудников работой, как это удалось Enron путем поразительных преобразований, но многие смогут применять некоторые из этих принципов.

Разрабатывая стратегию, подумайте о направлении, которое могло бы увлечь талантливых людей. Миссия компании должна вызывать воодушевление. Рассмотрите возможности изменения структуры организации, чтобы люди могли играть в ней более значимые и интересные роли, дайте им свободу действий на горизонтальном и вертикальном уровне и как можно больше независимости и ответственности. Должно быть как можно больше должностей с ответственностью за прибыль и межфункциональных групп, чтобы люди могли ознакомиться с разными сторонами деятельности компании.

Отличная компания, отличная культура, отличные руководители

Менеджеры хотят работать в отличной компании. В это понятие входит не только то, чем они будут заниматься, но и привлекательная культура, ценности, хорошее управление, вдохновляющие лидеры.

У людей разные предпочтения относительно корпоративной культуры. Но есть два аспекта, к которым стремятся почти все менеджеры: ориентация на результаты и атмосфера открытости и доверия.

На рис. 3-3 показано, какому проценту менеджеров нравится культура в их компаниях.<sup>3</sup> Больше менеджеров удовлетворены культурой компаний, где есть ориентация на результаты и атмосфера открытости и доверия. Может показаться, что эти две культурные характеристики являются взаимоисключающими, но на самом деле они образуют действенное сочетание.<sup>4</sup>

Кроме отличной культуры люди ищут руководителей, которые их вдохновляют и ставят труднодостижимые и интересные задачи, хороших управленцев. Отличное руководство даже важнее для «поколения икс», чем для людей старшего возраста: в нашем опросе представители «поколения икс» поставили «хорошие отношения с начальником» на третье место в списке важных для них факторов после интересной работы и возможности выполнять личные и семейные обязательства.<sup>5</sup> В своих отношениях с начальством «поколение икс» стремится к значительной независимости и коучингу.

Превосходное руководство и отличная культура могут стать ядром самого лучшего ЦПС. Так произошло в Synovus Financial Corp. Когда в 1999 г. журнал Fortune опубликовал очередной список «100 лучших работодателей», многие с удивлением увидели, что первым в нем стоит именно Synovus Financial Corp. — название, которое не было широко известным; даже CEO компании был удивлен этой

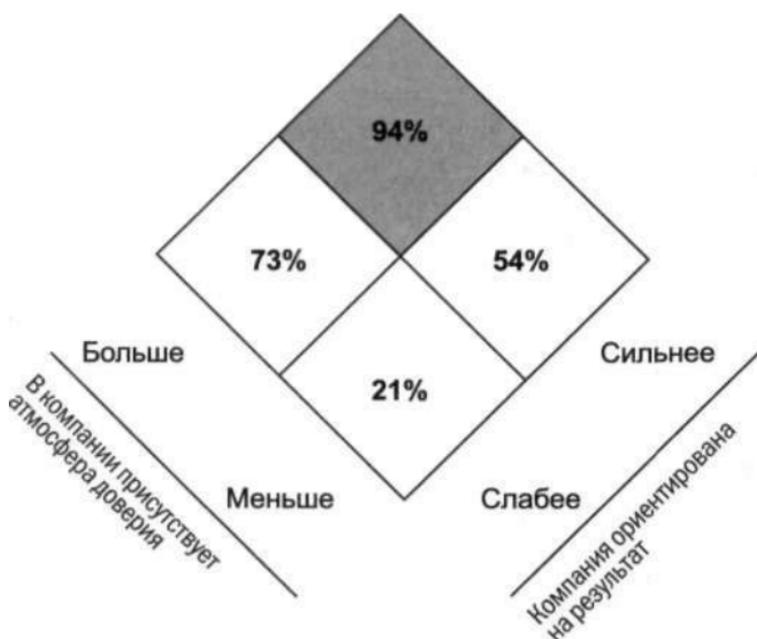
новостью. Он знал, что компания уже несколько лет упорно работает над своей культурой и руководством, но искренне полагал, что нужно сделать еще многое.

Synovus Financial Corp. — среднего размера фирма по предоставлению финансовых услуг из Колумбуса, штат Джорджия, с двадцатилетним «стажем» бурного роста. Года за два до выхода в лидеры списка на одном из еженедельных собраний некий смелый сотрудник взял слово и задал директорам вопрос; тогда они еще не знали, что этот вопрос принципиально изменит ЦПС компании.

Он был менеджером среднего звена в инвестиционном банке. Свою речь он начал с похвал: «За последнее столетие компания Synovus значительно выросла, особенно в последние двадцать лет. Расширяясь, мы выходили в новые

**Рис. 3-3. Люди стремятся к сочетанию двух аспектов культуры**

Процент управленцев высшего и среднего звена, которым нравится культура их компании



ИСТОЧНИК исследование McKinsey & Company «Война за таланты» 2000 г.

сферы бизнеса, новые регионы и осваивали новые технологии. Сейчас у нас работает 10 000 сотрудников, а прибыли возросли». Менеджер остановился, кашлянул и задал вопрос: «Но не случилось ли так, что за всеми успехами мы упустили из виду людей?» В зале воцарилась тишина. Всем стало понятно, какие чувства стоят за этим вопросом, и присутствующие согласились: компания должна поддерживать атмосферу заботы — отличительную черту, которая была ей присуща с момента основания.

Таким образом была поставлена задача укрепления корпоративной культуры. СЕО Джимми Бленчерд рассказывает: «Мы все согласились, что задача состоит в создании таких условий работы, в которых каждый сотрудник будет знать, что о нем помнят и заботятся: отсутствие притеснений и домогательств, манипулирования, келейности, обмана, двуличности. Со временем они стали называть культуру, к которой стремились, «культурой сердца».

Проведя множество опросов и доверительных бесед, Бленчерд и его команда привели в систему свои ожидания от успешных руководителей. Сейчас, чтобы стать успешным руководителем в Synovus, нужно: 1) следовать провозглашенным ценностям — на работе, дома и в обществе подавать пример честности и принципиальности; 2) делиться своими взглядами — чтобы вдохновить других на самосовершенствование; 3) способствовать успеху окружающих — помогать сотрудникам стремиться к более высокой цели, чем вы сами; и 4) управлять работой — выполнять эти пункты, придерживаясь передовой банковской практики, и обеспечивать высокую доходность для акционеров.

Впервые в 113-летней истории компании ее руководители изложили в письменном виде свое видение культуры организации, с целью зафиксировать, что менеджеры Synovus смогут достичь успеха только при безоговорочной поддержке «культуры сердца» — понимая, что им важнее всего

управлять сотрудниками, развивать и вдохновлять их — и без исключений.

Изложив эти представления на бумаге, Synovus приступил к их воплощению. Первым делом компания стала требовать от каждого руководителя высшего звена и всех менеджеров четко и активно укреплять эти ценности своим поведением. Затем были введены процессы для усиления деятельности руководства и собрания для обсуждений, определения вопросов и выработки решений. Сюда относится программа ориентации на культуру; комитет поддержки, который собирается на 3—4 часа каждый месяц для обсуждения вопросов, связанных с «культурой сердца»; встречи «Спроси у CEO», в которых могут участвовать все сотрудники; и «Правильные шаги» — процесс оценки, разделяющий анализ лидерского потенциала от анализа личной эффективности.

Хотя «культура сердца» и направленные на ее воплощение программы кажутся нестрогими, на самом деле им свойственна серьезность. Руководителей на 200 высших должностях оценивают по тому, насколько эффективно они вдохновляют сотрудников и управляют ими, как добиваются результатов и заботятся о сотрудниках. Примерно 30 из 200 руководителей высшего звена пришлось уйти, так как они не соответствовали «культуре сердца».

Размышляя о последних четырех годах и о том, как в 2001 г. журнал *Fortune* поставил компанию на восьмое место в списке лучших работодателей, Бленчерд доверительно говорит: «Кроме осуществляемых программ, с 1996 г. мы на каждой встрече говорили о том, как развивать каждого сотрудника. Теперь я твердо убежден, что отличная культура необходима для создания прибыльной компании».

Уверенность Бленчерда вполне оправданна: рыночная капитализация Synovus за эти четыре года выросла с \$2,2 млрд. до \$8 млрд.

### Благосостояние и вознаграждение

Вопрос о значении денег, их реальной стоимости и о том, стоит ли тратить жизнь на их получение, относится к области неуловимых философских вопросов, не предполагающих ответа. Майкл Льюис, автор книг «Покер лжецов» и «Самое новое увлечение», замечает: «Человек, упустивший шанс разбогатеть на биржевом буме, мог сказать себе: «Пусть я не богат, но я, по крайней мере, не идиот». У человека, который не воспользовался интернет-бумом, нет такого утешения. Если вы не разбогатели, то вы олух. Люди уже не чувствуют себя виноватыми, зарабатывая много денег. Они чувствуют себя виноватыми, если им это не удастся».<sup>6</sup>

Конечно, экономический спад изменил эти ожидания, но бум 1990-х оставил свой след. В прошлом людям платили согласно занимаемому месту. С переходом на следующую ступеньку иерархии их зарплата росла соответственно. Сегодня талантливые менеджеры ожидают большой оплаты, и как можно скорее. Хотя «золотая лихорадка» интернет-компаний была недолговечной, она произвела на многих людей неизгладимое впечатление.

Стоимость таланта действительно растет. Стартовое вознаграждение выпускников программ одной из 25 лучших школ МВА за последние четыре года выросло на 36% — до \$127000<sup>7</sup> Вознаграждение CEO за последнее десятилетие возросло в десять раз и в среднем составляет \$12,4 млн.<sup>8</sup> Многие консалтинговые и юридические фирмы, инвестиционные банки увеличили вознаграждение на 30—50% во второй половине 1990-х.

Вряд ли «потолок» оплаты управленцев снизится. Да, некоторую роль в этом росте сыграли рынок с тенденцией повышения и повальная мода на интернет-компании, но самое значительное влияние оказало увеличение ценности талантов, повышение ожиданий талантливых управленцев и осознание менеджерами прямой связи между их работой и успехом компании.

По этим и многим другим причинам вознаграждение играет существенную роль в привлечении и удержании менеджеров; но важно, как уже говорилось ранее, не только его абсолютное значение. В нашем опросе больше менеджеров высоко оценили вознаграждение за высокую личную эффективность и ее признание, чем общее количество выплаченных денег либо рост благосостояния (см. рис. 3-1).

Мы спросили участников исследования, могут ли они в ближайшем будущем уйти из компании и почему это произойдет. Одной из четырех главных причин стало «недостаточное вознаграждение либо признание».<sup>9</sup>

Хотя для эффективного ЦПС нужны не только деньги, его трудно построить без конкурентоспособной оплаты. Как указывает Эд Лоулер, автор книги «Вознаграждение за качественную работу», люди редко принимают самый низкооплачиваемый вариант.<sup>10</sup> Одни компании платят больше конкурентов и делают высокое вознаграждение ядром предложения ценности для талантов. Другие предлагают конкурентоспособное вознаграждение, не превышающее обычный уровень. Однако нельзя опускаться значительно ниже обычной ставки, так как это серьезно повредит вашему ЦПС.

Компаниям также нужно будет изменить свои системы вознаграждения, чтобы платить самым эффективным сотрудникам намного больше, чем показывающим средние результаты. Обычно людям на одинаковых должностях платят одни и те же деньги; по новым системам людей нужно вознаграждать по создаваемой ими ценности. Так компании смогут платить самым эффективным сотрудникам их реальную рыночную стоимость, не повышая уровни вознаграждения для всех остальных. Такой индивидуальный подход к оплате резко отличается от привычного для большинства компаний и может привести к разногласиям. Но в конечном итоге легче будет тем, кто все-таки осуществит

переход к новым методам привлечения и удержания талантливых работников.

<b>Старые принципы оплаты</b>	<b>Новые принципы оплаты</b>
Платить согласно должности	Платить в соответствии с результативностью работника
Оплата определяется объемом работы и рангом	Оплата определяется созданием ценности
Платить столько же, сколько другим в компании (внутреннее равенство в оплате)	Платить столько, сколько человек мог бы получать в другой компании (рыночное равенство в оплате)
Установить диапазон оплаты и нанимать в его пределах	Нарушать правила вознаграждения, чтобы нанять нужного кандидата

Enron — хороший пример компании, разорвавшей связь между вознаграждением и конкретной должностью. Там существует четыре главных уровня руководства: вице-президент, управляющий директор, CEO/COO подразделения и председатель совета директоров. В Enron, в отличие от большинства компаний, эти названия должностей «мобильны», так как перемещаются вместе с сотрудником. Даже если он начинает выполнять другую работу или обязанности, название должности остается прежним.

«Название должности — это не обязанности, а обязанности — это не название должности, — поясняет CEO Enron Джефф Скиллинг. — Если вы вице-президент Enron, то вы им остаетесь вне зависимости от своей работы. Например, если вы открываете наш офис в Японии и первые два месяца вам приходится подметать там полы, вы все равно остаетесь вице-президентом Enron и получаете соответствующее вознаграждение».

Внутри этих широких уровней руководители Enron получают оплату согласно своей эффективности и вкладу в работу компании. В дополнение к плате за результаты своего подразделения и общие результаты компании значительная часть их оплаты зависит от личных результатов. Раз в

год все сотрудники проводят ранжирование и перекрестную оценку коллег своего уровня по шестибалльной шкале (это в Enron называется «комитет оценки результатов»). Сотрудник, получивший оценку «превосходно», может получить 30% зарплаты в виде премии, и еще 50% — в форме опциона на акции. Сотрудники с оценкой «удовлетворительно» получают небольшую премию без опционов. Если оценка — «под вопросом» или «нужны улучшения», в данный год вы получите только зарплату.

Синди Олсон, директор по персоналу Enron, так поясняет эту систему: «Людей расхолаживает ситуация, когда они работают не покладая рук и приносят результаты, а другие так не стараются и все равно получают столько же. Так никогда никого не вдохновишь на новаторское мышление, которое нам нужно. Я бы предпочла, чтобы оплата в каждом случае отражала прямой вклад в работу компании, а не была одинаковой для всех».

Некоторые компании могут положить в основу поощрительной оплаты только результаты всей команды. Однако им все равно понадобится структура окладов с большими различиями в уровнях зарплаты, чтобы общее вознаграждение самых способных сотрудников было гораздо выше. Система будет успешной, если сотрудникам будут платить в зависимости от их вклада в работу компании и в соответствии с их рыночной стоимостью.<sup>11</sup>

### Рост и развитие

Сейчас рынок нестабилен, и люди усвоили, что уверенность в завтрашнем дне должна основываться на их собственных навыках и умениях, а не на размере резервного фонда компании. Поэтому талантливых людей привлекают компании, которые помогают им развивать новые навыки, получать знания и опыт.

В частности, развитие ценят представители «поколения икс». Став свидетелями увольнения своих родителей в 1980-е, они знают, что патернализм компаний ушел в прошлое. Кроме того, они охотно учатся, так как воспитывались на средствах быстрого самообучения — компьютерах и Интернете, а в школах умение решать проблемы ставилось выше зубрежки.<sup>12</sup>

На работе «поколение икс» любит узнавать новое и стремится часто получать оценку своей деятельности и наставничество. Билл Роджерс из SunTrust Banks: «Молодым менеджерам нужны четкие цели на неделю в понедельник, ответная реакция в среду и оценка их работы в пятницу». Если их карьерные устремления и тяга к знаниям не удовлетворяются, эти люди уходят в другую компанию.

Agrow Electronics, крупнейший дистрибьютор электронных компонентов и компьютерной продукции в мире, сделала развитие сотрудников ядром своего ЦПС. Иначе и быть не могло: за последние тридцать лет компания росла на 30% в год. С 1990 г. до 2000 г. ее оборот вырос с менее чем \$1 млрд. до \$13 млрд. Для такого необычайного успеха нужно много талантливых сотрудников.

Однако на первый взгляд Agrow вряд ли может привлечь лучших кандидатов. Ее деятельность — дистрибуцию компонентов электроники — не назовешь эффективной; компания ничего не производит и не имеет интересных исследовательских лабораторий. Ее бренд не на слуху, в отличие от Intel, Motorola или Texas Instruments, чью продукцию она распространяет в числе прочих.

Но каким-то образом Agrow удалось собрать у себя 12 000 способных сотрудников, причем некоторые из них — выпускники лучших учебных заведений и программ MBA в мире. Как ей это удалось? Во-первых, компания сделала свою работу привлекательной, проведя глобальную консолидацию и сделав отрасль более эффективной и профессиональной. Во-вторых, она создала культуру теплых отношений и заботы, уделяя большое

внимание заслугам и одобряя вклад сотрудников в работу. Но, пожалуй, самая веская причина создания такого коллектива — в том, что Agrow стала питомником талантов.

Компания очень эффективно задействовала все рычаги развития. Руководители продуманно дают людям развивающие задания. Все работники получают 10-недельные отпуска после первой и второй семилетки в компании, а в их отсутствие на их должностях работают перспективные сотрудники. Действует тщательно разработанная программа для максимально эффективного обучения благодаря выполнению таких новых заданий и обязанностей.

Agrow также прилагает много усилий, чтобы все сотрудники получали качественный коучинг, оценку своей работы и наставничество. Для этого все руководители должны успешно пройти программу обучения. Способности руководителей к коучингу постоянно оцениваются по отзывам из разных источников. В этот комплекс также входит официальная программа наставничества мирового класса (о ней вы сможете подробнее прочитать в пятой главе). Так Agrow в числе прочего использовала развитие сотрудников для создания самого лучшего в этой области ЦПС.

### Выполнение личных и семейных обязательств

Сложность этого вопроса подтверждается данными наших исследований. По оценкам менеджеров, возможность выполнять личные и семейные обязательства очень важна: они поставили ее на второе место в списке параметров, влияющих на карьерные решения. Но у этого пункта на первый взгляд не было причинной связи с собственной оценкой удовлетворенности менеджеров.

Мы объясняем это кажущееся противоречие тем, что люди уже примирились с влиянием работы на их стиль жизни. Что интересно, более определенные элементы стиля жизни —

месторасположение, темп работы и гибкость ее условий — не оцениваются менеджерами как существенные. Вряд ли опрошенные нами менеджеры имели в виду, что хотят работать меньше или медленнее: ведь они сами выбрали такие трудные и требующие напряжения сил должности. Мы считаем, что на самом деле им важно выполнять семейные и личные обязательства, но при этом они согласны на компромиссы.

Мы убеждены, что соотношение работы и личного времени будет становиться все важнее для менеджеров при выборе карьеры. Как указывает Роберт Райх, автор книги «Будущее успеха», работа становится все напряженнее. Из-за сегодняшних темпов работы и средств круглосуточной связи менеджерам трудно отключиться от работы.<sup>13</sup> Роль связанных со стилем жизни вопросов также будет расти с увеличением количества женщин, людей старшего возраста и представителей «поколения икс» в рядах руководства.

### Человеческий фактор

Говоря о ЦПС, нельзя не упомянуть о потребности в обществе коллег. Ведь управление по своей сути требует погружения в беспорядочный, но прекрасный водоворот человеческой деятельности. Да, сослуживцы могут раздражать, выводить из себя и разочаровывать, но в большинстве случаев они вызывают в нас интерес, помогают нам расти и вдохновляют. Зачастую именно из-за этого мы каждый день ходим на работу.

Компании должны понимать, что к самым ценным их предложениям относится удовольствие от общения с другими сотрудниками. Как сказал великий южноафриканский драматург Атол Фугард, «в мире важно только то, что один человек делает для другого или говорит ему».

## Ваше предложение должно быть сильнее, чем у конкурентов

ЦПС компании — сочетание множества элементов, из которых, по сути, состоит и сама компания; поэтому ЦПС так же уникальны, как отпечатки пальцев у людей. Мало кому удастся сделать свое ЦПС лучшим во всех аспектах — как правило, оно имеет не только очень сильные стороны, но и некоторые слабые места.

ЦПС должно взывать к людям определенного типа, которых стремится привлечь компания. Так, ЦПС компании DoubleClick привлекает энергичных людей «поколения икс», любящих Интернет; Enron — любителей риска, склонных к аналитическому мышлению и настойчивости при заключении сделок; Amgen — людей, любящих науку и идею улучшения качества жизни. Невозможно создать универсальное ЦПС: например, предложения компаний GE и Amgen вряд ли одинаково понравятся одним и тем же кандидатам.

Кроме того, самое лучшее ЦПС должно превосходить другие варианты, предлагаемые потенциальным кандидатам. Вы знаете, кто конкурирует с вами за таланты? Ваше ЦПС лучше, чем у них? Если вы — производитель бумаги, желающий нанять самых лучших людей с опытом управления бумажными фабриками, лучше ли ваше предложение, чем у других производителей бумаги? Если вы — подразделение Enron Capital and Trade, лучше ли ваше предложение, чем у инвестиционных банков? Если вы — недавно образованная компания, знаете ли вы своих конкурентов и то, какое ЦПС поможет вам переманить от них талантливых сотрудников?

Такая задача несколько лет назад встала перед компанией Level 3 Communications. В конце 1990-х ее CEO Джеймс Кроу создал Level 3 для построения оптоволоконной сети, предлагающей возможность постоянной модернизации с применением технологии интернет-протокола. По словам

Кроу, технология Level 3 выходит за рамки несовершенной отрывистой видеоконференц-связи: «Путем воздействия на все органы чувств должно создаваться впечатление, что все участники находятся в одной комнате. Это имеет революционные последствия. Когда вам так хорошо «видно» людей, как можно спокойно спать, зная, что они голодают? Как воевать с соседями, если знаешь их так хорошо?»

К 1997 г. Кроу собрал \$2,5 млрд. на разработку новой технологии, но для успеха ему нужно было привлечь яркую команду — любителей риска с опытом работы в сфере информационных технологий, которые хорошо разбирались в телекоммуникациях. Но Кроу и другие руководители знали, что за тех же талантливых кандидатов борются десятки других интересных новых компаний.

В этой битве Кроу и его партнеры оказались на высоте: в ЦПС для Level 3 эффективно сочетались вдохновляющая миссия, дальновидное руководство, культура с ориентацией на предпринимательство и результаты, прекрасно мотивирующее вознаграждение и отличное месторасположение.

Мы спросили Линду Адамс, вице-президента группы по персоналу, что для нее лично означает вдохновляющая миссия, и она рассказала такую историю: «Прошлым летом я повела своего сына Алекса в Британский музей науки и технологии. В зале телекоммуникаций мы рассматривали хронологию новшеств — от изобретения телеграфа до оптоволоконных сетей. Я заметила на стене портреты передовых деятелей этой области и сказала Алексу: «Посмотри вон туда — когда-нибудь там будем и мы с Джимом Кроу и историей о Level 3». Адамс добавила: «Конечно, моего портрета там не будет, но я буду знать, что участвовала в революционных преобразованиях способа общения людей».

Хотя в Level 3 много ярких руководителей, именно манера Кроу руководить особенно притягательна. Вот как ее комментирует Дон Гипс, вице-президент группы по глобальной

стратегии: «Я никогда не встречал более умного человека. Кроу мыслит на удивление широко и понимает, что происходит на три уровня глубже. Он может объяснять сложные идеи так, что людям легко их понять. И он невероятно порядочный человек».

Понимая важность правильного пакета вознаграждения, руководящая команда сочетала в нем такие же возможности роста благосостояния для работников, как в новых компаниях, с финансовой стабильностью давно работающих компаний. Это привлекло любителей риска и усилило ориентацию корпоративной культуры на результаты. Хотя зарплаты были ниже, чем среднеотраслевые показатели, опционная программа представляла возможность отлично заработать.

Согласно этой программе всем сотрудникам ежеквартально предоставлялись опционы, отражавшие текущие цены акций; тем самым создавались новые возможности роста благосостояния. Опционы имели ценность только тогда, когда цена акций Level 3 превосходила индекс акций 500 корпораций, составляемый компанией Standard & Poor's: в таком случае вступал в силу коэффициент, значительно увеличивавший ценность опционов. Если же компании не удавалось превзойти этот индекс, опционы ничего не стоили.

И наконец, руководители-основатели решили подчеркнуть удачное расположение компании как ее отличительную сильную сторону. Была нанята консалтинговая фирма для опроса инженеров (и опытных, и недавних выпускников), чтобы определить, какая часть страны для них наиболее привлекательна. На основе этих данных было выбрано новое место для компании — город Брумфилд (штат Колорадо), к востоку от Боулдера. Критериями отбора стали качество жизни, доступная стоимость жилья и возможность отдыха в близлежащих горах.

## Постоянно совершенствуйте свое предложение

Даже веское ЦПС компании Level 3 может ослабнуть, если конкуренты улучшат свои ЦПС или появятся новые соперники в борьбе за таланты. ЦПС не должен быть неизменным — его нужно совершенствовать, чтобы на шаг опережать конкурентов. Как производители пищевых продуктов постоянно меняют вкус, размеры и упаковку продукции, отражая изменения в потребностях клиентов, так и компании должны корректировать свои ЦПС в ответ на исходящие от рынка угрозы.

Иногда можно усиливать ЦПС постепенно, но бывают ситуации, когда нужно действовать оперативно. В качестве примера рассмотрим существенные изменения, произведенные старшим вице-президентом компании SunTrust Мими Бриден, которая руководила отделениями банка в 67 супермаркетах Publix в Джорджии.

В начале 1998 г., через два года после открытия первых отделений банка в супермаркетах, в подразделении Бриден произошел кризис, связанный с высокой текучестью кадров. Каждый год увольнялось 46% всего персонала отделений банка и 55% наиболее эффективных сотрудников. Бриден повысила вознаграждение, но эта мера не принесла результатов. Второе повышение тоже не оказало длительного эффекта. Тогда Бриден решила более глубоко исследовать реальные причины этой ситуации и стала расспрашивать работавший с клиентами персонал и руководителей отделений, приходить в отделения банка, проводить фокус-группы и опросы.

Многие сотрудники жаловались, что приходится работать по воскресеньям, а недельный график работы непредсказуемо меняется (часто из-за необходимости заменять ушедших сотрудников). Чтобы решить эти проблемы, Бриден провела исследование обращений клиентов в отделения по выходным

и решила отменить работу по воскресеньям. Кроме того, вместе с менеджерами своего подразделения она разработала новую систему графиков.

Но на этом улучшения не закончились. Во-первых, руководство подразделения стало поощрять участие сотрудников в оценке «360 градусов» для всех старших менеджеров. Во-вторых, были разработаны планы развития каждого менеджера с ежемесячной оценкой и пересмотром раз в полгода, а для прояснения карьерных перспектив руководство ввело «сообщения о возможностях», чтобы сотрудники знали о вакансиях в других подразделениях банка. В-третьих, были созданы программы обучения для торговых представителей, помощников менеджеров и менеджеров. В-четвертых, самым эффективным сотрудникам стали уделять больше внимания: с ними встречалась Бриден и высшее руководство подразделения, регулярно выясняя их потребности. В-пятых, подразделение стало хорошо вознаграждать за результаты, включая повышения зарплаты каждые полгода, а не раз в год. А в некоторых случаях сотрудники оперативно получали заслуженные премии.

Эти преобразования достигли цели: через полтора года текучесть персонала отделений снизилась до 27%, руководителей отделений — до 12%, а среди сотрудников категории А она составила менее 10%. По словам Бриден, «сами по себе эти изменения не поражали; прорыв заключался в том, что мы осуществляли их *быстро*. Я много прочитала о молодых менеджерах и поняла, что им нужны не только трудные интересные задачи, но и частая оценка их работы и постоянная связь с руководством».

На шкафчике Бриден лежит плоский камень размером с ладонь. Она объясняет: «Глядя на него, я вспоминаю о примере постановки приоритетов, который однажды прочитала: если сначала не сосредоточиться на «крупных камнях», для них не найдется места, так как их все время будут вытеснять гравий и песок. Этот образ я использую,

чтобы сосредоточиться на времени и внимании, которое мы должны уделять удержанию и мотивации хороших сотрудников. Если разумно распределять время, то есть сначала заниматься «крупными камнями», то это окажет положительный эффект на результаты всей компании».

Кроме того, Бриден обнаружила важность личных контактов: «Например, написанная от руки записка Эрику с благодарностью за отличную работу; письмо по электронной почте для Шэннон с признанием ее замечательных способностей к коучингу; обед с Лорен. Может, вас это удивит, но я не считаю, что у меня идеальные навыки общения в их классическом понимании. В глубине души я скорее аналитик. Но полученные из разных источников отзывы обо мне предполагали, что я смогу повысить свою эффективность, если стану немного ближе к людям. Думая об этом сейчас, я понимаю, что действительно чувствую прилив энергии, когда иду к сотрудникам на их рабочие места, говорю с ними, вижу, как они показывают свои лучшие результаты и чувствуют, что банк их ценит. Ради этого стоит работать».

## Относитесь к ЦПС как к продуктовой стратегии

Относитесь к своему ЦПС так же серьезно, как к предложению ценности для клиентов, в любой ситуации: при основании новой компании, реагируя на текучесть персонала или усиливая свое предложение для сотрудников. Применяйте те методы диагностики, которыми вы пользуетесь при разработке стратегии в отношении продукции или рынка:

- Оцените силу своего ЦПС на сегодняшний день. Измерьте текучесть персонала отдельно среди эффективных сотрудников, новичков и в других ключевых группах. Проанализируйте соотношение тех, кто

принял ваше предложение о работе, и тех, кто его отклонил, а также качество новых сотрудников.

- Поймите потребности своих сотрудников. Проведите опросы и фокус-группы среди нынешних, потенциальных и бывших работников, чтобы понять, какие элементы ЦПС для них важнее всего и что заставляет их принять решение поступить на работу или уйти. Определите, для каких сегментов группы кандидатов ваше ЦПС наиболее привлекательно.
- Определите сильные и уязвимые стороны своего ЦПС, составьте их список.
- Проведите сравнительный анализ своего ЦПС с предложениями конкурентов. Кто соперничает с вами в борьбе за таланты? Каковы сильные и слабые стороны их предложений по сравнению с вашим?
- Решите, какие элементы вы будете улучшать. Проведите мозговой штурм, чтобы определить способы укрепления своего ЦПС, и решите, какими из них компания воспользуется. Изменения, необходимые для значительного улучшения ЦПС, просто не произойдут, если вы и другие руководители не согласитесь на них и не будете им способствовать.

Четкое позиционирование бренда приносит пользу продуктам, а четкое ЦПС приносит пользу компании. Продукция Volvo известна своей безопасностью. Бренд Volvo говорит о «безопасной, надежной машине для всей семьи». Суть ЦПС компании General Electric можно описать так: «Станьте частью компании мирового класса и генеральным директором мирового класса».

Бренд привлечения сотрудников — то, что ваше ЦПС говорит вашим кандидатам. Это сообщение должно быть кратким, и поэтому в нем нужно подчеркивать самые

убедительные аспекты вашего предложения. Использование правильного бренда привлечения сотрудников помогает привлечь нужный вашей компании тип людей. Например, компания PeopleSoft рекламировала свой бренд в качестве работодателя с помощью завоевавшей награды черно-белой кампании в журнале Fortune. В каждом рекламном макете был представлен сотрудник с необычным хобби, или предыдущим местом работы, или достижением в свободное время (например, олимпийский чемпион по плаванию или бывший хозяин птицефермы и овцевод). Этот бренд сообщал следующее: у нас вы будете работать с некоторыми из самых интересных и талантливых людей в мире.<sup>14</sup>

## **Помогайте людям осуществлять их мечты**

Да, сегодня талантливые управленцы ожидают многого, но и создают значительную ценность для своих компаний. Чтобы привлечь и удерживать их, компании должны обеспечить ЦПС, которое соответствует ожиданиям людей и превосходит другие варианты.

Чтобы значительно перестроить предложение ценности для сотрудников, нужно переосмыслить ведение дел в компании, продвижение сотрудников по службе, структуру должностей и измерение результатов, а возможно, и саму культуру организации. Эти изменения могут затронуть суть наиболее оберегаемых традиций компании.

Такой процесс может оказаться мучительным и, несомненно, столкнется с сопротивлением; но это не должно сбить вас с пути, ведь результаты могут быть колоссальными. Привлечение и удержание талантов и выявление лучших свойств в сотрудниках даст мощный толчок развитию вашей компании.

Даже обычные организации могут предложить сотрудникам нечто необычайное, создать для них возможность развития карьеры и тем самым оправдать их ожидания.

## Глава 4

# Перестройте стратегию найма

В 1914 г. Генри Форд решил удвоить зарплату на сборочном заводе в Хайленд-Парке, штат Мичиган, с \$2,50 до целых \$5 в день. Эта новость попала в газеты в Детройте и по всей стране — впрочем, в городе и так стало известно, что самонадежный бизнесмен будет нанимать на эту ставку.

За ночь у ворот завода выстроилась многотысячная очередь. На рассвете претенденты начали проходить через отдел найма, сжав шляпы в руках. Сидевшие за столами группы агентов по найму проводили собеседования с кандидатами, выбирали некоторых счастливицков, а остальные шли искать работу в другом месте.<sup>1</sup>

Именно так большинство компаний нанимали сотрудников, поколение за поколением. Отдел найма объявлял о наличии рабочих мест, а жаждавшие получить работу люди стекались к воротам. Компания имела над ними власть и делала свой выбор. А у сотрудников практически не было власти над компанией.

Но сегодня ситуация совершенно иная: расстановка сил изменилась в пользу талантливых людей. Переломный момент настал несколько лет назад, когда все имевшиеся таланты оказались при деле благодаря росту экономики. Впервые со времен индустриальной революции компании

не увидели у своих ворот очереди желающих. Сначала фирмы пытались размещать объявления о найме, но это уже не приносило прежнего потока резюме.

Положение компаний ухудшилось и потому, что именно тогда им нужно было не просто *больше* работников, а *больше талантливых* работников.

Тогда компании начали применять ряд активных приемов найма: премии за поступление на работу или отпуска в тропиках для сотрудников, предложивших больше всего кандидатов; «прочесывание» веб-сайтов других фирм, чтобы получить доступ к спискам их сотрудников и т. д. Но подобные уловки не принесут победу в войне за таланты. Ведь для *настоящей* победы нужно сделать гораздо больше — перестроить каждую часть стратегии привлечения персонала. В этой главе мы покажем, как этого достичь: внедрять таланты на всех уровнях, постоянно охотиться за способными людьми, находить пассивно ищущих работу, использовать множество разных источников и многое другое.

#### **Старые стратегии привлечения сотрудников**

Воспитывать все таланты внутри фирмы

Нанимать, когда освобождаются должности

Пользоваться несколькими традиционными ресурсами

Давать объявления для тех, кто ищет работу

Определить диапазон вознаграждения и не выходить за его рамки

Главное при найме - отбор кандидатов

Нанимать по необходимости, без общего плана

#### **Новые стратегии привлечения сотрудников**

Внедрять таланты со стороны на всех уровнях

Постоянно охотиться за выдающимися людьми

Пользоваться множеством разных источников талантов

Находить способы связаться с кандидатами, пассивно ищущими работу

Нарушать правила вознаграждения, чтобы завоевать нужных кандидатов

Главное при найме - и отбор кандидатов, и умение их убедить

Разрабатывать стратегию привлечения каждого типа талантливых кандидатов

Лихорадка на рынке талантов в конце 1990-х открыла компаниям глаза на необходимость перестроить стратегию привлечения сотрудников и стимулировала изобретательность в подходах к кандидатам. Время от времени экономическая ситуация улучшается, и может показаться, что кризис в поиске сотрудников утратил свою остроту; но мудрые компании пользуются любым затишьем в войнах за таланты, чтобы вовремя увеличить свою долю на этом рынке. Не прекращайте привлекать таланты и в периоды экономического спада — ведь с новым ужесточением конкуренции это будет труднее. Мы рекомендуем новые стратегии привлечения, которые подходят к любым экономическим условиям и позволят не отставать от конкуренции за таланты в следующие двадцать лет.

## Внедряйте таланты на всех уровнях

На протяжении нескольких поколений служебная лестница была основным символом продвижения сотрудников в компаниях: начав с нижней ступеньки, в случае успеха они поднимались до самого верха. Это было отражено в условиях договора между компанией и сотрудником: значительные результаты приходили через 15—20 лет работы. В этой системе опытный управленец со стороны редко занимал более высокую должность, чем проработавший в компании двадцать лет сотрудник. Всего десять лет назад такое событие привлекло бы много внимания и стало бы признанием, что в компании не налажена система развития собственных людей.

Но за последние несколько лет такой принцип был разрушен. В 1990-е компании поняли, что с такой нехваткой талантливых управленцев они не могут реализовать имеющиеся возможности и задачи. Следующий удар по старым принципам нанесли менеджеры, которые стали массово уходить

в фирмы «новой экономики». Видя, что им просто не удастся найти кандидатов на новые вакансии среди собственных сотрудников, компании начали переманивать таланты у конкурентов. К концу 1990-х культурная модель, существовавшая с начала индустриальной революции — назначение на более высокие должности только из собственных рядов, — стала разрушаться.

Преимущества найма новых сотрудников на высшие должности

Поэтому некоторым компаниям стали понятны выгоды привлечения талантливых сотрудников со стороны на высшие должности. Регулярный приход новых людей — хороший способ постоянной проверки и даже повышения критериев отбора; к тому же новые люди приносят в компанию свежие взгляды, новые идеи и отношение к работе.

Следуя принципу развития сотрудников и предоставления им возможности продвижения, некоторые компании неохотно привлекают людей со стороны, считая, что это несовместимо с развитием, но они ошибаются. Заполнение 10—25% вакансий внешними сотрудниками лишь незначительно снизит возможности продвижения своих людей, а первоклассные руководители, привлеченные со стороны на должности среднего и высшего уровня, могут вызывать восхищение у подчиненных и стать примерами для подражания.

Например, General Electric пользуется репутацией компании, которая прекрасно развивает собственных талантливых управленцев, а с открытием вакансий продвигает сотрудников преимущественно из своих рядов. Однако и она все же нанимает менеджеров среднего и высшего звена со стороны, признавая, что в этом есть риск, особенно

в случае высших руководящих должностей, но соглашаясь рискнуть ради расширения «генофонда» собственных талантов. Каждый год в General Electric открывается примерно 75 вакансий среди 500 высших руководящих должностей, и около 20% из них регулярно заполняются менеджерами со стороны.

Некоторые руководители беспокоятся, что люди со стороны разрушат культуру их компании. Но мы убеждены, что приход даже 20% новых сотрудников на должности ниже СЕО не окажет значительного влияния на культуру компании и станет тем глотком свежего воздуха и обогащением опыта, в котором так нуждается компания.

The Home Depot — пример компании, которая недавно начала привлекать на руководящие позиции новых людей со стороны вместо продвижения собственных сотрудников. Компания была основана в Атланте в 1979 г. Через десять лет у нее было около 145 магазинов в США, а некоторые работавшие с момента ее основания менеджеры достигли высших руководящих должностей. Это соответствовало обещанию основателей компании, Берни Маркуса и Артура Бланка: приходите к нам работать, покажите хорошие результаты в магазинах — и пределы продвижения по службе будут зависеть только от ваших способностей.

Но к 1996 г. Бланк понял, что в США можно построить лишь ограниченное количество магазинов — «оранжевых коробок» площадью 100 000 кв. футов\* каждый. Тогда со своей руководящей командой он разработал стратегию роста для запуска пяти масштабных проектов: международное направление; магазины товаров повседневного спроса; центры домашнего дизайна; прямые и интернет-продажи; и преимущества для профессиональных подрядчиков.

\* Около 9300 кв. метров.

Бланк значительно изменил политику компании, пообещав нанять руководителем каждого из этих проектов «лучшего человека в мире», даже если придется искать его вне фирмы.

Бланк понимал, что новых руководителей могут воспринять как чужаков, не заслуживших эту должность многолетним трудом и продвижением с низших должностей в торговых залах. Но, по его логике, имеющиеся менеджеры нужны были для дальнейшего расширения традиционного направления The Home Depot на 200 магазинов в год, а для новых направлений требовались люди с совершенно другим набором навыков.

В 1997 и 1998 г. Бланк искал нужные ему лучшие таланты по всему миру. Для управления международным направлением он нанял СОО шведской мебельной сети ИКЕА; третий по старшинству руководитель из Macy's возглавил диверсифицированное направление, включая Ехро — центр домашнего дизайна; руководить магазинами товаров повседневного спроса стал бывший СОО успешной калифорнийской сети магазинов товаров для дома и сада Orchard Supply; интернет-направление и прямые продажи возглавил один из высших руководителей компании Disney, а новым финансовым директором стал бывший финансовый директор одного из направлений GE. Бланк не зря говорил, что найдет лучших руководителей в мире.

Через два года из пяти новых руководителей ушел лишь один, и в The Home Depot навсегда изменили подход к найму. В конце 2000 г. компания даже наняла руководителя подразделения локомотивов и турбин GE Боба Нарделли — одного из двух высших руководителей GE, не выбранных в качестве преемника Джека Уэлча. Хотя у Нарделли было мало опыта работы с потребительскими товарами и в рознице, он славился своим трудолюбием и

жесткой позицией на переговорах с поставщиками — а оба эти качества необходимы в культуре Home Depot. Бланк ушел со своей должности и сначала стал сопредседателем совета директоров вместе с Берни Маркусом, а потом ушел в отставку, чтобы Нарделли смог возглавить компанию. Как заявил Бланк, «мы поняли, что есть замечательная возможность привлечь в The Home Depot суперзвезду, и действовали быстро».<sup>2</sup>

Вернемся к примеру из второй главы: в 1996 г. компания SunTrust Banks решила, что для ускорения роста ей нужно 600 новых менеджеров по продажам, и нарушила традицию найма из собственных рядов. Это решение стало потрясением для культуры, в которую люди со стороны обычно приходили только на стартовые позиции: так нанимали способных выпускников колледжей, которые через 3—7 лет становились менеджерами среднего звена. Однако банк пришел к заключению, что не сможет достичь своих целей, включая рост в десятки раз, если не привлечет больше талантливых менеджеров.

Одним из инициаторов изменений стал Билл Роджерс, работавший тогда вице-президентом по обслуживанию корпоративных клиентов. Сначала он попытался определить, кого из служащих банка можно взять за образец при поиске новых сотрудников. Для ответа на этот вопрос Роджерс с командой руководителей оценили результативность менеджеров по работе с клиентами. Затем с помощью специалиста по индустриальной психологии лучших оценили по количественным навыкам, характеристикам продаж, опыту и стилю руководства. Роджерс объясняет: «Это описание стало эталоном для оценки кандидатов на должности и дало нам нужную уверенность».

Вооружившись этим описанием, Роджерс со своей командой начал поиск кандидатов вне банка — менеджеров по работе с клиентами с опытом работы от 5 до 10 лет. Роджерс

попросил своих менеджеров предлагать подходящих кандидатов и спрашивал у клиентов банка, кто из конкурентов лучше всего их обслуживает. В случаях, когда нужны были кандидаты с определенными специализированными навыками, банк обращался к рекрутинговым фирмам. Найденных кандидатов приглашали на собеседования. И наконец, специалистом по индустриальной психологии были проведены стандартизованные тесты, чтобы оценить у каждого кандидата количественные, вербальные навыки и навыки продажи. Также оценивалось соответствие культуре SunTrust. Роджерс вспоминает: «Мы задавали сложные вопросы и сосредоточились на тех кандидатах, чье отношение к работе, навыки общения и ценности указывали, что они смогут легко войти в коллектив и достичь успеха». В течение полутора лет Роджерс с пятью ключевыми руководителями посвящали половину своего времени найму, отбору, воспитанию и включению в коллектив новых людей.

Такая настойчивость принесла плоды. Через два года количество специалистов по продажам удвоилось — с 40 до 80 человек. У новых сотрудников было гораздо больше опыта, и это повысило стандарт эффективности для всех. Вскоре прибыльность подразделения по обслуживанию корпоративных клиентов значительно возросла, а количество новых клиентов удвоилось. Даже лучшие из прежних менеджеров по работе с клиентами существенно повысили эффективность своих продаж. Роджерс гордится полученными результатами: «Почти все новые сотрудники, которых мы наняли на ключевые должности, остались с нами. Сейчас более половины лучших менеджеров по работе с клиентами — новички в компании. Три из пяти лучших менеджеров по работе с клиентами пришли к нам за последние два года».

Менеджеры во всех 24 банках SunTrust добились такого же успеха. За первый год компания наняла 600 менеджеров по продажам, увеличив численность торгового персонала на 20%, что позволило SunTrust более чем удвоить темпы роста с 1996 по 1999 г.

### Снижение рисков при найме сотрудников среднего и высшего звена

В привлечении новых сотрудников существует определенный риск. Неудачи при найме со стороны старших руководителей обычно составляют около 30%.<sup>3</sup> Но ведь на 70% вероятен успех. Вместо того чтобы отказаться от привлечения сотрудников со стороны, мы призываем вас привлекать их более эффективно.

Вы, наверное, думаете: «Это легче сказать, чем сделать». Но есть меры, которые помогут вам в этом.

Во-первых, проверяйте работников на соответствие культуре компании, иначе они не впишутся в коллектив. Исследования показывают, что одна из главных причин текучести персонала среди новых сотрудников — несоответствие корпоративной культуре.<sup>4</sup> Новичкам не обязательно иметь опыт работы в соответствующей отрасли, ведь одно из их преимуществ — свежий взгляд на ситуацию. Но их стиль руководства и ценности должны соответствовать культуре компании. Настаивайте на четкой оценке культурного соответствия и его обсуждении при подборе новых сотрудников. Конечно, оценивать соответствие корпоративной культуре нелегко, так что вам, как и Биллу Роджерсу, могут понадобиться услуги специалиста по индустриальной психологии.

Во-вторых, каждый новый руководитель высшего звена должен пройти хорошо продуманный процесс адаптации, в ходе которого он должен не только ознакомиться с формальными аспектами работы компании — оперативными

планами работы, стратегическими планами и схемами организации, — но и составить представление о неформальных аспектах, например о процессе принятия решений и получения поддержки проектов. На ранней стадии этого процесса также нужно договориться о том, каких результатов компания ожидает от сотрудника и в какие сроки.

И наконец, шаг, который, к сожалению, часто пропускают, — новичок должен получать помощь при взаимодействии с другими сотрудниками и понимании культурных особенностей организации.<sup>5</sup>

В компании The Limited был внедрен специальный процесс, помогающий новым руководителям полноценно включиться в работу. В 1997 г. CEO Лес Векснер начал активную кампанию привлечения ряда суперзвезд бизнеса как из сектора розничной торговли, так и из других. В результате он нанял новых руководителей для половины бизнесов компании, а также отдельных направлений — маркетинга, HR, финансов и планирования. Но это было лишь начало.

Сперва новые руководители с головой уходили в работу и им почти не помогали приспособиться к компании. «Образно выражаясь, мы бросали людей в глубокое место бассейна, привязав им к ноге пятидесятифунтовую гирю», — признает Лен Шлезингер — СОО и исполнительный вице-президент по вопросам организации, руководства и персонала. Разумеется, многие новые руководители ушли, так и не освоившись в компании. Потрясенный этими неудачами Векснер начал сомневаться в своей программе.

Но компания The Limited не отказалась от этого проекта, а стала его улучшать, запустив масштабную программу адаптации: теперь новые руководители должны первые два месяца работы участвовать в программе «Добро пожаловать на борт», встречаясь с каждым из 30 высших руководителей компании и выслушивая их соображения о

стратегии, результативности и задачах. Новые руководители также наблюдают за работой своих коллег в других подразделениях и получают набор самых важных речей, презентаций и статей компании, чтобы понять из них историю ее развития. Кроме того, им дают учебник по математическим аспектам розницы и руководство по сокращениям и терминологии компании.

Затем они проводят несколько дней в магазинах, центре дистрибуции и отделе дизайна, после чего должны представить отчет о том, что узнали и что могут предложить для улучшения этих направлений. В результате, приступая к выполнению своих обязанностей, новые руководители уже в курсе происходящего в компании, своем подразделении, направлении и сообществе. Программа «Добро пожаловать на борт» в The Limited — хороший пример поддержки, которую компания оказывает новым сотрудникам, облегчая их переход и помогая достичь успеха.

Новые сотрудники на должностях начального уровня — хороший стимул для системы

Таланты важно внедрять не только на среднем и высшем уровне, но и на начальном. Построение мощного потока молодых талантов в компании дает ей стимул на много лет вперед, а также помогает рано внедрить в сознание новых сотрудников культуру, ценности и навыки организации.

Когда Джефф Скиллинг пришел в Enron, чтобы основать подразделение Enron Capital and Trade, он сразу нанял много опытных инвестиционных банкиров, трейдеров и управленцев. Скиллинг также решил обеспечить постоянный приход лучших выпускников колледжей и программ MBA. Для этого он основал программу «Аналитик и компаньон», дающую отличные возможности каждому новому сотруднику на должности начального уровня. В первые

два года новички работают по очереди в разных подразделениях компании, чтобы обучиться основам управления риском и трейдинга. Затем они переходят на работу в одно из подразделений Enron или возвращаются к учебе. Больше всего в программе «Аналитик и компаньон» впечатляет ее размах: каждый год благодаря ей в фирму приходят 500 новых сотрудников.

Конечно, не каждая компания может ежегодно справиться с 500 новичками, но большинство фирм могли бы нанимать больше талантливых сотрудников на начальные позиции. Не делая этого, вы отказываетесь от важного инструмента построения талантливого коллектива.

## Постоянная охота на таланты

В прошлом компании нанимали людей на вакантные позиции. Когда освобождалась должность, менеджер по найму составлял заявку, указывал точные требования, которым должен соответствовать кандидат, и начинал поиски. «Оказывается, сегодня мне нужен баскетболист. Майкл Джордан случайно не уволился?» — вот как Джон Салливан, преподаватель программы управления персоналом в университете Сан-Франциско, описывает традиционный подход к найму. Он подчеркивает, что шансы найти суперзвезду при таком подходе не очень велики.<sup>6</sup>

Этот способ подходил для рынка, где предложение талантов превышало спрос; но с ростом спроса на способных управленцев появилась потребность в новой стратегии найма. Компания должна постоянно охотиться на таланты, чтобы привлечь их именно тогда, когда *они* готовы сменить работу.

Ситуационное привлечение сотрудников может показаться немного странным, но мы обнаружили три способа осуществлять его эффективно. Во-первых, определите, какая

должность подошла бы кандидату, и «ухаживайте» за ним, удерживая его интерес до тех пор, пока данная позиция не освободится. Во-вторых, нанимайте с прицелом на определенную должность, даже если она еще занята. До поры до времени новый сотрудник может вести специальные проекты и знакомиться с организацией. В-третьих, создайте или определите должности, подходящие для новых сотрудников среднего и высшего уровня. Стратегическое планирование, развитие бизнеса, аудитор и помощник менеджера предприятия — примеры начальных должностей для опытных людей; пусть они занимают эти позиции лишь недолгое время (от полугода до полутора лет), а затем освобождают их для следующих новых сотрудников.

В PerkinElmer ситуационное привлечение сотрудников — постоянная часть стратегии найма. Компания даже наняла хедхантера для постоянного поиска людей, из которых могут получиться хорошие генеральные директора. Их работа в PerkinElmer начинается в подразделении по развитию бизнеса; там новые сотрудники работают над специальными проектами и изучают бизнес от года до полутора лет, ожидая, пока не освободится должность линейного менеджера. Эта программа позволяет PerkinElmer нанимать людей, мало знающих отрасль. Пока что компании удалось нанять с помощью программы четырех людей в год — первые четверо прошли программу за 16 месяцев и достигли значительных успехов.

Пример — бывший инженер-специалист по ядерным подводным лодкам Джон Баннер. Он уволился из военноморского флота и занимался консалтингом, когда специалисты из PerkinElmer нашли его и выяснили, что работа не приносит ему полного удовлетворения. Несколько месяцев компания стремилась привлечь Баннера и наконец предложила ему встретиться с СЕО Грегом Самме. Через пару дней Самме сделал Баннеру предложение о работе.

Но убедить Баннера оказалось непросто: он несколько месяцев колебался, пока не убедился, что первая его позиция в компании скоро даст ему другие, лучшие возможности. «Я согласился, когда они пообещали, что я смогу использовать возможности развития бизнеса и занять другую должность со значительной долей собственности», — объясняет Баннер. И действительно, через 15 месяцев после прихода в компанию Баннер содействовал приобретению биотехнологического направления стоимостью \$80 млн. и возглавил его.

По словам Рича Уолша, HR-директора в PerkinElmer, «это идеальные ситуации. Мы хотим привлечь перспективных людей с нужными качествами, ознакомить их с компанией, воспитывать их в нашей культуре, а они будут помогать нам расти; и мы надеемся, что в конечном итоге они будут готовы управлять отдельным направлением».

General Electric — компания, которая в 50 раз больше PerkinElmer, — лидер ситуационного найма. Сейчас она привлекает более ста человек в год (из консалтинговых и аудиторских фирм, вооруженных сил и других сфер) в свои подразделения по развитию бизнеса, корпоративному аудиту и др. Новички проводят на переходных должностях от полугода до полутора лет, помогая осуществлять специальные проекты, аудит и выполняя другую работу, на которой могут лучше ознакомиться с направлением и компанией. Если через полтора года одно из подразделений не нанимает такого человека на должность линейного менеджера, он обычно уходит. Эта система, начало которой было положено на корпоративном уровне, оказалась настолько успешной, что теперь дублируется в каждом подразделении.

PerkinElmer, GE и другие компании, регулярно нанимающие опытных людей на переходные должности, хорошо зарекомендовали себя в глазах кандидатов. Потенциальные

сотрудники охотнее принимают предложение компании, когда видят, что их предшественники достигли успеха.

А ваша компания ведет ситуационный поиск кандидатов? Вы добываете информацию о кандидатах, общаясь с поставщиками и клиентами? Вы используете конференции и собрания отраслевых ассоциаций, чтобы искать таланты? Вы следите за карьерой потенциальных кандидатов, чтобы заметить, например, когда им отказали в повышении по службе? Наконец, вы отслеживаете появление благоприятных макротенденций, которые могут дать хороших кандидатов: например, сокращения в компаниях или вооруженных силах, слияния и крах интернет-компаний?

Так, фирма Sears, Roebuck and Co. наняла целую группу из 25 разработчиков программного обеспечения, не захотевших уезжать из города Бойсе, когда произошло слияние их работодателя, U.S. Bank, с First Bank Systems. Этим людям нравилось жить в Бойсе со своими семьями, и они эффективно работали вместе, поэтому хотели перейти в новую компанию всей группой. Они проводили еженедельные встречи и систематически сообщали о своих намерениях знакомым, в том числе работавшим в банке Чикаго.

Потом кто-то из персонала этого банка рассказал другу, работавшему в Sears, о предложении группы. Друг знал, что компания Sears планирует открыть технологический центр под Чикаго и уже приобрела участок в г. Остин. Но в итоге Sears расположила свой центр именно в Бойсе, который оказался более выгодным вариантом благодаря наличию нужного персонала. Затем программисты из исходной группы наняли еще 125 человек.<sup>7</sup>

## Используйте различные источники талантов

В прошлом компании искали опытного кандидата на определенную должность — человека, который оказался бы там на своем месте. Обычно им не приходилось искать далеко. Чтобы найти всех нужных сотрудников, компании могли каждый год использовать одни и те же немногочисленные источники — специализированные школы, компании-конкуренты или компании в смежных отраслях.

Но война за таланты затягивается, и фирмам вряд ли удастся и дальше находить достаточное количество способных людей в одних и тех же местах. Теперь приходится значительно расширять сферу поиска и нанимать людей без традиционной подготовки и опыта; во многих отношениях это даже идет компаниям на пользу.

Например, десять лет назад большинство крупных консалтинговых фирм искали кандидатов только в пяти-шести лучших бизнес-школах. Однако фирмы росли, а эти источники талантов не развивались, и поэтому искать пришлось и в других местах. Одни фирмы включили в поиски лучшие десять—пятнадцать программ МВА. Другие начали нанимать студентов последних курсов колледжей и создали для них новую консультационную должность аналитика. Третьи стали брать на работу юристов, докторов, физиков и опытных коммерческих директоров. В результате некоторые консалтинговые фирмы снизили долю нанимаемых выпускников бизнес-школ до половины и обнаружили, что не имеющие степени МВА сотрудники не менее успешны.

Другие компании тоже могут расширить круг своих источников талантов. Хороший пример — Argrow Electronics. Долгие годы эта компания привлекала выпускников одних и тех же десяти школ. Но к концу 1990-х, в условиях бурно растущей экономики, способные выпускники стали выбирать другие компании. И в Argrow поняли, что стратегию привлечения нужно менять.

Именно тогда компания решила участвовать в ежегодном «Национальном конкурсе продаж среди колледжей», проводимом в университете Бэйлор в г. Вако. В этом конкурсе студенты средних курсов и старшекурсники, изучающие продажи в более чем 20 небольших колледжах США и Канады, соревнуются в выполнении ролевых заданий. В конце выигравшим достаются призы, а Agrow выбирает себе кандидатов среди победителей.

Компания ищет специалистов по продажам и в других отраслях. «Если нам нужен человек с пятилетним опытом продаж, разве обязателен опыт продаж электроники? — спрашивает Лес Гиллен, директор по стратегическому подбору персонала. — Почему не выбрать человека с опытом в финансовой сфере, который бы успешно продавал ипотечные кредиты?» И действительно, компания Agrow успешно привлекает таких людей, лишь подучивая их специфике электроники.

Вооруженные силы — еще один источник, которым пользуется Agrow. В 2000 г. компания взяла на работу 15 офицеров из-за их опыта взаимодействия с разными людьми, контактов с различными культурами, знания логистики и техники. Agrow особенно любит нанимать бывших офицеров с опытом командования войсками. Гиллен так объясняет это: «Такие люди очень хорошо разбираются в сценарном анализе «что если» и в других областях, которые соответствуют нужным нам комплексам навыков. Для нас это так же ценно, как и знание электроники у других специалистов».

Перестав требовать от кандидатов диплом по электротехнике, Agrow смогла нанимать для направления эксплуатации оборудования инженеров других типов — химиков, строителей и промышленных инженеров. Многие из них добились больших успехов благодаря развитым навыкам общения и пониманию потребностей клиентов.

Сейчас Agrow закрывает «нестандартными» новичками 25% вакансий, связанных с продажами и дистрибуцией,

и ожидает повышения этой доли. Как и многие другие компании, Arrow обнаружила, что сотрудники нового типа помимо выполнения своих обязанностей приносят свежий взгляд на вещи и проявляют богатые творческие способности. Компании также все больше признают необходимость построения более разнообразной команды. Для этого нужно привлекать не только людей с различным образованием и опытом, стилем мышления и методами решения проблем. Такое многообразие укрепляет организацию.

Ди Хок, основатель и почетный СЕО компании Visa, убежден в важности привлечения сотрудников на основе их качеств, а не определенного опыта или знаний. Он говорит: «Нанимайте и продвигайте по службе, во-первых, на основе честности; во-вторых, мотивации; в-третьих, способностей; в-четвертых, понимания; в-пятых, знаний; и лишь в последнюю очередь — на основе опыта. Без честности мотивация опасна; без мотивации способности невозможно применить; без способностей понимание ограничено; без понимания знания ни к чему; без знаний опыт слеп. Люди, обладающие всеми этими качествами, кроме опыта, легко его приобретут и быстро найдут ему достойное применение».<sup>8</sup>

Привлечение людей без традиционного образования и опыта — сложная задача. Для этого требуется тщательно оценивать нужные для успеха навыки и характеристики. Искать надо не тех, кто соответствует культуре компании, а тех, кто может приспособливаться к ней; или, в определенных обстоятельствах, тех, кто может обогатить ее. Нанимая людей с разным образованием и опытом, сначала придется инвестировать больше средств, времени и усилий на их развитие, но это, как подтверждает опыт Arrow, может принести отличные результаты.

Проведите мозговой штурм по всем возможным группам, которые можно задействовать в качестве новых источников таланта (см. рис. 4-1).

## Проявляйте изобретательность в разработке новых каналов

Условия поиска и привлечения новых талантов меняются еще по одной причине: сейчас нужно уделять внимание не только тем, кто ищет работу, но и тем, кто ее не ищет. Половина из 6500 управленцев, которых мы опросили в 2000 г., заявила, что вероятность их ухода из компании в следующие два года — 30% или больше.<sup>9</sup> Две трети менеджеров, сменивших компании за последние три года, заявили, что не искали новую работу сами, а просто получили лучшее предложение.<sup>10</sup> Иными словами, многие таланты сегодня пассивно ищут работу.

### Рис. 4-1. Инструмент для «мозговых штурмов»

Чтобы найти новые источники талантов, проведите «мозговой штурм» по всем возможным аспектам, которые отличаются от традиционного описания кандидата.

<b>Другие места</b>	Рассмотрите другие школы, другие компании, другие страны.
<b>Другие этапы карьеры</b>	Более ранний или поздний этап карьеры, чем традиционно. Рассмотрите также возможность найма пенсионеров, старшеклассников и студентов колледжей.
<b>Другое образование</b>	Рассмотрите возможность найма людей с другой специализацией, с более высоким или низким уровнем образования.
<b>Другой опыт работы</b>	Рассмотрите возможность найма из других отраслей, с других должностей или даже из областей вне бизнеса (например, из академической среды)
<b>Другие демографические характеристики</b>	Рассмотрите возможности найма людей другого возраста, пола, этнической принадлежности или социально-экономического статуса.

Есть множество прекрасных кандидатов, но их нужно переманивать у конкурентов. По этой причине, а также для использования множества разных источников талантов, компаниям нужны новые каналы связи с кандидатами.

Новейший канал — это, конечно, Интернет, предлагающий различные способы поиска кандидатов. Можно привлекать их, когда они посещают сайт вашей компании, независимо от того, ищут ли они работу. Можно размещать вакансии на «досках объявлений» и сайтах о работе, а также проводить поиск среди размещаемых там резюме.

Огромный спрос на таланты в сфере IT в конце 1990-х заставил многие компании проявлять изобретательность в поиске кандидатов через Интернет, и в этом преуспела компания Cisco. Ее сайт разработан для привлечения потенциальных сотрудников и рассчитан на любителей технологий. Среди приманок — программа Make Friends @ Cisco («Найди друзей в Cisco»), соединяющая посетителя сайта с сотрудником Cisco. Cisco Profiler — остроумный интерфейс, помогающий посетителю создать резюме и послать его компании, и кнопка «О нет, идет мой начальник!», включающая изображение «Семь привычек успешного сотрудника» (около 90% посещений сайта происходит в рабочее время). В 1999 г. Cisco получила более 80% резюме потенциальных сотрудников по электронной почте, а две трети новых сотрудников были найдены через Интернет.<sup>11</sup>

Интернет также может помочь ускорить процесс найма — быстрее находить сотрудников на вакансии, опережая при этом другие компании. Специально разработанные приложения могут автоматически получать резюме, проводить тесты для первоначального отсева кандидатов, проверять их образование и опыт, составлять графики собеседований, поддерживать связь с кандидатом, делиться резюме с другими отделами и составлять отчеты.

Продуманный поиск сотрудников с помощью Интернета помог Cisco значительно сократить срок заполнения

вакансий. Цикл найма в Cisco (время, проходящее с первого контакта до заключения трудового договора) сократился на 60% за три года — со 113 дней в 1996 г. до 45 дней в 1999 г. Благодаря этому высвободилось ценное время для компании и кандидата.<sup>12</sup>

Еще один новый канал — базы данных. Точно так же, как производители продукции контактируют с клиентами, компании могут строить отношения с потенциальными сотрудниками. Найм с помощью баз данных больше похож на охоту с гарпуном, чем на забрасывание невода. Сначала определите, какие люди обладают требуемыми характеристиками и кто из них может захотеть когда-нибудь поступить в вашу компанию. Установите с ними контакт и дайте им понять, что они могут рассмотреть возможность работы в вашей компании. Узнайте о личных и карьерных факторах, которые могут повлиять на их решение, и попытайтесь убедить их поступить на работу в вашу компанию, когда наступит подходящий момент.

Чтобы построить базу данных потенциальных кандидатов, вспомните всех людей, которые были так или иначе связаны с вашей организацией: друзья и коллеги нынешних сотрудников; кандидаты, отказавшиеся от предложения; люди, которые не подходят для одного подразделения, но могут превосходно работать в другом; эффективные сотрудники, покинувшие компанию. Ведь их резюме где-то есть и ждут, чтобы их обнаружили.

Кроме того, активно ищите людей, которых можно добавить в базу данных: самых эффективных сотрудников конкурентов; людей, которые выступают на конференциях или завоевывают награды; выпускников ваших целевых школ, ассоциаций или компаний.

Поддерживайте связь с ними: посылайте им материалы о компании, приглашайте на мероприятия и давайте доступ к сайту, на котором есть особо интересующая

их информация. Время от времени обращайтесь к ним — так они будут знать, что их всегда ждут для собеседования в вашей компании.

Крупнейшая в мире компания по производству видеоигр, Electronic Arts (EA), с помощью своей базы резюме поддерживает отношения с разработчиками игр, которые теоретически могут когда-нибудь поступить на работу в компанию. Для этого EA использует свой сайт [EA.com](http://EA.com): в первый раз, когда ищущий работу щелкает на кнопке «Вакансии», он должен ответить на вопросы о целях и ориентирах своей карьеры, образовании и опыте, интересах и способностях. Программа даже просит разрешения связываться с кандидатом в будущем. Потом система сообщает менеджерам по найму в EA о должностях, которые могут подойти каждому претенденту. Менее чем за год EA собрала данные 34 000 потенциальных кандидатов, 20 000 из которых согласились получать дополнительную информацию.

Недавно система с честью выдержала важное испытание. В EA решили перенести разработку игры NASCAR из г. Редвуд (Калифорния) в г. Орlando (Флорида). Для этого требовалось быстро нанять 40 местных разработчиков игр. Решением стало интерактивное электронное письмо «Вступай в игру», посланное 18 000 заранее отобранных и оцененных кандидатов из базы данных. Письмо приглашало их рассмотреть новые возможности в Орlando. К описанию должностей, требуемой квалификации и ссылкам на подачу заявки в Интернете прилагалась подборка лучшей графики и анимации, выполненной EA, а также предварительный просмотр видеоигры, которую с нетерпением ожидали любители игр — ее также разрабатывали в Орlando. За несколько дней флоридской ссылкой воспользовались 3000 кандидатов. Отобрать из них нужных было уже легко.<sup>13</sup>

## Агенты для талантливых управленцев

Долгое время единственными посредниками в поиске сотрудников были компании, специализирующиеся на поиске высшего управленческого персонала. Они представляли интересы компании и помогали искать кандидатов. На сегодняшнем рынке талантов, где люди обладают гораздо большей властью, появляется еще один тип посредника, который их представляет. У руководителей, как у кинозвезд, скоро могут появиться агенты, которые будут помогать в поиске лучшей работы и обсуждении ее условий. Вам это кажется невероятным?

Такие агенты уже существуют. У одного из них около 30 клиентов. Он дает им консультации, представляет их в переговорах, занимается их пиаром и продвижением.<sup>14</sup> Другой агент заключает сделки для клиентов - CEO. Он ищет нужные возможности и финансовую поддержку. Он учит своих клиентов никогда не использовать слово «работа», так как ищет для них не работу, а возможности заключения сделки.

Мы предсказываем, что со временем агентов будут нанимать не только руководители высшего ранга, но и другие управленцы. Ведь преимущества собственного агента в том, что он постоянно ищет новую лучшую возможность, отвечает на звонки от хедхантеров и консультирует в переговорах о вознаграждении.

Подумайте, как это изменит динамику взаимоотношений между компаниями и людьми, а также процесс привлечения сотрудников.

Но при всех возможностях Интернета самым эффективным средством остается, вероятно, самое старое: личные связи. Около 40% опрошенных менеджеров в первом исследовании были наняты через знакомых.<sup>15</sup>

Рекомендованные сотрудниками кандидаты тоже обычно успешны. Но, как ни удивительно, мало компаний продуманно и организовано используют колоссальную сеть связей своих работников.

Каждый из работающих в компании должен искать таланты и строить собственную сеть кандидатов, участвуя в

нужных ассоциациях, конференциях, интернет-рассылках, чатах, при посещении клиентов и поставщиков. Воспользуйтесь неосвоенными ресурсами в списках контактных лиц всех сотрудников компании.

Компания DoubleClick вышла на сотни потенциальных кандидатов, используя знакомства своих сотрудников. С помощью программы рекомендаций она наняла 500 человек в первом квартале 2000 г., что помогло расширить компанию на 30%. Действенным методом стало вознаграждение для работников, которые привели в компанию удачных людей: два сотрудника, рекомендовавшие больше всего кандидатов, получили мотоциклы Harley Davidson; были и другие награды — \$1000 за первого рекомендованного кандидата, \$2000 за второго и так далее, без ограничений. В целом кандидаты, найденные таким путем, составили 43% новых сотрудников компании.

Проявляйте изобретательность в контактах, ведь у компаний есть неограниченные возможности начать диалог с потенциальными сотрудниками.

Например, одна компания провела двухдневный телемарафон, в течение которого 80 ее сотрудников, включая руководство, приглашали подходящих кандидатов. Другая компания разместила на своем сайте видеоигру, и получившие много очков могли подать заявку на должность программиста. Еще одна компания попросила хакеров взломать свою систему и пригласила проявивших самый творческий подход на должность в IT-подразделении.<sup>16</sup>

## Нарушайте правила формирования вознаграждения, чтобы получить желаемых людей

Сегодня на рынке существует значительный спрос на лучших кандидатов, создающих огромную ценность, и компания должна быть готова идти на большие затраты для их завоевания. Приложив титанические усилия для поиска и привлечения хорошего кандидата, не дайте ему ускользнуть, если он хочет получать больше, чем вы предполагали. Иными словами, если *вам кажется*, что вы предлагаете достаточную зарплату хорошим кандидатам, а они вам отказывают, следует пересмотреть эту цифру.

Это на собственном опыте понял Билл Роджерс из SunTrust, попытавшись нанять 40 менеджеров по работе с клиентами, используя существовавшую в компании структуру вознаграждения (зарплата ниже средней плюс большие премии). Скоро ему стало ясно, что этот средний пакет не привлекает нужных ему лучших кандидатов.

Поэтому он поднял планку вознаграждения: начал предлагать премии за поступление на работу, оплачивать затраты на переезд и гарантировать премии в первый год. В конечном итоге он поднял и зарплаты до уровня выше среднего по отрасли — впервые для SunTrust. Этот дорогостоящий ход сработал. «Почти все новые менеджеры, которых мы наняли, с лихвой возместили первоначальные затраты на их привлечение, — объясняет Роджерс. — Мало кто из них согласился бы у нас работать, если бы мы не подняли планку оплаты».

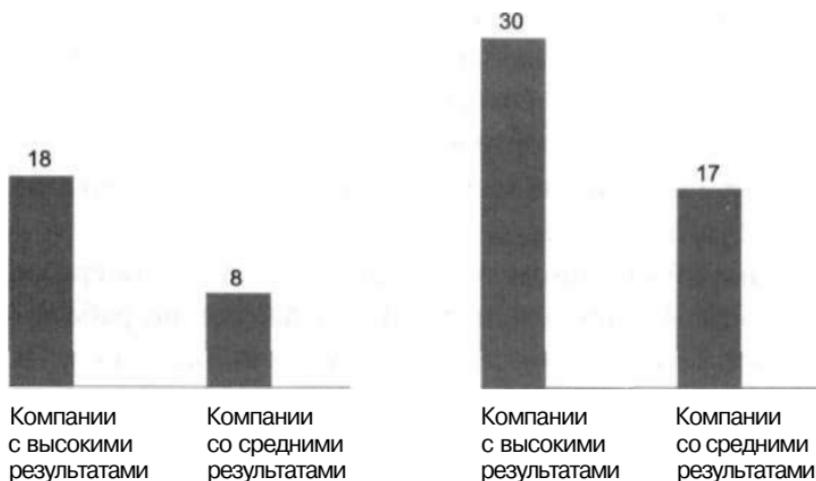
Чтобы выиграть на этом новом рынке, нельзя играть по старым правилам, определяющим размер заработной платы. Нужно задать себе два важных вопроса. Первый: сколько потребуется денег, чтобы привлечь этого человека? Второй: какую ценность он создаст для моей компании?

**Рис. 4-2. Предлагайте нужным людям достаточное вознаграждение**

Процент директоров компаний, которые полностью согласны с данными утверждениями:

«Вознаграждение никогда не мешает при найме более эффективных кандидатов»

«При необходимости мы нарушаем существующие правила определения вознаграждения, чтобы привлечь и удержать нужных людей»



Источник: исследование McKinsey & Company «Война за таланты» 2000 г.

Ответ может находиться вне диапазона, который вы планировали изначально. Вам может понадобиться увеличить потолок вознаграждения или предлагать интересные бонусы за поступление на работу и другие льготы, чтобы увеличить вознаграждение без нарушения структуры зарплаты. Компании с более высокими результатами охотнее платят необходимую сумму для найма нужных людей (см. рис. 4-2).

## Умейте убеждать

В прошлом процесс найма был сосредоточен главным образом на *отборе*. Компании тщательно отбирали лучших из длинного списка хороших кандидатов и могли позволить себе не торопиться, пока те нервно ожидали решения.

На сегодняшнем рынке талантов компания должна *убеждать* кандидатов в своих преимуществах. Да, тщательный отбор все равно нужен, но гораздо более трудная задача — убедить подходящих людей прийти на работу в компанию или даже выслушать ее предложение. Каждый шаг этого процесса должен стать своего рода ухаживанием: убедительным, восхитительным и искусным. Кандидат должен чувствовать, что компания добивается его расположения и ценит его. Каждый раз после общения с компанией он должен думать: «Как мне хотелось бы работать там!»

Раньше компании посылали на охоту за талантами не лучших своих людей, а тех, кто мог уделить этому время. Но сегодня такая практика обречена на провал.

Нужно, чтобы на передовой войны за таланты были самые эффективные сотрудники вашей компании. Линейные менеджеры должны уделять один — два дня в месяц привлечению сотрудников: проводить собеседования с кандидатами, презентации в студгородках и убеждать кандидатов принимать предложения. Профессионалы должны быть у руля стратегии найма. Ключевые менеджеры по персоналу должны организовать весь процесс, а не быть простым звеном между специалистом по найму и кандидатами.

Чтобы завоевать лучших кандидатов, компании должны пускать в ход все свои козыри. «Привлечение самых талантливых кандидатов было моей единственной целью в первый год работы, — рассказывает Стив Макадам, вице-президент подразделения упаковки в компании Georgia-Pacific. — В тесном сотрудничестве с нашей командой по персоналу мы выработали соответствующие процедуры.

Но когда дело доходило до активного убеждения и подписания трудового договора, для меня это было приоритетом номер один. Я лично ездил по стране, посещал потенциальных кандидатов и проводил с ними столько времени, сколько было нужно».

Макадам знал, что только его личное присутствие убедит одаренных людей войти в команду компании. Он советует: «Если руководитель хочет, чтобы у него работали лучшие, он должен привлекать их самостоятельно». Из 96 человек, нанятых в первые полтора года работы Макадама, он лично убеждал и проводил собеседования с 49. Считается, что у 29 из этих 49 человек — хороший потенциал как у будущих руководителей, и почти все они до сих пор работают в компании.

СЕО компании Symantec Джон Томпсон тоже понимает важность своего личного участия. Symantec разрабатывает программы для обеспечения безопасности данных; самые известные ее продукты — Norton Utilities и Norton Antivirus. Томпсон вспоминает, что однажды очень талантливого директора их исследовательской лаборатории переманила некая интернет-компания. «Я написал ему письмо по электронной почте: «Я удивлен. Я думал, что ты любишь нашу компанию и понимаешь, как ты нам важен для достижения наших целей. Но, наверное, это было не так. Очень глупо с нашей стороны. Желаю тебе всего лучшего», — вспоминает Томпсон. Через неделю этот директор вернулся и послал Томпсону ответ: «Я вернулся, и я действительно люблю нашу компанию».

Есть еще одна веская причина доверить наем лучшим сотрудникам: они задают уровень талантов, который определит уровень достижений вашей компании. Как сказал сэра Артур Конан Дойл: «Посредственность не знает ничего лучше себя, но талант немедленно узнает гения».

## Разработайте стратегию привлечения талантов для каждого подразделения

Все мы знаем, как разрабатывается маркетинговая стратегия: определяется каждый сегмент, устанавливается его размер и характеристики его потребностей. Разрабатывается уникальное предложение и стратегия ценообразования для каждого сегмента. Готовятся каналы, тактика и программы для торгового персонала. Согласовывается доля целевого рынка и планы продаж. Высококвалифицированные менеджеры по маркетингу и продажам тратят сотни часов на подготовку этих продуманных письменных планов. Исполнительный комитет обсуждает и согласовывает их.

Но есть ли в вашей компании *письменно зафиксированная* стратегия привлечения сотрудников? У каждого подразделения? Для каждого вида талантов? Так же хорошо она продумана, как маркетинговая стратегия? Скорее всего нет. До начала войны за таланты никому не нужно было тратить на это столько сил. Но теперь стратегия привлечения сотрудников для всей компании так же необходима и должна быть такой же подробной, как и маркетинговая стратегия.

Мы рекомендуем вам попросить каждое подразделение разработать стратегию найма. В первый год она может быть совсем простой (см. образец на рис. 4-3). Во второй год ищите возможности в разных направлениях или типах сотрудников, чтобы подразделения могли делиться передовым опытом и кандидатами.

Подумайте вместе со своей руководящей командой и HR-отделом, как построить стратегию найма таким образом, чтобы внедрять таланты на всех уровнях, постоянно охотиться за ними, использовать много разных источников, проявлять изобретательность в разработке новых каналов, при необходимости нарушать правила вознаграждения и уметь убеждать нужных вам кандидатов.

**Рис. 4-3. Стратегия привлечения сотрудников для подразделения АБВ на 2001 год**

Тип сотрудника и план найма	Источники и каналы	Что мы хотим сказать в своем предложении	Ответственные лица	Критерии успеха
100 разработчиков ПО	15 университетов	«Новейшая технология»	3 директора подразделений 5 менеджеров школ	Процент принявших предложение; стоимость найма одного сотрудника
50 опытных электротехников	Направления от сотрудников и Интернет	«Выберите свою должность и месторасположение»	2 менеджера по производству и 1 HR-руководитель	Количество нанятых сотрудников; их эффективность за первый год
20 генеральных директоров	Школы МВД, 2 фирмы по поиску персонала - консультантов	«Должность линейного менеджера через полтора года»	Руководители отделов планирования и финансового отдела	Попадание в 20% лучших в классе

Прилагается страница по каждому типу сотрудников:

- Количество сотрудников из каждого источника или канала
- Описание целевого кандидата
- Собеседование и процесс отбора
- Диапазон и варианты вознаграждения

Для успеха в бизнесе все важнее будет становиться кадры, а конкуренция будет приводить к появлению все более хитроумных методов переманивания талантов. Добейтесь продуманной стратегии привлечения сотрудников.

# Глава 5

## Обеспечьте процесс непрерывного развития персонала

В «Пигмалионе» Бернарда Шоу неряшливая девица-кокни Элиза Дулитл привлекает внимание знаменитого эксперта по фонетике — профессора Генри Хигинса. Он берет ее под опеку, чтобы доказать, что его внимание может преобразить Элизу в леди, в совершенстве владеющую литературным английским языком. В конце концов успех Хигинса превосходит его собственные мечты. Из этой истории получилась отличная пьеса, ставший классикой фильм и замечательный мюзикл «Моя прекрасная леди».

Эта история также стала опорной в классической статье «Пигмалион для менеджмента», впервые опубликованной в *Harvard Business Review* в 1969 г. и множество раз перепечатанной. Автор статьи Дж. Стерлинг Ливингстон объяснил, что руководители играют жизненно важную роль в развитии своих подчиненных: «Хотя большинство менеджеров высшего звена еще не распознали эту проблему, наиболее сложная задача — избавить самый ценный ресурс, молодых талантливых управленцев и профессионалов, от существующих сейчас проблем: их недостаточного развития и использования, а также неэффективного менеджмента».<sup>1</sup>

Эта задача до сих пор актуальна. Таланты редко достигают высшей степени развития без посторонней помощи.

У людей есть огромный потенциал, который можно полностью раскрыть при надлежащем развитии и практике.

Возьмем пример Эмили Хикки, которая на первый взгляд вовсе не похожа на Элизу Дулитл. Эмили с отличием окончила университет Северной Каролины, получив диплом — по английскому языку и религиоведению. Ей никогда не приходилось зарабатывать продажей цветов на улице. Тем не менее Эмили, как и Элиза Дулитл, не была готова к встрече со сложным реальным миром. Ей понадобился наставник, который указывал бы ей дорогу, поощрял ее и стимулировал раскрытие ее потенциала.

После окончания университета Эмили получила работу на должности начального уровня в технологической консалтинговой фирме. Она хорошо проявила себя, что отразилось в оценке ее работы за полгода. Однако Эмили чего-то не хватало: она чувствовала, что может достичь большего. Но этого не заметили и не дали ей расширить границы ее потенциала; Эмили поняла, что на этой работе не сможет выполнять нужные для профессионального роста задачи и реализовать свои возможности.

После некоторого поиска Эмили приняла предложение компании, которая находилась на стадии развития. Компания создала сайт объявлений с вакансиями, позже названный [HotJobs.com](http://HotJobs.com). Здесь Эмили нашла возможности профессионального роста. Сначала она была менеджером по работе с клиентами, потом работала с инженерами компании над SoftShoe — программным обеспечением, на котором основан сайт [HotJobs.com](http://HotJobs.com). В конце концов Эмили стала представителем компании по SoftShoe и получила престижную награду за эту программу на компьютерной выставке Comdex. Когда Эмили назначили вице-президентом по управлению продукцией, она с нуля собрала команду, организовала процессы и разработала стратегию. Наладив управление продукцией, Эмили помогла добиться положительных изменений в

компании по производству программного обеспечения, которую приобрели Hotjobs, и стала управляющим по одному из продуктов компании.

Эмили достигла успеха благодаря своему таланту и трудолюбию. Но этому способствовал еще один элемент: она считает, что без наставничества и поощрения со стороны бывшего CEO Ричарда Джонсона она не добилась бы подобных успехов так быстро. Эмили рассказывает: «Впервые встретив Ричарда, я сразу же поняла, что его таланты противоположны моим. Мне было ясно, что он умеет говорить и убеждать, настойчиво позиционировать идеи и уверенно действовать. Я хотела посоревноваться с ним и поучиться у него».

Но Эмили признает, что учиться у Джонсона оказалось нелегко из-за его требовательности. Однажды он послал ее к группе журналистов для проведения важной презентации программного обеспечения. За нее Эмили получила оценку «лучшая презентация на выставке», но это было лишь началом. «С тех пор он последовательно заставлял меня участвовать в презентациях — на заседаниях совета директоров, конференциях с инвесторами и встречах по развитию бизнеса, — вспоминает Эмили. — Для меня очень важно, что он дает мне ответственные поручения, а если я оказываюсь не на высоте, то критикует, а затем снова дает важное задание, не позволяя мне заикливаться на ошибках. Однажды я провалила презентацию, и он заявил, что я не готова к выступлениям. Но через несколько недель снова поручил мне презентовать что-то совету директоров, и на этот раз все прекрасно получилось. Это повысило мою уверенность».

Для Эмили очень существенно, что Джонсон поощрял ее профессиональный рост, оценивал ее работу и занимался коучингом. «Я оказывалась в ситуациях, где должна была действовать как менеджер с 20-летним опытом, — говорит

она. — У меня такое ощущение, будто в эти два года уместилась целая карьера».

Чтобы выиграть войну за таланты, компании должны развивать своих сотрудников. Не все они станут «суперзвездами», но каждый может расширить границы своих достижений, получая сложные задания, регулярное поощрение и поддержку. Компании, встроившие процесс развития в свою организацию, привлекут больше талантливых сотрудников, смогут дольше их удерживать и в конечном итоге покажут более высокие результаты.

Казалось бы, это легко понять. Но подумайте над следующими фактами:

- 54% директоров компаний заявили, что их неспособность развивать своих сотрудников до уровня хороших руководителей — огромное или большое препятствие в укреплении талантливого коллектива.<sup>2</sup>
- 57% управленцев полагают, что их компании не удастся быстро и эффективно развивать сотрудников.<sup>3</sup>
- Среди управленцев, которые считают, что компания плохо их развивает, в пять раз больше вероятность, что они уйдут из компании, чем среди тех, кто думает, что компания развивает их хорошо.<sup>4</sup>
- 57% управленцев, которые намереваются уйти от нынешнего работодателя в ближайшие два года, указали, что недостаточность развития и возможностей обучения — критическая или очень важная причина ухода; 69% указали в качестве такой причины недостаточные возможности карьерного роста.<sup>5</sup>

Как же превратить больше сотрудников, подобных Элизе Дулитл, в уверенных менеджеров, эффективно

реализующих свой потенциал? Как превратить своих Генри Хигинсов в более вдумчивых и вдохновляющих руководителей?

В большинстве компаний процессы развития налажены плохо. Для победы в войне за таланты нужно лучше раскрывать потенциал сотрудников: использовать стимулы для развития в процессе работы, постоянно проводить коучинг сотрудников, оценивать их работу и осуществлять программу наставничества.

#### **Старый подход к развитию**

Развитие происходит само собой

Развитие означает обучение

Таланты принадлежат подразделению; люди не переходят из одного подразделения в другое

В развитии нуждаются только нерезультативные сотрудники

Наставников находят немногие счастливики

#### **Новый подход к развитию**

Процесс развития встроен в организацию

Развитие означает в первую очередь сложную и интересную работу, коучинг, оценку и наставничество

Таланты принадлежат компании; люди легко передвигаются внутри компании

Все сотрудники нуждаются в развитии и коучинге

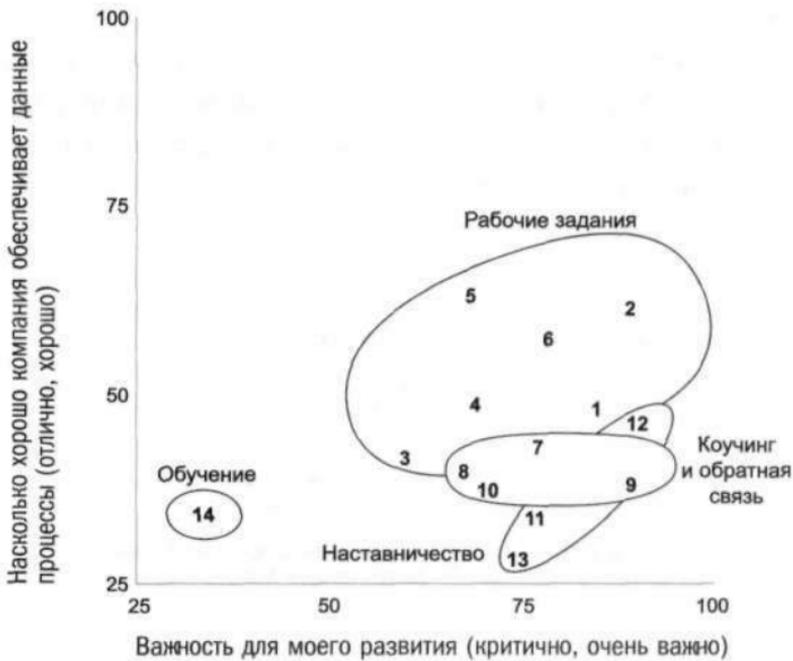
Наставников дают каждому перспективному сотруднику

## Как происходит профессиональный рост

Многие руководители не понимают процесса профессионального роста менеджеров и думают, что ключ к развитию — обучение. Но когда мы спросили менеджеров, что стало движущей силой их развития на протяжении карьеры, они выделили не обучение, а сам процесс работы. Но не это удивило нас, а то, каким важным они считали коучинг, оценку их работы и наставничество (см. рис. 5-1).

**Рис. 5-1. Факторы развития**

Процент менеджеров среднего и высшего звена

**РАБОЧИЕ ЗАДАНИЯ**

1. Быстрое продвижение эффективных сотрудников
2. Создание навыков, улучшающих карьерные перспективы
3. Быстрая ротация и продвижение
4. Задачи с ответственностью за финансовый результат
5. Возможности работы над специальными проектами
6. Обучение на рабочих местах

8. Оценка «360 градусов»

9. Откровенная, подробная оценка работы
10. Неформальный коучинг со стороны руководителя

**НАСТАВНИЧЕСТВО**

11. Прекрасный наставник
12. Наличие образца поведения в среде старших менеджеров
13. Советы наставников о развитии

**КОУЧИНГ, ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ**

7. Мне говорят о моих сильных и слабых сторонах

**ОБУЧЕНИЕ**

14. Традиционное обучение

Источник исследование McKinsey & Company «Война за таланты» 2000 г.

## Недостаточное развитие

В результатах исследования нас удивило и то, как большинство компаний развивает сотрудников. На вопрос, насколько хорошо в их компании организованы различные компоненты развития, лишь 39% менеджеров ответили, что их компания очень эффективно дает откровенную оценку их работы, только 37% — что их компания обеспечивает хороший уровень наставничества, и лишь 47% — что их компания быстро продвигает способных сотрудников.<sup>6</sup>

Почему компании так плохо развивают своих работников? Причиной мы считаем то, что они не признают связь между эффективным развитием сотрудников и результатами компании. Еще одна вероятная причина — в том, что большинство менеджеров так и не испытали на себе выгоды хорошего развития и поэтому сами не готовы к росту в собственных организациях. Кроме того, большинство компаний не требует от руководителей развития сотрудников, не ценит и не измеряет их успех в этой области.

Многим руководителям не нравится, что для качественного развития талантов требуются большие эмоциональные затраты и личное участие. Хороший наставник должен знать и обсуждать таланты и потенциал своих сотрудников, что иногда может граничить с навязчивостью, и некоторые руководители при этом чувствуют себя неловко. Мы надеемся, что такие люди преодолеют свою скованность (как это удалось Мими Бриден — см. третью главу) и займутся стоящим делом: помогут другим развивать свои уникальные способности.

## Осуществляйте развитие в процессе работы

Исследователи годами говорят о той первостепенной роли, которую процесс работы играет в развитии людей.<sup>7</sup> Но многие компании в своей повседневной деятельности уделяют этому недостаточно внимания.

### Добивайтесь быстрого обучения

«Плохо подготовленный руководитель оставляет шрамы на карьерах молодых людей, наносит огромный ущерб их самооценке и искажает представление о самих себе, — пишет Дж. Стерлинг Ливингстон. — Но если у нас есть хорошая подготовка и *большие ожидания*, уверенность подчиненных в своих силах возрастет, их способности будут развиваться, а производительность повысится».<sup>8</sup> Как замечает Ливингстон, для профессионального роста людям нужны новые интересные и сложные задания, которые они еще не умеют выполнять. Это в особенности относится к перспективным сотрудникам.

Например, в General Electric хорошо продуманы задания для профессионального роста; компания рассматривает их как стратегические ставки на талантливых сотрудников. Бывший вице-президент по развитию руководителей Чак Окоски замечает: «Делайте ставку на прирожденных атлетов — людей с самыми стойкими навыками, доказавших свою способность организовать и воодушевить отличную команду и обладающих достаточной серьезностью для хорошего выполнения сложной работы. Не бойтесь продвигать «звезд» без узкоспециального опыта на должности, которые на первый взгляд выходят за пределы их компетенции. В большинстве случаев вас удивят их хорошие результаты».

The Home Depot тоже проводит ускоренный процесс обучения эффективных сотрудников. В среднем менеджеры

впервые получают ответственность за финансовые результаты в 26 лет. Один директор магазина рассказал нам, что начал работу в компании в 18 лет, стал директором отдела в 21, помощником директора магазина в 23, а директором магазина — в 25! Не всем в The Home Depot удастся такой стремительный взлет, но философия компании в том, чтобы идти на риск продвижения людей, которые кажутся готовыми к такому карьерному прыжку.

Также важно выбрать время. Слишком быстрое продвижение по службе может повредить ответственности за результаты и обучению, а слишком медленное сдерживает темпы развития. Большинство компаний склонны ко второму варианту. Оценивая работу перспективных людей, спросите себя: «Их обучение замедлилось? Могли бы они взяться за более сложные задачи?»

Ставьте перед людьми непривычные задачи

Людам нужно не только расширение обязанностей, но и их смена. Авторы книги «Уроки опыта» Ломбардо, Макколл и Моррисон определили, какое изменение задач помогает сотрудникам развиваться. Среди прочих к таким изменениям относятся: переключение с обязанностей линейного менеджера на административные, выполнение проектов «с нуля» и наведение порядка в проблемных направлениях.<sup>9</sup> Генеральные директора с разносторонней подготовкой должны в течение своей карьеры выполнить множество таких различных проектов.

Amgen — компания, сознательно дающая перспективным людям возможность проявить себя в различных задачах. Например, вице-президент Amgen Кит Леонард начал работу с логистики, перешел в финансовое подразделение, получил международное задание и поехал в Нидерланды; затем был назначен в отдел продаж и маркетинга и в конце

концов стал руководителем нового подразделения ревматологии. Похожий путь прошел исполнительный вице-президент Amgen Деннис Фэнтон, специалист по молекулярной биологии. Раньше он возглавлял отдел продаж и маркетинга, а сейчас занимается операционными вопросами, включая производство, логистику, инженерию, качество и управление информацией; недавно к этому списку добавились исследования. Фэнтон признает: «Конечно, сейчас я выкладываюсь полностью, но такова жизнь — надо напрягать все силы, чтобы понять свои возможности».

Конечно, давая сотрудникам задания для профессионального роста, Amgen обеспечивает им «спасательные круги» в виде наставничества, коучинга и постоянной оценки, чтобы они выплыли в море новых обязанностей.

Поручайте сотрудникам серьезные специальные проекты

Специальные проекты, где определенные цели должны быть достигнуты за несколько месяцев, — особенно хорошие возможности развития. Для их выполнения обычно требуются целенаправленное решение проблем, межфункциональный интегрированный подход, коллективная работа, контакты с руководителями высшего звена и умение убеждать, а не указывать. Часто сотрудники могут участвовать в этих проектах одновременно с выполнением своих обычных обязанностей. Как упоминалось в третьей главе, с этой целью Arrow Electronics временно поручает сотрудникам обязанности людей, ушедших в длительный отпуск.

Постоянно расширяйте рамки должностных обязанностей

Можно добиваться профессионального роста и усложнения задач, даже если сотрудник работает на одной и той же позиции. Обязанности должны не считаться строго определенными раз и навсегда, а скорее представлять собой широкий круг полномочий. Давайте сотрудникам возможность переосмысливать свои роли, переориентироваться в своих обязанностях и выполнять работу так, как никто до них.

Поощряйте поиск возможностей перезапуска продукта, его продвижения в новой стране, улучшения отношений с клиентами или наставничества для перспективного сотрудника. Создавайте возможности профессионального роста — от проведения трудных переговоров до презентации важного отчета совету директоров. Помните, что не должность определяет потенциал сотрудника, а, наоборот, он сам задает потенциал и направление, в котором будет вести работу. Попробуйте представить себе, какой могла бы стать позиция при другом подходе, или найдите человека, который может направить вверх траекторию развития должности.

Организационная структура должна способствовать развитию

Разрабатывая организационную структуру, найдите возможности уменьшения иерархических уровней и децентрализации работы. Например, должности, связанные с ответственностью за финансовые результаты, лучше помогают развивать способности к общему руководству, а межфункциональные команды дают сотрудникам шанс расширить кругозор. В Johnson & Johnson входит более чем 190 компаний.<sup>10</sup> Такой уровень децентрализации помогает поощрять предпринимательскую атмосферу, в которой молодые сотрудники рано получают ответственность и возможности развивать свои навыки.

Уделяйте особое внимание некоторым видам работы. Некоторые задания особенно полезны для развития будущих руководителей компаний. В нашем опросе менеджеры назвали пять типов самых важных для развития задач: работа на должности с более широким кругом полномочий; реструктуризация компании; создание новой компании или направления; масштабный и заметный специальный проект; работа в другой стране.<sup>11</sup> Такой работы в большинстве организаций мало, и поэтому ее нужно продуманно давать самым перспективным сотрудникам.

Например, в Amgen ключевой позицией для развития является должность руководителя команды по разработке продукции, который ведет продукт от стадии исследований и клинических испытаний до маркетинговых и регуляторных вопросов. Поскольку эта должность находится на стыке многих направлений и имеет различные аспекты, CEO Amgen Кевин Шерер считает ее важной вехой в развитии руководителей старшего звена. Он полагает, что менеджеру, который не смог успешно возглавить команду разработки продукта, вряд ли удастся когда-нибудь возглавить компанию.

Запуская программу обеспечения качества, GE рассматривала ключевые должности «Шести сигм» как важные возможности развития, намереваясь назначить на посты уровня «обладателей черного пояса» наиболее перспективных людей. Впоследствии эти перспективные руководители заняли позиции с расширенными операционными обязанностями, где применили опыт, полученный благодаря профессиональному росту, что повысило результаты всей компании. Но должности «обладателей черного пояса» не просто стали хорошими возможностями развития, но и сыграли критическую роль в улучшении результатов GE.

Следуя примеру GE и Amgen, компаниям нужно назначать наиболее перспективных людей на самые развивающие позиции, а самых талантливых из них — на ключевые посты.

Процесс назначения должен быть нацелен на развитие

В большинстве компаний назначение сотрудников на должности не помогает развитию: менеджер по персоналу выбирает «самого квалифицированного». Так как менеджеры обычно не осведомлены обо всех возможных талантах в компании, они выбирают из тех, кого знают сами, и упускают возможность развивать наиболее перспективных; кроме того, они не склонны к риску при назначениях. Amgen стремится избегать этой ошибки. «Обычно на вакантную позицию берут человека с полностью подходящим резюме, — объясняет Илана Мескин, старший HR-директор в Amgen. — Мы рассматриваем кандидатов через призму их возможностей. Кто сумеет добиться наибольшего профессионального роста? Кто лучше научится и как использовать эту должность именно с целью развития?»

Процесс назначения должен учитывать таланты во всей организации и быть важным фактором развития. Он начинается с философии, согласно которой 200—500 высших руководителей — активы всей корпорации, а не отдельных ее подразделений. Только в этом случае компании смогут наладить беспрепятственный поток талантов к самым привлекательным возможностям.

Чтобы внедрить эту философию, CEO должен подвергнуть сомнению практику продвижения очевидного преемника и с помощью директора по развитию персонала лично заниматься вопросами назначения сотрудников на 200—500 высших руководящих должностей. Обычно окончательное решение о назначении должно приниматься менеджером по персоналу, но CEO должен обеспечить рассмотрение широкого списка кандидатов со всей компании. CEO должен играть вескую роль в назначении на должности, особо важные для развития будущих руководителей и роста результатов компании.

## Два подхода к назначению

Для эффективности процесса назначения можно использовать два подхода. Первый — «шахматный»: СЕО и директор по развитию руководителей планируют «шахматную» последовательность действий для оптимизации назначений во всей компании. Для каждой вакансии они разрабатывают список кандидатов и обсуждают его с менеджером по персоналу, который затем принимает окончательное решение. Учитываются и предпочтения сотрудников, но сами люди не должны добиваться своего включения в этот список.

Второй подход — подход открытого рынка: сотрудники и менеджеры по найму сами находят друг друга. Люди ищут интересные возможности и предлагают свои кандидатуры. Менеджер по найму разыскивает хороших кандидатов, рассматривает все кандидатуры заинтересованных сотрудников компании и принимает решение. СЕО рассматривает эти решения, а иногда участвует в них, но обычно позволяет рынку разобраться с ними самостоятельно.

«Шахматный» подход используется в GE для 500 управленческих должностей.<sup>12</sup> Джек Уэлч с помощью HR-директора Билла Конати и Чака Окоски, до недавних пор работавшего директором по развитию руководителей, активно участвовали во всех решениях относительно этих 500 должностей. Руководство GE ясно дает понять, что руководство компании само организует подбор персонала для них.

Когда нужно было закрыть вакансию, Уэлч, Конати и Окоски обычно готовили список кандидатов, в значительной степени руководствуясь информацией и решениями, выработанными на «Сессии Си» — ежегодном процессе оценки талантов в GE. В список включали и очевидных кандидатов, и тех, кого не рассматривали бы в первую

очередь; последних добавили, чтобы опровергнуть распространённые представления о «правильном» кандидате на должность. Уэлч, Конати и Окоски также рассматривали оценки работы сотрудников, собственные взгляды каждого кандидата на варианты развития карьеры, а также предпочтения, которые тот выразил в процессе оценки. И наконец, менеджер по найму подбирал сотрудника на вакантную позицию.

Преимущество «шахматного» подхода в том, что он позволяет оптимизировать целый ряд действий и назначать наиболее способных людей для использования самых важных возможностей.

С другой стороны, многие компании (в том числе SAS Institute, Hewlett-Packard, многие консалтинговые фирмы) используют подход открытого рынка. Например, в Hewlett-Packard существует традиция переводить перспективных людей из подразделения в подразделение, в разные офисы и направления. От сотрудников ожидается значительная самостоятельность в управлении своей карьерой, а менеджеры «прочесывают» организацию, чтобы определить перспективных сотрудников и привлечь их в свое подразделение. Руководителям запрещено мешать этому процессу.

В Hewlett-Packard эта система в значительной степени неформальна, но ее опорой служат три формальных процесса. Во-первых, проводится оценка эффективности всех сотрудников (так что менеджеры могут упростить поиск, ограничившись сотрудниками с оценками «хорошо» и «отлично»). Во-вторых, все руководители имеют доступ к базе резюме перспективных работников. В-третьих, существует система объявлений обо всех вакантных должностях, за исключением ста высших позиций, благодаря чему людям легко находить привлекательные возможности.

У подхода открытого рынка есть ряд преимуществ. Активно участвуя в поиске должности, люди могут больше заинтересоваться и увлечься этим процессом. Кроме того, система открытого рынка заставляет руководителей поддерживать энергию и привлекательность своих подразделений — ведь иначе они не смогут привлекать нужные таланты.

Пример Hewlett-Packard показывает, что подход открытого рынка позволяет достигать оптимального подбора людей на любые позиции в компании при наличии трех элементов: тщательной оценки, дающей менеджерам по персоналу достоверную информацию об эффективности и потенциале сотрудников; системы объявлений о вакансиях, чтобы люди могли оперативно знакомиться со всеми возможностями; и политики «не припрятывать таланты», чтобы менеджеры не мешали лучшим сотрудникам использовать открывающиеся перспективы.

## Обеспечивайте постоянный коучинг и обратную связь

В дополнение к трудным, но интересным заданиям сотрудники должны получать оценку работы и проходить коучинг, сосредоточенный на их сильных и слабых сторонах. Им нужно сообщать, какова их эффективность, в чем именно они преуспевают и как могут улучшить свои результаты — без этого люди теряют возможность управлять своим развитием и карьерой. Как отмечает Морган Макколл в книге «Птицы высокого полета: развитие следующего поколения руководителей», отсутствие оценок работы — одна из причин, по которым талантливые люди разочаровываются в своей карьере.<sup>13</sup> Знание своих способностей играет критическую роль в постоянном развитии талантов.

Всего 35% людей считает, что компания честно сообщает им об их результативности.<sup>14</sup> А вы даете своим сотрудникам откровенную оценку их работы и коучинг?

Получая оценку, люди понимают, в чем они сильны, а что нужно улучшить. Коучинг обеспечивает обучение, указывает направление и дает поддержку для осуществления изменений. В идеале руководитель должен включать в коучинг и полезные примеры из собственного опыта: ведь они обучают, придают уверенность и дают понять, что руководитель — тоже человек. Сотрудникам нужны и оценки, и коучинг. Оценки должны быть взвешенными (иначе они могут деморализовать) и сочетаться с коучингом (иначе они не принесут пользы).

Хотя каждый руководитель должен заниматься коучингом, большинство этого не делает. Макколл замечает: «Личные изменения сопровождаются эмоциями. Неуверенность, страх, потери, уязвленное самолюбие, робость и унижение могут ослабить человека... Когда перед людьми стоит значительная задача, ощущение заботы и поддержки может помочь им продержаться, продолжать попытки, взять себя в руки после неудачи и упорно идти к цели».<sup>15</sup>

Став CEO AlliedSignal, Ларри Боссиди значительно повысил ожидания от результатов каждого руководителя компании. Он понял, что для успеха нужно, чтобы количество объективных оценок и коучинга перешло в качество. Через восемь месяцев с начала своей работы Боссиди начал письменно давать ежегодную оценку работы каждого из своих десяти непосредственных подчиненных. Это были простые письма на двух страницах, в которых он делал упор на сильные стороны сотрудника и области для улучшения. Он также проводил по часу с каждым менеджером, тщательно сравнивая его результаты с ожиданиями, сформулированными на предыдущей встрече.

Боссиди призывал своих непосредственных подчиненных проявлять такую же откровенность и с их подчиненными, «чтобы люди не скрывали своих потребностей в развитии и работали над ними».

Затем Боссиди совершил довольно необычный поступок: поделился оценкой своих подчиненных с советом директоров. Целей было две: доказать совету, что и он несет ответственность за качество своего коллектива талантов, и доказать подчиненным, что оценка их работы полная и всецело открытая — «это все, что я хотел и имел им сказать». Он считал, что никогда не помешает подчеркнуть его веру в пользу откровенных, честных характеристик.

По мнению Боссиди, большинство CEO не осознают, что их подчиненным не хватает этого: «Спросите любого CEO, знают ли его непосредственные подчиненные, что он о них думает. Он стукнет кулаком по столу и ответит: «Еще бы! Я ведь все время с ними. Мы все время обсуждаем их результаты». Но задайте тот же вопрос его непосредственным подчиненным, и девять из десяти ответят: «Понятия не имею, последние пять лет мою работу никак не оценивали».

И действительно, в ходе исследований нас изумило значительное количество менеджеров, даже из компаний с хорошим управлением, которые ответили, что уже не один год они не получали в письменном виде объективную характеристику своей работы.

### Переступить через себя

Почему же руководители так мало занимаются коучингом и оценкой работы подчиненных? Потому что большинство людей чувствует себя неловко, выступая в роли судьи; к тому же это трудоемкий и длительный процесс. Многие руководители не умеют его проводить, так как сами никогда не получали адекватных оценок. Организации не заявляют

о важности этого процесса и не требуют от руководителей всех уровней отчитываться о его проведении.

Частично проблема также заключается в слове «откровенность». Оно означает не беспощадную критику или только негативные оценки. Откровенность — это открытый, уважительный диалог о достижениях сотрудника, включающий всестороннюю оценку задач и даже неудач, стоящих между сотрудником и следующим успехом. Это — взвешенное сочетание конструктивной критики и положительных оценок, а в основе должна лежать истинная забота о росте и развитии сотрудника.

Большинство руководителей смягчают критику или вообще отказываются от нее, зная, что она может привести к неприятному диалогу. Но если высказывать конструктивную критику с искренней заботой, сотрудник может принять ее более охотно. Излишняя мягкость неуместна в коучинге и оценках работы, но эти процессы можно проводить тактично.

Правда может ранить, но не обязательно

Думая о том, как оценивать других, попытайтесь представить себя на их месте. Правда ранит, и это чувство вам знакомо. Вспомните, как последний раз ваш начальник откровенно оценивал вашу работу...

Это происходит раз в год (если повезет) и длится полчаса. Ваш начальник держит лист бумаги, на котором написан «вердикт». Он начинает с похвал, но они звучат шаблонно, и вы перестаете прислушиваться. У вас сосет под ложечкой в преддверии неприятных минут. Вы почти не улавливаете смысл похвал, так как ожидаете вводных слов ко второй части («однако / но / с другой стороны»), после которых начальник начнет обсуждать ваши «возможности роста» либо применит другой эвфемизм для обозначения ваших слабостей.

Ваш начальник ерзает на стуле — признак того, что его тоже тяготит предстоящий разговор, — и в общих чертах рассказывает о недочетах, которыми нужно заняться. Вас затягивает водоворот эмоций: обида, желание защититься, беспокойство, так как в услышанном может быть доля правды, и чувство, что вас неправильно поняли. Затем начальник делает паузу. Теперь ваша очередь. Вы стараетесь успокоиться, чтобы ответить, и делаете глубокий вдох...

В похожей ситуации оказываются многие, и подобную картину вы представляете себе, лишь услышав слова «откровенность» и «оценка работы». Но честные, объективные, умело высказанные и регулярные оценки должны приводить к совсем другим результатам.

Правильный процесс коучинга включает частые устные оценки, а также письменную оценку один или два раза в год, которая должна и вдохновлять, и указывать, как можно расти и совершенствоваться. Как продемонстрировал Ларри Боссиди, на одной-двух страницах руководитель должен изложить свою характеристику работы сотрудника с точки зрения результатов для компании, ценностей и поведения. Оценивается выполнение поставленных ранее задач, а также формулируются цели и действия на следующий год.

В идеале устная оценка должна быть откровенной, но не расхолаживающей; объективной, но не бесстрастной; поучительной, но не догматичной; при этом нужно значительно воодушевить сотрудника, особенно под конец. Как метко выразился немецкий поэт и драматург Гете, «поощрение после порицания подобно солнцу после дождя».

Потребности в развитии есть у всех

Благодаря СЕО Кевину Шереру менеджеры Amgen узнали, что у всех есть потребности в развитии. Когда Шерер был избран СЕО в мае 2000 г., он провел получасовые интервью

с каждым из 130 высших руководителей. Он задал им пять вопросов, в том числе: «Что вы можете мне посоветовать?» Чтобы выслушать ответы, ему потребовалось 75 часов. В конце он подвел итоги и признал, что по иронии судьбы ему нужно уделить больше всего внимания развитию собственного навыка слушать других.

Шерер последовал не только этому совету. Однажды во время обсуждения одного из вопросов Шерер резко ответил сотруднику, высказавшему свое несогласие. После этого энтузиазм участников спал. После этой встречи старший HR-директор Илана Мескин оставила на автоответчике Шерера сообщение: «Вы умеете так осадить собеседника, что потом никто не хочет продолжать разговор. Это мешает обмену идеями, к которому вы сами стремитесь. Мы сможем воспользоваться преимуществами поиска лучшей идеи, только если будем поддерживать разговор, а не обрывать его».

Мескин не получила ответа. «Некоторое время я думала, что моей карьере конец», — замечает она. Но на следующей встрече Шерер предстал совершенно другим человеком: вопросы следовали один за другим, Шерер внимательно выслушивал их и отвечал с уважением. Потом ведущая подошла к Шереру и сказала: «Это было великолепно!» Шерер повернулся к Мескин и подмигнул ей со словами: «Меня этому научили».

В этой ситуации Шерер стал образцом для подражания и тем самым смог внушить сотрудникам идею, что развитие идет на пользу всем. Он показал, что у высших руководителей не может быть причин отказываться от развития, если они хотят поддерживать установку на таланты.

Перед ежегодными беседами с непосредственными подчиненными Шерер пишет по одному абзацу о каждом человеке. «Три-четыре предложения, — объясняет он, — а затем я говорю: «Вот эти ваши действия действительно успешны,

продолжайте их в том же духе. А вот три вещи, которые вам нужно изменить». Вот и все — эти три вещи». Шерер признает простоту этого процесса, но подчеркивает, что важно действовать как тренер, а не как судья.

### Реальное осуществление оценок работы и коучинга

Как добиться от вашей компании такой же готовности к коучингу и оценкам работы, как в Amgen? Стремитесь к культуре, в которой и то, и другое четко поощряется. Добавьте к списку основных навыков, которые требуются руководителям, коучинг и эффективную оценку работы сотрудников и с помощью ролевых игр обучайте этому управленцев. Включите развитие сотрудников в критерии оценки руководителей. Берите на высокие посты тех, кому хорошо удается вдохновлять людей и заниматься коучингом. Пусть развитие людей играет важную роль в ваших решениях о продвижении сотрудников по службе.

И наконец, обеспечьте оценку «360 градусов». Просите начальство, подчиненных сотрудника и коллег его уровня оценивать ряд его характеристик. Вы увидите, это поможет многое понять о сильных сторонах человека и его потребностях в развитии. При этом сотрудник не будет так нервничать, как в ситуациях, когда его оценивает только начальник. Вы также получите данные от подчиненных этого человека, которые, возможно, больше всего знают о его навыках руководства. В ходе оценки «360 градусов» должен задаваться вопрос о том, насколько хорошо руководители заботятся о своих людях и развивают их.

Если вы сделаете следующий шаг и поделитесь результатами оценки «360 градусов» с непосредственным начальником этого сотрудника, то получите дополнительную выгоду — ценную информацию о руководящих навыках

этого сотрудника. У вас мог возникнуть вопрос: а не повредите ли вы этим объективности оценок? Но такого не случается в компаниях, где откровенность стала неотъемлемой частью культуры.

Помните, что почти все респонденты в наших опросах подчеркнули важность «откровенной, подробной оценки»; но она также оказалась одним из тех факторов развития, которые хуже всего удаются компаниям (см. рис. 5-1).

## Планомерное наставничество

Почему показатели по набору новобранцев в Корпус морской пехоты США выше, чем в других подразделениях армии США? С помощью рекламы Корпус так формулирует свою суть: «Немногочисленные. Гордые». На протяжении всей своей 225-летней истории Корпус морской пехоты США четко сообщал о высоких стандартах набора. И сегодня он недвусмысленно заявляет: дайте нам несколько месяцев, и мы поменяем ваши представления о самих себе, ваших ровесниках и вашей жизни. Корпус делает для своей страны две вещи: «Мы выигрываем битвы и воспитываем морских пехотинцев».

Хотя многие полагают, что в морской пехоте существует культура создания «железных людей», на самом деле это не так — эта организация построена на превращении людей в лидеров, а наставничество является важной частью этого процесса.

«Будучи лидером, вы держите зонтик и должны защищать от всякой бюрократической ерунды щенков, которые у вас работают, — объясняет полковник морской пехоты Роберт Ли. — К сожалению, пока вы держите этот зонтик, щенки могут помочиться вам в ботинки. Но они ваши щенки, и, если так смотреть на ситуацию, нужно принимать удар на себя и защищать их».

Ли знает, о чем говорит. Около 30 лет назад он был курсантом Военно-морской академии США. К последнему году учебы успеваемость Ли настолько упала, что его вызвали на заседание совета академии. Над Ли нависла угроза исключения. К счастью, в совете был капитан морской пехоты Томас Драуде, который наблюдал за Ли; ему нравились в курсанте такие качества, как энергия и отношение к делу, хотя Ли явно не хватало целеустремленности. И Драуде вмешался. «Он вызвал меня для разговора и сказал: «Вот мой вопрос: вы очень хотите стать выпускником Военно-морской академии?» — вспоминает Ли.

Когда Ли ответил, что очень этого хочет, Драуде решил заступиться за него. На заседании, когда начальник академии спросил, есть ли у Ли шансы достойно закончить учебу, Драуде ответил: «Я в этом уверен, адмирал. Я буду контролировать его и гарантирую, что он доведет учебу до конца». Но, несмотря на это, совет принял решение исключить Ли.

Драуде был удивлен, но не обескуражен. Он потребовал провести повторное заседание и снова выступил в защиту Ли. В итоге совет восстановил Ли и попросил Драуде поговорить с ними без присутствия курсанта. Члены совета высказали общее мнение: «Нам кажется, что парень не справится с учебой». Драуде ответил: «Джентльмены, я знаю, что Роберт Ли — не член почетного студенческого общества, но он точно может возглавить войско. Имне кажется, что именно к этому должно готовить наше заведение. Я только что третий раз вернулся из Вьетнама и думаю, что разбираюсь в боях и в том, как командовать войсками. Я подчеркиваю: нельзя позволить Роберту Ли уйти».

Члены совета уступили, и Ли получил второй шанс. В этот раз Драуде и специально назначенный офицер следили за тем, чтобы Ли уделял учебе необходимое время.

И курсант их не подвел; более того, он попал в список лучших в следующем семестре и с самыми высокими оценками в своем классе закончил школу. «Капитан Драуде увидел во мне то, о чем я и не подозревал», — говорит сегодня Ли.

Ли в итоге стал командиром школы основной специальной подготовки и нес ответственность за обучение руководящим навыкам, обязательным для каждого морского пехотинца. Когда мы брали у Ли интервью, он был помощником Ричарда Данцига, министра ВМС при президенте Клинтоне. Важно упомянуть, что Ли передал другим эстафету наставничества.

Двое из его учеников — Дэйв Одом и его жена Мишель Трюссо — «звезды», у которых Ли был наставником. Оба с отличием закончили главную профессиональную школу капитанов — школу командного состава морских десантных сил — и недавно были повышены в чине до майора. Теперь и они стали носителями наследия Корпуса, наставниками молодых морских пехотинцев. «Я чувствую, что у меня как капитана есть зерна мудрости, которые нужно передать лейтенантам, — говорит Трюссо. — Для меня это большая привилегия — быть частью наследия, которое я теперь должна передавать другим».

Одом вспоминает случай, в котором воплотилась важность, а отчасти и неожиданный итог наставничества: однажды под его командованием был молодой лейтенант, который часто уклонялся от своих обязанностей и в довершение всего написал очень плохой приказ (который в армии равноценен записке по делу у юристов или детальному практическому исследованию).

«Лейтенант завтракал, а остальные уже ушли, — вспоминает Одом. — Я сказал: «Задержитесь на минуту» — и положил перед ним его приказ. «Ну и убожество, — сказал я. — Вы зря тратите и свое время, и мое». Лейтенант

ответил: «Сэр, я знаю, что не справился с заданием. В прошлые выходные я хотел пойти с отцом на футбол и написал приказ за полчаса».

Одом сделал ему строгий выговор, пояснив, что это не колледж, а морская пехота и лейтенант несет ответственность за жизни людей. «Если вы не посвящаете себя службе круглые сутки семь дней в неделю — и это не просто принцип, — ваши солдаты не будут вас ни уважать, ни слушаться. Если вы не принимаете самые лучшие из возможных решений и не контролируете ситуацию, будут гибнуть люди».

Затем Одом дал лейтенанту список задач, которые тот должен был выполнить и по которым он будет оцениваться. «Если вы их не выполните, я буду рекомендовать вас полковнику Ли к увольнению из морской пехоты», — строго заявил Одом, встал и ушел. Потрясенный лейтенант остался сидеть на месте.

С тех пор Одом наблюдал за молодым лейтенантом, но лишь через несколько месяцев понял, какое воздействие оказало его вмешательство. «На церемонии выпуска лейтенант подошел ко мне с пожилым человеком и представил его мне. Это был его отец, — вспоминает Одом. — Затем лейтенант повернулся к отцу и сказал: «Сэр, вот тот человек, который полностью изменил мою жизнь».

### Влияние наставничества

Английское слово *mentor*, обозначающее «наставник», восходит к «Одиссее» Гомера. Перед своим эпическим путешествием Одиссей поручил заботу о своем единственном сыне Телемаке другу семьи — Ментору. Через 20 лет Одиссей вернулся и обнаружил, что Телемака хорошо учили и он из мальчика превратился в мужчину.

Наставничество практикуется до сих пор. Работа наставника — способствовать росту самооценки, не просто

расточая похвалы, а поощряя сотрудника и веря в его способность добиться значительных результатов. «Наставник иногда дает неприятную оценку вашей работы, но так, что вы чувствуете его заботу, — объясняет Кэтрин Бак, менеджер из Amgen. — Он помогает вам снова вступить в игру. Он говорит: «Вы можете выговориться, чтобы избавиться от чувства обиды и желания защититься; я сохраню это в тайне. А потом я оценю вашу работу и дам советы, потому что вы, может быть, не видите ситуацию в целом. Ведь я хочу, чтобы вы достигли успеха».

Данные наших исследований демонстрируют огромное влияние наставничества. Из респондентов, которым наставник оказал большую помощь, 95% ответили, что это дало им мотивацию прилагать все усилия, 88% — что наставничество уменьшило вероятность их ухода из компании, а 97% — что оно было одной из причин их успеха в компании.<sup>16</sup> Мы также опросили 35 человек, с которыми работали настоящие наставники, и половина из них заявила, что это изменило их жизнь.<sup>17</sup> Эти слова много значат.

Несмотря на огромное воздействие наставничества, большинство фирм не понимают его, не ценят и не обеспечивают. Лишь 47% наших респондентов убеждены, что их компания признает важность наставничества, и только 25% ответили, что в их компании официально налажены системы поддержки или поощрения наставничества.<sup>18</sup>

### Официальное внедрение наставничества

В большинстве компаний наставничество в той или иной форме осуществляется изо дня в день. Но лишь немногим удастся получить постоянного наставника. Мало таких организаций, где, как в Корпусе морской пехоты США, наставничество является неотъемлемой частью культуры, передающейся от поколения к поколению.

Но даже компании без такого богатого наследия могут обеспечивать наставничество.

Мы с удивлением обнаружили, что качественного наставничества можно добиться целенаправленными усилиями. Одни компании специально поручают опытным сотрудникам обучать перспективных молодых людей и формулируют ожидания от этого взаимодействия, например частоту встреч и предлагаемые темы обсуждения. Другие просто поощряют наставничество путем его измерения и включения в общую оценку руководителей. В таких компаниях сотрудников просят назвать людей, которых они считают своими наставниками; подсчет количества учеников каждого руководителя показывает, кто активный наставник, а кто нет. Эти компании в первую очередь демонстрируют важность наставничества.

Действительно ли можно официально внедрить наставничество? Этим вопросом несколько лет назад задалась компания Agrow Electronics: как распространить на всю компанию возникшие у сотрудников в результате неформального наставничества энтузиазм, энергию и возросшую верность работодателю? Как внушить сотрудникам, что руководители должны взаимодействовать с каждым из них по отдельности, обеспечивая поощрение, поддержку и обоснованные советы?

Agrow нашла ответы на эти вопросы и приняла соответствующие меры. Из 35 крупных компаний, принявших участие в нашем исследовании, Agrow получила самые высокие оценки по вопросу наставничества, а журнал *ComputerWorld* назвал ее одним из лучших работодателей для профессионалов в области IT. Как же ей это удается?

**Продуманное назначение наставников.** В Agrow проводится ряд соответствующих программ. Одна из самых важных — программа всемирного наставничества, разработанная специально для руководителей высшего звена. Ключом к ее

успеху стал централизованный процесс назначения: высшее руководство тщательно подбирает наставников и учеников. Руководителей высшего звена даже просят не брать дополнительных учеников самостоятельно. «Может, мы планируем попросить этого человека стать наставником для сотрудника, которого он даже не знает, — объясняет СЕО Фрэн Скрикко. — А мы считаем, что вложения в наставничество именно этого ученика окупятся лучше».

В дополнение к назначению наставника также официально предписываются многие аспекты наставничества. Например, компания Aggow четко заявляет, что наставники должны встречаться с учениками раз в месяц, и предлагает темы для обсуждения. Также устанавливаются правила конфиденциальности.

В Aggow наставники очень серьезно относятся к своим обязанностям. Старший вице-президент компании по международным операционным вопросам Б. Дж. Шейхинг — одна из самых популярных наставников. «Наставничество для меня важно, и поэтому я вношу его в свое расписание и даже езжу ради него за границу, — поясняет она. — Однажды я поехала из Лондона в Данию специально для того, чтобы поужинать со своим учеником. Сначала он не мог поверить, что я приехала только для встречи с ним, а я ответила: «Это действительно так, а причина вот в чем: когда у вас выдастся трудный день — когда вам очень захочется уволиться, — я хочу, чтобы вы вспомнили, как вы важны для Aggow, ведь я специально приехала в Данию, чтобы с вами поужинать. Вместо того чтобы увольняться, позвоните мне, и мы вместе решим, что можно сделать».

Харриет Грин, президент группы по услугам подрядного производства в Aggow, так же бдительно следит за своими шестью учениками: «В моем Palm Pilot всегда установлено напоминание, и если я вовремя не получила известий от ученика, я свяжусь с ним сама». Грин регулярно завтракает

с двумя из своих учеников; эти встречи планируются за год. А в последнее воскресенье каждого месяца она напоминает себе, что надо проверить ситуацию у остальных четырех подопечных. «Если мы не связывались до этого времени, я посылаю им записку: «Не получала от вас известий. Как ваши дела?» Грин добавляет: «С помощью этой системы я остаюсь в курсе дел. Иначе ученик сможет сказать: «Наставничество мне не помогло», а наставник — «Они никогда не поддерживали со мной контакт». В этом процессе ответственность должны взять на себя обе стороны».

**У каждого подразделения — своя программа.** В Aggow проводится множество официальных программ наставничества. Каждое подразделение может принимать решение о начале такой программы и ее сроках и имеет достаточную свободу действий в разработке ее плана.

Например, IT-подразделение в Aggow проводит программу наставничества, по которой дважды в год образуется 10—15 пар наставник—ученик. Сотрудники, желающие получить наставника, должны не просто подать заявку, а написать свои цели и задачи программы и четко сформулировать ожидания. Так организационный комитет может эффективно подбирать наставников. В Aggow поняли, что людям нужны наставники для разных целей — от конкретной помощи в выполнении работы до частых просьб научить их ориентироваться в сложной организации компании.

Один из вице-президентов IT-подразделения Алан Нэйпьер был членом его первого организационного комитета по наставничеству. «Мы долго обсуждали потребности каждого сотрудника в развитии и пытались определить, кто из наставников ему больше подойдет», — вспоминает он. Иногда назначали человека с опытом решения трудной задачи, стоявшей перед учеником. А иногда сотрудникам

IT-подразделения, которым нужен был опыт в бизнесе, выделяли наставников из линейных организаций.

Программы наставничества дали Arrow много преимуществ. Во-первых, благодаря им компания эффективно поддерживает контакт с ключевыми сотрудниками, которые разбросаны по 225 торговым представительствам и 19 центрам дистрибуции в 38 странах. Во-вторых, программы дают сотрудникам офисов в разных уголках мира возможность лично приобщаться к ценностям компании и философии руководства путем контакта с другими руководителями высшего ранга. «И наконец, — говорит Кэти Бернхард, директор по развитию управленческого персонала, — мы поняли, что обе стороны извлекают выгоды из наставничества. Старшие руководители захотели заниматься наставничеством, так как они получают от него пользу, соразмерную затраченным усилиям».

Именно так произошло с Винни Веллуччи — президентом Arrow Bell Components. За свою 31-летнюю карьеру в Arrow Веллуччи был и учеником, и активным наставником. «Некоторые из самых эффективных оценок за свою карьеру я получал от одного из наставников, — говорит он. — Хотя тогда они меня задевали, я воспринимал их лучше, чем если бы получил их от своего начальника. Забавно, но в конце концов понимаешь, что у наставника лишь одна цель — помочь тебе достичь успеха».

### Наставничество в Amgen

Компания Arrow Electronics уже достигла уровня мастерства в наставничестве, тогда как Amgen еще находится в начале пути. Лидер в процессе наставничества — CEO Amgen Кевин Шерер, который является наставником трех перспективных вице-президентов компании. Он встречается с каждым из них раз в месяц, а иногда приглашает их наблюдать

за встречами или сопровождать его в командировках. Он объясняет: «Я пытаюсь развить культуру руководства, а наставничество — один из способов».

Одна из учеников Шерера — Пэм Хант, вице-президент по терапевтическим исследованиям и восходящая звезда компании. «Когда Кевин решил стать моим наставником, он обратился к моему начальнику, чтобы не возникло никаких проблем. Когда начальник упомянул об этой возможности, я была ошеломлена и невероятно польщена», — говорит она. Через неделю Шерер пригласил ее и спросил, интересуется ли ее это предложение. «А зачем мне было отказываться? — говорит она. — Кевин много думал об этом и создал план наставничества на четыре страницы, который сразу показал мне. Это меня впечатлило».

Хант много узнала о бизнесе в общении с Шерером. Но важно и то, что она глубоко верна компании, которая так о ней заботится. «Не думаю, что я смогла бы уйти из Amgen — слишком сильна эмоциональная связь с компанией, — объясняет она. — Я смотрю на свою семнадцатилетнюю дочь и желаю ей такого же успеха и радости, как и в моей карьере».

## Каким должно быть обучение?

В этой главе мы уже говорили, что обучение не так важно, как опыт работы, коучинг и наставничество. Однако все же оно играет определенную роль в развитии лидеров.

По оценкам, которые приводит А.Т. Kearney в своем исследовании, 80% всех знаний, полученных в ходе обучения, сотрудники в работе не используют.<sup>19</sup> Хотя многие из этих критических замечаний справедливы, мы будем не отрицать важность обучения, а хвалить его — по крайней мере те его аспекты, которые, по нашему мнению, помогают в развитии руководства.

Развитию менеджеров способствуют два типа продуманного обучения: базовое управленческое образование и программы развития лидерских навыков.

Под *базовым управленческим образованием* мы понимаем знание таких дисциплин, как финансы, основная деятельность компании и маркетинг — то, чему обучают на программах MBA или программах обучения для высших менеджеров. Такое образование особенно полезно для младших менеджеров и сотрудников, в карьере которых намечается переходный период — к примеру, первое назначение на руководящую должность.

Базовое управленческое образование также включает обучение общим менеджерским навыкам — например, навыкам коммуникаций и межличностных отношений, — которое должно напрямую относиться к решаемым задачам, быть своевременным, качественным и закрепляться в процессе работы. Хотя некоторые навыки лучше всего отрабатывать в группе (например, проведение презентаций, выставление оценок и их получение), многие другие можно тренировать в удобном для себя ритме.

Второй вид — *программы развития лидерских навыков* — возможен *только* при личном общении, и обучать должны уважаемые старшие руководители компании. Лучшие программы развития руководства построены на решении важных практических задач и включают в себя периодическую всестороннюю оценку работы. Часто до начала программы многих людей, находящихся в различных рабочих отношениях с учеником, просят охарактеризовать его работу. Затем третья сторона сводит воедино ответы и выставляет оценку. Некоторые компании идут еще дальше: наблюдают за учеником в течение программы и оценивают его стиль руководства.

Лучшие из этих программ — такие, как «Курс развития руководителей» в GE, «Построение бизнеса» в PepsiCo и «Действовать по вопросам» в Johnson & Johnson — тщательно выбирают небольшие группы перспективных менеджеров и поручают им работать со старшим руководителями для решения практических задач. В рамках одной из программ каждая команда должна была оценить привлекательность выхода компании на рынок определенной страны. Они изучали политические и экономические тенденции, проводили интервью с руководителями бизнеса и правительством этой страны. В конце месяца команды представили свои данные группе старших руководителей, включая CEO, которые затем приняли обязательные для выполнения решения на основе рекомендаций команды.

При этом участвующих в программах руководителей знакомят с новыми концепциями, навыками и знаниями в действенном формате на основе практического обучения. Но еще важнее то, что они приобщаются к принципам руководства и ценностям организации. Проходя программу, они строят сильные, основанные на доверии отношения со своими коллегами, усваивают культуру организации и начинают понимать свою роль в формировании культуры. Они на опыте узнают, какие качества нужны успешному руководителю. Многие участники говорили, что эти программы «определили ход их жизни».

Хотя обучение не равноценно усвоению информации и даже не гарантирует его, все же оно способствует росту руководителей.

## Повышайте свой уровень

Прилагает ли ваша компания все усилия для развития лидеров? Если вы не можете утвердительно ответить на следующие вопросы, то вашей компании следует скорректировать свой подход.

- Ваша компания тщательно продумывает список кандидатов, которые могли бы закрыть вакансию? Вы добиваетесь назначения самых талантливых сотрудников на самые важные посты? Вы обдумываете, кто достигнет наилучшего развития на этой должности, а не просто ищите человека с опытом такой же работы?
- Вы регулярно даете объективную оценку и обеспечиваете коучинг сотрудников, чтобы подчеркнуть их сильные и слабые стороны и дать им ценные указания о направлениях развития?
- Вы открыто цените и поощряете наставничество? Вы являетесь наставником двух—четырёх перспективных сотрудников и служите при этом примером для подражания?
- У вас есть программа обучения руководителей, в ходе которой решаются важные деловые проблемы, старшее руководство контактирует с подающими надежды сотрудниками, а будущие управленцы перенимают у них культуру и ценности компании?

Для каждого руководителя развитие сотрудников является одновременно и привилегией, и обязанностью. Это *привилегия*, потому что благодаря наставничеству сотрудники достигают результатов, о возможности которых они даже не думали, решают новые задачи, которые раньше их обескураживали, или достигают успеха на должности, которая сначала их пугала. А *обязанность* руководителя заключается в обеспечении необходимого развития сотрудников для улучшения их результатов. В развитие сотрудников нужно вкладывать душу и значительное время, но от этого зависит успех вашей компании. Это простая, но важная истина.

И наконец, важно помнить, что развитие — не просто сумма эффективного коучинга, наставничества, продуманной ротации и целенаправленного обучения. И «Пигмалион», и опыт вашего собственного становления, несомненно, говорят о том, что развитие — двусторонний процесс, в котором учитель растет так же, как и ученик. Кроме того, развитие зависит от восприимчивости и инициативности сотрудника в той же степени, как от четких намерений организации.

Развитие редко является линейным процессом, так как неудачи в нем перемежаются с успехами. Кроме того, развитие бесконечно. Мы никогда не достигнем нужной или желаемой его степени. Но его неисчерпаемость вселяет и надежду, что отражено в словах древнего мудреца: «Если бы небеса были папирусом, все люди — писцами, а все деревья в лесу пошли на палочки для письма, все равно этого было бы недостаточно, чтобы записать все, чему я научился у своих учителей; и все же я взял у них столько же, сколько собака выпивает из океана».<sup>20</sup>

# Глава 6

## Дифференцируйте и вдохновляйте ваших людей

Летом 1940 г. началась битва за Англию: немцы атаковали страну с воздуха, чтобы открыть путь для наземного вторжения. Эти атаки застали Англию врасплох: у ВВС Великобритании было недостаточно самолетов. И, что еще хуже, недостаточно летчиков. А британцы знали, что для победы нужно сбивать немецкие самолеты в соотношении как минимум два к одному.

Чтобы переломить ситуацию, британские ВВС разделили своих летчиков — приблизительно 900 человек — на эскадрильи класса А, В и С. В эскадрильи класса А вошли лучшие летчики, умевшие обучать начинающих пилотов и способные приводить свое боевое соединение домой в целостности и сохранности. Этим летчиков обучали приспособляться к стремительно меняющейся тактике врага и разрешали им атаковать самые отдаленные цели.

Эскадрильи класса В были хуже подготовлены, но командование британских ВВС постоянно поощряло и обучало их. Несмотря на недостаток летчиков класса А, их всегда включали в эскадрильи класса В как лидеров и примеры для подражания.

А эскадрильи класса С старались держать на земле. Хотя летчиков нужно было больше, командование понимало, что участие класса С в яростных атаках может привести к

таким же потерям среди британских летчиков, как среди немецких.

За считанные месяцы ВВС создали хорошо подготовленную группировку, а к ноябрю 1940 г. летчики, максимальный возраст которых составлял всего 23 года, отразили напор военно-воздушных сил Германии.<sup>1</sup> Говоря о битве за Британию, Уинстон Черчилль произнес ставшие знаменитыми слова: «Никогда еще в истории человеческих конфликтов не было случая, когда столь многие были бы так обязаны столь немногим».

К счастью, в войне за таланты нет кровопролития, как в битве за Британию. Тем не менее, следуя примеру британских ВВС, которым удалось сделать невозможное благодаря сегментации своих пилотов, компании могут улучшить свои результаты, проведя дифференциацию сотрудников с высокими, средними и низкими показателями.

В этой главе рассматриваются три важные темы: почему нужно дифференцировать сотрудников; почему нужно воодушевлять их; а также этические соображения, связанные с этими сложными вопросами.

Кроме того, будет показано, как инвестировать в самых способных людей (сотрудников класса А), развивать сотрудников, устойчиво показывающих средние результаты (класс В) и принимать решительные меры против неэффективных людей (класс С). Также подробно рассматривается процесс тщательной оценки персонала.

## Для изменения устоявшейся этики управления требуется мужество

Стремясь стать справедливыми и тактичными руководителями, многие предпочитают думать, что все сотрудники в равной степени талантливы, и относиться к ним одинаково. Но на самом деле разные люди добиваются разных результатов.

Для дифференциации необходимо оценить результаты и потенциал сотрудников и в соответствии с этими данными предоставлять им возможности продвижения по службе, вознаграждения и развития. При этом нужно вкладывать средства в сотрудников класса А, чтобы удерживать и развивать их; воодушевлять и обучать сотрудников класса В, чтобы они прилагали все усилия; и решительно поступать с сотрудниками класса С — либо помогать им повысить результаты, либо снимать их с ключевых позиций. Мы не будем рассматривать сотрудников класса D — менеджеров, которые явно некомпетентны либо неэтично себя ведут, — так как все компании быстро принимают меры против них.

Кого мы имеем в виду под сотрудниками класса А, В и С? Эти три уровня можно представить как абсолютные понятия: сотрудники класса А задают стандарт высочайшей эффективности, постоянно обеспечивая высокие результаты, вдохновляя и мотивируя других; сотрудники класса В показывают устойчивые средние результаты, соответствуют ожиданиям, но их возможности продвижения по службе могут быть ограничены; сотрудники класса С едва дотягивают до приемлемых результатов. Эти классы можно представить и как относительные понятия: в отдельно взятой компании класс А — лучшие 10–20% сотрудников, класс В — средние 60–70%, а класс С — худшие 10–20%. Но вне зависимости от подхода вы должны установить общее определение, которое можно последовательно применять.

Многим компаниям неудобно с моральной точки зрения распределять людей по классам А, В и С. Для дифференциации компания должна быть готова признать, что среди множества ее преданных и трудолюбивых сотрудников есть различия по вкладу в общую результативность и воздействию на организацию.

Часто при оценке руководители чувствуют себя неловко: им кажется, что они судят других. Но важно помнить: вы *не судите* сотрудников, а лишь оцениваете их результаты. Более того, эта оценка не дается раз и навсегда, ведь ее назначение — помочь добиться лучших результатов.

Критики дифференциации утверждают, что она способствует культуре «звезд» в ущерб командной работе. Но это вовсе не обязательно. Дифференцируя сотрудников, вы же не пишете класс у них на лбу. Вы даже можете не говорить им, к какой категории они сейчас относятся. Более того, не обязательно основывать все вознаграждение за результативность на индивидуальных результатах. Например, переменное вознаграждение менеджера может полностью или частично основываться на результатах команды.

Некоторые считают, что для всеобщей мотивации нужно хвалить всех. С этим мы тоже не согласны. 94% опрошенных нами менеджеров считают, что для них очень важно признание их личного вклада в работу.<sup>2</sup>

Правда, в дифференциации есть и отрицательные стороны. Сотрудники класса В будут чувствовать, что им уделяется меньше внимания, чем классу А. Классу С предстоят неприятные моменты (как и менеджерам, которые должны им сообщить о недостаточных результатах). Но какая альтернатива? Не давать развиваться людям, имеющим самые лучшие задатки для руководства вашей компанией? Не привлекать самых талантливых, потому что вы не можете им достаточно платить? Не назначать их на критически важные должности? Не говорить с сотрудниками со всей откровенностью об их потребностях в развитии? Но тогда они просто не смогут над этим работать.

Представьте, как заинтересуются сотрудники, если CEO объявит, что инженер среднего уровня, широко известный

отличными навыками руководства, получил повышение и стал директором по технологической разработке продукции во всей компании. Представьте, будто начальник сказал *вам*, что за выдающиеся результаты вы получите премию в размере 40%, а не 4%, как вы ожидали. Представьте, как всколыхнет вашу компанию сообщение о том, что давно работающего старшего руководителя, который уже много лет не воодушевляет своих подчиненных, попросили уволиться.

### **Огромная сила вдохновения**

Чтобы вдохновлять людей, нужно вызвать у них чувство, что их признают и ценят за их вклад в работу. Это стимулирует результаты сотрудника и его удовлетворенность от работы. Людям необходимо признание того, что они — часть организации, иначе они теряют мотивацию, растет вероятность их ухода, а результаты неизменно страдают. Философ и психолог Уильям Джеймс так понял эту ситуацию: «Самый глубокий принцип человеческой природы — стремление быть оцененным по достоинству». Даже сотрудники класса С нуждаются в подкреплении самооценки через признание их достоинств, которые они смогут использовать в другой своей роли.

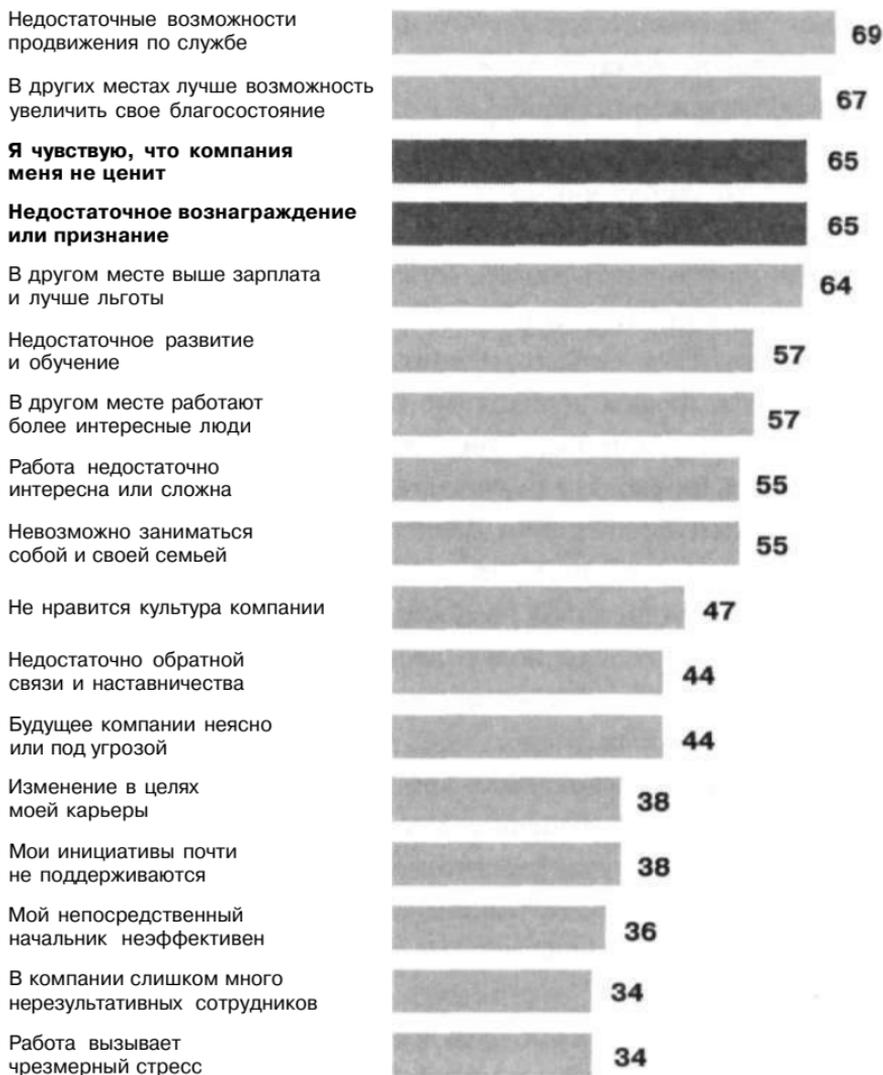
В наших исследованиях две трети респондентов, собиравшихся уйти от нынешнего работодателя, отметили в качестве причины «чувство, что меня не ценят» (см. рис. 6-1). С другой стороны, сотрудники, которых работодатели вдохновляли, больше удовлетворены своей работой, и у них ниже вероятность ухода.<sup>3</sup>

Дифференциация и вдохновение сотрудников в комплексе образуют этику управления, и для многих компаний она будет значительно отличаться от привычных правил.

**Рис. 6-1 . Ощущение сотрудника, что его не ценят, — существенная причина его ухода**

Процент управленцев среднего и высшего звена, которые назвали причину критической или очень важной

Есть ли вероятность больше 30%, что вы уйдете из компании в следующие два года? Если да, то почему?



Источник: исследование McKinsey & Company «Война за таланты» 2000 г.

Старая этика	Новая этика
Мы делаем одинаковые вложения во всех сотрудников	Одни люди талантливее и гораздо результативнее других, и мы делаем в них соответствующие вложения
Мы платим самым результативным сотрудникам ненамного больше, чем сотрудникам со средними результатами	Мы платим самым результативным сотрудникам гораздо больше
Я знаю, что Чарли - сотрудник класса С, но давайте поступим с ним справедливо, Ведь он работает у нас уже 15 лет	Надо поступить справедливо по отношению к 20 подчиненным Чарли
Менеджеров не нужно «гладить по головке»	Менеджерам, как и всем остальным, нужно знать, что их ценят
Неэтично, когда менеджеры говорят о людях за их спиной	Менеджеры обязаны обсуждать сотрудников своей организации
Недифференцированные похвалы мотивируют сотрудников в общем	Дифференциация стимулирует повышение результатов сотрудников и компании

## Делайте значительные вложения в класс А

Билл Бойл, директор по экспериментальной биологии в Amgen, не понаслышке знает о ценности людей класса А. Несколько лет назад его компания конкурировала в разработке нового препарата от анемии для пациентов, проходящих диализ. Бойл вспоминает: «Лучшие сотрудники работали над этим круглые сутки. В конечном итоге с патентом на Erogen мы опередили конкурентов всего на несколько дней». Насколько важным оказался высокий уровень результативности этой команды? В этом году мировой рынок препарата Erogen оценивается приблизительно в \$2 млрд. и продолжает расти. Если умножить эту цифру на общую продолжительность жизни препарата, получится около \$50 млрд. «Разработкой этого продукта занимались одни из лучших ученых в своей отрасли — первоклассные специалисты, — говорит Бойл. — Благодаря их усилиям у Amgen появилась эта превосходная возможность».

Несомненно, сотрудники класса А повышают результаты компании. Они создают наибольшую акционерную

ценность — прямо либо косвенно, благодаря способности вдохновлять и мотивировать других, — и нужно делать в них соответствующие вложения. Эффективные компании так и поступают (см. рис. 6-2). Чтобы удержать талантливых сотрудников, нужно всеми способами вызывать у них интерес, удовлетворение и даже восторг.

Узнайте, что им больше всего хотелось бы делать, и направляйте их карьеру в соответствии с их желаниями. Решайте все проблемы, которые могут вынудить их уйти, — например, если они разочаровались в начальнике или устают от частых командировок. Рассмотрите возможность назначить наставника для каждого сотрудника класса А — для помощи в развитии и решении их проблем.

Вам нужно как можно активнее ускорять развитие сотрудников класса А, чтобы удержать их и максимизировать их вклад в работу компании. Им требуются интересные и сложные задания, способствующие профессиональному росту. Казалось бы, этим уже должно заниматься большинство компаний, но лишь 23% менеджеров в нашем исследовании полностью согласны, что их компания дает наиболее результативным сотрудникам возможности лучшего и более быстрого развития, чем средним.<sup>4</sup>

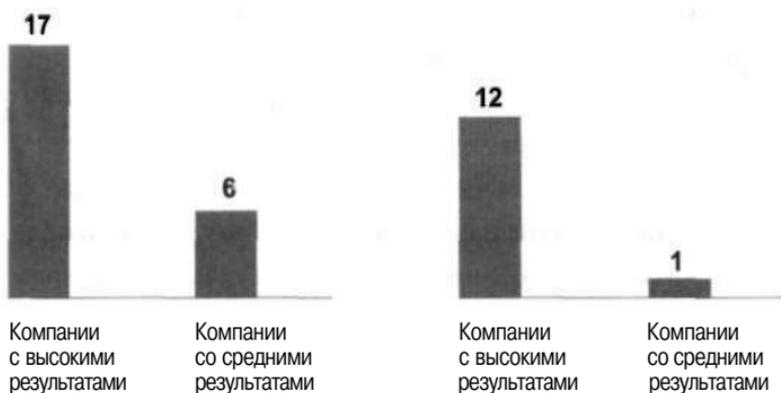
Сотрудники класса А обязательно должны участвовать в откровенном диалоге о своих сильных сторонах и потребностях развития. Обеспечьте им конструктивный, придающий энергию коучинг и назначьте для них одного из ваших лучших наставников. Таких наставников мало, и вы должны добиться, чтобы они тратили свое время с наибольшей пользой для развития других сотрудников.

**Рис. 6-2. Определяйте сотрудников класса А и делайте в них вложения**

Процент директоров компаний, которые полностью согласны с данным утверждением:

«Мы определяем эффективных сотрудников и обсуждаем с ними их статус»

«Мы платим достаточно, чтобы не потерять эффективных сотрудников»



ИСТОЧНИК исследование McKinsey & Company «Война за таланты» 2000 г.

Но одной лишь дифференциации способностей недостаточно. Нужно дифференцировать и вознаграждение. К сожалению, большинство компаний не делает достаточных шагов в этом направлении: в нашем исследовании лишь 15% менеджеров полностью согласны с утверждением, что самые эффективные сотрудники в их компании зарабатывают по крайней мере на 20% больше, чем люди со средними результатами.<sup>5</sup>

Традиционная философия внутренней справедливости — платить одинаковые деньги всем выполняющим одну работу — уступает место новым понятиям, согласно которым нужно платить людям в соответствии с создаваемой ими ценностью. Директора компаний, участвовавшие в наших исследованиях, убеждены, что самым результативным сотрудникам нужно платить в среднем на 42% больше, чем людям со средними результатами.<sup>6</sup>

Но при этом, как ни удивительно, большинство компаний не платят людям категории А гораздо больше, чем сотрудникам со средними результатами. В некоторых проанализированных нами случаях разница в вознаграждении составила всего 10%.

Более высокая оплата сотрудников класса А не обязательно приведет к конкуренции между людьми или к культуре «звезд». Степень дифференциации и сочетание индивидуальных и коллективных стимулов определит, какую культуру вы создадите — больше ориентированную на команду или на сотрудника. Например, более коллективная модель может включать значительные различия в окладах (в зависимости от способностей сотрудников и их вклада в работу), а премия при этом может основываться на результатах работы подразделения или компании. Каждой компании нужно определить, что ей больше подходит.

Важно помнить, что сотрудникам класса А нужно столько же внимания, как и классам В и С. «Распространено такое мнение: если у вас отличные люди, то беспокоиться о них не надо, — объясняет полковник морской пехоты Роберт Ли. — Но «восходящие звезды» больше нуждаются в вас; они все время задают вопросы, о чем-то размышляют и постоянно предлагают какие-то идеи. Тем самым они бросают вам вызов! Ими труднее руководить, но именно так развиваются лучшие лидеры, и если не проводить с ними достаточно времени, вы их потеряете».

Именно этот урок извлекли компании Hewlett-Packard и Procter & Gamble из своих потерь: многие из покинувших их способных людей не знали, как руководство компании их ценит.<sup>7</sup> Жаль из-за этого терять таланты.

## Развивайте класс В

Уделяя внимание сотрудникам класса А, не забудьте о следующих 60—70% коллектива — людях, которые отвечают за повседневную работу компании, стабильно работающем классе В. Пусть они не так заметны, как класс А, но без них ваша компания будет парализована. Нельзя построить компанию только из сотрудников класса А.

«Истинная установка на таланты присутствует во всей организации, — напоминает HR-директор компании Amgen Илана Мескин. — Для этого нужно делать вложения в сильных сотрудников — и тех, кто проявляет способность к обучению, и тех, кто демонстрирует готовность и желание расти. Именно они извлекут из вложений наибольшую выгоду и лучше всего вознаградят организацию». Илана добавляет: «Но я больше всего надеюсь, что активно развивать и мотивировать будут не только «суперзвезд», но и сотрудников, вносящих основной вклад в работу компании».

Необходимо развивать и вдохновлять сотрудников класса В, чтобы увеличить их способности и дать им заряд энергии, и удерживать их с помощью соответствующих вложений. Это улучшит их производительность, удовлетворенность и поможет некоторым из них перейти в класс А. Поощряйте их, стимулируйте рост и время от времени оценивайте их успехи. Насколько ценным будет повышение на 3% ежегодного дохода от всех торговых представителей со средними результатами? А если директора заводов увеличат производительность с 2 до 4% в год? В этом и заключается очевидный потенциал создания ценности.

Поэтому сотрудников класса В обязательно нужно развивать путем честных оценок и коучинга. У некоторых возникнет мотивация и способность к росту, а оценка их текущей деятельности может стать первым шагом к достижению следующего уровня в развитии. Докажите, что вы в них верите: давайте им сложные задания и расширяйте

обязанности. Девиз одного католического монастыря — аббатства Консепшн — гласит: «Фиалки могут разламывать камни, если мы верим в них и наблюдаем за их ростом».<sup>8</sup>

Вы также должны осознанно вдохновлять сотрудников класса В — говорить им, что их ценят и признают их вклад в работу. Правда, когда классу А предоставляют значительно больше возможностей и больше платят, удовлетворенность и мотивация класса В может снизиться. Но перечисленные здесь действия помогут мотивировать и стимулировать сотрудников с устойчивыми средними результатами и должны компенсировать издержки процесса.

- Проявляйте искренний интерес и заботу о своих людях; говорите, как вы их цените и что вы думаете о них. Не теряйте сотрудников из-за того, что они не знали о своей важности для компании. «Я думаю, это все сводится к очень простому принципу: руководители должны по-настоящему заботиться о людях, — говорит Стив Макадам из Georgia-Pacific. — Поверьте мне, заботу не подделаешь».
- Внимательно прислушивайтесь к сотрудникам. Усваивайте полученную информацию и реагируйте на нее продуманно и с уважением. Слушая людей и выполняя их просьбы, вы подкрепляете их чувство собственного достоинства. Как вспоминает Стив Кауфман, бывший CEO, а теперь председатель совета директоров Arrow Electronics: «Мне пришлось научиться слушать ушами, а не ртом». Пользуйтесь всеми возможностями поговорить с людьми и выслушать их, не проявляя неодобрения, — за завтраком, обедом, в перерыве на кофе, на общих собраниях, просто в коридоре офиса.

- Отмечайте присущие людям достоинства. Узнайте, что им удается особенно хорошо, и расскажите им и другим, как вы это цените. Хороший пример — Грег Самме из PerkinElmer. Один работавший с ним менеджер подтверждает: «Грег будет хвалить вас в присутствии других, чтобы вы чувствовали себя звездой. Он поступал так со всеми, поэтому мы чувствовали себя очень уверенно. А когда он переходил к трем аспектам, которые нужно улучшить для развития, это воспринималось уже легче».
- Признавайте достижения сотрудников, предоставляя им новые возможности. Назначая людей на должности, соответствующие их потребностям в профессиональном росте, вы тем самым признаете их результаты и выражаете надежду, что они могут дать компании еще больше. Есть и другие способы оценить сотрудников по достоинству. Например, Argrow Electronics каждый год посылает около 50 своих менеджеров в Гарвардскую школу бизнеса на три дня для обучения: преподаватели читают им лекции, а высшие руководители Argrow проводят занятия. Около трети участников — сотрудники класса А, а остальные — перспективные сотрудники класса В. Для класса А это обучение означает, что скоро они станут руководителями. Для класса В это означает, что они показывают хорошие результаты, компания ценит их вклад и верит в их потенциал.
- Доверяйте. Демонстрируйте свое доверие на словах и на деле. Позвольте им принимать решения и действовать. Открыто делитесь с работниками информацией о компании, чтобы их решения основывались на достоверных данных.

- Хорошо платите за вклад в работу. У вас есть результативные продавцы, которые все же не хотят стать менеджерами отдела продаж? Отнесите их к классу В и платите соразмерно их эффективности.

## Поступайте решительно с классом С

Результаты сотрудников класса С обычно едва дотягивают до приемлемого уровня. Эти люди живут сегодняшним днем, редко создают нечто смелое или новаторское и почти никогда не вдохновляют других. С ними никто не стремится работать, и у них мало чему можно научиться.

При этом сотрудники класса С — не плохие люди. Многие из них упорно работали на благо компании и приложили к этому все усилия. Некоторые даже показывали хорошие результаты в прошлом, но теперь их навыков уже недостаточно. На другой должности они могли бы стать сотрудниками класса А или В.

Все знают, кто из менеджеров компании показывает низкие результаты. Все знают, что эти менеджеры не оправдывают ожиданий и тормозят остальной коллектив.

Цель работы с сотрудниками класса С — помочь им перейти в класс В (или даже А) либо поменять работу. Иногда для этого нужно помочь им повысить свою эффективность; иногда — перевести на другую должность, где они могут достичь успехов, даже значительных; или же попросить их уволиться.

Класс С подразумевает огромные скрытые издержки. Занимая руководящие посты, сотрудники класса С очень дорого обходятся и компании, и подчиненным. Хотя для смещения нерезультативных сотрудников могут потребоваться значительные затраты эмоций и времени (которые не

следует недооценивать), все же скрытые издержки их *дальнейшей* работы окажутся еще выше.

Из класса С выходят плохие руководители. 58% опрошенных нами респондентов ответили, что работали под начальством неэффективного руководителя. Около 80% из них сказали, что это мешало им учиться, вредило их карьере и вкладу в финансовые результаты компании, и целых 85% хотели уйти из компании.<sup>9</sup> Как показано на рис. 6-3, удержание сотрудников класса С способствует сохранению порочного круга. Начальники класса С не развивают подчиненных, не служат примером для подражания, не занимаются эффективным коучингом и не стимулируют производительность и моральный дух сотрудников.

Кроме того, сотрудники класса С обычно притягивают себе подобных. Соучредитель Netscape Марк Андреесен рассказывает о такой ситуации: «Мы в Netscape очень быстро набирали персонал, и в некоторых группах оказалось много супергениев — в противовес другим. Это очень сильно зависело от менеджеров. Если менеджера нанимали правильно, группа под его руководством работала очень эффективно. Но если нанимали плохого менеджера, группа показывала ужасные результаты. Мы называем это «правилом паршивых сотрудников»: плохой менеджер нанимает крайне плохих подчиненных, потому что чувствует угрозу от людей, которые хоть как-то близки к его собственному уровню».<sup>10</sup>

Когда руководители не принимают мер против низкой результативности сотрудников, люди чувствуют, что компанией плохо управляют.<sup>11</sup> А восприятие качества управления компанией — критический элемент ЦПС и один из важных факторов удовлетворенности работой.

И, наконец, есть прямые издержки упущенных возможностей, когда работу выполняет сотрудник класса С, а не А. Менеджеры класса А создают для компании гораздо больше

ценности, чем менеджеры класса С — на 80—130% больше в изученных нами компаниях.<sup>12</sup> Заменяв даже половину сотрудников класса С сотрудниками класса А, вы окажете значительное воздействие на результаты компании.

**Рис. 6-3. Удержание класса С способствует «замкнутому кругу»**



### **Почему не принимаются достаточные меры?**

Почти все хотят, чтобы компания что-то сделала с нерезультативными сотрудниками, но в большинстве компаний этого не происходит (см. рис. 6-4).

Директора и менеджеры приводят множество причин: они говорят, что недостаточно уверены в собственных способностях, чтобы судить о чужих; сомневаются в своих навыках и боятся, что после критики других они сами ей подвергнутся; думают, что развивать можно кого угодно; говорят, что не хотят проявлять неуважение к людям; боятся не найти лучшую замену; боятся судебных процессов.

Все это реальные проблемы, но не они являются главным препятствием. По данным наших исследований, основная причина бездействия — в нежелании менеджеров увольнять или смещать людей, которые что-то дали компании и соответствовали ожиданиям в прошлом, или тех, с которыми работают много лет.<sup>13</sup> Но, как показано на рис. 6-5, успешные компании более решительны в отношении сотрудников класса С.

#### Рис. 6-4. Недостаточные действия по отношению к классу С

Процент менеджеров среднего и высшего звена, согласных со следующими утверждениями:

«Я был бы рад, если бы компания активнее вытесняла нерезультативных сотрудников или переводила их на менее важные позиции»

«Наша компания активно избавляется от нерезультативных сотрудников или переводит их на менее важные позиции»



ИСТОЧНИК: исследование McKinsey & Company «Война за таланты» 2000 г.

**Рис. 6-5. Принятие мер по отношению к классу С**

Процент директоров компаний и старших менеджеров, согласных со следующим утверждением: «Мы регулярно избавляемся от сотрудников класса С, чтобы постоянно повышать уровень нашей команды»



Источник: исследование McKinsey & Company «Война за таланты» 2000 г.

Очень мучительно сообщать неприятные новости вашим давним верным коллегам или друзьям. И можно понять желание людей проявить «справедливость». Они говорят себе: «Давайте поступим с Чарли справедливо. Ведь он работает у нас уже 15 лет». Вместо этого они должны сказать: «Давайте справедливо поступим с 20 талантливыми подчиненными Чарли и предложим ему уйти из компании или переведем его на другую должность».

Несколько лет назад Дебра Данн, одна из высших руководителей Hewlett-Packard, сказала нам: «Мне кажется, что глубочайшее проявление неуважения к человеку — позволить ему чахнуть на работе, где его не считают успешным, не уважают коллеги и где может пострадать его самооценка. Мне кажется, что просто нелепо так поступать под предлогом уважения к людям».

Попытки решать проблему класса С мучительны и эмоционально трудны, и многие руководители не могут довести их до конца. Недавно в журнале *Fortune* были опубликованы результаты исследования, согласно которому самая веская причина неудач СЕО — неспособность разобраться с неэффективными подчиненными. Как признался один СЕО, «правда была очевидной, но я отказывался ее видеть». Авторы Чаран и Колвин подвели такой итог: «Корень этих неудач — в недостаточной силе характера».<sup>14</sup>

### Два способа решения проблемы

Как лучше всего перемещать сотрудников класса С? В компаниях GE, AlliedSignal, PerkinElmer и в Корпусе морской пехоты США нерезультативным сотрудникам дают оценку и наставления и предоставляют достаточно времени на совершенствование. Если они недостаточно работают над собой, руководители составляют для них план ухода из компании. В таких организациях убеждены, что их темпы развития высоки и сотрудники не смогут наверстать упущенное, поэтому их не считают нужным переводить на другие должности. В этих компаниях также убеждены, что проблемы с результативностью сотрудников нужно поднимать как можно раньше в ходе их карьеры — так будет лучше для всех заинтересованных сторон. Такие компании считают, что этот подход в конечном итоге оказывается самым гуманным.

В других компаниях, включая Intel, Arrow Electronics и The Home Depot, неэффективный сотрудник, который ранее показывал хорошие результаты, будет переведен на должность того же уровня или уровнем ниже: там он может добиться хотя бы средних результатов. Например, в The Home Depot региональных менеджеров с проблемной эффективностью могут перевести на более низкую позицию директора магазина,

и половина из них снова достигает там успеха. Остальных компания в конечном итоге просит уйти.

Компания Agrow стремится помочь неэффективным сотрудникам найти более подходящую работу, где они все же смогут создавать ценность для компании. Вице-президент IT-подразделения Алан Нэйпьер убежден, что большинству людей действительно хочется работать эффективно, а задача руководителя — найти для них подходящее место: «Когда человек честно прилагает все силы и все же терпит неудачу, мое мнение о нем не ухудшается. Ведь почти всегда оказывается, что он просто не на своем месте. Я много общаюсь со своими сотрудниками, чтобы лучше их узнать, и когда у них трудности, я обычно могу им помочь. Я приглашаю этого сотрудника в свой кабинет, и мы вместе пытаемся найти для него более подходящую позицию в компании. Потом мы оба с улыбкой выходим из кабинета, потому что этот человек чувствует настоящее облегчение. Ведь ему тоже очень трудно работать на такой должности».

Конечно, есть предел количеству людей, которых можно понизить в должности или перевести, и делать это нужно деликатно, так, чтобы не уязвить их достоинство. Например, когда The Home Depot понижает региональных менеджеров в должности до директора магазина, то их обычно переводят в новый район, где смену статуса могут и не заметить.

Кроме того, нужно уметь вовремя остановиться. У CEO PerkinElmer Грега Самме были случаи, когда он понимал, что слишком долго пытался реабилитировать нерезультативного сотрудника: «Каждый раз при изменениях в персонале я жалел, что не сделал этого раньше».

### Железная рука в бархатной перчатке

Чтобы принимать решительные меры против сотрудников класса С, нужны и «железная рука», и «бархатная перчатка».<sup>15</sup> Без «железной руки» руководители стремятся

избежать трудных решений. Без «бархатной перчатки» процесс ранит людей и задевает их достоинство, что может подорвать моральный дух и совсем обескуражить менеджеров.

Следующие действия обеспечивают «железную руку»:

- Требуйте, чтобы менеджеры определяли сотрудников класса С. Никому не нравится разбираться с неэффективным работником — гораздо проще терпеть его или перевести в другой отдел, даже если и там он себя не проявит.
- Добейтесь того, чтобы в оценке неэффективных сотрудников участвовало несколько старших руководителей. Благодаря этому оценка будет точнее, а непосредственный начальник будет действовать увереннее и решительнее.
- Перемещайте менеджеров внутри компании достаточно часто. У нового менеджера свежий взгляд на людей, и ему легче действовать в отношении нерезультативных сотрудников, не имея с ними эмоциональных связей.
- Учите линейных менеджеров разбираться с нерезультативными сотрудниками. Это можно включить в процесс обучения менеджеров при их переходе на управленческие роли или в коучинг, проводимый вышестоящими сотрудниками или HR-менеджерами при разборе конкретных случаев.

А эти действия обеспечивают «бархатную перчатку»:

- Давайте сотрудникам регулярную и откровенную оценку их работы. Решение избавиться от сотрудника или перевести его на другую должность ни в коем

случае не должно стать для него неожиданностью. Он должен получать много устных оценок, официальную письменную оценку раз в год и участвовать в постоянных обсуждениях своей работы. Благодаря этому сотрудник по крайней мере поймет, как его оценивают (хотя он может и не согласиться с оценкой).

- Пока сотрудники еще работают в компании, дайте им достаточно времени найти новую работу — внутри компании или вовне. Когда вопрос о новой работе решен, человек может сам объявить о своем уходе в контексте новой возможности.
- Консультируйте сотрудников (по вопросам карьеры и личным), чтобы помочь им перейти на новую работу с достоинством и сохранением самоуважения.
- Облегчите финансовый аспект перехода. Предоставляя большое выходное пособие, компании несколько смягчают неприязнь уходящего и облегчают его краткосрочные материальные проблемы из-за потери работы.

Разумеется, при увольнении всегда есть риск юридических осложнений. Этим риском нужно управлять, но не пытаться исключить его полностью. Чтобы обеспечить объективность и беспристрастность процесса, консультируйтесь с менеджерами по персоналу и юристами. Пусть условием получения выходного пособия будет согласие не подавать на компанию в суд. Убедитесь в том, что HR-отдел понимает, что его обязанность — облегчать выход нерезультативных сотрудников, а не мешать этому. HR-директор должен напоминать руководителям подразделений о планах действий, которые они обязались выполнить, консультировать их по вопросам проведения процесса и давать доступ к службам по трудоустройству и вычислению выходного пособия.

И наконец, когда ваша решимость слабеет, вспомните, сколько неэффективных сотрудников вы унаследовали от своих предшественников, и пообещайте себе, что не оставите их своим преемникам.

#### «Тотемные столбы» Векснера

Решая проблему сотрудников класса С, Лес Векснер, СЕО компании The Limited, столкнулся с нелегкими этическими вопросами. Он хотел разделить сотрудников на три класса — расположить своих непосредственных подчиненных на своего рода «тотемном столбе». Векснер вспоминает: «Я спрашивал себя: это мне действительно нужно? Это гуманно? Это справедливо? Ведь люди созданы равными. Как же разделить их на категории А, В и С — высший ряд, средний ряд, нижний ряд? Решения об их карьере и ответственность перед их семьями — вот самые трудные вопросы, особенно если эти решения отрицательны».

Как следует обдумав эти щекотливые вопросы, Векснер выработал утешительное решение. «Когда занимаешь руководящую должность, нужно в первую очередь опираться на мораль, — объясняет он. — В каком бы секторе вы ни работали — государственном или частном, вы несете ответственность как участник процесса. С точки зрения морали я утверждаю: не принимая решения, неприятные для руководителей, мешающих успеху компании, я ставлю под угрозу 150 или 175 тысяч человек, которые зависят от этого руководства. Я верю в такой моральный принцип лидерства в войне за таланты: если не выйдешь в авангард, станешь жертвой».

Преодолев этические затруднения, Векснер выработал план действий. «Сначала я посмотрел на нижний ряд сотрудников и спросил себя: это вопрос развития, ценностей, навыков или таланта? — вспоминает он. — И решил, что большинство в нижнем ряду безнадежны. Посмотрев на

средний ряд, я увидел, что некоторые из тех, кого я туда записал, обладают сильным потенциалом, но по какой-то причине не смогли его развить».

Векснер убежден, что нужно искренне заботиться о подчиненных, причем действительно. «Нужно открыто высказывать людям свое мнение о них, — объясняет он. — Мне кажется, что плохим руководителем быть легко, потому что он верит в утопии: все работают прекрасно и получают повышение, цена акций будет постоянно расти на 130%... А хороший руководитель последовательно идет к цели, основываясь на взвешенных взглядах. Все это сводится к решениям, которые вы принимаете в войне за таланты. Нужно постоянно признавать происходящие в мире перемены, и тогда вы сможете принимать правильное с точки зрения морали решение, основанное не на жадности, боли или даже деловых соображениях, а на ответственности перед своими сотрудниками».

## Проводите обоснованный процесс оценки талантов

Чтобы дифференцировать и вдохновлять сотрудников, нужно всесторонне и обоснованно оценивать их. В этой книге не ставится цель подробно рассматривать HR-процессы, но один процесс вы должны проводить обязательно: обоснованную оценку персонала, которая служит базой для качественного управления талантами.

Процесс оценки талантов очень важен, и мы опишем его в подробностях: цель, участники, атмосфера и результаты. Эффективная оценка талантов так же существенна для компании с хорошим управлением, как и эффективная подготовка бюджета. Но большинству компаний не удалось даже приблизиться к надлежащему проведению такой оценки. Этот продуманный процесс должен оценивать сотрудников по достаточно высоким стандартам и служить основой

для распределения возможностей, вознаграждения и дальнейшего развития, а также позволять руководителям компании выяснять достоинства и слабости коллектива каждого подразделения.

Оценка талантов — не то же самое, что традиционная ежегодная оценка результатов работы. Оценивая таланты, руководящая команда рассматривает коллектив каждого подразделения, чтобы определить самых эффективных и неэффективных сотрудников и решить, как укрепить организацию.

### Неэффективность традиционного планирования преемственности

Большинство компаний проводит процесс планирования преемственности, но чаще всего неэффективно. Как правило, президенты подразделений и HR-директора раз в год съезжаются в главный офис на полдня, презентуют цветные схемы запасных вариантов по каждой должности, обсуждают возможных преемников и по очереди представляют свои выкладки.

Для этого процесса характерна некоторая чопорность: присутствующие редко задают трудные вопросы и спорят с выступающим. Причина в том, что участники собрания не знают сотрудников, о которых идет речь, либо вероятность перехода этих людей в их подразделение невелика, или несогласие может показаться невежливым. В общем, этому собранию не хватает откровенности, а выбранные в результате преемники часто не подходят для заполнения вакансии.

Есть три принципиальных отличия традиционного планирования преемственности от обоснованной оценки талантов. Во-первых, обоснованная оценка талантов занимает весь день и проводится в каждом подразделении в виде встречи, которую ведут CEO и старший вице-президент по

HR. Сначала они встречаются с президентом подразделения, чтобы обсудить руководящую команду, а затем — с этой командой, чтобы обсудить их непосредственных подчиненных. За этот день обсуждается более 50 менеджеров и ряд многообещающих перспективных людей. Во-вторых, оценка талантов подразумевает как поименное обсуждение людей, так и оценку силы всего коллектива в данном подразделении. Участники обсуждают силу коллектива по каждому направлению и каждому региону, а также все общие вопросы — разнообразие коллектива, требования к кандидатам или удержание сотрудников — в контексте целей этого подразделения.

<b>Традиционное планирование преемственности</b>	<b>Обоснованная оценка талантов</b>
Встреча на полдня раз в год в центральном офисе компании	Целый день в офисе каждого подразделения
Обсуждение возможных преемников	Обсуждение качества нынешних сотрудников
Оценка работников	Оценка работников и силы коллектива каждого подразделения, а также обсуждение других вопросов, например удержания или привлечения сотрудников
Чопорные презентации	Подробные и откровенные обсуждения
Нет распределения оценок по категориям	Приводит к распределению оценок
Не согласовываются планы действий	Для каждого подразделения пишутся планы действий, а их выполнение затем контролируется
«Бумажные» отчеты	Оценка так же важна и серьезна, как процесс составления бюджета, с реальной ответственностью и упором на результативность

И наконец, это собрание проводится серьезно, с ясной целью — укрепить коллектив талантов, чтобы добиться лучших результатов. Обсуждения ведутся откровенно, а их итог — планы, где четко предусмотрены определенные действия на уровне отдельных сотрудников и подразделений.

Участники принимают трудные, своевременные кадровые решения с твердостью и уважением к людям.

На рис. 6-6 показаны некоторые важнейшие характеристики процесса эффективной оценки талантов и то, насколько он удается результативным компаниям.

**Рис. 6-6. Характерные элементы эффективной оценки талантов**

Процент директоров, которые полностью согласны с данным утверждением:

Наш процесс оценки:

определяет сотрудников с высокими, средними и низкими результатами

так же серьезен и важен, как составление бюджета

включает искренние, открытые обсуждения

результат — планы действий по сотрудникам



ИСТОЧНИК: исследование McKinsey & Company «Война за таланты» 2000 г.

Но все это делается не ради самой по себе оценки людей, расположения их по классам или размещения на схеме. Цель — найдя людей с новаторским подходом к работе, вывести компанию далеко за рамки обыденных показателей и ожидаемых результатов; осуществлять необычные, неожиданные перемещения талантливых сотрудников, признавая, что они могут создать значительную ценность, и требуя от них максимальной реализации способностей; внушать уверенность и энтузиазм по поводу ряда решений и действий по назначению и развитию людей, способных поднять компанию на новые высоты; построить более сильный

коллектив, чем у конкурентов; победить на рынке и достичь выдающихся результатов.

Представьте, что оценка талантов проводится так же серьезно, как и рассмотрение бюджета, — в отличие от большинства HR-процессов компаний. Попробуйте представить, как серьезно и сосредоточенно руководители изучают результаты сотрудников и какую пользу такая обдуманная оценка могла бы принести вашей компании.

### Требуемые элементы процесса оценки талантов

Оценка талантов должна оказывать двоякое влияние: на отдельных сотрудников и на подразделения организации. Детали этого процесса могут быть различными, но есть несколько обязательных элементов.

**1. Начните со стратегии.** Откройте встречу обзором целей вашей компании и обсуждением самых насущных проблем, которые мешают осуществлению этих целей и связаны с сотрудниками. (Около 79% директоров компаний в исследованиях «Война за таланты» считают, что стратегия и требования к сотрудникам должны быть тесно связаны; но лишь 10% полностью согласны, что так действительно происходит.<sup>16)</sup> Ваша задача — решить, какие нужны таланты для осуществления стратегии и постоянного укрепления команды.

**2. Обоснованно оценивайте каждого сотрудника.** Обсуждайте результаты и потенциал всех сотрудников по очереди. Определите их сильные, слабые стороны и потребности в развитии. Сравните их результаты с «золотым стандартом», в который должны входить характеристики и ценности, требуемые от руководителей в вашей организации, а также общее описание действий, характеризующих высокие, средние и плохие результаты.

Благодаря этому все проводящие оценку смогут говорить на одном языке и пользоваться объективными критериями оценки.

Обратите особое внимание на сотрудников класса А и С, а также людей, по поводу которых мнения расходятся.

В процессе оценки нужно задействовать по крайней мере двух-трех человек, знающих каждого сотрудника достаточно хорошо. Если таких людей на данный момент недостаточно, продумайте способы вовлечь их в этот процесс в дальнейшем. Невозможно добиться объективности оценки без сочетания нескольких точек зрения.

### **3. Стремитесь к значимой сегментации результатов.**

Расположите фамилии 40—60 обсуждаемых людей на схеме сегментации, вынуждая себя определить сотрудников класса А, В и С. Работайте с достаточно большой выборкой (более 40 человек), чтобы обеспечить нормальное распределение. Но не пытайтесь определить точное место каждого сотрудника, иначе завязнете в непродуктивных спорах о том, занимает ли он место 23 или 24. Главное — разумное распределение по трем—пяти категориям.

Используйте простой инструмент оценки — чем он проще, тем лучше, — приспособив его под свои потребности. Один из эффективных инструментов — таблица результативности/потенциала на рис. 6-7. Если все подразделения используют единый стандарт оценки способностей, компания получит полную картину.

Еще один вариант — сетка, в которой на одной оси отмечаются результаты, а на другой — ценности компании. Сетку можно переделать под свои требования, как сделали в SunTrust Banks: разделили 200 высших руководителей на четыре категории — активно увеличивающие рынок, меньше увеличивающие рынок, поддерживающие и отстающие.

**Рис. 6-7. Таблица результативности/потенциала**

<p><b>Сотрудники класса С</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Предупредить</li> <li>• Обеспечить коучинг</li> <li>• Подумать, занимает ли сотрудник подходящую должность</li> </ul>	<p><b>Сотрудники класса А</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Планировать следующее задание</li> <li>• Обеспечивать дополнительный коучинг</li> </ul>	<p><b>Сотрудники класса А+</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Планировать ряд заданий</li> <li>• Добиться достаточной оплаты</li> </ul>
<p><b>Сотрудники класса С</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Выводить</b> из организаций</li> </ul>	<p><b>Сотрудники класса В</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Удерживать на месте</li> </ul>	<p><b>Сотрудники класса А</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Определить следующую возможность развития</li> </ul>

**Результативность**

Низкая

Высокая

**4. Составляйте планы действий по каждому сотруднику.** Оценив работников, решите, какие именно действия вы предпримете. Цель — добиться реальных последствий для карьеры людей. Не нужен многословный план развития по каждому сотруднику, но нужно отразить в нем от двух до пяти согласованных действий, подобных тем, что показаны на рис. 6-8.

**5. Оцените общую силу коллектива каждого подразделения и напишите для них планы действий.** После оценки сотрудников обсудите общую силу коллектива подразделения. Насколько сильно каждое направление? А каждый регион? Какие существующие кадровые проблемы сдерживают развитие подразделения? Насколько хорошо или плохо подразделение нанимает, развивает и удерживает самых эффективных сотрудников? Разбирается с неэффективными людьми? Есть ли вопросы, которые нужно обсудить — например, разнообразие коллектива или низкие оценки по опросам сотрудников?

Рис. 6-8. Напишите план действий по каждому сотруднику

**Нэнси Спенсер** Отнесена к классу **A+**

- Признать вклад в работу и повысить зарплату на 18%
- Запланировать перевод на новую должность в финансовом отделе через 6-9 месяцев
- Попросить Л.Джонса стать ее наставником

Отслеживает успехи:  
Линн Сойер  
Срок: 6 месяцев

**Энди Смит** Отнесен к классу **B**

- Обеспечить откровенную оценку и провести с ним коучинг по управлению людьми
- Запланировать, чтобы его подразделение представило рекомендации на следующей встрече руководящей команды

Отслеживает успехи:  
Харви Уайт  
Срок: 3 месяца

**Лесли Маллиган** Отнесена к классу **C**

- Занимает должность недавно — дадим ей полгода, чтобы себя проявить
- Дать откровенные оценки результатов

Отслеживает успехи:  
Джозеф Бишоп  
Срок: 6 месяцев

**Джозеф Грин** Отнесен к классу **C**

- Уволить через 3 месяца
- Сейчас начинать поиск замены

Контроль:  
Харви Уайт  
Срок: 3 месяца

Согласуйте ряд действий, которые будут предприняты для усиления коллектива подразделения в следующем году. Они должны включать действия на уровне подведения итогов в результате оценок сотрудников, например: «Нанять двух человек на уровне вице-президента», «Заменить пять нерезультативных сотрудников» или «Перевести двух людей

из одного подразделения в другое». Сюда же должны относиться действия по более широким вопросам: например, по укреплению ценностного предложения, усилению направления, разработке новых стратегий привлечения сотрудников и воплощению тактики удержания персонала.

Под конец напишите содержательный план на 3—5 страниц с перечислением конкретных действий, которые подразделение осуществит для укрепления слабых мест (см. рис. 6-9).

**6. Ответственность и контроль.** Крайне важно, чтобы руководители *всех* рангов несли ответственность за осуществление плана действий. Каждый из них ежеквартально и в конце года должен оценивать, выполнил ли он свои обязательства. Стал ли коллектив сильнее? Перемещены ли нерезультативные сотрудники? Снизилась ли нежелательная текучесть кадров?

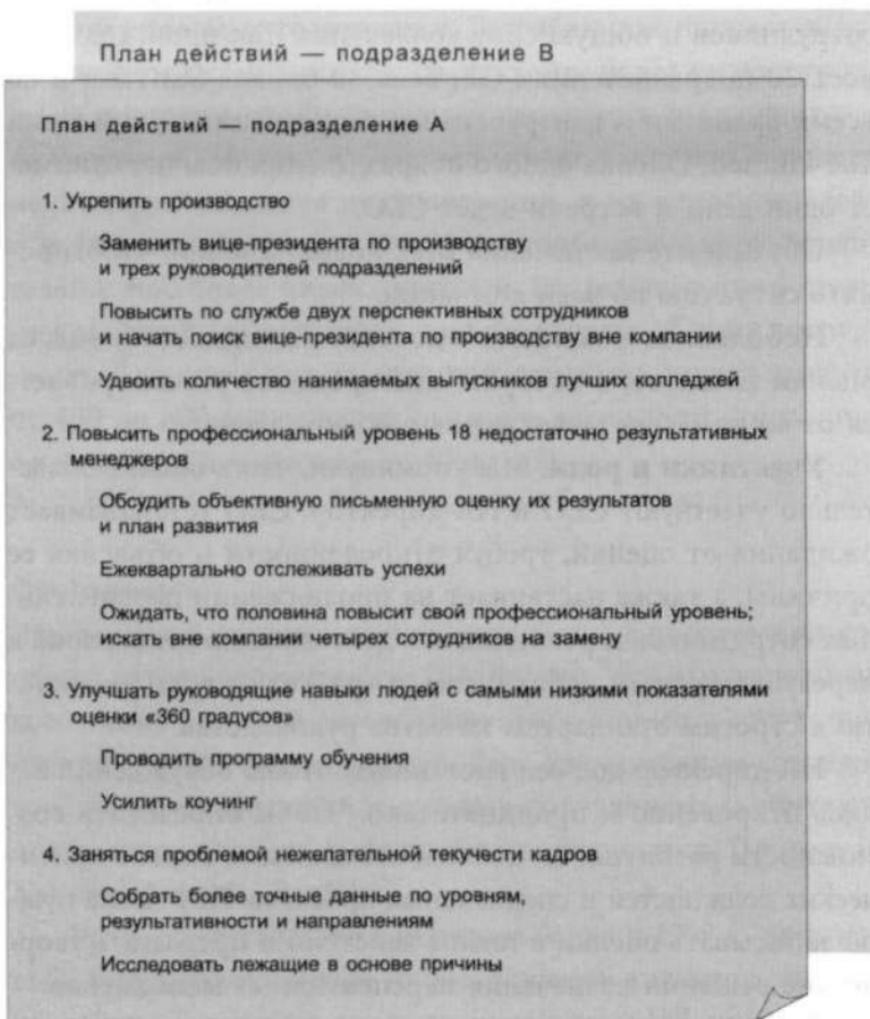
В большинстве компаний руководители избегают ответственности за создание талантливых команд: ведь она означает последствия за невыполнение своих обязательств и подразумевает контроль над их действиями.

Официальные встречи для контроля за выполнением планов действий в отношении сотрудников должны стать частью ежеквартальной оценки деятельности компании. Также необходимы еженедельные неформальные запросы об успехах конкретных действий. Каждый телефонный звонок, каждая встреча, совместная поездка и совместное посещение клиента — возможность помочь подразделению и стимулировать выполнение его планов.

Кого оценивают и кто оценивает

Итак, на каких уровнях организации должны проводиться оценки талантов и как их объединять? Кто должен участвовать в проведении таких оценок? Какую роль должен играть каждый участник? Кого нужно оценивать? Попробуем кратко ответить на эти вопросы.

Рис. 6-9. Напишите план действий для каждого подразделения



**Уровни оценок и их объединение.** Каждая операционная единица должна проводить оценку талантов. Точное количество для вашей компании будет зависеть от ее размера, числа направлений, действующих подразделений и способности ваших руководителей обсуждать оценки. Если в подразделении есть ряд направлений, вам нужно будет проводить объединенную оценку на уровне подразделения.

СЕО и HR-руководители должны приходить в каждое подразделение и на протяжении 8—12 часов обсуждать его сотрудников и общую силу коллектива. Так происходит во всех 20 подразделениях GE, всех 30 банках SunTrust и со всеми брендами и центральными направлениями компании The Limited. Оценка одного подразделения обычно занимает один день, а встречи ведет СЕО.

Объедините заключения всех подразделений, чтобы понять ситуацию во всей компании.

Небольшим компаниям достаточно одного процесса оценки талантов, в котором одновременно рассматривается от 40 до 100 ее менеджеров высшего звена.

**Участники и роли.** Мы упомянули, что в оценке обязательно участвуют СЕО и HR-директор. СЕО устанавливает ожидания от оценки, требуя откровенности и объясняя ее причины, а также настаивает на продвижении перспективных сотрудников и решительных действиях по отношению к нерезультативным работникам, и требует от всех соответствия строгим стандартам качества руководства.

HR-директор должен настаивать, чтобы обсуждения велись откровенно и пронизательно. Чтобы определить возможности развития, он должен отслеживать список критических должностей и специальных проектов. Ему также нужно записывать оценки и планы действий и предлагать творческие решения назначения перспективных менеджеров.

Также в обсуждении участвуют линейные и HR-менеджеры подразделения. Они представляют предварительные оценки своих непосредственных подчиненных — воспользуйтесь этой возможностью узнать о сотрудниках подразделения; задавайте вопросы, которые помогут понять сильные, слабые стороны и потребности в развитии обсуждаемых людей; стремитесь достичь ожидаемого распределения оценок рассматриваемых сотрудников по категориям; помогите оценить общие сильные и слабые стороны коллектива

подразделения; возьмите на себя ответственность за все действия по контролю над выполнением.

**Оцениваемые сотрудники.** Разрабатывая процесс оценки для своей компании, рассматривайте более низкие уровни ее иерархии, чтобы увидеть и нынешних, и будущих руководителей. Например, оценка может включать и подчиненных руководителя подразделения, и их непосредственных подчиненных, плюс 10—20 многообещающих руководителей с еще более низких уровней. Благодаря вашим оценкам старшие руководители раньше узнают об этих сотрудниках. В процесс оценки крупной компании может входить от 400 до 800 менеджеров высшего звена всей компании, а в небольшой — только от 40 до 100.

С чего начать

Чтобы начать процесс оценки талантов, не обязательно доводить его до совершенства. Более того, в самых успешных компаниях при всей серьезности этого процесса отсутствуют чрезмерные формальности. Ведь эти компании сосредоточены на важности талантливых сотрудников и считают, что по ходу дела их навыки оценки улучшатся. Пример — National Australia Bank.<sup>17</sup>

Фрэнк Чикутто, став CEO этого банка в 1999 г., ввел новый, более объективный процесс оценки талантов: он сам, шесть его непосредственных подчиненных и HR-директор независимо друг от друга оценивали 100 высших руководителей компании, а затем сравнивали свои оценки и обсуждали различия, пока не приходили к единому мнению. Чикутто поставил условие: 25% оцениваемых сотрудников будут названы самыми результативными, а 25% — самыми нерезультативными. В этом процессе определения лучших и худших сотрудников Чикутто и его коллеги впервые начали вырабатывать свое определение руководства банка.

Для перехода от оценок к действиям потребовалось мужество и некоторые поступки, противоречившие патернализму корпоративной культуры. Сначала эти действия были довольно мягкими — например, сотрудники класса А получили небольшую надбавку, а для сотрудников класса С решили проводить специальное обучение.

Но Чикутто скоро понял: одни эти действия не помогут компании двигаться к меритократии (правлению наиболее достойных), при которой последствия хороших и плохих результатов будут совершенно другими. И настоял на новой оценке сотрудников классов А и С и более решительных мерах — значительном повышении по службе, большом увеличении зарплаты и заметных специальных заданиях для класса А; фиксации уровня вознаграждения и выведении из организации сотрудников класса С. Во время первого этапа предполагалось принимать такие меры только к 20% классов А и С. А после второго этапа были согласованы решения уже по 70% классов А и С. В итоге произошли важные быстрые изменения в составе ста высших руководителей, а все сотрудники получили наглядное подтверждение того, что результаты их работы важны и менеджмент очень серьезно подходит к укреплению коллектива.

Одной из причин успеха оценки талантов стало то, что Чикутто и его руководящая команда проявили большую решимость в отношении собственных обязательств: начали развитие руководства и личный коучинг с самих себя. На недавней встрече высшего руководства Чикутто увидел, какое воздействие этот процесс оказал на компанию: на своих должностях остались только четверо из шестидесяти старших руководителей, с которыми он начал свою работу как CEO.

## Новый старт

Делая вложения в сотрудников класса А, вдохновляя и развивая класс В и принимая меры против класса С, вы можете повысить результативность компании до уровня, который сегодня даже трудно представить. Для начала можно провести быстрый и эффективный процесс оценки талантов, последовав примеру National Australia Bank и The Limited. Можно встретиться отдельно с главами каждого подразделения, чтобы согласовать пять—семь действий, которые они должны предпринять для значительного укрепления своего коллектива. (При этом стоило бы привязать 30% их вознаграждения к выполнению этих инициатив.) Более того, можно начать сразу выполнять вдохновляющие действия, подражания которым вы хотите добиться от своих коллег.

И помните, что росту результатов компании будет способствовать не формальный процесс оценки, а качество диалога, ясность и смелость планов действий и контроль за их выполнением. Благодаря дифференциации и воодушевлению сотрудников ваша компания придет к меритократии, к которой стремятся ваши талантливые менеджеры.

# Глава 7

## Через год вас ожидают значительные изменения

В этой, последней главе мы поможем вам продумать начало пути к укреплению вашей команды. С чего начать — усилить ценностное предложение для сотрудников? Перевести самых результативных и нерезультативных на другие должности? Дать новый импульс программе привлечения персонала?

С чего бы вы ни начинали, мы попытаемся убедить вас, что можно ожидать значительных изменений в первый же год. Если вы их не ждете, значит, вы недостаточно смело подходите к возможностям использования талантов. Если начать слишком осторожно или двигаться небольшими шагами, ваши усилия и решимость сойдут на нет.

Для победы в войне за таланты нужны осознанные и продолжительные усилия, а ваши действия в первый год — лишь начало долгого пути. Чтобы построить сильную команду, понадобится принципиально иной подход к представлениям о талантах и управлению ими, включая кардинальные изменения в управлении компанией и выполнении обязанностей руководителя. Это трудная, но важная и увлекательная задача, и мы надеемся, что она вас воодушевит.

## Этот перекресток легко не заметить

В начале этой книги мы говорили о «стратегических переломных моментах» в истолковании Энди Гроува и утверждали, что решение сделать таланты одним из основных приоритетов компании — как раз такой стратегический переломный момент, который на удивление легко недооценить или вообще не заметить.

Несмотря на все рассуждения о войнах за таланты, большинство компаний пропускает этот критический пункт. Да, их руководители заметили, что ветер изменил направление; они уже признают, что найти нужных людей стало гораздо труднее. Но лишь 26% из опрошенных в недавних исследованиях 6900 менеджеров полностью согласились, что в их компаниях таланты являются одним из основных приоритетов.<sup>1</sup>

Многие компании не знают, какую позицию они занимают в войне за таланты. Они не измеряют свою долю рынка талантов по сравнению с долями конкурентов; не отслеживают текучесть кадров, чтобы сделать выводы и принять соответствующие меры. Никто не сообщает CEO плохие новости о постепенном уходе эффективных сотрудников, недостаточно открытой корпоративной культуре, несоразмерно большой доле неэффективных работников или плохих результатах найма. Более того, совет директоров не спрашивает у CEO или высшего руководства о силе коллектива. Резкий контраст между старой и новой установкой большинством компаний воспринимается как размытый.

Войну за таланты легко недооценить. Компаниям хочется ответить, что у них достаточно способных сотрудников, а лучших они при всем желании не найдут, что причины ухода молодых результативных менеджеров понятны и что не привлекать руководителей класса А+ в верхний ранг организации весьма разумно. Они склонны к небольшим шагам (предлагать сотрудникам больше опционов на акции,

укреплять HR-отдел, проводить программу обучения руководителей и т. д.) и объявлять, что делается все возможное. Им хочется думать, что в более благоприятных экономических условиях не нужно беспокоиться о войне за таланты.

Нужно прямо сказать, что реальные изменения будут даваться с трудом и потребуют усердия, стойкости и смелости. Артуру Бланку из The Home Depot, наверное, было трудно привлечь шесть высококлассных старших руководителей, добиться своего повышения в должности и в конечном итоге уйти на отдых в 58 лет. А Филу Хьюману из SunTrust Banks, должно быть, нелегко далось решение вложить \$50 млн. в привлечение более талантливых людей. И, скорее всего, Грегу Самме из PerkinElmer было сложно заменить девять из десяти непосредственных подчиненных за год.

## Приоритетен ли для вас талант?

Чтобы начать, нужно спросить себя, готовы ли вы сделать таланты стратегическим приоритетом. Мы призываем вас подумать о конкурентном преимуществе своей компании и о роли более талантливых людей в достижении успеха. У вас достаточно сотрудников, которые смогут осуществить ваши цели? Укрепление коллектива повысит успешность вашей компании в течение нескольких лет? Обсудите это со своими коллегами, особенно с менеджерами среднего звена, которые иногда способны уловить признаки проблем даже раньше, чем высшие руководители.

Проведите некоторые измерения. Какова текучесть кадров среди ваших лучших менеджеров среднего звена? Сколько у вас вакансий по сравнению с ситуацией двухлетней давности? Какой процент из 50—500 высших руководителей можно повысить в должности на два уровня, а какой процент недостаточно компетентен для занимаемого поста?

Насколько самые результативные сотрудники продуктивнее сотрудников со средними результатами?

А затем примите осознанное решение: должно ли укрепление коллектива талантов стать одним из трех ваших основных приоритетов? Скорее всего вы сразу скажете «да». Но не спешите с этим выводом, если не имеете настоящей готовности приступить к значительным изменениям. Вы готовы уделять управлению талантами гораздо больше внимания? Вы хотите смело действовать для укрепления своей команды? Ответьте для себя на эти вопросы. Нет смысла в небольших постепенных переменах. Первый шаг — заставить себя и свою команду принять четкое решение.

## Решите, с чего начать

Сделав таланты одним из трех основных приоритетов, следует решить, с чего начать. Нельзя браться за все сразу и за короткий срок перейти от отсталости к передовому опыту. Нужно понять, какие изменения окажут наибольшее воздействие, и взяться за них в первую очередь.

За последние четыре года мы обсудили задачу работы с талантами более чем в 200 компаниях. При этом мы наблюдали три типичные ситуации, которые обычно заставляют компанию серьезно подойти к кадровым вопросам: когда ей нужно резко улучшить результаты; когда компания переживает кризис привлечения и удержания сотрудников; когда она признает, что ее основным методам управления талантами весьма далеко до совершенства. Каждая из ситуаций по-своему требует неотложных мер и имеет свои приоритеты. Положение дел в вашей организации, конечно, будет уникальным, но, узнав о действиях других компаний в этих ситуациях, вы сможете придумать способы начала пути к более сильному коллективу.

Ситуация 1: необходимость резкого улучшения результатов или быстрого роста

Стремясь значительно улучшить результаты — изменить их коренным образом, резко направить кривую роста вверх или заняться новыми направлениями бизнеса, — компании во многих случаях нуждаются в существенном усилении своей команды. Когда в такой ситуации оказываются руководители, им крайне важно со всей серьезностью и энергией взяться за эту задачу. Например, компания The Home Depot укрепила свои руководящие ряды, так как хотела выйти в шесть новых областей. Банк SunTrust нуждался в увеличении количества талантов, чтобы повысить скорость своего роста с 4% до 10%. Грегу Самме потребовались лучшие менеджеры, когда он стал CEO недостаточно эффективной компании. Лес Векснер из The Limited поверил в таланты, потому что его управленческий подход перестал действовать, а результаты ухудшались.

Компаниям в этой ситуации нужно *одновременно* работать над повышением эффективности и укреплять команду.

Прямые действия для повышения результативности могут включать: реструктуризацию портфеля бизнесов; улучшение финансовых показателей и систем измерения; важные инициативы для повышения качества, производительности или эффективности закупок (как Самме действовал в PerkinElmer); запуск новых продуктов или выход в новые сферы бизнеса (как это произошло в The Home Depot).

Вам также придется поднять планку ожиданий от каждого подразделения и, возможно, поменять модель оплаты; при этом вам потребуется значительно укрепить команду. Для этого необходимо привести новых талантливых менеджеров (возможно, заменив много людей, которые не в состоянии выполнять новые задачи), а также оперативно развивать перспективных сотрудников, чтобы полностью раскрыть их потенциал.

Повышение эффективности и построение коллектива талантов дополняют друг друга: интересные задачи привлекают первоклассных сотрудников. Не пренебрегайте вопросами работы с талантами. Не предполагайте, что старые работники, как по волшебству, успешно обучатся новым подходам. Не думайте, что одних лишь специальных проектов или новых процессов будет достаточно, чтобы значительно изменить результативность компании, — это не так. Вам придется решать вопросы работы с талантами, и вы как руководитель должны отдавать этому столько же энергии, сколько и проектам реструктуризации. Между наличием ярких менеджеров и улучшением показателей компании существует прямая связь.

Чтобы укрепить команду, начните с «инвентаризации» людей на ключевых позициях. Какие навыки требуются для достижения новых целей? Какой процент людей на ключевых постах сможет добиться нового уровня результатов? Достаточно ли у вас людей для осуществления новых планов роста? Кто те сильные сотрудники, на которых можно опереться, а кто будет мешать вам добиться успеха? Когда банк SunTrust провел такую «инвентаризацию», оказалось, что 10% из 200 руководителей различных направлений используются недостаточно эффективно, а 20% занимают должность, для которой они недостаточно компетентны. При аналогичной «инвентаризации» талантов в PerkinElmer ее CEO Грег Самме обнаружил, что нужно заменить 80 из 100 высших руководителей. Половина сотрудников для замены была найдена внутри компании, а другая половина пришла со стороны.

Когда необходимо резкое улучшение результатов, вам не нужен сложный и трудоемкий процесс оценки талантов — достаточно оперативной информации о том, кто сможет добиться большего, а кто нет. Соберите имеющиеся сведения о каждом сотруднике (навыки, прошлые

результаты и достижения и т. д.), получите их характеристики от трех-четырех человек, лучше всего знакомых с этими сотрудниками, а затем соберите руководящую команду для обсуждения каждого из них. Воспользуйтесь простыми полезными инструментами (примеры приводятся в шестой главе). Повторяйте процесс оценки талантов каждые полгода, совершенствуя оценки и постоянно корректируя свои планы действий.

Затем начинайте действовать. Нанимайте со стороны людей, которые могут задать новый стандарт эффективности и принести новые навыки и взгляд на вещи. Определите, кто в организации не справляется со своими задачами, и уберите этих людей если не из компании, то хотя бы с ключевых позиций. Возложите на сотрудников класса А больше ответственности и переведите их на самые важные должности. Повысьте нескольких «суперзвезд» на два-три уровня.

Сначала правильно выберите десять высших руководителей, а затем в тесном сотрудничестве с ними подберите 100—200 следующих в иерархии сотрудников. Без правильного выбора непосредственных подчиненных вы лишитесь огромных выгод и доверия. В первые год-полтора проталкивайте процесс улучшения коллектива в компании сверху вниз.

## Ситуация 2: кризис привлечения или удержания сотрудников

Некоторые компании переживают кризис, когда внезапно отказывает их система привлечения сотрудников или когда яркие менеджеры начинают уходить, найдя более привлекательные варианты. В этой ситуации требуется резкое усиление ценностного предложения.

Старший вице-президент SunTrust Мими Бриден столкнулась с кризисом из-за высокой текучести кадров и

была вынуждена пересмотреть предложение банка; так же пришлось поступить множеству консалтинговых фирм и инвестиционных банков, когда их сотрудники внезапно стали уходить в новые компании и венчурные фирмы в конце 1990-х. А поскольку война за таланты продолжается, необходимость усилить ценностное предложение будет становиться все отчетливее.

Для начала определите, почему успешные сотрудники уходят, а кандидаты не принимают ваши предложения. Мими Бриден проводила с уходящими сотрудниками собеседования, чтобы точно узнать причину их ухода. Вам точно так же необходимо анализировать, кто уходит, куда и какие группы в вашей компании теряют больше всего людей. Узнайте, какие аспекты вашего предложения привлекают людей, а какие — отталкивают. Рассматривайте текучесть кадров и привлечение сотрудников как маркетинговую проблему. Тщательно проанализируйте, чего хотят потенциальные кандидаты. Оцените предложения конкурентов и определите, насколько они выгодны по сравнению с вашим.

Решите, какие аспекты своего предложения вы могли бы усилить. Например, компания Level 3 Communications решила расположить свой офис в Колорадо, а Synovus Financial построила сильную, ориентированную на людей культуру. Выйдите за рамки обычных льгот и предложите нечто отличающееся и важное для нужных вам кандидатов. Будьте готовы изменить приемы ведения бизнеса и делать то, к чему вы не привыкли, — как поступила Бриден.

Ситуация 3: несовершенные приемы управления талантами  
Некоторые компании начинают верить в силу талантов, когда осознают несовершенство своих приемов управления персоналом. У них могут быть хорошие люди и вполне нормальные результаты. Хотя они интуитивно понимают, что таланты станут ключевым фактором будущего успеха,

процессы управления талантами в этих компаниях слабы или отсутствуют. Часто бывает так, что они добились больших успехов в одной сфере бизнеса, но теперь хотят участвовать в новых направлениях. Иногда это компании среднего размера, которым предстоит значительный рост.

Обычно в таких фирмах не проводится обоснованный процесс оценки талантов, нет реальной стратегии привлечения кандидатов и официального развития сотрудников с помощью коучинга и ротации. Такие фирмы не обеспечивают заинтересованность и увлеченность эффективных сотрудников.

В такой ситуации компания должна начать с четырех шагов.

Первый шаг: связать таланты со стратегией и определить пробелы. Например, компания Enron значительно улучшила процесс привлечения сотрудников на должности начального уровня, а Amgen — определила пробелы в функциональных направлениях.

Второй шаг: уделяйте больше внимания развитию. Например, в Amgen уже было много отличных сотрудников, но требовалось заняться их официальным развитием. СЕО Кевин Шерер определил 20 потенциальных «звезд» и переводил их на другие должности для профессионального роста. Компания The Home Depot начала использовать оценку «360 градусов», чтобы каждый менеджер понял свои сильные и слабые стороны.

Третий шаг: внедрите простые, но обдуманные процессы управления талантами. Сейчас такие процессы характерны для Amgen и The Home Depot: там применяется письменная оценка результатов, оценка «360 градусов», а также проводится обязательное обучение руководителей. Как сказал Шерер, «овладение основами управления талантами приносит огромную выгоду».

И наконец, четвертый шаг: создайте сильный HR-отдел. The Home Depot, Amgen и Enron укрепили свои HR-отделы во всей организации, и теперь в каждом подразделении есть разносторонний менеджер по персоналу, а не узкие специалисты. Конечно, в первую очередь заниматься процессом управления талантами должны линейные менеджеры, но при этом очень полезна эффективная работа HR-департамента.

Компании, которым без труда удалось привлечь талантливых сотрудников — возможно, потому, что они популярны, удачливы и работают в процветающей отрасли, — обычно рассматривают работу HR-отдела и процессы управления талантами как нечто малоценное. Но такие привлекательные компании, как Amgen и The Home Depot, признают, что управление талантами — предпосылка для дальнейшего успеха.

Приступая к построению талантливого коллектива, задайте себе вопросы, которые мы привели ниже. Если вы ответили «да» на 10—12 из них, ваша компания — пример для подражания. Мы одобряем ваши усилия и призываем продолжать в том же духе. Если у вас 7—9 утвердительных ответов — вы сделали таланты своим приоритетом и уже значительно продвинулись на этом пути. Упорно поработайте над теми областями, где вы ответили «нет». Если у вас шесть или меньше ответов «да», есть хорошая новость: вы не одни. Мы полагаем (на основе опыта работы с более чем 200 компаниями), что средний показатель для большинства компаний — три или четыре утвердительных ответа. Но есть и плохая новость: вам предстоит еще многое сделать, а конкуренты, возможно, уже вас обогнали (или скоро обгонят).

## **Готовы ли вы победить в войне за таланты?**

- Таланты входят в число трех ваших основных приоритетов?
- Вы уделяете 30% или больше своего времени укреплению вашей команды? Является ли работа с талантами вашей обязанностью?
- Несете ли вы и все ваши ключевые руководители четкую ответственность за укрепление своей команды?
- У вас есть выигрышное ценностное предложение, привлекающее талантливых людей?
- Вы знаете, каков показатель текучести среди эффективных менеджеров и в чем причины их ухода? Работаете ли вы над уменьшением этих потерь?
- Вы активно проводите поиск новых кандидатов в новых местах для всех уровней вашей организации, включая высший?
- В вашем подразделении есть ясная, зафиксированная стратегия привлечения персонала, которая разрабатывается так же серьезно, как и маркетинговая?
- Вы предоставляете самым результативным сотрудникам возможности ускоренного развития, значительно дифференцированное вознаграждение и реальное наставничество?
- В вашей организации существует культура непредвзятой оценки работы и коучинга?
- В вашей компании проводится процесс оценки талантов, который так же важен, как и процесс составления бюджета, и работает на всех уровнях организации?
- Характерна ли для оценки работы откровенность и приводит ли она к реальным последствиям для карьеры оцениваемых сотрудников?
- Текучесть кадров в вашей компании составляет от 5% до 10% ежегодно и вас не устраивает результативность сотрудников?

## В первый же год вас ожидают значительные изменения

Хотя управление талантами требует постоянной работы, вы должны ожидать изменений в результате ваших усилий в первый же год. Если вы их не ожидаете, это значит, что вы недостаточно активны: не выделяете на укрепление коллектива достаточно времени и денег, низко устанавливаете планку талантов. Ожидайте огромных изменений в первый же год и создайте программу, которая поможет этого достичь.

Этот вывод стал для нас полной неожиданностью. Мы полагали, что работа с талантами принесет плоды через неопределенный срок и в неопределенных масштабах, а для реальных изменений потребуется три, четыре или даже пять лет. Но теперь нам стало ясно, что изменения в течение года — правило, а не исключение. Помните, что банк SunTrust за год увеличил темпы роста с 4% до 10% главным образом благодаря увеличению количества талантливых сотрудников. PerkinElmer удалось менее чем за два года утроить свою стоимость, укрепив руководство при одновременной реструктуризации компании. Мими Бриден понизила текучесть кадров в своем подразделении на 80% за полтора года, сделав работу с талантами обязанностью для себя и своих непосредственных подчиненных. Ларри Боссиди создал культуру открытости в AlliedSignal менее чем за год, давая своим непосредственным подчиненным откровенную письменную оценку.

Во всех этих случаях руководители брали на себя обязательство быстро достичь значительных изменений — другого выбора у них не было. Улучшение кадрового состава и результатов в этих компаниях стали основными приоритетами.

Но в других фирмах склонны к небольшим постепенным изменениям, осторожности и пустым разговорам. Оказавшись на месте SunTrust, многие из них скорее всего,

проявили бы больше осторожности и потратили \$5 млн. вместо \$50 млн. Многие руководители только призывали бы к откровенности — а Боссиди добился ее на деле, лично составляя конструктивные оценки для каждого из своих непосредственных подчиненных.

Чак Окоски, бывший вице-президент по развитию руководителей в GE, пошел еще дальше в своем определении немедленных изменений. «Назначив сотрудников класса А на ключевые должности, вы должны ожидать изменений сразу же, а не через год, — заявляет он. — В июне 1996 г. главой подразделения медицинских систем GE в Европе стал Ларри Джонсон. Вскоре он собрал всю команду директоров европейского подразделения в торговом представительстве в Праге. Во вступительной речи Джонсон сообщил им, что ожидает значительного увеличения продаж, и подробно описал возможные способы достижения этой цели. Затем команда шесть часов встречалась с клиентами (большая часть персонала головного офиса не занималась этим уже много месяцев), задавая им один и тот же вопрос: «Как мы можем получить от вас больше заказов?» В тот же вечер команда снова собралась, чтобы составить планы действий по каждому клиенту и приступить к их немедленной реализации. Всего за один день цели и энергия команды начали изменяться, а улучшение результатов произошло через считанные месяцы».

Война за таланты требует именно таких экстренных мер. Старая установка гласила: «Вложения в таланты — это хорошо, но неясно, к чему они приведут, так что будем осторожны. Не надо торопиться и вкладывать слишком много. Давайте попытаемся провести один-два проекта — и пусть этим займется отдел HR». А новая установка такова: «Мы должны ожидать значительных измеримых результатов через год, если каждый из нас — руководителей на всех уровнях организации — возьмет обязательство укрепить свой коллектив и сделать все необходимое для этого».

## Помните: этот путь бесконечен

Построение коллектива талантов — это не программа с определенным началом и концом, а постоянный и принципиально новый способ управления компанией, который должен стать неотъемлемой частью представления руководителей о своей работе. Оценки и постоянное укрепление команды должны быть такой же важной частью управления компанией, как планирование, разработка новой продукции, улучшение производительности и подготовка бюджета.

Каждый раз будет новый приоритет в процессе построения команды победителей. Образцовые компании, которые служат для нас источником вдохновения и передового опыта, продолжают повышать свой уровень управления талантами.

Как сказал Грег Самме: «Уже три года таланты являются для меня приоритетом номер один; и сейчас они являются для меня приоритетом номер один; и еще через три года таланты будут для меня приоритетом номер один». Хотя он кардинально укрепил ряды 200 высших руководителей, внушил установку на таланты директорам секторов, а также утроил капитализацию компании, он не останавливается на достигнутом. Самме считает, что его компании пока плохо удастся внедрять процесс оценки талантов вне рядов 200 высших руководителей и развивать достаточно менеджеров для глобальных операций. Кроме того, Самме знает, что нужно еще работать над созданием атмосферы открытости и доверия. Он ставит более высокие цели для PerkinElmer и видит, что возможность создания значительной акционерной стоимости постоянно увеличивается. По мнению Самме, компания может достичь этого лишь построением самого лучшего коллектива талантов на каждом направлении, в каждом отделе и каждом районе, и признает: «Нам предстоит еще много работать».

Еще один пример — компания Amgen: имея сильную установку на таланты и убедительное ценностное предложение для сотрудников, она тем не менее признает, что это лишь начало. Да, ее руководящая команда приняла установку «таланты — моя работа»; компания обладает ценностным предложением мирового класса и выполняет обязательства развития сотрудников. Но она все еще внедряет обоснованный процесс оценки талантов, в котором с откровенностью все еще возникают сложности. Amgen также признает, что ее коллектив еще нуждается в значительном улучшении, прежде чем она сможет назвать себя одной из лучших компаний по терапевтике в мире и успешно конкурировать с Merck и Pfizer.

То же самое относится и к SunTrust. За год банк почти утроил темп роста благодаря проектам управления талантами, но предстоит сделать еще многое. Согласившись участвовать в исследованиях для этой книги, CEO банка Фил Хьюманн настаивал, чтобы мы не переоценили их успехи за последние три года. «Мы, наверное, на полдороге к цели», — сказал он и объяснил, что банк добился улучшений в повышении качества талантов, в найме людей со стороны, в развитии процесса управления талантами и мерах против нерезультативных сотрудников, но этот процесс далек от завершения. Планка качества повышается, рост замедлился, конкуренция ожесточилась, а валовая прибыль упала. «Нам нужно не только решать новые вопросы, но и удержать свои завоевания, — заявляет Хьюманн. — Нужно и дальше совершенствовать коллектив талантов, предоставлять сотрудникам лучшие возможности развития, сосредоточиваться на удержании молодых людей. Да, планка качества повышается. Готов поспорить, что по этому новому стандарту у нас сейчас 20% неэффективных сотрудников. Преобразования нужно ускорять».

Задумайтесь над этим фактом: GE работает над талантами упорнее, дольше и лучше всех остальных компаний,

за которыми мы наблюдали, и делает это уже более 40 лет. Однако компания все равно ежегодно находит вне своих рядов сотрудников примерно на 20% из 500 вакансий высшего звена, а также активно принимает меры против самых неэффективных менеджеров на каждом уровне организации. А до своего ухода в отставку Джек Уэлч постоянно уделял 50% своего времени вопросам работы с талантами. Достигнув успеха в управлении талантами, такие компании, как GE, не останавливаются. Каждой фирме нужно постоянно внедрять инновации только для того, чтобы не отстать от конкурентов.

Да, похоже, что этот процесс бесконечен! Но есть и хорошая новость: вы можете ожидать результатов менее чем через год. Положительный пример — компания Georgia-Pacific.

#### Упаковочный бизнес Georgia-Pacific

Компания Georgia-Pacific производит упаковку из гофрированного картона на 50 заводах в США; в 1997 г. это принесло ей приблизительно \$1,4 млрд. Непосвященным может показаться, что изготовление коробок из гофрокартона — дело простое, в котором невозможно значительное новаторство или улучшение результатов. Но оказалось, что производство и управление упаковочным заводом требуют глубоких навыков в данной отрасли и вовлеченности руководства.

В начале 1998 г. Стив Макадам стал старшим вице-президентом подразделения тарного картона и упаковки в Georgia-Pacific. В первые три месяца работы с командой из пяти региональных менеджеров он занялся рядом вопросов улучшения результатов — от производительности до безопасности и качества. Вскоре стало ясно, что улучшения во всех сферах зависят от способностей исполнительных директоров упаковочных заводов.

Для начала Макадам, занимающий сейчас должность исполнительного вице-президента подразделения целлюлозы и картона, попросил пятерых региональных менеджеров собраться и обсудить 50 исполнительных директоров. «Стив настаивал на откровенности, — вспоминал один из региональных менеджеров. — Мы обсуждали каждого из этих людей, иногда по несколько часов». Макадам потребовал от всех региональных менеджеров дать письменную оценку каждого директора на одной странице и оценить по пятибалльной шкале его стратегическое мышление, руководство, ориентацию на повышение результативности и финансовые результаты.

«Стив тесно взаимодействовал с нами, — вспоминает один из менеджеров. — Он посетил всех 50 директоров, выслушал их, настаивал на откровенности и был готов к их несогласию с ним». Вместе группа установила пять принципов эффективного управления талантами: откровенность, дифференциация, управление последствиями для сотрудника, забота о людях и их карьере.

В результате этой оценки региональные менеджеры и Макадам решили заменить почти половину директоров. «Некоторым из этих людей вообще было не место в нашей организации, — говорит Макадам, — но все равно эти изменения дались нам с трудом». Ему было особенно сложно принимать решения об увольнении: «Я не спал ночами, зная, что у этих людей есть семьи и им придется пойти домой и сказать детям об увольнении». За первые 20 месяцев работы Макадама было заменено 22 директора с помощью разных методов: раннего ухода на пенсию, переводов на должности того же уровня, корректирующих переводов и увольнений.

Были проведены тщательные поиски новых менеджеров и через полгода наняты новые директора. Шестеро из них пришли из рядов Georgia-Pacific, а остальные — со стороны,

имея солидный послужной список в этой отрасли. Региональные менеджеры и Макадам начали работать над каждым из 50 упаковочных заводов, чтобы определить цели по производительности, качеству, безопасности и прибыли. Это было нелегко даже при участии новых, лучших директоров.

Продвигаясь в осуществлении своих планов, руководители начали понимать, что замена директора не принесет радикальных изменений. Требовалось ликвидировать дефицит талантов на всех уровнях каждого завода. Проблема заключалась в том, что последние 25 лет многие из этих комбинатов управлялись одними и теми же людьми, одинаковыми способами, и попытки изменений наталкивались на стойкое сопротивление.

Например, новый директор упаковочного комбината в Чикаго Стив Уэллс обнаружил, что требуются крайние меры. «Когда я стал исполнительным директором в феврале 1999 г., завод уже больше 20 лет был неприбыльным, а в 1998 г. потерял \$5,3 млн. Количество несчастных случаев достигло самого высокого уровня, а один из них чуть не привел к смертельному исходу. К тому же мы расположены в городской зоне высокого риска, и личная безопасность за пределами завода всегда представляла проблему. В общем, на заводе царил уныние».

С помощью регионального менеджера Уэллс сначала занялся вопросом работы с талантами — провел собеседования и оценку всех ключевых сотрудников (сначала работающих на окладе, а потом и тех, кто был на сдельной оплате). Он обнаружил, что в основном сотрудники трудолюбивы, но им не хватает надлежащего управления, стимулов и руководства. «Когда я поделился со всеми 130 сотрудниками завода своим пониманием реальных причин убытков и объяснил, зачем нужно в корне менять ситуацию, это сразу же привело к переменам. А те, кого не убедила моя философия изменений, сделали выбор и в итоге ушли».

И действительно, 10 из 26 сотрудников на окладе ушли в первые полгода.

Собрав нужную команду, Уэллс стал настойчиво укреплять связи с сотрудниками. Он стал проводить по понедельникам встречи, на которых каждый из менеджеров отчитывался о работе своего отдела. Сейчас Уэллс добивается ежемесячной корректировки миссии и целей завода путем командообразующих встреч, где сотрудники определяют проблемы, не занимаясь поиском виноватых. На основе этих обсуждений образуются рабочие группы, ответственные за решение проблем. Уэллс добавляет: «Теперь мы сосредоточились на людях и ориентируемся на результаты. Очень приятно было наблюдать, как люди росли и положительно реагировали на наши действия за последний год».

Уэллс добился отличных результатов: через год сотрудники его завода стали сплоченной командой. Количество несчастных случаев сократилось с семи до двух за год, а в годовых финансовых отчетах произошел перелом: от убытка в \$0,4 млн. в 1999 г. до прибыли в \$3,3 млн. в 2000 г. За успехи и упорную работу по управлению талантами компания Georgia-Pacific недавно наградила Уэллса почетной медалью за отличное руководство. Размышляя о награде, Уэллс сказал: «Даже когда полгода назад нам казалось, что этот завод продадут, я решил не уходить. Я предпочел бы остаться с этими людьми, а не перейти на другой завод Georgia-Pacific. Я ни на что не променял бы команду, которую построил, и наши совместные достижения». Один из пяти региональных менеджеров, Терри Синотте, был потрясен тем, каких изменений удалось достичь новым исполнительным директорам, включая Уэллса. Синотте замечает: «Вот тогда я понял, какие таланты имел в виду Макадам. Раньше я 70% своего времени тратил на проталкивание инициатив и указания для людей. Но с моими новыми директорами мне уже не нужно было ничего проталкивать или указывать».

Этот урок изменил его представления о талантах. «Сейчас я 70% своего времени подбираю талантливых руководителей на ключевые позиции для своих заводов. Теперь я знаю, что талантливые менеджеры — ключ к успеху».

Синотте убедили финансовые выгоды, связанные с качественным управлением талантами. «Дайте мне новейший завод со средним руководителем, и он будет зарабатывать только \$1 млн. в год. А старый завод с талантливыми руководителями будет зарабатывать от \$3 млн. до \$4 млн. в год. Я буду платить среднему директору зарплату в \$115 000 и премию в \$60 000, а выдающемуся — зарплату в \$135 000 и премию в \$90 000. Заплатив на \$50 000 больше, я получаю дополнительную прибыль в размере от \$2 млн. до \$3 млн. в год».

Почему же он не понял этого раньше? «У нас не было ни системы оценки талантов, ни откровенности, ни управления последствиями для сотрудника. Мы не тратили время на обсуждение людей и, честно говоря, мы не понимали, что лучшие таланты приведут к такой разнице», — заключает Синотте.

Когда были подведены итоги первого года, оказалось, что Макадам и его пять региональных менеджеров сменили 96 из 246 сотрудников высшего звена и с новой командой увеличили прибыли с \$20 млн. до \$80 млн.; при этом цены в отрасли были стабильны.

Добившись значительного улучшения команды, Макадам занялся более долгосрочными проектами. Компания Georgia-Pacific приступила к созданию эффективной образовательной программы для менеджеров, примером которой послужили знаменитые программы обучения в компании по производству мебели Milliken. Макадам говорит: «Мы верим, что наши люди стремятся к развитию, способны к нему и хотят хорошо выполнять свою работу. Подтверждая обязательства компании по отношению к сотрудникам, мы будем постоянно их обучать». Макадам

## **Советы директоров чаще всего пренебрегают вопросами управления талантами**

Есть еще одна группа руководителей компании, которая должна играть значительную роль в обеспечении сильного коллектива, но часто этого не делает: совет директоров. Значит ли это, что он пренебрегает своими обязанностями?

Советы директоров традиционно не несут ответственности за состояние команд своих компаний. Мы недавно изучали годовые отчеты 50 крупных компаний США, и ни в одной из них не было комитета по работе с талантами, Такое невнимание означает упущенную возможность.

Большинство советов, конечно, помогают выбирать новых CEO, а комитеты по вопросам вознаграждения решают, сколько платить пяти-двадцати высшим руководителям. Но данные нашего исследования, полученные с участием 400 директоров в 35 компаниях, показали, что, не считая этих функций, совет директоров не играет значительной роли в укреплении коллектива. Лишь 26% директоров компаний скорее согласны или полностью согласны, что совет директоров действительно знает сильные и слабые стороны 20-100 высших руководителей компании.<sup>2</sup>

Разве директора могут принимать осознанные решения о размере вознаграждения, ничего не зная о способностях сотрудников? На вопрос: «Исследует ли совет директоров слабые и сильные стороны организации каждого подразделения?» только 27% ответили, что скорее согласны или полностью согласны. А на вопрос, играет ли совет директоров важную роль в усилении общего коллектива компании, утвердительно ответили лишь 35%.<sup>3</sup>

Слишком часто происходит так, что CEO составляет описание 10-25 высших руководителей компании для заседания совета директоров — ежегодной встречи, которая может занять всего несколько часов. На ней задаются вежливые вопросы, иногда один-два жестких вопроса о руководителе, испытывающем затруднения, или быстро даются предложения о вакансии, а затем участники переходят к коктейлям. Даже если это описание утрировано, то ненамного.

Представьте, насколько большего могли бы достичь советы директоров: ведь их совокупный опыт составляет от 200 до 400 лет, главным образом в отраслях, где действует компания. Многие опытные директора знают (или должны знать), что представляет из себя «золотой стандарт» талантов и где их найти. Но обычно они не делятся этими знаниями с компанией.

Вот что мы предлагаем сделать советам директоров:

- Образуйте комитет по работе с талантами. Назначьте в него трех-четырех директоров с лучшей установкой на таланты.
- Добейтесь, чтобы CEO, COO и высшие руководители подразделений приняли установку на таланты.
- Проводите тщательную и глубокую оценку талантов, приводящую к действенным, измеряемым планам развития силы команды в каждом подразделении.
- Проводите ежегодную отдельную встречу, на которой CEO и исполнительный вице-президент отчитываются за силу коллектива компании.
- Предоставляйте постоянные консультации CEO и ключевым руководителям компании по вопросам укрепления их коллектива.

Недавно мы спросили у Мика Рюттгерса, исполнительного председателя EMC, что он узнал благодаря участию в совете директоров PerkinElmer. Он ответил: «На каждом собрании совета Грег Самме сообщал о новостях процесса оценки талантов и его инициативах в отношении персонала. В большинстве компаний так не делается и поэтому не уделяется постоянное внимание силе и развитию команды компании. Если бы я был директором любой компании, я бы призвал к введению такого процесса. Он принципиально изменил мои взгляды на ведение бизнеса. Разумеется, мы начали внедрять в EMC такой процесс, и я приветствую помощь моего совета директоров».<sup>4</sup>

описывает четыре принципа эффективного обучения в Georgia-Pacific. Первый: всегда назначайте на должность самого подходящего человека, а не просто того, кто имеет соответствующее образование. Второй: люди должны хотеть учиться. Третий: обучение должно проводиться вовремя. Четвертый: нужно найти способ измерить эффективность процесса обучения.

Макадам поясняет: «Мы говорим своим людям: «Если вы хотите стать директором завода, вам нужны четыре специальных и три менеджерских навыка; вот данные о вашем текущем уровне. Теперь вы знаете свое положение — решение за вами. Я рекомендую вам пройти коучинг, получить обратную связь и рассмотреть возможность записаться на образовательную программу. Да, результаты много значат, но мы повысим вас лишь после того, как у вас будут навыки для перехода на новый уровень».

Итак, за год прибыли возросли с \$20 млн. до \$80 млн., была установлена меритократия, люди стали больше интересоваться своей работой, была введена построенная по лучшим образцам программа обучения. Это весьма впечатляющие изменения для одного года.

### Школа Маккэлли

До сих пор мы приводили только примеры из жизни коммерческих компаний. Но на последнем примере мы хотим показать, что улучшение команды талантов может оказать огромное влияние на деятельность любой организации — государственного органа, оркестра, церкви, синагоги или даже школы для мальчиков.

Подготовительная школа Маккэлли, расположенная среди холмов штата Теннесси, уже более 90 лет успешно готовит мальчиков к поступлению в колледжи. В ней учатся 880 ребят с 6-го по 12-й классы. Школа всегда входила

в число лучших по основным учебным дисциплинам и командному духу. Но по оценкам стандартных тестов и числу поступивших в колледж она отставала примерно на полшага от лучших школ-интернатов восточных штатов США. Лучшие ученики из школы Маккэлли всегда показывали выдающиеся результаты по учебным предметам и навыкам лидерства, но их было недостаточно.

Для усиления коллектива школа Маккэлли и несколько ее выпускников основали программу привлечения лучших учеников 9-х и 10-х классов школ-интернатов, образцом которой послужила известная во всем мире программа стипендий Морхэд университета штата Северная Каролина. Стипендия Маккэлли была основана на строгих критериях: результаты стандартных тестов учащихся должны входить в 10% лучших по стране, а оценки за учебу должны быть только отличными. Кандидаты также должны проявить выдающийся характер и потенциал лидерства.

Школа Маккэлли основала комитеты выпускников, чтобы находить кандидатов в восточных и южных частях страны. Комитеты просили консультантов в хороших государственных школах и других подготовительных заведениях рассказывать о программе стипендий Маккэлли. Совет директоров школы собрал \$12 млн. для финансирования 17 стипендиатов каждый год. В первый год заявки подали 60 кандидатов. Двое из них получили полную стипендию, десяти предложили половинную, а тринадцати — стипендию на один квартал. Семнадцать кандидатов приняли предложения и поступили в школу Маккэлли в 2000 г.

Эти действия сразу же привели к хорошим результатам. Оценки тестов в девятом классе подскочили с 47% до 67%. Новые ученики вскоре стали лидерами в общежитиях, спорте и студенческом совете. Они не только повысили стандарты в школе, но и вдохновили большинство других учеников на улучшение своих достижений. Так как отличникам

требовалось меньше внимания, преподаватели смогли уделять больше времени проблемным ученикам. «Новички-отличники заражают всех своим энтузиазмом и стимулируют интерес и стремление к лидерству, — заключает директор старших классов Кении Шолл. — Их увлеченность передается и другим ученикам. Вдруг стало модным заниматься внеклассной работой и получать хорошие оценки».

Старшеклассник из Южной Каролины Джейкоб заметил: «Благодаря возможностям, полученным в Маккэлли, я знаю, что смогу толково распорядиться своим будущим. И я знаю, что мне нужно отблагодарить общество, пока я тут. Я стремлюсь подавать пример, призывая других учеников участвовать во внеклассной работе и помогая им с домашними заданиями. Я стараюсь со всеми дружить. Поэтому у меня много замечательных друзей и есть возможность улучшать результаты учебы».

Директор школы Кирк Уокер испытывает оправданную гордость. «Всего за год мы резко улучшили девятый класс, — поясняет он. — А через три года улучшим все характеристики школы — в общежитиях, в спорте и в учебе. Поступая в нашу школу, талантливые ребята бросают вызов другим ученикам, учителям, руководству, помогают улучшить учебный план и школу в целом. Прилив талантов поднимает все лодки».

## **Прилив талантов**

Прилив талантов поднимает все лодки... Это утверждение относится к школе Маккэлли, к компаниям Amgen, PerkinElmer, SunTrust, The Limited, Arrow Electronics и многим другим. Оно может относиться и к вашей организации, если вы настроены на необычайно высокие результаты от работы с талантами.

Мы призываем вас действовать смело и настойчиво, на каком этапе бы вы ни находились — в самом начале пути

или уже активно участвуя в улучшении талантов в своей компании. Помните, что работа с талантами — это бесконечный путь, а не место назначения. Как заметил CEO компании Symantec Джон Томпсон: «Можно сравнить борьбу в войне за таланты с марафонским бегом в гору. Но на самом деле она больше похожа на беговой тренажер. У марафона есть финиш, а работа с талантами все продолжается и продолжается!»

Мы надеемся, что принципы и истории успешных менеджеров, о которых мы рассказали в этой книге, придадут вам мужества, энергии и воодушевления. Вы в самом деле можете добиться быстрого и значительного воздействия на результаты своей компании, если верите в цели работы с талантами, понимаете надежды и стремления своих сотрудников, поощряете их рост, уделяете им время и внимание — и делаете все это искренне. При этом доверенные вам таланты (включая ваш собственный) будут приумножаться, как в библейской притче, а ваша организация добьется процветания.

# Приложение

В разделе «Об исследованиях «Война за таланты» мы рассказали о целях и участниках исследований «Война за таланты», проведенных McKinsey & Company. В этом приложении мы добавим некоторые подробности о методологии исследований.

## Компании-участники

В 1997 г. в исследовании «Война за таланты» приняли участие 11 крупных компаний из США. В эти компании были разосланы анкеты для трех разных групп респондентов: директоров компаний, руководителей высшего звена и HR-директоров. Компании могли по своему выбору участвовать в одном, двух или всех трех исследованиях. В исследовании директоров участвовало 40 компаний, в исследовании руководителей высшего звена — 50, а в исследовании HR-директоров — 72 компании.

В 2000 г. в исследовании «Война за таланты» участвовали 35 крупных и 19 средних компаний из США. Трем группам респондентов рассылались анкеты трех типов: для директоров компаний, руководителей высшего звена и менеджеров среднего звена. Все компании участвовали во всех трех исследованиях.

## Определение компаний с высокими и средними результатами

В исследовании «Война за таланты» 1997 г. мы определяли компании с высокими и средними результатами по их совокупной доходности для акционеров за десять лет. Мы отсортировали список расположенных в США компаний, чьи акции котировались на бирже, с использованием их двузначного кода Стандартной промышленной классификации (SIC), а затем ранжировали компании в каждой группе SIC по их данным совокупной доходности для акционеров (TRS) за десять лет. Мы определили фирмы, вошедшие в высший квинтиль TRS, как компании с высокими результатами, а попавшие в средний квинтиль — как компании со средними результатами. К участию приглашались только компании из высшего и среднего квинтиля. Мы рассматривали 44 участника как компании с высокими результатами, а 33 — как компании со средними результатами.

В исследовании «Война за таланты» 2000 г. мы разделили крупные фирмы на компании с высокими и средними результатами по той же методологии ранжирования в каждой группе SIC. Но в этот раз использовались данные по TRS за три или пять лет, а не за десять. Из 35 крупных компаний мы отнесли 11 к компаниям с высокими результатами, а 8 — к компаниям со средними результатами.

**В 1997 г. участниками стали 77 крупных компаний**

Abbott Labs	Delta Air Lines	Nucor
ADP	Eckerd	PacifiCare Health Systems
Alcan Aluminium	El Paso Energy	Philip Morris
Alcoa	Electronic Data Systems	ReliaStar Financial
AlliedSignal	EMC	ReSound
American Electric Power	Enron	Reynolds & Reynolds
Ameritech	General Electric	Sears, Roebuck and Co.
Amgen	Harley-Davidson	Service Merchandise
Arrow Electronics	Hewlett-Packard	Sherwin Williams
Baan	Intel	St. Paul Companies
BancOne/First USA	International Paper	Staples
Baxter International	Intuit	SunTrust Banks
Becton Dickinson	Johnson & Johnson	Tech Data
BellSouth	KeyCorp	Terra Industries
Best Foods	KP Health Plan & Hospitals of CA	Texaco
Bristol-Myers	May	Textron
Squibb	Department Stores	The Gap
Burlington	McKinsey & Company	The Home Depot
Northern & Santa Fe Railroad	Mead	Transamerica
Campbell Soup Company	Medtronic	U.S. West
Cardinal Health	Merck & Co.	United Technologies
Chase Manhattan	Monsanto Company	Viacom
Chevron	Nabisco	Virginia Power
Chicago Title & Trust	Nacco Industries	Wells Fargo
CIGNA Healthcare	National Service Industries	Williams Companies
CINergy	NationsBank	
Clorox	Nationwide	
CVS		

**В 2000 г. участниками стали 35 крупных компаний**

Alcoa	DP	National Service Industries
American Express	Edison International	Owens Corning
Arrow Electronics	First USA Bank	PPG Industries
Avery Dennison	GATX Corp	PerkinElmer
Baxter International	Hughes Electronics	Rockwell International
Belk Stores Services	Huntington Bankshares	SLM Holding Corp.
Bristol-Myers Squibb	J.P. Morgan & Co.	SunTrust Banks
Campbell Soup Company	Lincoln Financial	The Hartford
Cargill	Merrill Lynch	The Limited Inc.
CINergy	Micro-Warehouse	Wells Fargo
CNF Transportation	Morgan Stanley Dean Witter	Young & Rubicam
Cox Communications	National City Corp.	

# Примечания

## Глава 1

1. Эндрю Гроув. Выживают только параноики. Как использовать кризисные периоды, с которыми сталкивается любая компания. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. — Гл.4.
2. Patrick Butler et al., "A Revolution in Interaction," McKinsey Quarterly, no. 1 (1997): 8.
3. Edward E. Lawler III, Rewarding Excellence: Pay Strategies for the New Economy (San Francisco: Jossey-Bass, 2000), 112; and McKinsey & Company's War for Technical Talent, изучение первых 20% лучших разработчиков программных продуктов по отношению к другим.
4. John A. Byrne, "Visionary vs. Visionary," Business Week, 28 August 2000, 212.
5. Исследование «Война за таланты» 2000 г. (War for Talent 2000) с участием директоров компаний. Процент респондентов, которые полностью согласны или скорее согласны с утверждениями: «Нашему коллективу талантов через три года нужно стать гораздо сильнее» и «У нас достаточно талантливых руководителей, чтобы воспользоваться большинством возможностей нашей компании».
6. "Former Oracle Leader Now Working with Venture Capital Firm," USA Today, 24 August 2000.

7. U.S. Bureau of Labor Statistics, "Labor Force 2008," Monthly Labor Review (November 1999); U.S. Census Bureau, Statistical Abstract of the United States, 1999, Table 14; and National Population Projections—Summary Tables (Washington, DC: GPO, January 2000).
8. Ibid.
9. Murray Gendell, "Trends in Retirement Age in Four Countries, 1965—1995," Monthly Labor Review (August 1998).
10. Scott Woody, Johnson & Johnson Sourcing Manager, "Leveraging Technologies to Increase Sourcing and Staffing Effectiveness" (presentation given at the IQPC 3rd Annual Recruiting and Staffing Summit, Scottsdale, AZ, November 2000).
11. Джим Роббинс, интервью с авторами, январь 2000 г.
12. Директора двух крупных международных фирм по поиску руководителей, беседы с автором, апрель 2001 г.
13. Исследование «Война за таланты» 2000 г. с участием высших руководителей и менеджеров среднего звена.
14. Исследование «Война за таланты» 2000 г. Среди менеджеров среднего звена до 35 лет 23% ответили, что вероятность их ухода из компании в следующие два года составляет 60% или больше; среди более старших руководителей высшего звена этот показатель составляет 14%.
15. Peter Cappelli, *The New Deal at Work: Managing the Market-Driven Workforce* (Boston: Harvard Business School Press, 1999), 17, 226.
16. Объяснение анализа совокупной доходности для акционеров: показатели компаний по совокупной доходности для акционеров сравнивались с показателями других компаний в их отрасли по определению двузначного кода Стандартной промышленной классификации (SIC). Лучше управляли талантами компании, оценки которых по сводному индексу McKinsey по управлению талантами попали в высший квинтиль. Хуже управляли талантами компании, оценки которых попали в низший квинтиль. Сводный индекс по управлению талантами состоял из вопросов исследования «Война за таланты» по восьми темам, связанным с талантами: установка на таланты, ориентация

на повышение результативности, ценностное предложение для сотрудников, привлечение сотрудников, удержание сотрудников, атмосфера открытости и доверия, развитие и меры по отношению к сотрудникам класса С. Этот анализ также проводился на основе данных исследования 1997 г. и привел к схожим результатам.

17. Исследование «Война за таланты» 2000 г. с участием директоров компаний, руководителей высшего звена и менеджеров среднего звена.
18. Джим Роббинс, интервью с авторами, январь 2000 г.
19. Исследование «Война за таланты» с участием директоров компаний, руководителей высшего звена и менеджеров среднего звена.
20. Larry Bossidy, "The Job No CEO Should Delegate," Harvard Business Review 99, no. 3 (2001): 47—49.
21. Исследование «Война за таланты» 2000 г. с участием директоров компаний.
22. Исследование «Война за таланты» 1997 г. и 2000 г. с участием руководителей высшего звена.

## *Глава 2*

1. Susan Camaniti, "The New Champs of Retailing," Fortune, 24 September 1990, 85—100.
2. Rebecca Quick, "A Make-over That Began at the Top," Wall Street Journal, 25 May 2000; Лес Векснер, интервью с авторами, октябрь 2000.
3. Исследование «Война за таланты» 2000 г. с участием директоров компаний и руководителей высшего звена.
4. Nick Gilbert, "CEO of the Year: Larry Bossidy of AlliedSignal," Financial World, 29 March 1994, 44—52.
5. PepsiCo, интервью с авторами, 1995.
6. Исследование «Война за таланты» 2000 г. с участием директоров компаний и руководителей высшего звена.

7. Исследование «Война за таланты» 2000 г. с участием директоров компаний.
8. Исследование «Война за таланты» 2000 г. с участием директоров компаний, руководителей высшего звена и менеджеров среднего звена.
9. Ibid.
10. Исследование «Война за таланты» с участием директоров компаний.
11. Исследование «Война за таланты» с участием директоров компаний и руководителей высшего звена.
12. Исследование McKinsey «Ценность лучших талантов» (McKinsey's Value of Better Talent Research), 2000 г. Мы изучили производственную компанию, сервисную фирму и учреждение финансовых услуг, чтобы оценить воздействие работы более талантливых сотрудников (на выбранных должностях линейных менеджеров) в разных отраслях. Мы попросили руководителей высшего звена в каждой изучаемой компании распределить выбранных линейных менеджеров по классам А, В и С. Затем мы изучили результативность предприятия и эффективность ассортимента за много лет, контролируя другие переменные, которые могли бы повлиять на них — например, ежегодные макроэкономические и характерные для отрасли колебания, а также специфические для компании и предприятия факторы. Результаты нашего исследования трех компаний показали, что сотрудники класса А создавали от 50% до 130% роста дохода или прибыли, тогда как результативность сотрудников классов В и С в общем не менялась.

### Глава 3

1. Richard Powers, *Gain: A Novel* (NY: Picador, 1998).
2. Мы сформировали 18 комбинаций, каждая из которых состояла из трех или четырех отдельных вопросов исследования, включая показанные на рис. 3-1 вопросы. Затем мы проанализировали эти комбинации, чтобы выяснить их причинную связь с удовлетворенностью работой, о которой заявляли респонденты. На рис. 3-1 жирным шрифтом и

галочкой выделены параметры, являвшиеся вопросами из комбинаций, имевших сильную причинную связь с удовлетворенностью.

3. Исследование «Война за таланты» 2000 г. с участием руководителей высшего звена и менеджеров среднего звена. На рис. 3-3 показано, как был проведен анализ оценок, выставленных респондентами их компаниям по вопросам, составляющим комбинацию открытой и доверительной атмосферы, и анализ комбинации, относящейся к ориентации на результаты, с целью выявить связь этих комбинаций с удовлетворенностью культурой компании.
4. Hagberg Consulting Group (<[www.hagnet.com](http://www.hagnet.com)>) содействовала нам в изучении культуры во время исследования «Война за таланты» 2000 г.
5. Исследование «Война за таланты» 2000 г. с участием менеджеров среднего звена.
6. Michael Lewis, "Boom or Bust," Business 2.0, April 2000.
7. Дженнифер Мерритт из Business Week, интервью с автором, декабрь 2000 г. Среднее общее стартовое вознаграждение людей со степенью MBA из 25 лучших бизнес-школ составляло \$93 630 в 1996 г. и \$126 930 в 2000 г.
8. Anthony Bianco and Louis Lavelle, "The CEO Trap," Business Week, 11 December 2000, 88. Среднее вознаграждение CEO в крупных компаниях составляло \$1,2 млн. в 1989 г. и \$12,4 млн. в 1999 г.
9. См. рис. 6-1 в шестой главе, исследование «Война за таланты» 2000 г. с участием руководителей высшего звена и менеджеров среднего звена.
10. Edward E. Lawler III, Rewarding Excellence Pay Strategies for the New Economy (San Francisco: Jossey-Bass, 2000), 89—91.
11. Ibid., предисловие.
12. Чтобы познакомиться с концепцией поколения X, вы можете прочитать книги: Robert Barnard, Dave Cosgrave, Jennifer Welsh, Chips & Pop: Decoding the Nexus Generation (Toronto: Malcolm Lester Books, 1998); Bruce Tulgan, Managing Generation X: How to Bring Out the Best in Young Talent (NY:

Norton, 2000); Ron Zemke, Claire Raines, and Bob Filipczak, *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace* (NY: AMA-COM, 2000).

13. Robert B. Reich, *The Future of Success* (NY: Knopf, 2001).
14. Michelle Neely Martinez, "Winning Ways to Recruit," *HR Magazine*, June 2000, 56—64.

#### Глава 4

1. Robert Lacey, *Ford: The Men and the Machine* (Boston: Little, Brown, 1986), 118.
2. Patti Bond, "Retooling at Home Depot: CEO to Build on 'Winning Formula' — Company's Founders Hand Off to Nardelli," *Atlanta Journal-Constitution*, 6 December 2000.
3. По сообщению *Business Week*, треть CEO, назначенных в 450 крупных корпорациях в 1990-х, проработала на этой должности три года или меньше (Anthony Bianco and Louis Lavelle, "The CEO Trap," *Business Week*, 11 December 2000, 88.). По оценкам исследовательской компании Hunt-Scanlon, приблизительно 35% нанятых со стороны руководителей высшего звена не оправдывают ожидания совета директоров в первые два года. (Брайан Ли, директор по вопросам маркетинговой стратегии, Hunt-Scanlon, в телефонной беседе с автором, 25 января 2001 г.)
4. Изучая аудиторов на начальных позициях в крупных аудиторских фирмах, Дженнифер Четмен, преподаватель школы бизнеса Хаас в университете Калифорнии в Беркли, обнаружила, что компании получают серьезные выгоды, используя в качестве критерия отбора соответствие корпоративной культуре. Ее исследование показало, что по степени близости ценностей новых сотрудников к ценностям фирмы можно было предсказать, насколько они будут удовлетворены фирмой через год и какова вероятность их ухода в первые два с половиной года. Дополнительная информация содержится в ее исследовании «Подбор людей для организаций: отбор и социализация в консультационно-ревизорских бухгалтерских фирмах»: Jennifer A. Chatman, "Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public

- Accounting Firms," *Administrative Science Quarterly* 36 (1991): 459—484.
5. Newman Korn, "Gotcha!," *Across the Board*, September 1998.
  6. Gina Imperato, "How to Hire the Next Michael Jordan," *Fast Company*, December 1998, 212.
  7. Christine Willard, "For Sale: One IT staff" *Computerworld*, 30 August 1999, 52; Scott Hays, "Sears Turns Office Space into a Recruiting Tool," *Workforce*, December 1998, 117—120.
  8. Dee Hock, quoted by Greg Barnes, "Talent Crunch Gets Personal in Today's Tight Job Market," *Houston Business Journal*, 4 September 2000.
  9. Исследование «Война за таланты» 2000 г. с участием руководителей высшего звена и менеджеров среднего звена. 48% из них ответили, что вероятность их ухода из компании в следующие два года — 30% или больше.
  10. Исследование «Война за таланты» 2000 г. с участием руководителей высшего звена и менеджеров среднего звена. 64% менеджеров, ушедших из предыдущей компании в последние три года, сделали это из-за получения более выгодного предложения.
  11. Jerry Useem, "For Sale Online: You," *Fortune*, 5 July 1999, 66—78.
  12. *Ibid.*, 70.
  13. Anna Muoio, "Man with a (Talent) Plan," *Fast Company*, January 2001, 83—89.
  14. Adam Bryant, "MBA: Managed By Agent," *Newsweek*, 17 May 1999, 54.
  15. Исследование «Война за таланты» 1997 г. с участием руководителей высшего звена.
  16. Rachel Emma Silverman, "The Jungle," *The Wall Street Journal*, 11 July 2000; and "Japanese Network Security Firm Seeking Hackers," *Jiji Press Ticker Service*, 15 February 1999.

## Глава 5

1. J. Sterling Livingston, "Pygmalion in Management," Harvard Business Review 66, no. 5 (1988): 121—130.
2. Исследование «Война за таланты» 2000 г. с участием директоров компаний
3. Исследование «Война за таланты» 2000 г. с участием директоров компаний, руководителей высшего звена и менеджеров среднего звена, процент респондентов, которые полностью не согласны или скорее не согласны, что их компании удастся быстро и эффективно развивать сотрудников.
4. Исследование «Война за таланты» 2000 г. с участием руководителей высшего звена и менеджеров среднего звена. 47% управленцев, которые полностью не согласны, что их компании удастся быстро и эффективно развивать сотрудников, ответили, что вероятность их ухода из компании составляет 60% или больше; в отличие от них, лишь 10% управленцев, полностью согласных, что их компании удастся быстро и эффективно развивать сотрудников, ответили, что вероятность их ухода из компании составляет 60% или больше.
5. Исследование «Война за таланты» 2000 г. с участием руководителей высшего звена и менеджеров среднего звена.
6. Исследование «Война за таланты» 2000 г. с участием руководителей высшего звена и менеджеров среднего звена, процент респондентов, ответивших, что их компании удастся «отлично» или «хорошо» обеспечивать эти компоненты развития.
7. См., к примеру: John P. Kotter, *The Leadership Factor* (NY: Free Press, 1988); Morgan W McCall, Jr., Michael M. Lombardo, and Ann M. Morrison, *The Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job* (Lexington, MA: Lexington Books, 1988).
8. Livingston, "Pygmalion in Management", 129.
9. McCall, Lombardo, and Morrison, *The Lessons of Experience*, 15—65.

10. Johnson & Johnson 2000 Facts, <[www.JJ.com](http://www.JJ.com)>.
11. Исследование «Война за таланты» 1997 г. с участием руководителей высшего звена.
12. В General Electric, как в большинстве компаний, есть система внутренних объявлений о вакансиях для сотрудников вне 500 высших должностей. Здесь мы имеем в виду решения о назначениях на 500 высших должностей.
13. Morgan W. McCall, Jr., High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders (Boston: Harvard Business School Press, 1998), chapter 2, 21—59.
14. Исследование «Война за таланты» 2000 г. с участием директоров компаний, руководителей высшего звена и менеджеров среднего звена, процент респондентов, которые полностью согласны или скорее согласны с утверждением: «Компания честно и откровенно сообщает сотрудникам об их результативности».
15. Morgan W. McCall, Jr., High Flyers, 177.
16. Исследование «Война за таланты» 2000 г. с участием руководителей высшего звена и менеджеров среднего звена, процент респондентов, которые полностью согласны или скорее согласны с приведенными утверждениями.
17. Исследование наставничества, проведенное в 2000 г. McKinsey & Company и Джоном Ротом из школы Маккэлли, г. Чаттануга, штат Теннесси.
18. Исследование «Война за таланты» с участием директоров компаний, руководителей высшего звена и менеджеров среднего звена, процент респондентов, которые полностью согласны или скорее согласны с этими утверждениями о наставничестве.
19. Shari Caudron, "Learning Revives Training," Workforce, January 2000, 34—37.
20. Jonathan Rosen, The Talmud and the Internet (NY: Farrar, Straus & Giroux, 2000), 34.

## Глава 6

1. John Terraine, *A Time for Courage: The Royal Air Force in the European War, 1939—1945* (NY: Macmillan, 1985).
2. Исследование «Война за таланты» 2000 г. с участием руководителей высшего звена и менеджеров среднего звена. Для утверждения «В моей компании мой личный вклад в работу признается и соответственно вознаграждается» процент респондентов, указавших, что этот фактор «критичен» или «очень важен» для их решения пойти работать в компанию или остаться в ней.
3. Исследование «Война за таланты» 2000 г. с участием руководителей высшего звена и менеджеров среднего звена. Была продемонстрирована статистическая корреляция между вопросами-утверждениями («Моя компания демонстрирует долгосрочные обязательства по отношению ко мне», «В моей компании мой личный вклад в работу признается и соответственно вознаграждается» и «Моя компания быстро признает и вознаграждает меня за мой личный вклад в работу») и большей удовлетворенностью / меньшей вероятностью ухода из компании.
4. Исследование «Война за таланты» 2000 г. с участием директоров компаний, руководителей высшего звена и менеджеров среднего звена.
5. Ibid.
6. Исследование «Война за таланты» 2000 г. с участием директоров компаний.
7. Procter & Gamble информация от Дэйва Зилински, "Mentoring Up," Training, October 2000, 136—140. Hewlett-Packard Информация из исследования McKinsey, 1997.
8. Brush Dance catalogue (Mill Valley, CA, 1999), 18.
9. Исследование «Война за таланты» 2000 г. с участием руководителей высшего звена и менеджеров среднего звена. Из 58% респондентов, которые работали под руководством сотрудника класса С, процент полностью согласных или скорее согласных со следующими утверждениями: «Помешало развитию моей карьеры» — 81%; «Помешало мне

учиться» — 76%; «Помешало мне сделать больший вклад в финансовые показатели компании» — 82%; и «Вызвало у меня желание уйти из компании» — 85%.

10. George Anders, "Marc Andreessen: Act II," Fast Company, February 2001,110.
11. Исследование «Война за таланты» 2000 г. с участием руководителей высшего звена и менеджеров среднего звена. В компаниях, которые не проявляют решительности в отношении нерезультативных сотрудников, лишь 35% респондентов считают, что их компанией хорошо управляют, в отличие от 78% в компаниях, которые более решительно поступают с нерезультативными сотрудниками.
12. Исследование McKinsey «Ценность лучших талантов», 2000.
13. Исследование «Война за таланты» 2000 г. с участием директоров компаний, процент респондентов, назвавших следующее «огромными» или «значительными» помехами в принятии мер против сотрудников класса С: «Высшие руководители не хотят увольнять или смещать людей, которые что-то дали компании и соответствовали ожиданиям в течение многих лет» — 72%; «Высшие руководители не хотят увольнять или смещать людей, с которыми работают много лет» — 70%.
14. Ram Charan and Geoffrey Colvin, "Why CEOs Fail," Fortune, 21 June 1999,68—78.
15. Фраза «Народ надо вести за собой железной рукой в бархатной перчатке» приписывается Наполеону. Речь идет о крайней жесткости, которая становится более приемлемой и эффективной благодаря вежливости и хорошим манерам.
16. Исследование «Война за таланты» 2000 г. с участием директоров компаний.
17. На основе интервью с CEO Фрэнком Чикутто и другими руководителями National Australia Bank в период с декабря 2000 г. по апрель 2001 г.

Глава 7

1. Исследование «Война за таланты» 2000 г. с участием директоров компаний, руководителей высшего звена и менеджеров среднего звена
2. Исследование «Война за таланты» 2000 г. с участием директоров компаний
3. Ibid.
4. Mike Ruettgers, интервью с автором, 2000.

# Об авторах

*Эдвард Майклз* — директор McKinsey. На протяжении последних 10 лет он занимался разработкой стратегий роста и усиления команды талантливых сотрудников.

В 1994 году он создал и возглавил практику «Война за таланты». В 1997 году был одним из руководителей первого исследования «Война за таланты». Эд работал более чем с тридцатью клиентами McKinsey, помогая им в решении стратегических вопросов, связанных с управлением талантами. Он вышел на пенсию в июне 2001 года, после 32 лет работы в McKinsey & Company.

*Хелен Хэндфилд-Джонс* — старший эксперт организационной практики в McKinsey & Company. Она фокусируется на вопросах управления талантами. С 1994 года Хелен является одним из лидеров практики «Война за таланты», а в 1997 году она вместе с Эдвардом Майклзом руководила первым одноименным исследованием. Работая в Торонто, Хелен провела более 30 семинаров с ведущими корпорациями и консультировала множество компаний во всем мире по вопросам управления талантами и системам эффективности. Хелен выступает с темой «Война за таланты» на многих ведущих форумах, включая Warton's Leadership Conference и Cornell University's International Human Resource Executive Development Program.

*Элизабет Экселрод* — директор McKinsey & Company в офисе в Стамфорде (Коннектикут). На протяжении 12 лет она работала с клиентами над вопросами, связанными со стратегией и организацией, а в последние три года — над стратегией управления талантами для более чем 30 компаний. В настоящий момент г-жа Экселрод возглавляет практику «Война за таланты» и является одним из руководителей практики McKinsey's Global Organization and Leadership. В 2000 году она руководила проведением исследования «Война за таланты». Бет частый гость на ведущих мировых конференциях, где она рассказывает о новых подходах к войне за таланты.

Вместе авторы написали множество статей, посвященных вопросам управления персоналом. В числе журналов, в которых были опубликованы их работы, — Harvard Business Review, Leader to Leader, the McKinsey Quarterly и Globe and Mail. Результаты исследования «Война за таланты» были представлены на Давосском экономическом форуме. В 2000 году команда, проводившая исследование, получила награду за наивысший вклад в развития HR-менеджмента от International Association of Professional and Corporate Recruiters.

Эдвард Майклз  
Хелен Хэндфилд-Джонс  
Элизабет Экселрод

## **Война за таланты**

Ответственный редактор *Михаил Иванов*  
Редактор *Юлия Потемкина*  
Дизайн обложки *Станислав Акинфин*  
Макет *Сергей Федоров*  
Верстка *Андрей Комаровский*  
Корректор *Юлиана Староверова*

Подписано в печать 15.09.05.  
Формат 60x90'/16. Гарнитура Миньон.  
Бумага офсетная. Печать офсетная.  
Усл. печ. л. 17,0.  
Тираж 3000 экз. Заказ № 2553

ЗАО «Манн, Иванов и Фербер»,  
123056, г. Москва, ул. Васильевская, д. 4  
[www.mann-ivanov-ferber.ru](http://www.mann-ivanov-ferber.ru)

Издательство благодарит компанию Ward Howell International  
за поддержку русского издания этой книги

Отпечатано в ОАО «Типография «Новости»  
105005, Москва, ул. Ф. Энгельса, 46