

**Harvard  
Business  
Review**

**10**  
**лучших  
статей**

# Переосмысление роли HR

**HBR'S  
10  
MUST  
READS**

# On Reinventing HR

**HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS**  
Boston, Massachusetts

Harvard  
Business  
Review

10  
лучших  
статей

# Переосмысление роли HR

Перевод с английского

118655

• TDIU  
kutubxonasi

ОНТИ



альпина  
ПАБЛИШЕР

МОСКВА

2021

УДК 658.3

ББК 65.24

П27

Переосмысление роли HR / Пер. с англ. — М. : Альпина Паблишер,  
П27 2021. — 204 с. — (Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей»).

ISBN 978-5-9614-4500-8

*Harvard Business Review* — ведущий мировой деловой журнал с многолетней историей. В новой книге серии «Harvard Business Review: 10 лучших статей» собраны самые полезные и востребованные материалы по инновациям в сфере HR. Вот некоторые темы, которые затронуты в этом сборнике: использование аджайл-подхода и больших данных в управлении персоналом, эффективные программы обеспечения равенства возможностей, изменение состава рабочей силы в эпоху старения населения, сотрудничество людей и интеллектуальных машин. В этих и других аспектах современных тенденций в сфере управления персоналом необходимо ориентироваться не только сотрудникам корпоративных HR-служб, но и руководителям всех уровней.

УДК 658.3

ББК 65.24

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ, для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу [mylib@alpina.ru](mailto:mylib@alpina.ru).*

© 2019 Harvard Business Publishing Corporation  
Published by arrangement with Harvard Business  
Review Press (USA) via Alexander Korzhenevski  
Agency (Russia)

© Издание на русском языке, перевод, оформление.  
ООО «Альпина Паблишер», 2021

ISBN 978-5-9614-5626-4 (серия)

ISBN 978-5-9614-4500-8 (рус.)

ISBN 978-1-63 369-784-3 (англ.)

# Содержание

<b>СНАЧАЛА ЛЮДИ, ПОТОМ СТРАТЕГИЯ .....</b>	<b>7</b>
Новая роль директора по персоналу	
<i>Рэм Чаран, Доминик Бартон, Деннис Кэри</i>	
<b>КАК NETFLIX РЕФОРМИРОВАЛА РАБОТУ</b>	
<b>СВОЕГО HR-ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ.....</b>	<b>29</b>
<i>Пэтти Маккорд</i>	
<b>УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ</b>	
<b>В СТИЛЕ АДЖАЙЛ.....</b>	<b>45</b>
<i>Питер Капелли, Анна Тавис</i>	
<b>УПРАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ —</b>	
<b>НОВЫЙ ВЗГЛЯД .....</b>	<b>63</b>
<i>Маркус Бакингам, Эшли Гуделл</i>	
<b>БОЛЬШИЕ ДАННЫЕ ДЛЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ</b>	
<b>УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....</b>	<b>79</b>
<i>Пол Леонарди, Ношир Контрактор</i>	
<b>ПОДБОР КАДРОВ XXI ВЕКА .....</b>	<b>99</b>
<i>Клаудио Фернандес-Араос</i>	

<b>СРОЧНЫЙ ТРУДОВОЙ КОНТРАКТ</b> .....	<b>119</b>
Новый контракт между работодателем и работником Рид Хоффман, Бен Касноча, Крис Йе	
<b>КАК СОЗДАТЬ ЛУЧШЕЕ НА ЗЕМЛЕ МЕСТО ДЛЯ РАБОТЫ</b> .....	<b>135</b>
Роб Гоффи, Гарет Джонс	
<b>ПОЧЕМУ ТЕРПЯТ НЕУДАЧУ ПРОГРАММЫ РАВЕНСТВА ВОЗМОЖНОСТЕЙ</b> .....	<b>153</b>
Фрэнк Доббин, Александра Калев	
<b>КОГДА НИКТО НЕ УХОДИТ НА ПЕНСИЮ</b> .....	<b>171</b>
Пол Ирвинг	
<b>ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ СОЮЗ</b> .....	<b>183</b>
Люди и машины объединяют усилия Джеймс Уилсон, Пол Доэрти	
<b>ОБ АВТОРАХ</b> .....	<b>201</b>

# Сначала люди, потом стратегия

Новая роль директора по персоналу

Рэм Чаран, Доминик Бартон, Деннис Кэри

**ГЕНЕРАЛЬНЫЕ ДИРЕКТОРА ЗНАЮТ, ЧТО** при достижении своего успеха компания опирается на человеческие ресурсы. Не бизнес создает ценность, а люди. Но стоит присмотреться — и под внешним слоем благополучной ситуации в большинстве компаний обнаруживается одна и та же картина: генеральные директора практически не контактируют с директорами по персоналу и самим отделом по работе с персоналом, а потому часто недовольны их работой. Исследование McKinsey и Conference Board закономерно показало, что генеральные директора во всем мире ставят человеческий капитал превыше всего, но в списке самых важных функций компании отделу по работе с персоналом отводится лишь восьмое или девятое место. И здесь необходимы изменения.

Пришло время отделу по работе с персоналом сделать тот же скачок, который совершил финансовый отдел за последние несколько десятилетий, став настоящим партнером генерального директора. Так же как финансовый директор помогает генеральному вести бизнес, поднимая и распределяя финансовые ресурсы, руководитель отдела по работе с персоналом должен помогать генеральному

директору, открывая и возвращая таланты — особенно ключевых сотрудников — и работая над эффективным использованием энергии всей организации. Управлению человеческим капиталом должен быть присвоен тот же приоритет, что и управлению финансовым капиталом в 1980-х, в начале эры «финансовых сверхдиректоров» и серьезной конкурентной перестройки бизнеса.

Генеральные директора могут жаловаться на то, что руководители их служб по работе с персоналом слишком завалены административными делами или же ничего не понимают в бизнесе. Но будем честны: только генеральный директор может развить отдел по работе с персоналом и разрушить препятствия, мешающие директору по персоналу стать стратегическим партнером. В конце концов, именно генеральные директора в свое время инициировали выход финансового отдела за пределы простой бухгалтерии. И они же несут ответственность за создание маркетинговых отделов, которые раньше были частью тех структур, что занимались исключительно продажей.

Развитие отдела по работе с персоналом требует полного переосмысления ключевых задач его директора. В ходе этого процесса потребуются заключение принципиально нового договора с руководителем и запуск механизма, который мы называем «большая тройка» — центральная группа, состоящая из генерального директора, финансового директора и директора по персоналу. В результате директор по персоналу принимает не меньшее участие в производстве ценности, чем финансовый директор. Вместо того чтобы выглядеть группой поддержки, которую привлекают только для реализации уже принятых решений, директор по персоналу сможет играть главную роль в утверждении корпоративных решений, будучи соответствующим образом к этому подготовлен.

Все это станет стимулом для важных перемен в карьерной траектории топ-менеджеров отдела и других начальников компании. Более того, бизнес в целом выиграет от лучшего управления не только его финансовыми ресурсами, но и человеческими. Мы с уверенностью утверждаем это, опираясь на опыт таких компаний, как General Electric, BlackRock, Tata Communications и Marsh, которые выполняют свои обязательства перед людьми, занятыми в их бизнесе.



## Идея вкратце

### Проблема

Генеральные директора постоянно ставят человеческий капитал выше других, но, как правило, недооценивают своих директоров по персоналу и считают деятельность отдела по работе с персоналом менее важной по сравнению с другими структурами компании.

### Метод

Генеральному директору следует полностью изменить описание должности директора по персоналу и создать совет по принятию основных решений, состоящий из генерального директора, финансового директора и директора по персоналу.

### Решение

Директор по персоналу должен стать настоящим стратегическим партнером генерального директора.

## Новый договор генерального директора с директором по персоналу

Работа финансового директора частично определяется инвестиционным сообществом, советом, независимыми аудиторами и регуляторами. Чего нельзя сказать о роли директора по персоналу — сферу его деятельности определяет только генеральный директор. Старший топ-менеджер должен иметь ясное представление об огромном вкладе, который может вносить директор по персоналу, и проговаривать эти ожидания максимально четко и конкретно. А письменное их изложение позволит удостовериться, что генеральный директор и директор по персоналу имеют общее понимание необходимых действий и желаемых результатов.

Генеральному директору стоит начать переосмысление работы с беседы со своей командой и ключевыми членами совета, особенно комитета по оплате (который правильнее было бы назвать комитетом «по талантам и оплате»), спросив их, чего они ждут от идеального директора по персоналу. Кроме выполнения стандартных обязанностей руководителя отдела — удовлетворенность сотрудников и вовлеченность их в деятельность, премии и оплата, соблюдение равных возможностей и тому подобное — что еще мог бы делать этот директор по персоналу?

Вот три варианта, которые кажутся нам самыми важными: прогнозирование результатов, диагностика проблем и распределение рабочих указаний, которые способствуют росту ценности бизнеса. Некоторые из них могут показаться обычными функциями директора по персоналу, но на практике они встречаются довольно редко, к разочарованию большинства генеральных директоров.

### **Прогнозирование результатов**

Генеральные и финансовые директора обычно совмещают принятие трехлетнего плана и годового бюджета. Директор по персоналу должен быть способен оценить реальную возможность достижения поставленных деловых целей, используя свои знания о персонале. Насколько вероятно, к примеру, что ключевая группа или начальник способны на своевременные перемены в темпе быстрых изменений внешнего окружения; смогут ли члены команды скоординировать свои усилия? Директор по персоналу должен поднимать такие вопросы и предлагать свои варианты ответов.

Так как работа компании во многом зависит от соответствия людей занимаемой должности, директор по персоналу может оказать неоценимую помощь, реалистично оценивая, подходит ли конкретный человек для решения той или иной задачи. Особого внимания требуют задачи повышенной важности. Во многих случаях отдел по работе с персоналом склонен оценивать всех сотрудников одинаково, но, по нашим наблюдениям, 2% людей вносят 98% вклада в эффективную деятельность компании. В этом случае мог бы принести пользу качественный тренинг, особенно если он сфокусирован на одной-двух вещах, мешающих человеку раскрыть свой потенциал, но у него тоже есть свои ограничения. От неподходящего кандидата нет средства. Огромный разрыв между талантами руководителя и требованиями к его работе создает проблемы для самого начальника, его руководства, коллег и результатов работы. Поэтому, не дожидаясь причинения существенного ущерба, директор по персоналу должен взять на себя инициативу по определению пробелов в навыках или поведении, особенно в отношении тех самых 2%. То же самое необходимо сделать и при смене требований к работе.

Директор по персоналу вместе с финансовым директором также должен задаться вопросом, насколько хорошо ключевые индикаторы работы, распределение должностей и бюджеты соответствуют желаемым результатам. При необходимости они должны разработать новые параметры. Финансовая информация — самая распространенная основа для стимулирования и оценки работы, потому что ее легко измерить, но директор по персоналу может предложить альтернативы. Людям нужно платить, исходя из того, какую ценность они приносят компании — формируя некую комбинацию важности работы и качества ее выполнения. Финансовый отдел и отдел персонала должны работать вместе, чтобы заранее определять предполагаемую ценность, используя качественную оценку наряду с количественной. Представьте начальников этих отделов, которые обсуждают менеджера подразделения, совещаются с генеральным директором и топ-менеджером группы. Их цель — лучше понять, что необходимо менеджеру для победы в конкурентной борьбе в самый ее разгар. К примеру, что нужно, чтобы быстрее перейти на цифровой формат бизнеса, — преобразование команды или перераспределение фондов? Прогнозирование успеха означает оценку того, насколько хорошо подготовлен менеджер к внешнему давлению и возможностям, насколько выносливым он окажется, если возникнут серьезные экономические проблемы, и насколько быстро он сможет перевести все в цифровой вариант. Соответственно, нужно разработать необходимые параметры.

В другом случае топ-менеджер по маркетингу должен будет создать возможность использования прогностических данных в рекламе. Финансовому директору и директору по персоналу нужно понять, что новые конкуренты придут и разрушат ценность компании, если менеджер не сможет быстро погрузиться в изучение основ анализа данных и не поспешит нанять для этого людей. Разработанные параметры должны отражать, насколько быстро действует начальник отдела маркетинга, переориентируя свой отдел. Специальный набор параметров разрабатывается для приема на работу: какие шаги и когда должен предпринять менеджер по маркетингу? Каждый из этих шагов надо совершить своевременно, к определенному моменту. Другой набор параметров может описывать распределение

бюджета: после того как недавно принятые работники освоились, есть ли необходимость для менеджера в перераспределении бюджета? И действительно ли эти деньги поднимают доход, маржу, долю на рынке в выбранных сегментах или узнаваемость бренда? Эти улучшения можно измерить, хотя и не сразу.

Директор по персоналу также должен уметь делать осмысленные прогнозы относительно конкуренции. Как настоящий армейский генерал, изучивший своего противника, он должен быть вооружен информацией о конкурентах и о том, в каком режиме их ключевые сотрудники, принимающие и исполняющие решения, взаимодействуют со своими коллегами из его организации. Прогнозы должны включать в себя вероятное влияние любых изменений, связанных с персоналом компаний-конкурентов, — модификация системы поощрений, рост текучки, прием на работу новых экспертов — и предположения, как эти перемены могут повлиять на положение компании на рынке. К примеру, в 2014 году компания Apple начала прием на работу специалистов медицинских технологий — ранний предупреждающий знак, что можно ожидать резкого изменения в использовании часов и, возможно, других аппаратов Apple для медицинских целей. Они могли бы найти применение в здравоохранении, производстве медицинских товаров или в клиниках. Точно так же организационная перестройка конкурента или перераспределение руководителей могут означать концентрацию усилий на определенных линиях продуктов, что может сильно осложнить конкурентную борьбу.

Слежка за конкурентами обычно возможна через хедхантеров, прессу, сотрудников, нанятых из других компаний, поставщиков или клиентов их клиентов. Даже анекдотическая информация вроде «их вице-президент по вопросам маркетинга — человек цифровой, а не человеческий», «она постоянно стрижет цены и не может вырастить бизнес» или «руководитель их нового подразделения перешел из быстрорастущей компании» способны увеличить силу прогноза. К примеру, Motorola могла бы противостоять конкуренции Apple, если бы ее директор по персоналу сообщил генеральному директору, что Apple начала переманивать у них технических специалистов.

Директор по персоналу должен сравнивать подразделение за подразделением, команду за командой, руководителя за руководителем. Причем сравнивать нужно не только с продвинутыми конкурентами, но и с нетрадиционными, которые могут войти на рынок. Действительно ли человек, который возглавил направление «Уход за волосами» в компании X, опытнее и энергичнее, чем наш новый руководитель подразделения? Лучше ли справляется команда разработчиков беспроводных сенсоров компании Y с групповой работой, чем мы? Ответы на подобные вопросы помогут спрогнозировать результаты, которые вскоре появятся в виде цифр в финансовых отчетностях.

### **Диагностика проблем**

Директор по персоналу находится в таком положении, что именно он будет в ответе за недостаточно хорошую работу организации или недостижение целей. Генеральный директор должен учиться получать такую информацию от директора по персоналу, а не слепо доверять консультантам.

Директор по персоналу вместе с генеральным и финансовым директорами должен искать промахи, потому что причина большинства проблем — люди. Идея в том, чтобы смотреть дальше очевидных внешних факторов, таких как падение процентных ставок или резкое изменение курса валюты, а также связывать цифры с происходящим в социальной жизни компании, анализируя эффективность совместной работы сотрудников. Правильный диагноз означает правильное средство и позволяет избежать необдуманной замены людей, которые принимают хорошие решения, но не обладают нужным везением.

Если наблюдается резкий экономический спад и производительность снизилась по сравнению с прошлым годом, следует задаться вопросом: «Как на это отреагировал руководитель?» Замер ли он, как олень в свете фар, или перешел в наступление? Насколько быстро он двигался относительно конкурентов и внешних изменений? Вот где директор по персоналу может помочь отличить оплошность руководителя от фундаментального несоответствия данной работе, дать оценку тому, насколько он вынослив, — такая информация будет полезна в процессе планирования будущих назначений.

Но концентрация на отдельных руководителях только половина уравнения. Директор по персоналу обязан быть экспертом в определении того, как работают различные части социальной машины, и систематически заниматься поиском действий, создающих «бутылочные горлышки» или ненужные движения. Так, однажды генеральный директор одной компании просматривал цифры по важной линии продукции и заметил, что третий год подряд по ней наблюдается снижение доли рынка и падение прибыли. Товар, предназначенный для медицинской диагностики, на который рассчитывала компания, обещал перевернуть рынок, но все еще не был готов к выпуску. К поиску причин был подключен директор по персоналу, началось расследование. В итоге выяснилось, что команда маркетологов из Милуоки и научно-исследовательская группа во Франции не смогли договориться о спецификациях. Было организовано несколько личных встреч на месте, и проблема решилась.

Директор по персоналу, диагностирующий проблемы и выдвигающий вопросы на рассмотрение, дорогого стоит, но зачастую этим специалистам недостает подобной открытости. Такое поведение, как сокрытие информации, невозможность выразить несогласие при отказе действовать и подсиживание коллег, часто проходит незамеченным. Некоторые генеральные директора идут другим путем, вместо того чтобы пресекать конфликты своих прямых подчиненных, которые высасывают энергию и ставят всю организацию в неопределенное положение. Рассмотрим, к примеру, проблемы, которые возникают, когда сотрудники отделов не могут работать вместе. В подобной ситуации ни грандиозное снижение цен, ни перераспределение бюджета, ни выговоры не смогут остановить ухудшение дел в компании. Так что директора по персоналу, которые обнаруживают и выводят разрушительные взаимоотношения на поверхность, — на вес золота!

В то же время директор по персоналу должен наблюдать за сотрудниками, выявлять людей с сильной энергетикой и развивать их потенциал. Зависит от них напрямую результат работы или нет — это люди, которые стараются вникнуть в суть дела, оформляют идеи, создают неформальные связи, подталкивают

к совместной работе и в целом делают организацию здоровее и продуктивнее. Они могут быть скрытой силой за спиной группы, создающей ценность.

### **Распределение обязанностей для прибавления ценности**

Динамичные компании знают, что нужно перемещать капитал, когда появляется такая возможность, не поддаваясь при этом чересчур типичным императивам инерции бюджетирования («у вас будет то же финансирование, что и в прошлом году, плюс-минус 5%»). Когда McKinsey просматривала размещение капитала более 1600 американских компаний за последние 15 лет, то обнаружила, что агрессивные перераспределители — компании, которые перенесли за это время более 56% своего капитала в различные отрасли, — имели общую доходность для акционеров на 30% выше, чем компании, переместившие гораздо меньше средств.

Компании обязаны быть такими же гибкими, как их человеческий капитал, а директор по персоналу должен с готовностью предлагать действия, которые приведут к созданию ценности или дадут такую возможность. Это может быть обнаружение чьих-либо скрытых талантов и добавление этого человека в список сотрудников с большим потенциалом, перемещение людей на иные позиции, чтобы инициировать рост на другом рынке, или приглашение стороннего специалиста для развития новых технологий. Хотя перераспределение капитала очень важно, передвижение людей вместе с ним — вот что действительно работает.

Сегодня эффективное взаимодействие с внешней средой требует от руководителей таких возможностей и навыков, которые раньше не развивались, например знания определенных алгоритмов, психологического комфорта в процессе быстрых перемен или умения быстро перейти к электронному бизнесу. Возможно, такой талант в компании имеется, но прозябает на нижних уровнях. И чтобы эти люди смогли внести свой вклад, их, возможно, потребуется поднять на три организационных уровня сразу вместо медленного продвижения по существующей карьерной лестнице. Директора по персоналу должны искать людей, которые могут стать будущими создателями ценности, а затем в буквальном смысле слова фантазировать на тему

раскрытия их таланта. Способность оценивать людей должна быть особым навыком директора по персоналу, так же как для финансового директора — способность делать выводы из цифр.

В компании Dow Chemical обнаружили, что агрессивный прием на работу молодых предпринимателей — это скорейший путь к созданию большего количества «инноваций короткого цикла» наряду с традиционными длинными процессами научных исследований. Доля сотрудников в возрасте до 30 лет выросла с 9% в 2004 году до 15% в 2014 году. Чтобы получить больше от этих новых талантов, компания обновила свои требования к карьерной лестнице, благодаря чему удалось продвинуть двадцати- и тридцатилетних на более высокие должности относительно быстро. Кроме того, их довольно рано стали приглашать на всемирные лидерские встречи.

Другой способ дополнительного получения ценности — рекомендовать механизмы для наведения индивидуальных мостов или увеличения своих возможностей. Сюда могут входить перемещение человека на другую должность, организация собраний для оказания ему помощи или выделение нужного специалиста для отработки определенного навыка. К примеру, чтобы сделать технологическую экспертизу маленьких стартапов, которые он финансировал, знаменитый венчурный инвестор Джон Дозерр использовал широкую сеть своих контактов, чтобы познакомить людей, создавших эти бизнесы, с лучшими учеными в Bell Labs. Руководствуясь теми же принципами, директор по персоналу вместе с коллегами из других организаций может придумать лучшее применение их сетям, чтобы связывать одних людей с другими, помогая всем сторонам наращивать потенциал.

Также директор по персоналу может рекомендовать разделение какого-либо отдела на подгруппы, чтобы стимулировать рост и воспитать больше лидеров в области работы с прибылями и убытками. Он может предложить кандидату в руководители освоить конкретные навыки, чтобы заниматься национальным подразделением или большим отделом. Остальные рекомендации могут быть ориентированы на улучшение социального фона: качества отношений, уровня доверия и способности к коллективной работе, а также решительности. Директор по персоналу может, к примеру, регулярно работать

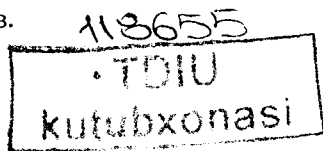


с подразделениями, чтобы писать отзывы раз в месяц, а не раз в год, так как уменьшение отрезка времени между действием и реакцией увеличивает мотивацию и улучшает качество работы.

### Чего делать не надо

В дополнение к четкому объяснению того, что предполагается на этапах прогнозирования, диагностики проблем и рекомендаций к действиям, в новом рабочем договоре директора по персоналу должно быть определено, чего делать *не* требуется. Это помогает сосредоточиться и обеспечивает свободное время, позволяя переходить на более высокий уровень. К примеру, можно освободить отдел персонала от сопровождения сделок и административной работы, в том числе от управления преимуществами, передав эти функции другим подразделениям, как уже начали делать некоторые компании. Первый вариант — возложить эту ответственность на финансового директора. В Netflix традиционные для отдела по работе с персоналом процессы и действия организованы в рамках финансового отдела, а специалисты по персоналу занимаются только поиском талантов и их развитием. Другой вариант, который возникает на наших глазах, — создание общей функции обслуживания, которая реализуется совместными усилиями отдела по работе с персоналом, финансового и ИТ-отделов. Отчет о результатах выполненной работы может быть отправлен в финансовый отдел, но это делать необязательно.

Оплата труда всегда была традиционной компетенцией директора по персоналу, но сегодня для него может представлять трудность адекватная оценка тех своеобразных задач, с которыми сталкивается руководитель бизнеса, точно так же, как финансовому директору бывает трудно понять нюансы социальных взаимодействий. Так как оплата имеет огромное влияние на поведение, быстроту и динамичность всех сотрудников корпорации, наилучшим решением для генерального и финансового директоров будет непосредственное участие в ее формировании. В то время как директор по персоналу может играть главную роль в этом процессе, решения об оплате должны приниматься совместно всеми тремя руководителями и — учитывая растущую активность крупных инвестиционных организаций — с участием совета директоров.



## Профессиональная пригодность директора по персоналу

Держа в руках новый договор, генеральный директор должен оценить, насколько хорошо директор по персоналу подходит по требованиям к этой работе и в какой точке развития ему нужно быть через три года. Большинство директоров по персоналу прошли через горнило отдела по работе с персоналом. У некоторых из них было прямое продвижение по карьерной лестнице, у некоторых нет. Исследование биографий директоров по персоналу из компаний списка Fortune 100, проведенное Корном Ферри, показало, что только 40 из них имели значительный опыт, не связанный с управлением персоналом, до того, как они заняли руководящую позицию. Такой бэкграунд может осложнить восприятие терминов в сфере прогнозирования, диагностики и распределения обязанностей для улучшения работы бизнеса. Однако участие директора по персоналу в нужных совещаниях расширит понимание им бизнес-процессов. Генеральным директорам стоит дать директорам по персоналу шанс вырасти до своей новой роли, оценивая прогресс квартал за кварталом.

Измерение качества работы директора по персоналу долгое время было проблематичным. Этого руководителя обычно оценивали по прикладным задачам, таким как запуск нового проекта в рамках бюджета, прием на работу нужного количества людей из нужных мест или повышение стабильности и вовлеченности сотрудников. Но все же эти действия не связаны напрямую с созданием ценности. В соответствии с превращением отдела по работе с персоналом из центра затрат в создателя ценности работу теперь нужно измерять по конкретным результатам и их взаимосвязи с доходом, размером прибыли, узнаванием бренда или долей на рынке. И чем теснее эта связь, тем лучше.

Директор по персоналу может формировать свою ценность разными способами:

- переводя ключевого сотрудника из одного отдела в другой и тем самым улучшая его производительность;
- организуя участие специалиста в коучинг-сессии, что позволит закрепить новые для него важнейшие навыки;

- вводя человека со стороны на ключевую позицию в компании;
- объединяя нескольких специалистов для создания нового бизнеса или инициативы, поднимающей нижнюю или верхнюю планку;
- переназначая менеджера подразделения на другую должность, потому что он не сможет справиться с поставленной задачей за два года;
- находя и смягчая трения там, где необходима слаженная командная работа.

Такие действия наблюдаемы, исчисляемы, достоверны и тесно связаны с производительностью компании.

Вот подходящий случай для примера: в одной из компаний руководителем отдела вместо корпоративного «долгожителя», занимавшего пост исполнительного вице-президента, был назначен многообещающий молодой специалист. Под его руководством объединили сразу три отдела — и в большой компании тут же начались перемены. Новый вице-президент, ориентированный на рост и разбирающийся в электронике, нашел схожие моменты в трех бизнес-технологиях и производственных процессах, что позволило сократить цикл разработки продукта почти вдвое. За три года эти подразделения стали бесспорными лидерами в конкурентной борьбе.

## **Создание «большой тройки»**

Чтобы сделать директора по персоналу настоящим партнером, генеральный директор должен создать совет топ-менеджеров корпорации, куда войдут и финансовый директор, и директор по персоналу. Формирование такой команды — единственный хороший способ связать финансовые показатели с людьми, их достигающими. Также это является сигналом для всей организации, что отдел по работе с персоналом допущен в ее святая святых, а вклад директора по персоналу в ее работу теперь будет аналогичен вкладу финансового директора. Хотя некоторые компании рады видеть директора по персоналу только в расширенной группе, куда входят, скажем, технический директор

или директор по управлению рисками, «большая тройка» — центральная группа, она задает направление компании и должна совещаться отдельно от всех остальных. «Большая тройка» определяет судьбу бизнеса, глядя в будущее в длительной перспективе, в то время как остальные погружаются с головой в текущие рабочие моменты. Она же гарантирует, что компания уверенно держится на плаву, фокусируясь на любых проблемах в реализации задуманного.

В компании Marsh, которая является мировым лидером в страховой брокерской деятельности и управлении рисками, генеральный директор Питер Заффино часто совещался один на один со своим финансовым директором Кортни Леймкюлер и директором по персоналу Мэри Энн Эллиотт. В апреле 2015 года он провел встречу с ними обеими, чтобы оценить курс организации относительно желаемых деловых результатов. «Большая тройка» начала свое заседание с выбора бизнеса из портфолио и проведения вертикальной линии в середине чистого листа презентационного блокнота. Правая сторона предназначалась для оценки производительности бизнеса (компетенция Леймкюлер), левая — для вопросов по внутренней организации компании (компетенция Эллиотт). Горизонтальная линия создавала ячейки для ответов на два простых вопроса: «Что идет хорошо?» и «Что не в порядке?».

«Питер мог сам заполнить всю таблицу два на два, — говорит Эллиотт, — но от совместного заполнения ее ценность росла». Заффино добавляет: «Вся встреча заняла около пятнадцати минут. Мы нашли это упражнение очень полезным. Мы уже ведем бизнес с упорядоченными процессами. Мы делаем глубокие погружения в финансовую сторону организации с помощью ежеквартальных оперативных отчетов, также составляем ежеквартальный отчет по перспективным сотрудникам, анализирующий факторы человеческого капитала. Вы ведь даже не думали, что мы захотим ввести другой процесс, чтобы оценить, насколько хорошо справляемся с бизнесом. Но этот процесс с “большой тройкой” дал нам потрясающий объектив для бизнеса, не добавляя лишней бюрократии».

Совместная работа над синтезом несравнимых данных в одной таблице помогла команде определить объекты на организационной стороне, по которым можно будет прогнозировать работу

бизнеса в следующих четырех–восьми кварталах. Значительную ценность происходящему придает диалог, так как связи возникают сами собой. Заффино говорит: «Мы постоянно глубоко копаем, чтобы понять, почему бизнес идет так, как идет. В этих слоях мы копаем вертикально, а не горизонтально, когда на организационной стороне могут появиться распознанные объекты, которые на самом деле принимают большое участие в работе». В качестве примера Заффино ссылается на применение нового плана продаж, над которым работает отдел по работе с персоналом. Его задача — удостовериться, что бизнес-результаты соответствуют вознаграждению, «поэтому наша премия по итогам продаж не отделяется от общего финансового результата компании, — объясняет он, — также мы не хотели форсировать рост верхней планки, не зная, как инвестировать обратно в бизнес и увеличить прибыльность». Директор по персоналу обдумывала это со своей точки зрения: мотивирует ли такой план продаж на правильное поведение, продвигая эффективность бизнеса в категорию «идет хорошо»?

Наличие связей также помогло участникам определить, что имеет наибольшее значение. «Довольно просто составить список улучшений, — говорит Леймкюлер, — но сложно определить, с чего начать. Когда понимаешь, что именно с организационной точки зрения улучшает эффективность работы, становится легче определять приоритеты. К примеру, управление переводом региональных руководителей бизнеса было большой проблемой для отдела персонала — одно это из-за сложности можно было легко отложить. Но, видя, насколько бездействие тормозит деятельность компании, я почувствовала, что это срочная задача».

«В мире работы с персоналом мы говорим о понимании и объединении с бизнесом, — отмечает Эллиотт, — встречи “большой тройки” — практические действия. На встрече с генеральным и финансовым директорами нет места академическому отделу по работе с персоналом. Наша цель — понять, что необходимо делать организации для осуществления своей работы, и связать эти ключевые переменные».

«Нужно еще кое-что сказать о встречах в тесном кругу, — добавляет Леймкюлер, — было бы затруднительно вести эту дискуссию

с полным исполнительным комитетом, который в Marsh насчитывает десять человек. В любом случае одно не исключает другого, а скорее дополняет». Заффино говорит: «Это был хорошо налаженный способ выработать комплексный подход к бизнесу. Каждый из нас уходил с первой встречи “большой тройки”, чувствуя удовлетворение от того, что организация и бизнес скоординированы и что у нас очень удобный подход к бизнесу».

Винод Кумар, генеральный директор Tata Communications, также использует неформальный механизм «большой тройки». Компания Кумара занимается поставками вычислительной техники и компьютерного оборудования, а также созданием единой коммуникационной инфраструктуры для крупных мировых корпораций, в том числе для многих телефонных и мобильных операторов. В 2012 году цены на ее продукцию упали на 15–20%, а революционные технологии стали обычным делом. Чтобы не отставать, Tata Communications должна была очень быстро трансформировать свой бизнес, что означало создание новых критически важных возможностей. Компания в сжатые сроки начала нанимать людей со стороны. Сами по себе эти усилия вряд ли могли помочь справиться с растущими ценами. Что-то должно было произойти. Тогда Кумар позвал на помощь Санжея Баведжу, занимавшего в то время пост финансового директора, и директора по персоналу Адеша Гояла, чтобы наметить путь вперед, используя при этом финансовую и кадровую точки зрения.

Частые дискуссии «большой тройки» привели к согласию: Tata Communications реструктуризирует должности, потерявшие актуальность или не вписавшиеся в новое направление движения компании, а также правильным образом изменит географическое положение производства. Эти действия должны были снизить стоимость трудовых затрат на 7%. Компания собиралась использовать сбережения для строительства необходимых мощностей, в основном нанимая новых людей, особенно в отделы продаж, маркетинга и технологий.

Затем «большая тройка» перешла к работе с изменениями, которые могут произойти в более отдаленном будущем. В конце 2013 года Tata Communications выпустила и распространила по всей компании программу, направленную на постоянное улучшение продуктивности. Изначальной целью являлось снижение базовой стоимости

на \$100 млн, но общим намерением было заронить в благодатную почву семена новой культуры. «Большая тройка» начала с создания кросс-функциональной команды, к которой на некоторое время присоединялись сотрудники. В итоге в проекте приняли участие более 500 человек, которые работали над идеями 50 различных категорий и достигали при этом даже большего снижения стоимости, чем планировалось в начале. В общем, проект имел большой успех и до сих пор продолжает приносить результаты.

Диалог — и официальный, и неформальный — между директором по персоналу, финансовым и генеральным директорами — теперь обычное дело в Tata Communications. Со временем, когда деловая хватка Гояла стала очевидна, Кумар предпринял смелый шаг: назначил Гояла руководителем одной из быстрорастущих дочерних компаний, а также сделал его членом Совета по инновациям, определяющего возможности для инвестирования и инкубации новых бизнесов.

## **Регулярные встречи «большой тройки»**

Если задача «большой тройки» — быть эффективной, то задача генерального директора теперь — удостовериться, что совет собирается регулярно.

### **Еженедельный мониторинг показателей**

Генеральный директор, финансовый директор и директор по персоналу должны собираться раз в неделю, чтобы обсудить разные тревожные сигналы состояния социального механизма, получаемые изнутри или снаружи. Каждый из них видит ситуацию через призму своих компетенций, и объединение всех соображений приводит к более точной картине. Эти трое необязательно должны быть вместе физически — можно организовать конференц-связь или видеочат, но частота встреч очень важна. Спустя примерно шесть недель и при должной дисциплине такие совещания будут занимать около пятнадцати–двадцати минут.

Генеральный директор должен задавать тон этим обсуждениям, гарантируя, что дискуссия сбалансирована, а интеллектуальная честность и прямота абсолютны. Разумеется, финансовый

директор и директор по персоналу обязаны быть политически нейтральными, чтобы установить доверительные отношения, и никогда не должны жертвовать своей прямоотой, чтобы оказаться поближе к генеральному директору. От них ожидают намерений говорить четко и по существу. По прошествии времени каждый член «большой тройки» станет лучше понимать когнитивные «призмы» других, обсуждения станут более динамичными, и все трое узнают многое о премудростях бизнеса в целом. Также они смогут, не испытывая особых неудобств, корректировать ошибки друг друга, станут лучше разбираться в людях и с большей вероятностью наймут правильных людей на правильные позиции.

### **Каждый месяц смотрим вперед**

«Большая тройка» каждый месяц должна проводить по паре часов, глядя на четыре–восемь кварталов вперед и задаваясь вопросами: «Как человеческий фактор может помешать нам достичь целей? Есть ли проблема с отдельным человеком? С коллективом? Может ли руководитель той или иной команды видеть, как продвигается конкурентная борьба? Не собирается ли кто-то нас покинуть?»

Также компании делают оперативные обзоры, в которых принимается анализ прошедшей ситуации, хотя бы за квартал. Здесь целью являются прогноз и диагноз, поставленные с оглядкой не только на цифры, но и на людей, поскольку большинство провалов и упущенных возможностей связаны именно с ними. Причиной тому могут быть организационные вопросы, выгорание или конфликты между отделами, особенно на двух верхних уровнях. Конфликты свойственны матричным организациям. «Большая тройка» должна знать, где они происходят, могут ли они повлиять на прогресс новой инициативы и как с ними работают ответственные руководители. Исследование таких вещей — не микроменеджмент и не охота на ведьм. Это средство обнаружения настоящих причин хороших или плохих показателей, а также принятия правильных мер быстро или превентивно.

### **Планирование на три года вперед**

Обычная практика — планировать, где компании нужно оказаться через три года, какие новые проекты финансировать и куда



вкладывать капитал. Часто в этом процессе не хватает учета человеческого фактора: будут ли у нас работники с подходящими навыками, знаниями и темпераментом, чтобы достичь целей? Будут ли наши люди достаточно гибкими, чтобы адаптироваться к меняющимся обстоятельствам? В большинстве вариантов стратегического планирования существует баланс ключевых игроков в организации — или вне ее, работающих на конкурентов.

Обсуждение потенциала сотрудников должно предшествовать обсуждению стратегии (этой практикой знаменита General Electrics). Каковы возможности сотрудников, какая помощь может им понадобиться и действительно ли они — самые лучшие? Генеральный директор и директор по персоналу одной компании решили, что на каждую позицию с высокой нагрузкой у них должно быть как минимум пять кандидатов: три из компании, два со стороны. Талант всегда должен рассматриваться в широком контексте. Подумайте, кто из них выделяется, кто увольняется, а кого переманивают, а также проанализируйте всю остальную информацию, которая могла бы повлиять на конкурентоспособность — вашу или ваших соперников.

## **Новые каналы лидерства отдела по работе с персоналом**

Некоторые генеральные директора не спешат развивать свои отделы по работе с персоналом из-за того, что не уверены в способности их руководителей к деловой оценке и человеческой проницательности. Остается страх, что начальник отдела по работе с персоналом не готов обсуждать ничего, кроме приема на работу, увольнений, начисления зарплаты, премий и т.д. Это сомнение нужно преодолеть, предоставляя директору по персоналу широкие возможности для обучения. Позвольте ему поближе познакомиться с деловой стороной на встречах «большой тройки» и предоставьте поддержку. Если пробелы в знаниях или навыках все еще сохраняются, спросите директора по персоналу, как он мог бы их заполнить. Некоторые директора по персоналу окажутся на высоте. Некоторые не достигнут необходимого уровня, и запас подходящих кандидатов

на замену поначалу может быть невелик (то же самое происходило в 1980-х с поиском подходящих типов финансовых директоров из бухгалтерских начальников).

Надежное решение заключается в том, чтобы создать новые карьерные пути для руководителей отделов по работе с персоналом, всячески развивая их деловые способности. А в работе с бизнес-лидерами бросить все усилия на развитие их человеческих талантов. Каждый руководитель начального уровня, в отделе по работе с персоналом или на любой другой работе, должен пройти тренинг в области оценки, найма и обучения людей. Специалисты, начинающие карьеру в руководстве персоналом, должны пройти строгий тренинг по деловой аналитике наряду с тем, что McKinsey считает обязательным для всех своих новых работников. Необходимо отсутствие прямых продвижений вверх по карьерной лестнице в сфере работы с персоналом. Амбициозный директор по персоналу должен иметь в послужном списке линейные позиции, где ему приходилось руководить людьми и бюджетами.

Все лидеры, желающие работать на руководящих постах, должны чередовать деятельность в отделе кадров и в остальных видах бизнеса. Сделайте требованием для сотрудников трех верхних эшелонов компании успешную работу по руководству персоналом — и эта должность скоро станет притягивать таланты. Будьте уверены, что это не просто лотерея. Те, кто не может поладить с людьми, вряд ли добьются устойчивого успеха на любой позиции высокого уровня.

## **Переход к новому типу отдела по работе с персоналом**

Любой генеральный директор, который поддался влиянию идеи о том, что люди — это отличный неисчерпаемый источник конкурентных отличий, должен очень серьезно подойти к обновлению и развитию отдела по работе с персоналом. Создание механизма, который связывает финансового директора и директора по персоналу, улучшит бизнес и расширит личные возможности генерального директора. Это произойдет не за одну ночь — три года кажутся нам минимальным сроком, который потребуется для достижения

перемен такого масштаба. Декларация новых ожиданий со стороны директора по персоналу и отдела по работе с персоналом — хорошее начало. Затем следует найти способы смещения бизнеса и человеческой проницательности. А реструктуризация карьерных траекторий и обзор талантов будут продолжать двигать компанию дальше. Но ничего не произойдет, пока сам генеральный директор не примет этот вызов, не возьмет на себя трехлетние обязательства и не начнет действовать.

**Впервые опубликовано в выпуске за июль–август 2015 года.**



# Как Netflix реформировала работу своего HR-подразделения

Пэтти Маккорд

**ШЕРИЛ СЭНДБЕРГ НАЗВАЛА ЭТОТ ДОКУМЕНТ** одним из самых важных, когда-либо разработанных в Кремниевой долине. У него более 5 миллионов просмотров в интернете. Но, когда мы с Ридом Хастингсом (и еще с несколькими коллегами) готовили презентацию о том, как мы формировали корпоративную культуру и мотивировали эффективную работу Netflix (компания, возглавляемая Хастингсом, в которой я руководила отделом по работе с талантами с 1998 по 2012 год), мы даже представить себе не могли, что этот материал получит такое распространение. Мы, конечно, понимали, что ряд концепций, касающихся управления талантами, которые мы сформулировали впервые (речь, в частности, идет о концепции, согласно которой сотрудники могут уходить в отпуск в удобное для себя время), казались немного безумными (по крайней мере до тех пор, пока другие компании не начали их заимствовать). Но нас удивило, что этот набор из 127 ничем не приукрашенных слайдов — они не сопровождаются ни анимацией, ни музыкой — оказал такое сильное влияние на развитие кадровой сферы.

Подход Netflix к талантам и корпоративной культуре привлекателен для бизнес-сообщества по нескольким причинам. Наиболее

очевидная из них заключается в том, что Netflix действительно успешная компания: только в 2013 году курс ее акций вырос более чем втрое; компания получила три премии «Эмми», а база ее подписчиков в США увеличилась почти до 29 миллионов. Помимо этого, привлекательность подхода объясняется тем, что в его основе лежит здравый смысл. Ниже я опишу пять идей, определяющих используемые Netflix способы привлечения, удержания талантов и управления ими. Но сначала я расскажу вам о двух своих беседах с сотрудниками, нанятыми в начале деятельности компании. Оба эти разговора помогли нам сформировать основополагающие принципы работы компании в целом.

Первый разговор состоялся в конце 2001 года. Netflix стала очень быстро развиваться: численность ее персонала почти достигла 120 человек; компания планировала приступить к первичному размещению акций. Но после того, как лопнул пузырь доткомовских компаний и произошли известные события 11 сентября 2001 года, ситуация изменилась. Стало очевидно, что нужно отложить выпуск акций и уволить треть сотрудников. Затем (несколько неожиданно) в то Рождество DVD-плееры стали одним из самых популярных подарков. В начале 2002 года подписка на рассылку по почте фильмов на DVD-носителях превратилась в стремительно развивающийся бизнес. Объем работы стал превышать возможности имеющегося персонала, численность которого, напомним, недавно сократилась на 30%.

Однажды я беседовала с одним из наших лучших инженеров, назовем его Джон. До сокращения штатов он руководил тремя инженерами, а теперь возглавлял отдел, единственным сотрудником которого сам же и был, и часто подолгу засиживался на работе. Я сказала Джону, что в скором времени надеюсь нанять ему кого-нибудь в помощь. Его ответ меня удивил. «Не стоит торопиться — сейчас мне комфортнее работать», — заметил он. Оказалось, что уволенные инженеры отнюдь не хватали звезд с неба — просто они соответствовали требованиям компании. Джон признался, что тратил слишком много времени на контроль их работы и отслеживание их ошибок. «Я понял, что мне лучше работать одному, нежели с людьми, не имеющими должной квалификации». Его слова приходят

## Краткое изложение идеи

### Идея

Если компания грамотно нанимает персонал, ее сотрудники захотят проявить себя по максимуму; для того, чтобы управлять этими людьми, нужно быть с ними честными и руководствоваться здравым смыслом. Большинство компаний слишком сильно фокусируется на формальных процедурах, ориентированных на небольшую группу сотрудников, чьи интересы не вполне совпадают с интересами компании.

### Решение

Нанимайте, поощряйте и держите в штате только полностью сформировавшихся взрослых людей. Откровенно обсуждайте с ними результаты работы. Четко дайте понять менеджерам, что их первостепенная задача — создание эффективно работающей команды. Руководители компаний должны формировать корпоративную культуру своих организаций, а менеджеры по работе с талантами должны мыслить как бизнесмены, обладающие инновационным мышлением, а не придерживаться стандартного подхода, характерного для менеджеров по персоналу.

мне на ум каждый раз, когда я рассказываю об основном элементе подхода Netflix к работе с талантами: лучшее, что вы можете сделать для своего персонала — и этот бонус интереснее, чем возможность играть в футбол в рабочее время или бесплатно есть суши, — нанимать только первоклассных сотрудников. Присутствие рядом квалифицированных коллег перевешивает все остальное.

Второй разговор состоялся в 2002 году, через несколько месяцев после первичного размещения акций Netflix. Лора, наш бухгалтер, была яркой личностью, трудолюбивым и креативным человеком. В начале становления компании она внесла очень весомый вклад в ее успешное развитие, разработав план точного учета проката видеокассет, благодаря чему мы могли правильно выплачивать роялти. Но потом, когда компания стала публичной, нам потребовались дипломированные опытные бухгалтеры и другие должным образом аккредитованные специалисты по бухгалтеру — а у Лоры был только диплом колледжа. Несмотря на отсутствие проблем с соблюдением трудовой дисциплины, на приличный послужной список и на наше хорошее отношение к ней, она более не соответствовала требованиям компании. Некоторые высказывались за то, чтобы предложить

ей какую-нибудь другую должность, но мы решили, что это будет неправильно.

Поэтому мы с Лорой сели поговорить; я объяснила ей ситуацию: сказала, что, принимая во внимание ее впечатляющие заслуги перед компанией, мы бы хотели выплатить ей солидное выходное пособие. Я уже готовилась к слезам или сценам, но она отреагировала очень достойно. Она сказала, что ей жаль уходить из компании, но столь значительное вспомоществование поможет ей перестроиться, пройти переподготовку и найти новый путь в профессиональной сфере. Этот случай помог нам сформировать другой важный элемент нашей концепции применительно к управлению талантами: если мы хотим иметь в команде только первоклассных специалистов, нужно быть готовыми избавляться от людей, чьи навыки более не соответствуют нашим требованиям, даже если в свое время эти люди внесли важный вклад в деятельность компании.

Основываясь на этих двух основополагающих принципах, мы разработали свой подход к работе с талантами, используя пять приведенных ниже положений.

## **Нанимайте, поощряйте и держите в штате только полностью сформировавшихся взрослых людей**

Исходя из многолетнего опыта, мы пришли к следующему заключению: когда мы просим людей полагаться на логику и здравый смысл, а не на официальные установки, чаще всего мы получаем более высокую эффективность при меньших затратах. Если вы даете себе труд нанимать людей, которые во главу угла ставят интересы компании, а также понимают и поддерживают желание обеспечить высокую эффективность работы компании, то можете быть уверены, что 97% ваших сотрудников поступают надлежащим образом. Большинство компаний тратит огромное количество времени и денег на разработку и практическую реализацию своей кадровой политики в целях решения проблем, которые способны создать остальные 3% сотрудников. На самом деле мы приложили действительно много усилий для того, чтобы нанимать специалистов первой из двух вышеупомянутых категорий, и увольнять их, если их наем оказался ошибкой.



Взрослое поведение подразумевает готовность открыто обсуждать соответствующие вопросы с руководством, коллегами и подчиненными. Поэтому нужно признать, что даже в компаниях, руководящихся определенными принципами кадровой политики, эти принципы зачастую нарушаются, поскольку менеджеры, принимая решения, исходят из каждого конкретного случая, отражая это в отчетах.

Позвольте мне привести два примера.

На первом этапе существования Netflix мы придерживались стандартной политики оплаты отпусков: десять дней отпуска, десять выходных и несколько дней по болезни. После того, как наша компания стала публичной, аудиторы повели себя довольно странно. По их словам, в соответствии с законом Сарбейнса–Оксли мы должны предоставлять отчетность по нерабочему времени персонала. Мы стали думать, как создать формализованную систему учета. Но затем Рид спросил: «А компании действительно *обязаны* отчитываться по нерабочему времени? Если нет, может, мы просто решим этот вопрос в неофициальном порядке, чтобы избежать формалистики с отчетностью?» Я провела некоторое исследование и выяснила, что на самом деле в законодательстве штата Калифорния нет статьи, обязывающей компании отчитываться за отпускное время своего персонала.

Поэтому вместо того, чтобы перейти на формализованную систему, мы пошли другим путем: служащим с фиксированным окладом мы разрешили брать отпуск в удобное для них время (а для сотрудников с почасовой оплатой, работающих в колл-центрах и на складах, мы разработали более структурированную политику оплаты). Руководителям и служащим было поручено согласовать между собой этот вопрос. Мы подготовили для этой категории сотрудников соответствующее руководство. Если человек работает в бухгалтерии или финансовом отделе, он не должен планировать отпуск на начало или конец квартала, поскольку это очень напряженный период. Если человек хочет взять отпуск сразу на 30 дней, ему нужно встретиться с менеджером по персоналу, чтобы согласовать это. Топ-менеджеров настоятельно попросили брать отпуск и уведомлять об этом своих подчиненных — они рассматривались как ролевые модели применительно

к данному подходу (большинство топ-менеджеров оказались вполне довольны тем, что подчинились). Некоторые переживали по поводу того, что эта система окажется несостоятельной — что одни руководители не будут против предоставления своим подчиненным значительного времени на отпуск, а другие окажутся далеко не такими «щедрыми». Меня же больше беспокоил вопрос объективности, нежели состоятельности такого подхода, поскольку, как показывает практика, в любой организации сотрудники, показывающие самые высокие результаты и наиболее ценные для компании, проводят на работе меньше времени, чем их коллеги.

Кроме того, мы отошли от формализованной системы учета командировок и командировочных расходов; мы просто потребовали от своих сотрудников демонстрировать взрослое поведение — и по данному вопросу тоже. Суть позиции компании в отношении командировочных расходов сводится к следующему: «Действуйте так, чтобы наилучшим образом блюсти интересы Netflix». Тщательно обсуждая этот вопрос с сотрудниками, мы говорили, что ожидаем от них такого же экономного расходования средств компании, как если бы это были их собственные деньги. Отказавшись от формализованной политики и ведения счетов расходов, мы переложили ответственность за это на менеджеров по работе с клиентами в рамках их компетенции. Это также позволяло снижать расходы: многие крупные компании до сих пор пользуются услугами турагентов (оплачивая их гонорар) для бронирования деловых поездок. Эти компании могут сэкономить, позволив своим сотрудникам бронировать свои поездки онлайн. Как и большинству менеджеров Netflix, мне приходилось периодически беседовать с сотрудниками, которые обедали в шикарных ресторанах (это было бы понятно, если бы речь шла о заключении сделки или о беседе с кандидатом на должность, но неуместно в случае обеда в одиночку или с коллегой из Netflix). Мы внимательно присматривались к нашим ИТ-специалистам, весьма склонным к приобретению большого количества гаджетов. Но в целом мы пришли к заключению, что корпоративные расходы — еще одна сфера, в которой при правильно сформированных ожиданиях ответственного поведения персонала большинство сотрудников компании будут действовать, руководствуясь требованиями организации.

## Правдиво оценивайте результаты работы сотрудников

Много лет назад мы отказались от составления формальных обзоров результатов работы. Мы придерживались этой практики довольно долго, но потом пришли к заключению, что это бессмысленно — польза от обзоров была весьма условная, да и составлялись они слишком редко. Поэтому мы попросили менеджеров и сотрудников сделать обсуждение результатов их деятельности органичной составляющей своей работы. Во многих подразделениях — например, в отделе продаж, техническом отделе, отделе разработки продуктов — довольно просто определить, насколько эффективно работает персонал (по мере того, как компании разрабатывают более совершенные аналитические методики для оценки эффективности работы, полученные результаты становятся более достоверными). Бюрократическая волокита и наличие тщательно разработанных процедур, касающихся оценки результатов работы, как правило, не способствуют улучшению показателей.

Стандартные обзоры показателей нужны по большей части для того, чтобы не судиться с бывшими служащими. Теоретически для того, чтобы избавиться от того или иного сотрудника, нужно представить документальное свидетельство его неудовлетворительной работы. Во многих компаниях для сотрудников, демонстрирующих низкие показатели, составляются планы по улучшению показателей. Я терпеть не могу такие планы. Я считаю такую практику совершенно неправильной: эти планы никогда не оправдывают своего назначения.

Один менеджер Netflix обратился с просьбой составить план по улучшению показателей для некоей Марии, инженера-тестера программного обеспечения, которую наняли для разработки потокового сервиса. Это была новая, очень быстро развивающаяся технология. В обязанности Марии входило выявление ошибок в программе. Работала она быстро, обладала хорошей интуицией, была трудолюбива. Но со временем мы разработали систему автоматического тестирования программного обеспечения. Марии не понравился сам факт автоматизации, и она не очень хорошо с ней справлялась. Ее новый начальник (его наняли для формирования команды

для разработки средств автоматизации мирового класса) сказал мне, что хотел бы составить для Марии план по улучшению показателей.

Я ответила: «А стоит ли это делать? Мы же знаем, что из этого получится. Вы сформулируете цели и результаты, которых Мария должна добиться; а поскольку она не обладает надлежащими умениями и навыками, она этого сделать не сможет. Каждую среду вы будете тратить свое рабочее время на обсуждение (и документирование) недочетов в ее работе. В ночь со вторника на среду вы будете плохо спать, зная, что вам предстоит крайне неприятная встреча; и Мария будет чувствовать то же самое. Через несколько недель начнутся слезы. И так будет продолжаться три месяца. Об этом будут знать все члены вашей команды. И в конце концов вы ее уволите. Такое решение покажется ей совершенно нелогичным, поскольку на протяжении пяти лет ее постоянно вознаграждали за выполнение служебных обязанностей — которые, по сути, потеряли свою актуальность. А теперь скажите мне, какая от этого польза Netflix?»

Вместо этого давайте просто скажем Марии правду: что технология изменилась, изменилась и компания, а ее навыки более не соответствуют требованиям. Ее это нисколько не удивит: ей очень непросто принять тот факт, что характер ее работы меняется. Выплатите ей солидное выходное пособие — это существенно снизит или вовсе исключит вероятность возбуждения ею иска после того, как она подпишет документы». Исходя из моего опыта, человек может вынести все, что угодно, если знает правду, — именно так произошло с Марией.

Отойдя от практики составления обзоров показателей, мы ввели оценку методом 360 градусов. Суть ее довольно проста: сотрудников попросили указать, от каких действий, по их мнению, следует отказаться их коллегам, а что нужно начать или продолжать делать. Сначала мы использовали программу, в которой ответы вводятся анонимно. Со временем мы перешли на подписанные отзывы, а многие команды стали проводить очные встречи для оценки методом 360 градусов.

HR-специалисты не могут поверить в то, что в такой крупной компании, как Netflix, не составляют ежегодные обзоры. «Вы это выдумали, чтобы нас расстроить?» — спрашивают они. Вовсе нет. Если

сотрудникам регулярно честно сообщать о достигнутых ими показателях простым языком, можно получить хорошие результаты. Вероятно, они окажутся лучше, нежели результаты компании, в которой показатели работы персонала оцениваются по пятибалльной шкале.

## **Менеджеры должны контролировать формирование эффективно работающих команд**

Говоря о военных действиях во время иракской войны, бывший министр обороны США Дональд Рамсфельд произнес знаменитую фразу «Мы отправляемся на войну с той армией, которая у нас есть, а не с той, которую хотели бы иметь позднее». Когда я говорю с менеджерами о формировании эффективной команды, я рекомендую им придерживаться прямо противоположного подхода.

Работая консультантом, я прошу менеджеров мысленно снять документальный фильм о том, чего добьется их команда через шесть месяцев. Каких результатов они хотят добиться? Как их работа будет отличаться от нынешней? Затем я прошу их представить, какими навыками должны обладать их подчиненные для того, чтобы этот фильм стал реальностью. На начальном этапе работы я не рекомендую менеджерам воспринимать свою команду такой, какая она есть. Только после того, как они четко сформируют в своей голове идеальный результат этих усилий и определяют навыки, необходимые для достижения поставленных целей, им нужно анализировать, насколько их существующая команда соответствует их потребностям.

Если вы работаете в быстро меняющейся бизнес-среде, то, вероятно, отметите много несоответствий. В этом случае нужно откровенно поговорить с некоторыми сотрудниками и посоветовать им найти другое место работы, где их навыки будут более востребованы. Кроме того, вам потребуется взять на работу людей, имеющих нужные вам навыки.

Со второй задачей, довольно серьезной, мы в Netflix столкнулись, когда стали переходить от отправки почтой своих материалов на DVD-носителях к потоковому сервису. Нам приходилось хранить большой массив файлов на облаке и решать, как обеспечить огромному числу клиентов надежный доступ к этим файлам (по некоторым

## Формирование культуры высших достижений

**ОСНОВАТЕЛЬ NETFLIX И ЕЕ РУКОВОДИТЕЛЬ** Рид Хастингс рассказал о нетрадиционной кадровой политике компании.

**Почему вы разработали презентацию по поводу формирования корпоративной культуры Netflix?**

Это своего рода «Письма молодому поэту», предназначенные для перспективных предпринимателей. Жаль, что мы этого не понимали, когда только начинали свою деятельность. Подготовкой данной презентации занималось более 100 сотрудников Netflix; позднее мы планируем внести в нее поправки.

**Многие из этих идей, похоже, основаны на здравом смысле, но они противоречат принципам традиционной кадровой политики. Почему компании не готовы быть более инновационными, когда речь идет об управлении талантами?**

Так же, как и общество, мы на протяжении нескольких сотен лет разрабатывали методы управления промышленными компаниями, поэтому многие общепринятые методы кадровой политики основаны на этом опыте. А сейчас мы только начинаем учиться, как управлять креативными фирмами, которые существенно отличаются от промышленных компаний. Промышленные компании стремятся сократить разброс параметров (во избежание ошибок, допускаемых в процессе производства), а креативные компании — *увеличить* разброс вышеупомянутых показателей (инновации).

**Как коллеги отреагировали на ваши действия, в частности, отказ от устоявшегося подхода к предоставлению отпусков и разработки обзоров показателей? В принципе,**

оценкам, до трети пикового объема трафика домашнего интернета в США приходится на пользователей, которые смотрят в потоковом режиме фильмы Netflix). Поэтому нам нужно было найти специалистов, хорошо разбирающихся в облачном сервисе и имеющих опыт работы в крупных компаниях, например в Amazon, eBay, Google, Facebook. Заполучить их не так-то просто.

Очень помогла философия вознаграждений. Большинство ее положений основано на описанных выше принципах: быть честным с сотрудниками и относиться к ним как к взрослым людям. Например, в те годы, когда я работала в Netflix, компания не выплачивала своим сотрудникам бонусы по результатам работы, поскольку мы считали, что в этом нет необходимости, если мы наняли правильных людей. Если ваши сотрудники — полностью сформировавшиеся

считаете ли вы, что другим компаниям нравятся инновации в кадровой сфере или они к ним относятся с недоверием?

Мои коллеги работают главным образом в креативном секторе, а многие из идей, сформулированных в презентации, были предложены ими. Мы учимся друг у друга.

Какая идея, изложенная в презентации, сложнее всего воспринимается вашими коллегами?

«Эффективно работающий сотрудник получает хорошее выходное пособие». Это довольно непонятное заявление для тех, кто стремится к высоким стандартам деятельности.

Были ли у вас неудачные инновации в сфере управления талантами?

Пока нет.

Пэтти в статье рассказывает о том, как лидерам следует моделировать соответствующее поведение, чтобы помочь сотрудникам легче адаптироваться к внешним условиям, задействуя для этого меньше формальных инструментов контроля. В связи с этим возник вопрос: сколько нерабочих дней у вас было в 2013 году?

«Нерабочий день» — это понятие, применимое к промышленным компаниям, так же, как и понятие «рабочее время». Я думаю, к Netflix это совсем не относится; вряд ли есть день, когда я не думаю о работе. Но за прошлый год мы уезжали отдыхать семьей на четыре недели; мне удалось расслабиться, но все же отдых стал стимулом для работы.

взрослые люди, которые ставят интересы компании выше собственных, то премия по итогам года не побудит их работать лучше или проявлять большее трудолюбие. Мы полагались на заработную плату, размер которой соответствовал рыночному уровню, и советовали сотрудникам, при наличии возможности, ходить на собеседования к конкурентам, чтобы получить представление о том, в какую сумму оцениваются их способности на рынке. Многим менеджерам по персоналу не нравится, когда сотрудники их компаний общаются с рекрутерами. Но я всегда рекомендовала сотрудникам звонить в другие компании, спрашивать, сколько они платят, а потом присылать мне эти данные — это ценная информация.

Помимо этого, мы использовали компенсационные выплаты в виде акций совсем не так, как другие компании. Мы не предоставляли

акционерный опцион сверх оклада, устанавливаемого на конкурсной основе, а давали своим сотрудникам возможность выбрать, какую часть зарплаты они желают получить в форме акций (если они вообще этого хотят). Если сотрудники высказывались за получение акционерного опциона, мы сокращали им зарплату на эту сумму. Мы полагали, что они готовы решать, на какие компромиссы могут пойти, оценить приемлемую для себя степень риска, а также определить, что более всего подходит им и их семьям. Мы распространяли опционы ежемесячно по цене несколько ниже рыночной. У нас не было никакого периода инвестирования — опционы можно было купить сразу за наличные. Большинство технологических компаний устанавливает четырехлетний график инвестирования и пытаются использовать акционерные опционы в качестве «золотых наручников», чтобы удерживать сотрудников; но мы никогда не видели в этом смысла. Если вы нашли фирму с более подходящими для себя условиями работы, у вас должно быть право получить то, что вы заработали, и уйти из компании. Если вы больше не хотите работать в нашей компании, мы не намерены удерживать вас силой.

Мы постоянно говорили своим менеджерам, что их главная задача — формировать эффективные команды. Мы оценивали работу менеджеров не по тому, насколько хорошо они осуществляют менторские и коучинговые функции; и не по тому, насколько точно они придерживаются сроков представления документов. Эффективная команда обеспечивает хорошие результаты работы, и рекрутинг персонала для формирования должным образом работающей команды мы рассматривали как приоритетную задачу.

## **Руководители должны контролировать процесс формирования корпоративной культуры**

После того, как я ушел из Netflix и начал работать консультантом, я однажды посетил один известный стартап в Сан-Франциско. В компании работали 60 человек; ее офис представлял собой открытое пространство в стиле лофт с настольным футболом, бильярдным столом и кухней, на которой шеф-повар готовил обед для всего персонала. Показывая офис, генеральный директор этой компании



рассказывал, что они делают для того, чтобы людям было приятно работать. В какой-то момент я спросила его, что самое главное для его компании. Он ответил: «Эффективность». «Хорошо, — сказала я. — Предположим, я ваш сотрудник. Сейчас 14:58. Я играю в бильярд и, похоже, выигрываю. Я закончу игру через пять минут. А у нас встреча в 15:00. Что я должен сделать: остаться и закончить игру или прервать ее и пойти на встречу?»

«Вам нужно закончить игру», — твердо заявил он. Меня это несколько не удивило; как и во многих технологичных стартапах, здесь царит неофициальная атмосфера, где сотрудники носят толстовки с капюшоном и приносят на работу домашних питомцев; такой подход распространяется и на пунктуальность. «Подождите секунду, — сказала я, — вы же только что заявили, что для вас самая значимая культурная ценность — это эффективность. Неэффективно откладывать встречу и заставлять своих коллег ждать, пока вы закончите играть в бильярд. Нет ли расхождения между декларируемыми вами ценностями и моделью поведения, которую вы формируете и поощряете?»

Когда я консультирую руководителей компании по вопросам формирования корпоративной культуры, я всегда обращаю их внимание на три вопроса. Первый из них — вышеупомянутое расхождение. Особенно эта проблема характерна для компаний-стартапов, где главенствует неофициальная атмосфера, способная препятствовать достижению высоких результатов, к которым стремится руководство компаний. Я часто присутствую на заседаниях руководителей компаний, чтобы понять, как работают люди. Я часто наблюдаю за генеральными директорами, которые, совершенно очевидно, импровизируют. На таких совещаниях нет четкой повестки дня. Руководители работают со слайдами, скомпонованными буквально за час до совещания, или со слайдами, подготовленными для ранее проводившихся видеоконференций. Сотрудники это замечают; и, если они видят, что руководитель, плохо подготовившись к совещанию, рассчитывает на свой шарм, уровень интеллекта и импровизацию, они тоже не стремятся работать эффективно. Совершенно бесполезно говорить о каких бы то ни было ценностях и корпоративной культуре, если вы не создаете модель поведения, ориентированную на эти цели.

Второй вопрос — формирование у персонала представления о том, какие рычаги стимулируют развитие бизнеса. Недавно я была в одном техасском стартапе, большинство инженеров в котором чуть старше 20 лет. «Готова поспорить, что находящиеся здесь сотрудники никогда в жизни не читали отчет о прибылях и убытках», — сказала я финансовому директору. Он ответил: «Да, это верно — они совершенно не разбираются в финансах и бизнесе; и наша главная задача — научить их тому, как работает бизнес». Даже если вы наняли людей, которые готовы хорошо работать, нужно четко донести до них информацию о том, как зарабатывает компания и какая модель поведения стимулирует ее успешное функционирование. В Netflix, например, сотрудники слишком много внимания уделяли расширению базы подписчиков, не очень беспокоясь о сопряженных с этим затратах: мы тратили слишком большие суммы на закупку DVD-дисков, создание дистрибьюторских центров и заказ оригинальных программ до того, как новые подписчики начинали нам платить. Наши сотрудники должны были научиться понимать, что, несмотря на увеличение доходов, управление расходами — действительно важный вопрос.

Третий вопрос — это то, что я называю «раздвоение личности» стартап-компаний. В технологических компаниях оно, как правило, проявляется в виде раскола между командой инженеров и командой менеджеров по продажам. В Netflix, например, мне приходилось напоминать, что существуют большие различия между персоналом с фиксированным окладом и сотрудниками колл-центров, работающими на почасовой основе. В какой-то момент у нашего финансового отдела возникла идея перевести всю компанию на депозитные зарплатные счета, но мне пришлось заметить, что у некоторых наших сотрудников, работающих на почасовой основе, нет банковских счетов. Это не самый показательный пример, но он подтверждает важный принцип: поскольку руководители компании занимаются формированием корпоративной культуры, им нужно знать о субкультурах, которые требуют других методов управления.

## **Менеджеры по работе с талантами должны мыслить как бизнесмены: думать в первую очередь как инноваторы, и в последнюю очередь как кадровики**

В течение практически всей своей карьеры я состояла в ассоциациях директоров по персоналу. И хотя многие из коллег по цеху мне очень симпатичны, я часто не могу с ними согласиться. Слишком многие из них тратят массу времени на осуществление мер, направленных на то, чтобы персоналу было приятно работать в компании. В некоторых компаниях существуют целые команды, сфокусированные на том, чтобы их фирма вошла в список «Лучшие места для работы» (если проанализировать глубже, их методика основана на дополнительных надбавках и выгодах). На недавно проходившей конференции я встретила одного представителя компании, в которой назначен руководитель «отдела счастья» — от этой концепции мне становится слегка не по себе.

За последние тридцать лет работы мне никогда не приходилось сталкиваться с инициативами в кадровой сфере, которые действительно способствовали созданию условий, приятных для работы персонала. Сотрудники отдела кадров могут устраивать вечеринки и раздавать футболки, но, если курс акций компании снижается или ее продукты недостаточно востребованы, сотрудники компании на таких вечеринках будут просто обмениваться сетованиями — а футболками они станут мыть свои машины.

Вместо того чтобы заниматься чирлидингом, мои коллеги должны думать как бизнесмены. Какая от этого польза компании? Как вы общаетесь со своими сотрудниками? Как сделать так, чтобы все сотрудники понимали, что именно мы подразумеваем под высокими результатами работы?

Существует довольно простой тест: если компания выплачивает сотрудникам премию по результатам работы, спросите любого сотрудника: «Знаете ли вы, что вам нужно сделать для того, чтобы повысить размер премии?» Если он или она не в состоянии ответить на этот вопрос, значит, персонал кадровой службы недостаточно хорошо информирует сотрудников компании.

В Netflix я работала с коллегами, изменившими способ потребления кинопродукции. Этот подход был невероятно инновационным — и все же, когда я начала работать в этой компании, от меня ожидали, что я не стану заимствовать наиболее эффективные наработки других компаний (многие из них устарели), которые сегодня практически повсеместно применяются в кадровой сфере. Я отказалась от таких ограничений. Не вижу причин, по которым кадровые службы не могут проводить инновационную политику.

**Впервые опубликовано в выпуске за январь–февраль 2014 года.**

# Управление человеческим капиталом в стиле аджайл

Питер Капелли, Анна Тавис

**ПРАКТИКА АДЖАЙЛ ВЫШЛА ЗА ПРЕДЕЛЫ** высоких технологий. Она теперь находит применение в других отраслях и сферах деятельности — от разработки продуктов и маркетинга до производства — и добралась до процессов приема на работу, развития потенциала сотрудников и управления персоналом.

Можно сказать, что в HR-службах приняли на вооружение «облегченную версию» аджайл, т. е. общие принципы без использования инструментов и протоколов, которые применяются в технологической сфере. Компании отказываются от старого подхода, основанного на планировании и следовании правилам, и осваивают более простую и динамичную модель, центральной частью которой является обратная связь от участников процесса. Новая парадигма уже всерьез применяется для управления результативностью деятельности. (Согласно отчету Deloitte, опубликованному в 2017 году, 79% руководителей международных компаний отдавали приоритет в управлении результативностью аджайл-подходу.) Начинают меняться и другие процессы управления человеческим капиталом.

В большинстве компаний изменение происходит постепенно, почти органически. Это результат влияния ИТ, где уже более 90% организаций применяют практику аджайл. Так, в Банке Монре-аля (Bank of Montreal — ВМО) перемены начались после того, как ИТ-специалистов стали включать в кросс-функциональные группы разработки продуктов, которые должны были повысить клиентоориентированность банка. ИТ-специалисты научили своих коллег из бизнес-подразделений принципам аджайл и, в свою очередь, узнали, что нужно клиентам от бизнеса. Одним из существенных изменений стало то, что ВМО теперь подходит к управлению результативностью с точки зрения команд, а не отдельных сотрудников. В других организациях переход на аджайл происходит быстрее и более целенаправленно. Прекрасным примером служит GE. Много лет компания считалась сторонницей управления через системы контроля, а теперь в ней применяют простой подход FastWorks — там отказываются от вертикальных систем финансового контроля и по мере необходимости передают полномочия по управлению проектами командам.

Потребность в изменении работы HR-служб назрела уже давно. Долгое время после Второй мировой войны, когда мир переживал промышленный бум, планирование было основой основ управления человеческими ресурсами. Компании нанимали людей фактически на всю жизнь, поддерживали их развитие на основе ротации и пестовали годами, позволяя занимать все более высокие посты и постепенно продвигаться по карьерной лестнице. Все объяснялось причинами бюрократического характера. Организациям было важно, чтобы таланты их сотрудников укладывались в определенную систему правил и задач, дающую возможность составлять пятилетние (а иногда и 15-летние) планы. Тогда это имело смысл. Управление каждым аспектом деятельности компании (от ключевого бизнеса до административных функций) подчинялось долгосрочным целям, бюджетам и производственным планам. Это непосредственно сказывалось на характере работы HR-служб.

К 1990-м годам бизнес стал значительно менее предсказуем, потребности компаний в специалистах той или иной квалификации стали меняться быстрее. Компании начали отходить от традиционного подхода, хотя и не отказывались от него полностью.

## Идея вкратце

### Причина перехода

Производственные и функциональные подразделения компаний в значительной мере перешли с долгосрочного планирования на более гибкие инструменты, позволяющие быстрее адаптироваться к изменениям и обновляться. HR-служба начинает использовать аджайл-практику поиска талантов с целью поддержки перестройки в организации.

### Области трансформации

Организации кардинально изменяют свой подход к управлению результативностью и оценке талантов. Они пересматривают отношение к выбору необходимых навыков и квалификаций, к найму и вознаграждению, к созданию стимулов для обучения.

Горизонтальный подход к найму персонала — для большей гибкости — в значительной мере заменил внутреннее развитие сотрудников и их продвижение. Системы оплаты труда с «широкими рамками» дали руководителям значительную свободу в поощрении специалистов за рост и достижения в выполнении их обязанностей. Но в целом старая модель сохранялась. Как и многие другие службы, HR ориентировалась на долгосрочные перспективы. Планы по использованию персонала и замещению должностей продолжали составляться несмотря на то, что они быстро теряли актуальность из-за перемен в экономике и в бизнесе. Компании по-прежнему проводили ежегодную аттестацию, хотя она практически никого уже не удовлетворяла.

В наши дни изменения происходят намного быстрее. Почему именно сейчас? Это связано с тем, что инновации стали стратегическим императивом для подавляющего большинства компаний, а не только для какой-то подотрасли. Организации по примеру Кремниевой долины и особенно софтверных компаний внедряют аджайл-практику управления проектами. Нисходящее планирование уступает место гибким методам на основе запросов пользователей, которые лучше подходят для адаптации в краткосрочной перспективе. В числе таких методов можно назвать быстрое прототипирование, итеративную обратную связь, коллективное принятие решений и «спринты» по конкретным задачам. По выражению Линн Роджер, директора ВМО по преобразованиям, «скорость — это новая валюта для бизнеса».

Когда старая модель работы HR-служб перестала устраивать бизнес, а в поле зрения появилась готовая для копирования перспективная аджайл-практика, подход к управлению человеческим капиталом начал наконец серьезно пересматриваться. В этой статье мы расскажем о некоторых важных изменениях в управлении талантами и о трудностях, с которыми сопряжен переход на аджайл в сфере HR.

## Где происходят самые значительные изменения

Поскольку работа с персоналом влияет на все аспекты деятельности организации и затрагивает каждого сотрудника, переход на аджайл в этом случае может оказаться более масштабным (и более трудным) делом, чем преобразования в других службах. Компании перестраивают практику работы с талантами в перечисленных ниже областях.

### Оценка результативности

Компании, применяющие аджайл-методы в своей основной деятельности, отказываются от сложной задачи планирования проектов и сроков их завершения на год вперед и даже больше. Поэтому во многих случаях основная традиционная практика в области управления человеческим капиталом — годовая аттестация персонала с оценкой выполнения индивидуальных целей, «спущенных» из бизнес-подразделений, теряет смысл. Исполнители зачастую работают над краткосрочными проектами в составе разных команд с разными руководителями. Оценка результативности, выполняемая раз в год на основе данных от одного босса, совершенно не подходит для таких условий. Обратная связь должна быть более регулярной и поступать от большего числа людей.

Один из первых опросов, проведенных консалтинговой компанией СЕВ, показал, что люди стали получать *меньше* обратной связи и поддержки, когда руководители отказались от годовой аттестации. Но это объяснялось тем, что компании не предложили ничего взамен. Руководители не ощущали потребности в новой модели обратной связи и сосредоточили внимание на других вопросах. Однако отказ от аттестации без заполнения образовавшегося пробела был путем в никуда.



Обжегшись, многие организации перешли к более частым оценкам результативности, нередко в привязке к проектам. Эта практика распространилась на целый ряд отраслей, включая розничную торговлю (Gap), крупные фармацевтические компании (Pfizer), страхование (Cigna), инвестирование (OppenheimerFunds), производство потребительских продуктов (P&G) и аудит («большая четверка»). Наиболее известен пример GE и IBM. В целом, более оперативная обратная связь в течение года, обеспечивающая гибкость и быстроту устранения недостатков, повышает результативность и осваивается итеративно, т. е. на основе ключевых принципов аджайл.

Сфокусировавшись на потребностях пользователей, руководители и сотрудники стали формировать, тестировать и улучшать новые процессы. Например, в Johnson & Johnson предложили подразделениям принять участие в эксперименте — перейти на непрерывную обратную связь с использованием специального приложения, которое позволяло бы сотрудникам и руководителям разного уровня обмениваться комментариями в реальном времени.

Этот процесс был попыткой уйти от принятой в J&J событийной концепции «пяти тем» (постановка целей, карьерные перспективы, оценка результативности в середине года, годовая аттестация, пересмотр размера вознаграждения) и перейти на модель непрерывного диалога. Участников эксперимента попросили делиться информацией о том, как работает система, какие возникают ошибки и т. д. Эксперимент продолжался три месяца. Поначалу в нем приняли активное участие только 20% руководителей. Трудно было отказаться от привычной ежегодной аттестации. Компания организовала тренинг с целью показать руководителям, что такое качественная обратная связь, и назначила «ответственных за перемены», которые должны были демонстрировать модель желательного поведения в своих командах. По окончании эксперимента число участвующих руководителей выросло до 46%, а объем обратной связи превысил 3000 сообщений.

Компания Regeneron Pharmaceuticals, быстро растущее предприятие индустрии биотехнологий, пошла еще дальше в сфере аттестации сотрудников. Мишель Вейцман-Гарсиа, отвечающая за развитие человеческого капитала, уверена, что результативность работы ученых, создающих новые лекарства, сотрудников группы снабжения,

## Что замедлило переход на аджайл в Intuit

**ОТДЕЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ КОМПАНИИ INTUIT** начало переход на принципы аджайл в 2009 году, но лишь через четыре года они стали стандартной практикой во всей компании.

Почему потребовалось столько времени? Руководители начали с каскадного подхода к внедрению новой практики, поскольку были знакомы с ним лучше всего. Но он не сработал. Эпизодический характер поддержки со стороны руководителей среднего звена, слабый интерес к работе команды, возглавлявшей переход, недостаток административных ресурсов и длительный цикл планирования тормозили переход.

Чтобы новая практика начала распространяться в компании, переходной команде нужно было стать реальным аджайл-подразделением и взять на себя управление переходом. Оглядываясь назад, Юмана Юссеф, один из лидеров стратегических перемен в Intuit, называет ряд критических аспектов, которые изменили курс — и скорость — трансформации:

- Концентрация внимания на первопроходцах. Не стоит тратить время, убеждая скептиков.
- Создание групп «три «С»» (сжатые, стабильные, самоуправляемые), предоставление им статуса собственников работы и полной ответственности за взятые обязательства.
- Быстрое обучение руководителей всех уровней аджайл-методам. Полная поддержка самоуправления аджайл-команд.
- Понимание, что руководители нижнего и среднего звена будут тяжело принимать перемены, поскольку им требуется время для адаптации к новому стилю «обслуживающего руководства». Этот стиль предполагает прежде всего коучинг и поддержку подчиненных, а не контроль их работы.
- Твердое выдерживание курса. Хотя в аджайл изменения происходят быстрее, чем при каскадном подходе, изменение организационной идеологии требует настойчивости.

отдела продаж и других функциональных подразделений нельзя измерять с одинаковой периодичностью и одним и тем же способом. За время работы она убедилась, что этим группам сотрудников нужен разный тип обратной связи, в том числе разный график взаимодействия.

Компания выработала четыре процесса оценки, ориентированные на потребности разных групп. Например, исследователям и постдокам нужна оценка компетенций, поэтому они

встречаются с руководителями дважды в год для оценки результативности и подведения итогов по этапам работы. У сотрудников, работающих с клиентами, учитываются отзывы покупателей. Разумеется, использование четырех самостоятельных процессов добавляет сложности, но зато они поддерживают новый принцип непрерывной обратной связи. И, по словам Вейцман-Гарсиа, преимущества, которые получила компания, намного перевешивают расходы HR-службы.

### Коучинг

Компании, которые наиболее эффективно применяют методы аджайл в управлении талантами, не жалеют средств на обучение руководителей приемам коучинга. Руководители низшего звена в Signa проходят специализированный тренинг по коучингу для занятых менеджеров. Он предусматривает просмотр в течение недели в удобное время 90-минутного видеоролика. Помимо этого руководители участвуют в учебных сессиях, которые, как и «обучающие спринты» в управлении аджайл-проектами, непродолжительны и проводятся периодически, чтобы участники могли обдумать и опробовать новые навыки работы. В программу тренинга в Signa включаются также отзывы коллег, которые образуют обучающие сообщества для обмена идеями и тактикой. Они помогают выработать такой стиль общения, который с точки зрения компании желателен при взаимодействии руководителей с подчиненными. Участники сообществ более свободно рассказывают о своих промахах, не опасаясь «оргвыводов» со стороны вышестоящего руководства.

Стартап из Нью-Йорка DigitalOcean, занимающийся SaaS-решениями (программные средства как сервисы), пригласил профессиональных коучей, чтобы они помогли руководителям установить более качественную обратную связь с персоналом и, в более широком плане, наладить внутренний коучинг. Идея состояла в том, что человек, познакомившийся с приемами профессиональных коучей, сам становится неплохим коучем. Конечно, не каждому дано стать выдающимся коучем, и те, кому программирование было ближе коучинга, могли продолжить техническую карьеру. Однако для карьеры руководителя навыки коучинга стали обязательными.

Компания P&G также намеревается превратить руководителей в хороших коучей. Это часть масштабной программы по изменению практики тренингов и повышения квалификации руководителей низшего звена с целью повышения их роли в организации. В P&G упростили процесс аттестации, отделили оценку достижений от обсуждения перспектив развития и отменили «оценку потенциала сотрудников» (поле для спекуляций со стороны руководителей, которые нередко подходят к вопросу субъективно и политизировано). Это позволило высвободить массу времени для развития персонала. Впрочем, убедить руководителей перейти от оценки сотрудников к коучингу в повседневной работе было непросто, учитывая корпоративную культуру P&G, богатую традициями. Компании пришлось немало вложить в обучение руководителей таким вопросам, как формирование системы приоритетов и целей сотрудников, получение обратной связи и согласование карьерных ожиданий людей с потребностями бизнеса, а также с планами обучения и развития. Расчет был на то, что развитие возможностей сотрудников и построение оптимальных взаимоотношений повысит вовлеченность персонала и будет стимулировать инновации и ускоренное развитие. Судить о результативности этих общекорпоративных культурных изменений предстоит клиентам и покупателям, пока же P&G сообщает о важных подвижках в этом направлении на всех уровнях руководства.

## **Команды**

Традиционно работа HR-служб ориентирована на людей — их цели, результативность, потребности. Сейчас, когда организация работы в компаниях все больше строится на основе проектов, управление персоналом и его развитием все в большей мере переориентируется на команды. На своем уровне команды формулируют, исполняют, пересматривают цели и задачи на так называемых скрам-сессиях, как только поступает новая информация. (Слово «скрам», пожалуй, одно из самых известных в лексиконе аджайл. Оно пришло из регби, где обозначает схватку игроков при возобновлении игры.) Кроме того, команды берут на себя контроль прогресса в выполнении работ, выявление препятствий, оценку руководителей и поиск путей повышения результативности.

В этом контексте организации должны приспособиться к следующему.

**Многосторонняя обратная связь.** Оценка со стороны коллег играет важнейшую роль в корректировке действий и развитии сотрудников в аджайл-среде, поскольку члены команды лучше кого-либо другого знают вклад каждого. Этот процесс редко бывает формализованным — замечания обычно адресуются сотрудникам, а не руководителю, поэтому они остаются конструктивными и не нацеленными на подрыв авторитета, что иногда случается в коллективах с высокой конкуренцией.

Некоторые руководители полагают, что отзывы коллег должны учитываться при оценке результативности. Дайан Герсон, глава HR-службы в IBM, поясняет, что «взаимоотношения между руководителями и сотрудниками меняются в сетевом контексте [когда существует набор проектов, над которыми работают сотрудники]». Поскольку аджайл-среда делает практически невозможным «мониторинг» результативности в старом смысле, руководители в IBM настоятельно просят всех предоставлять им информацию, чтобы выявлять проблемы на ранних стадиях и решать их. Если информация не конфиденциальна, ее оглашают на ежедневных кратких совещаниях и фиксируют в приложении. Каждый сам решает, включать ли руководителей в рассылку отзывов коллегам. Риск недобросовестного поведения снижается в результате того, что отзывы, направленные руководителю, становятся известными команде. Любая попытка подслушать коллег тут же обнаруживается.

В аджайл-организациях уделяют большое внимание оценке, даваемой сотрудниками лидерам команд и непосредственному руководству. В некоммерческих исследовательских центрах Mitre Corporation попробовали поддержать такое начинание, но обнаружили, что для этого требуются серьезные усилия. Там начали с периодических конфиденциальных опросов сотрудников для выявления вопросов, которые те хотели бы обсудить с руководителями. Затем HR-служба проинформировала руководителей о темах, которые волнуют их подчиненных. Однако работники поначалу неохотно высказывали свое мнение несмотря на анонимность. Люди не привыкли

высказываться вслух о том, как, по их мнению, работает начальство.

В Mitre также выяснили, что добиться откровенности от подчиненных можно только тогда, когда руководители прямо заявляют о своем желании получать обратную связь и отзывы. В противном случае люди справедливо опасаются, что их руководители недостаточно открыты и готовы учитывать полученную информацию. Как и при любом другом опросе персонала, отсутствие реакции на оценку отбивает охоту участвовать в подобных мероприятиях. Это подрывает доверие между руководителями и подчиненными, добиться которого непросто. Когда в Mitre начался процесс создания новой системы обратной связи и управления результативностью, генеральный директор компании признал, что исследовательским центрам необходим итеративный подход к изменениям.

Поскольку объем комментариев в командах значителен, многие компании используют технологии для управления их потоками. Приложения позволяют руководителям, коллегам и клиентам делиться отзывами друг с другом, где бы они ни находились. Что особенно важно, руководители могут загрузить все комментарии позже, когда приходит время для оценок. Некоторые приложения позволяют сотрудникам и руководителям оценивать в баллах прогресс в достижении целей, а как минимум одно из них помогает менеджерам анализировать обсуждения на платформах для управления проектами вроде Slack. Это дает возможность получать обратную связь по совместной работе. В компании Cisco используется собственная технология для еженедельного сбора исходных данных, или «хлебных крошек», от сотрудников по качеству работы коллег. Такие инструменты позволяют руководителям увидеть отклонения в индивидуальных показателях с течением времени даже внутри команд. Конечно, приложения не формируют официальный отчет о результативности, к тому же сотрудники могут обсуждать проблемы в личных разговорах без их фиксации в скачиваемом файле. Впрочем, как мы знаем, в компаниях признают и вознаграждают повышение качества работы и высокую эффективность, поэтому скрывать проблемы не всегда выгодно самим сотрудникам.

**Право принятия решений на низовом уровне.** Переход управления на уровень команд коснулся и права принятия решений: организации передают его исполнителям, что позволяет сотрудникам действовать более самостоятельно. Это очень серьезное изменение поведения, и для его реализации необходима поддержка персонала. Вернемся к примеру Банка Монреаля для того, чтобы показать, как это работает. После создания аджайл-команд для разработки новых клиентских сервисов оказалось, что руководители высшего звена не готовы отдать контроль, а их подчиненные не привыкли брать его на себя. Поэтому банк ввел в состав команд аджайл-коучей. Они начали с повсеместного внедрения, в том числе на уровне руководства компании, практики проведения «ретроспективных совещаний» — регулярных сессий обратной связи и анализа работы — после каждой итерации. Это аджайл-версия анализа проделанной работы, задача которой — поддержание процесса совершенствования. Поскольку ретроспективные совещания позволяли почти мгновенно идентифицировать успехи, неудачи и их причины, руководители банка быстро разглядели пользу таких встреч. Это помогло им принять аджайл-методы в целом и ослабить контроль над принятием решений.

**Сложная динамика коллективной работы.** Наконец, изменение роли руководителя, переход от простого управления людьми к значительно более сложной задаче создания продуктивной и здоровой командной среды также требует усилий. В Cisco, например, создано специальное подразделение Team Intelligence, оказывающее поддержку в этом деле. Задача подразделения — выявлять лучшие команды, изучать их опыт и помогать другим командам приблизиться к лидерам. Оно использует общекорпоративную платформу Team Space, которая позволяет отслеживать выполнение проектов, потребности команд и их достижения. Это дает возможность оценивать и улучшать работу команд в отделах и по всей компании.

### **Оплата труда**

Система вознаграждения также претерпевает изменения. Довольно просто адаптировались к аджайл такие розничные компании, как Macy's, где сразу же вознаграждают работников за внесенный вклад,

а не ждут конца года для повышения зарплаты. Исследования и практический опыт говорят о том, что премии лучше мотивируют людей, когда они следуют сразу же за поощряемым действием. Ничто так не подкрепляет положительный отзыв, как поощрение, полученное практически сразу. Ежегодные прибавки в зависимости от результатов менее эффективны, поскольку между конкретным достижением и поощрением проходит слишком много времени.

В Patagonia отказались от ежегодных прибавок для людей интеллектуального труда. Вместо этого компания значительно чаще рассматривает уровень заработной платы для каждой должности в зависимости от изменения рыночных цен. Специалист может также получить прибавку, если берет более сложный проект или проявляет себя иным образом. Компания выделяет бюджет для поощрения 1% сотрудников, чей вклад наиболее полезен компании, и руководители могут учитывать для этого любые действия подчиненных, в том числе их активность в командах.

Оплата труда используется также для подкрепления таких ценностей аджайл, как обучение и обмен знаниями. Например, стартап Rent the Runway, занимающийся прокатом одежды онлайн, отказался от выплаты бонусов, включив их в основную заработную плату. Генеральный директор стартапа Дженнифер Хайман отметила, что бонусная программа мешает получению честных отзывов со стороны коллег. Сотрудники перестают высказывать конструктивные замечания, зная, что из-за них коллеги могут лишиться части денег. По словам Хайман, новая система позволяет «разделить то и другое».

В компании DigitalOcean пересмотрели систему вознаграждения для обеспечения справедливого отношения к сотрудникам и поощрения культуры сотрудничества. Заработная плата корректируется дважды в год в зависимости от изменений на рынке труда, а также от выполняемой работы и индивидуальных результатов. Главное, в DigitalOcean устранили несоответствия в оплате равноценной работы. Там сознательно ушли от внутреннего соперничества, глядя на проблемы гиперконкурентных культур (взять хотя бы Microsoft и Amazon). Для персонализации оплаты труда компания формирует своего рода карту, на которой виден вклад каждого сотрудника в рамках своей роли, а также потребности роста и развития. Сведения



о влиянии каждого сотрудника на работу компании служат ключевым фактором при обсуждении заработной платы. Просьбы повысить свою зарплату жестко отвергаются. При этом только 1% высших достижений вознаграждается финансово, в компании нет надбавок за эффективность. Однако все могут претендовать на бонусы в зависимости от результатов деятельности компании, а не от индивидуального вклада. Для поддержки сотрудничества DigitalOcean включает в пакет поощрений нефинансовые полезные подарки, например устройство Kindle с загруженными «лучшими книгами», которые выбрал генеральный директор.

Как же DigitalOcean удается мотивировать сотрудников работать лучше без финансовых поощрений? Мэтт Хоффман, вице-президент компании по кадрам, говорит, что главное — формирование культуры, в которой высоко ценится целеустремленность и творческий подход. Пока, как видно, это работает. Недавний анализ вовлеченности, выполненный Culture Amp, показал, что результат DigitalOcean на 17 пунктов превышает отраслевой уровень удовлетворенности оплатой труда.

## Рекрутинг

С улучшением экономической ситуации после Великой рецессии процесс подбора кадров и найма стал более быстрым и более гибким. Для обеспечения быстрого расширения в 2015 году новое цифровое отделение компании GE провело ряд интересных экспериментов в области рекрутинга. Там, например, все заявки на прием персонала формирует кросс-функциональная команда. Интересы подразделений, которые хотят быстро и качественно заполнить вакансии, представляет «менеджер по персоналу». В состав команды по мере необходимости включаются менеджеры по найму, а надзор за процессом осуществляет скрам-мастер.

Для поддержания оперативности работы команда фокусирует внимание на вакансиях, по которым достигнута полная ясность, — заявки не оформляются, пока есть разногласия по требуемым качествам кандидатов. Вакансии ранжируются, и команда в первую очередь занимается теми из них, которые имеют наивысший приоритет. Работа ведется одновременно с несколькими кандидатами, и члены

команды обмениваются информацией о том, кто лучше подходит для какой роли. Команда контролирует сроки заполнения вакансий и открытые заявки на канбан-доске, где хорошо видны узкие места и заблокированные процессы. На аналогичный подход к рекрутингу переходят и в IBM.

Помимо прочего, компании все больше полагаются на технологии в поиске кандидатов, подходящих для работы в аджайл-среде. GE, IBM и Cisco работают с поставщиком программного обеспечения Ascendify, который предлагает продукты, выполняющие именно такую работу. Компания HackerRank предлагает для этой цели онлайн-сервис.

### **Обучение и развитие**

Как и практика найма на работу, процессы обучения и развития изменяются, позволяя быстрее поставлять организациям специалистов с новыми квалификациями. В большинстве компаний уже имеются учебные онлайн-ресурсы, к которым сотрудники могут обращаться по мере необходимости. Несмотря на их полезность для тех, кто ясно понимает, что именно требуется, в целом это нечто вроде открытой двери в библиотеку, где нужно самому определить предмет для изучения и отыскать необходимые книги. Более продвинутый подход предполагает идентификацию навыков, требующихся для конкретной работы или продвижения по службе, на основе анализа данных и рекомендацию учебных курсов с учетом опыта и интересов работника.

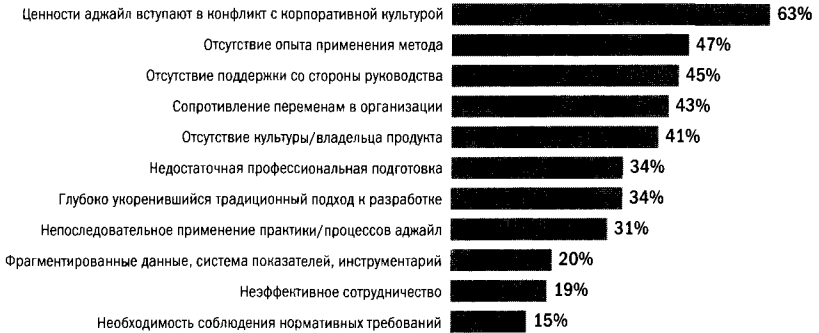
В IBM применяют искусственный интеллект для формирования таких рекомендаций, в которых учитывается все — от профиля сотрудника с его прошлыми и текущими ролями до ожидаемой траектории карьерного роста и пройденных программ обучения. Там также разработана специальная программа обучения для аджайл-среды с использованием анимированных «персонажей» для демонстрации полезных моделей поведения, таких как конструктивная критика.

Традиционно обучение и развитие сочетается с планированием замещения должностей, т. е. представляет собой классический образчик иерархического, долгосрочного подхода, при котором

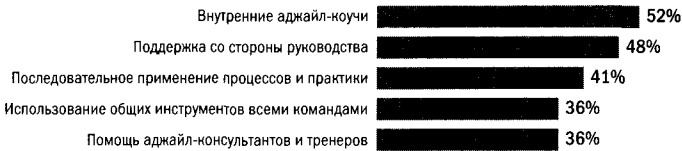
# Что HR-служба может позаимствовать в сфере технологий

**ПЕРВОПРОХОДЦЫ ИЗ МИРА ВЫСОКИХ ТЕХНОЛОГИЙ** намного опередили остальных в освоении аджайл-методологии. Поэтому кому, как не им, направлять HR-службы в применении практики аджайл в управлении человеческим капиталом? В одном из недавних исследований обобщены отзывы тысяч разработчиков программного обеспечения из многих стран и отраслей об основных трудностях распространения аджайл в организациях и способах их преодоления.

## Основные трудности распространения...



## ...И необходимые условия их преодоления



Источник: исследование VersionOne 2016 State of Agile.

Примечание: респонденты могли давать несколько вариантов ответа.

кандидатуры на важные руководящие должности подбираются задолго, с расчетом на то, что за это время они приобретут необходимые навыки. В реальном мире такие планы оправдываются далеко не всегда. Компании зачастую обнаруживают, что ко времени открытия вакансий руководителей высшего звена их потребности значительно меняются. Проще всего в такой ситуации забыть о плане и начать поиск кандидатов с нуля. Организации тем не менее нередко продолжают придерживаться практики долгосрочного планирования замещения должностей. (Почти в половине крупных компаний

есть план по подготовке преемников на высшие руководящие должности.) Pepsi — одна из компаний, которые просто сокращают срок планирования. Там обновляют планы подготовки преемников ежеквартально вместо обычной ежегодной корректировки. При этом компания максимально приближает назначение кандидатов к тому моменту, когда они вероятнее всего смогут вступить в должность.

## Существующие проблемы

Понятно, что далеко не каждая организация или группа горит желанием быстро внедрять все инновации. Есть сферы, где деятельность должна осуществляться на основе правил. (Взять хотя бы бухгалтеров, операторов атомных станций или хирургов.) Там аджайл-практика управления человеческим капиталом не оправданна.

Даже когда она уместна, ее внедрение может встретить сопротивление, особенно со стороны HR-службы. Слишком многое должно измениться в организации, чтобы отказаться от нисходящего планирования (для которого характерна линейность, а не гибкость и адаптивность). Некоторые традиционные процессы жестко встроены в информационные системы, иерархию должностей и т. п. Переход на облачные технологии упрощает использование инструментов на основе приложений, однако немало по-прежнему зависит от людей. Многие HR-процессы, такие как традиционный рекрутинг, введение в должность и координация программ, устаревают, а вместе с ними и опыт в этих областях.

Одновременно возникают новые задачи. Помощь руководителям в замене функции судьи на функцию коуча является сложнейшим делом, причем с точки зрения не только обучения, но и подрыва официального статуса и авторитета. Перенос фокуса с управления людьми на управление командами, пожалуй, еще сложнее, поскольку внутрикомандная динамика — это черный ящик для тех, кому пока что неясно, как стать коучем для отдельных людей. Смогут ли компании помочь руководителям принять все это и увидеть ценность нового подхода, большой вопрос.

Переобучаться придется и HR-службам — им нужно все больше полагаться на ИТ, особенно с учетом того, что данные

о результативности генерируются в приложениях. Хотя масштабы их изменения в прошедшие десятилетия были не так значительны, как у производственных подразделений, потребность в обновлении сегодня очень велика. Этого требует основная деятельность компаний, для которой старые методы управления человеческим капиталом уже не подходят.

**Впервые опубликовано в выпуске за март-апрель 2018 года.**



# Управление результативностью — НОВЫЙ ВЗГЛЯД

Маркус Бакингер, Эшли Гуделл

**КОМПАНИЯ DELOITTE ПЕРЕСМАТРИВАЕТ СВОЮ** систему управления результативностью. И это не должно никого удивлять. Подобно многим другим компаниям, мы поняли, что существующий процесс оценки работы персонала и, как следствие, обучения, продвижения и вознаграждения все меньше соответствует целям, стоящим перед компанией. Недавно компания Deloitte провела широкий опрос, в ходе которого больше половины (58%) принявших участие руководителей заявили, что существующие системы управления результативностью не стимулируют ни вовлеченность сотрудников, ни повышение результатов. И им, и нам нужна более оперативная, индивидуализированная система, действующая в режиме реального времени. Она должна быть нацелена на повышение будущей результативности, а не на оценку прошлых заслуг.

Вы, возможно, удивитесь, узнав, что мы включили в такую новую систему для Deloitte и чего не включили. В ней нет спускаемых сверху целей, нет годовых аттестаций и нет инструментов для получения всеобъемлющей обратной связи. Мы пришли к совершенно иному и значительно более простому решению для управления

результативностью сотрудников. Его отличительными особенностями стали скорость, гибкость, универсальность и непрерывное обучение, подкрепленные новым подходом к сбору данных по результативности. Такая система намного больше подходит для нашего бизнеса, который в большой степени зависит от способностей сотрудников. И мы бы никогда не разработали такое решение, если бы не опирались на три источника фактов: простой учет отработанного времени, научный подход к определению рейтингов и тщательное изучение собственной организации.

### **Учет и обоснование необходимости изменений**

Система управления результативностью в Deloitte была в немалой мере похожа на ту, что существовала в любой другой компании. В начале года формировались цели для более чем 65 000 человек; после завершения проекта руководители оценивали каждого сотрудника в соответствии с тем, насколько он выполнил поставленные цели. Руководители также давали отзывы о том, как сотрудник себя проявил. Эти оценки учитывались при определении ежегодного рейтинга, обсуждались на долгих «согласительных совещаниях», на которых группы «кураторов» обсуждали достижения сотен людей по сравнению с их коллегами.

Отзывы об этой системе говорили о том, что людям нравится предсказуемость такой практики, а также наличие куратора, который представляет интересы каждого на согласительном совещании. Большинство сотрудников уверены в справедливости процесса. Но мы тем не менее понимали, что это уже не лучшая схема для Deloitte с учетом новых потребностей бизнеса. Однократное определение целей на год не подходит для мира, живущего в режиме реального времени, и обсуждения ежегодных рейтингов в целом менее ценны, чем обсуждения текущей результативности.

Так или иначе, потребность в изменениях не вырисовывалась явно до тех пор, пока мы не взялись за подсчеты. Мы просуммировали количество часов, затрачиваемых организацией на управление результативностью, и обнаружили, что заполнение форм, проведение совещаний и формирование рейтингов отнимает почти 2 млн часов



## Идея вкратце

### Проблема

Не только сотрудники, но и руководители и даже HR-службы начинают сомневаться в общепринятых способах управления результативностью, в том числе в спускаемых целевых показателях, оценках прошлых достижений, ежегодных рейтингах и аттестациях, а также инструментах для получения всесторонней обратной связи.

### Цель

Некоторые компании понимают, что они застряли в системе рейтингов и ежегодных аттестаций, но не могут найти лучшего решения. Deloitte решила разработать

систему, позволяющую справедливо оценивать меняющуюся результативность, получать четкое представление о результативности в любой момент и способствовать повышению результатов в будущем.

### Решение

Новый подход Deloitte отделяет решение вопросов оплаты труда от повседневного управления результативностью, позволяет лучше видеть ситуацию за счет квартальных или привязанных к проектам «мгновенных снимков результатов» и опирается на еженедельный контроль со стороны руководителей.

в год. Анализ затрат времени показал, что в большинстве случаев, оно уходит на обсуждение руководителями результатов процесса за закрытыми дверями. И тогда мы задумались, можно ли посвятить время, которое уходит на разговоры о рейтингах, разговорам с людьми об их результатах и карьере, причем с акцентом на будущее, а не на прошлое.

## Научный подход к определению рейтингов

Нашим следующим открытием стало то, что оценка чужих навыков, всегда дает неточные результаты. Если, допустим, я пытаюсь оценить чью-то способность к стратегическому мышлению, возникает вопрос: а насколько я сам способен к нему или насколько для меня важна эта способность? Кроме того, на результатах сильно сказывается строгость моего подхода к оценке.

Насколько неточны эти результаты? Наиболее полное исследование информативности рейтингов провели Майкл Маунт, Стивен Скуллен и Майнард Гофф. Его результаты опубликованы в *Journal of Applied Psychology* в 2000 году. В рамках этого исследования были собраны оценки 4492 менеджеров, данные двумя вышестоящими

руководителями, двумя коллегами и двумя подчиненными. Как выяснилось, разброс рейтингов на 62% обусловлен особенностями восприятия тех, кто проводит оценку. На фактические результаты приходится только 21% разброса. Это позволило авторам сделать вывод, сформулированный в книге «Как сотрудники организаций оценивают других» (How People Evaluate Others in Organizations) под редакцией Мануэля Лондона: «Хотя предполагается, что рейтинги характеризуют результативность оцениваемых, на самом деле они показывают пристрастия оценщиков. Иными словами, они больше говорят о тех, кто оценивает, а не о тех, кого оценивают». Такое заключение заставило нас задуматься. Нам нужна была результативность на индивидуальном уровне, и мы понимали, что лучше всего ее может оценить непосредственный руководитель команды. Но как узнать оценку руководителя команды и при этом не столкнуться с тем, что авторы исследования назвали «предвзятостью оценщика»?

## **Как взглянуть в микроскоп на самого себя**

Мы также выяснили основное качество самых лучших команд в Deloitte — все они ориентированы на раскрытие сильных сторон сотрудников. Их члены, приходя каждый день на работу, попадают в атмосферу, способствующую эффективной работе. Такое открытие — не интуитивная догадка и не следствие молвы или случайных фактов, напротив, это вывод нашего эмпирического исследования команд, показывающих лучшие результаты.

Это исследование проводилось не на пустом месте. В конце 1990-х годов институт Гэллапа запустил программу многолетнего изучения работы высокорезультативных команд, которая со временем охватила свыше 1,4 млн работников, 50 000 команд и 192 организации. Сотрудники института задавали широкий спектр вопросов — от миссии организации и целей работы до оплаты труда и карьерного роста, а потом выделили вопросы, с которыми высокорезультативные команды твердо соглашались, а остальные нет. Уже в самом начале исследования выяснилось, что различия между высоко- и низкорезультативными командами почти полностью сводились

к небольшому набору пунктов. Самым главным из них оказался следующий: «На работе у меня есть возможность каждый день заниматься тем, что я умею делать лучше всего». У бизнес-подразделений, где сотрудники «твердо соглашались» с этим, вероятность получить более высокие баллы за удовлетворенность клиентов была на 44% выше, за низкую текучесть кадров — на 50% выше и за высокую производительность — на 38% выше.

Мы задались целью выяснить, применимо ли это к Deloitte. Прежде всего мы выявили 60 наиболее результативных команд, в которых в общей сложности работали 1287 человек и которые представляли все направления деятельности компании. В качестве контрольной группы была взята репрезентативная выборка из 1954 сотрудников. Для оценки условий труда в команде мы разработали опросник из шести пунктов. После получения и обработки результатов выяснилось, что три пункта лучше всего коррелировали с высокой результативностью команды: «Мои коллеги стремятся работать максимально качественно», «Меня воодушевляет миссия нашей организации», «У меня есть возможность проявлять свои способности каждый день». Последний пункт оказался наиболее значимым в масштабе организации.

Эти результаты помогли нам выделить задачу, которую требовалось решить в новой системе. Необходимо было больше помогать людям использовать свои способности. При этом у каждой команды должна быть своя ясная цель и четко обозначенные ожидания. К тому же нам нужно было быстро получать надежную и разностороннюю информацию о результативности. Исходя из этого, мы приступили к работе над проектом.

## **Радикальная перестройка**

Мы начали с предельно четкого определения целей управления результативностью, по крайней мере, в компании Deloitte. Были сформулированы три цели новой системы. Первая представлялась очевидной — поощрение высокой результативности, в частности с помощью переменного вознаграждения. Это позволяют делать многие современные системы.

Но для того, чтобы платить за индивидуальную результативность, ее нужно четко *видеть*. Это стало второй целью нашей системы. Здесь предстояло решить две проблемы — преодолеть предвзятость оценщика и упростить традиционный процесс оценки, ранжирования проектов, проведения согласительных совещаний и формирования окончательных рейтингов. Первая проблема устранялась небольшим изменением подхода. Вместо выяснения мнений группы людей о том или ином члене команды (как, например, в случае круговой или вертикальной обратной связи) достаточно переговорить только с непосредственным руководителем, однако задавать ему нужно другие вопросы. Люди могут очень противоречиво оценивать чужое мастерство, но о собственных чувствах и намерениях они судят совершенно однозначно. Чтобы составить представление о результативности на индивидуальном уровне, мы стали спрашивать не о квалификации работника, а о *планах* руководителя на него.

По завершении каждого проекта (или в конце квартала в случае долгосрочных проектов) мы предлагаем руководителям команд на выбор четыре варианта действий в отношении каждого подчиненного. Формулировки вариантов были отработаны в ходе последовательных тестов, и, на наш взгляд, они ясно высвечивают различия сотрудников и служат надежным показателем их результативности в Deloitte. Вот эти варианты.

1. С учетом результатов работы данного человека, будь у меня возможность свободно распоряжаться деньгами, я бы повысил ему зарплату и бонусы [*оценивает общую результативность и полезность человека для организации; применяется пятибалльная шкала, где 5 — «точно да», а 1 — «точно нет»*].
2. С учетом результатов работы данного человека я хочу, чтобы он постоянно входил в состав моей команды [*оценивает способность человека к сотрудничеству; применяется аналогичная пятибалльная шкала*].
3. Работая с этим человеком, мы рискуем снизить результативность всей команды [*выявляет проблемы, которые могут*

*нанести вред клиентам или команде; варианты ответа — да или нет*].

4. Этот человек может занять более высокий пост уже сейчас [*оценивает потенциал; варианты ответа — да или нет*].

Иными словами, мы спрашиваем руководителей о том, что они намерены делать в отношении каждого члена команды, а не о том, что они думают о них. Затем мы представляем полученные баллы в годовом выражении, взвешивая их в зависимости от продолжительности проекта, и формируем полезную информацию для руководителей, а они учитывают ее при решении вопросов продвижения по службе, повышения квалификации и т. д. Раз в квартал руководители организации на базе этих данных проводят аттестацию целевой группы сотрудников (например, кандидатов на повышение или критически важных специалистов) и обсуждают пути повышения ее квалификации. Эта действенная балльная оценка позволяет, на наш взгляд, перестать тратить порядка 2 млн часов в год на разговоры о рейтингах и перейти к разговорам о людях, т. е. перейти от простой фиксации результативности к обсуждению действий, которые следует предпринять на основе фактических данных.

При решении вопросов оплаты труда помимо этих надежных — и легко поддающихся обработке — данных мы хотим учитывать некоторые неколичественные характеристики, например сложность выполненных в текущем году проектов и неофициальный вклад в деятельность организации. Так что данные здесь служат лишь отправной точкой для определения размера вознаграждения. Окончательное решение принимает руководитель, который лично знает сотрудника, или группа руководителей, которые могут оценить работу в целом сегменте нашей практики.

Эту новую систему оценок можно считать рейтинговой, но она не имеет ничего общего ни по способу получения, ни по характеру использования с теми рейтингами, что применялись ранее. Поскольку она позволяет отображать результативность в любой момент времени, мы называем ее *мгновенным снимком результатов*.

## Третья цель

Первые две цели новой системы достаточно очевидны: мы хотели поощрять результативность, и потому нам нужно было ясно видеть ее. Но наши исследования, беседы с руководителями об управлении результативностью и отзывы рядовых сотрудников говорили о том, что мы что-то упускаем. Что по большому счету главное в управлении результативностью: *управление* или сама *результативность*? Иначе говоря, несмотря на важность измерения и поощрения результативности, не лучше ли заняться ее повышением?

Таким образом, третьей целью стало повышение результативности. У организации уже был инструмент ее измерения — мгновенные снимки результатов, теперь нам требовался механизм ее повышения.

Изучение практики руководителей лучших команд показало, что они регулярно обсуждают с подчиненными планы работы на ближайшее время. Эти краткие беседы позволяют руководителям установить цели на предстоящую неделю, определить приоритеты, прокомментировать текущие результаты, скорректировать действия, дать рекомендации и сообщить важную информацию. Они обеспечивают ясность в отношении индивидуальных ожиданий, критериев отличной работы и возможностей каждого в ближайшие дни. Иными словами, это была та самая триада (цель, ожидания и сильные стороны), которая определяет лучшие наши команды.

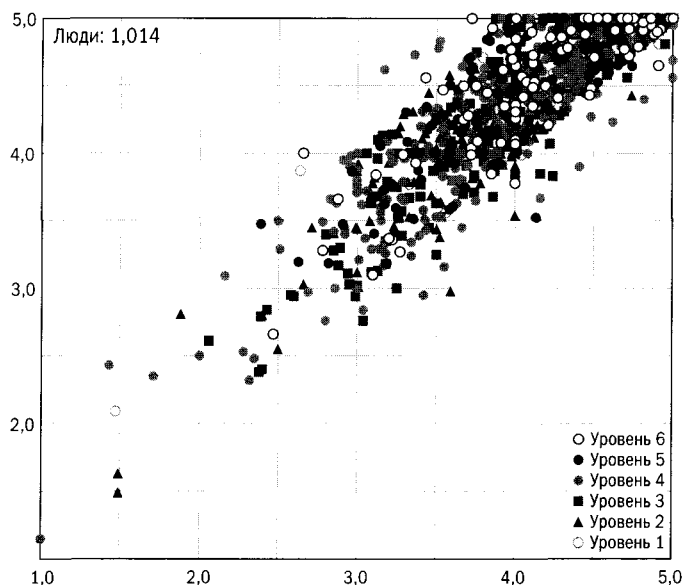
Наша система предписывает каждому руководителю команды проводить такие обсуждения еженедельно. С нашей точки зрения, это *не дополнительная* работа, а прямая обязанность руководителя. Если делать это реже, то приоритеты подчиненных становятся расплывчатыми, а руководитель теряет возможность вовремя прийти на помощь. Помимо прочего акцент в обсуждениях смещается с предстоящей работы на прошлые достижения. Предмет разговоров, таким образом, напрямую зависит от их частоты. Чтобы речь шла о том, как лучше работать в ближайшем будущем, обсуждения должны быть частыми. Мы ясно видели прямую и заметную корреляцию частоты таких разговоров с уровнем вовлеченности членов команды. Очень частые обсуждения (можно сказать, *чрезмерно частые*) убийственны для руководителя команды.

## Измерение результативности

**ОДНИМ ИЗ ПЕРВЫХ ИСПЫТАНИЙ НОВОЙ СИСТЕМЫ** стал запрос руководителей крупного департамента Deloitte. Им требовались данные от менеджеров проектов для принятия важных кадровых решений. На приведенных ниже графиках точки представляют сотрудников — лицо, принимающее решение, может кликнуть по точке и увидеть имя сотрудника и другую информацию о нем в «мгновенном снимке».

### Что нам говорят руководители команд?

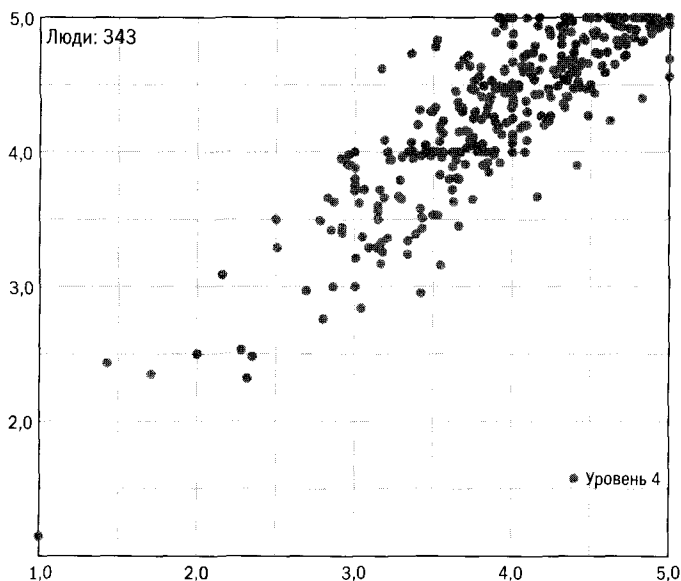
Сначала команда смотрит на картину в целом. На ней представлены все сотрудники департамента в соответствии с тем, как часто менеджеры проекта соглашались с двумя утверждениями: «Я хочу, чтобы этот человек постоянно входил в состав моей команды» (ось Y) и «Я бы назначил этому человеку максимально возможную зарплату» (ось X). (Эти оси отражают то же самое на всех других экранах.)



Руководитель — занятой человек, и найти свободное время ему непросто. Чтобы обсуждения стали частыми, лучше всего, если их будут инициировать члены команды, которым требуется поддержка и внимание.

### Как эти данные помогают определить размер оплаты труда?

На этом экране сотрудники отфильтрованы по уровню их оценки. Главное для любой системы управления результативностью — способность отображать в достаточной мере отличия людей для назначения справедливой заработной платы. Распределение данных, подобное нашему, служит отправной точкой для более развернутой дискуссии.

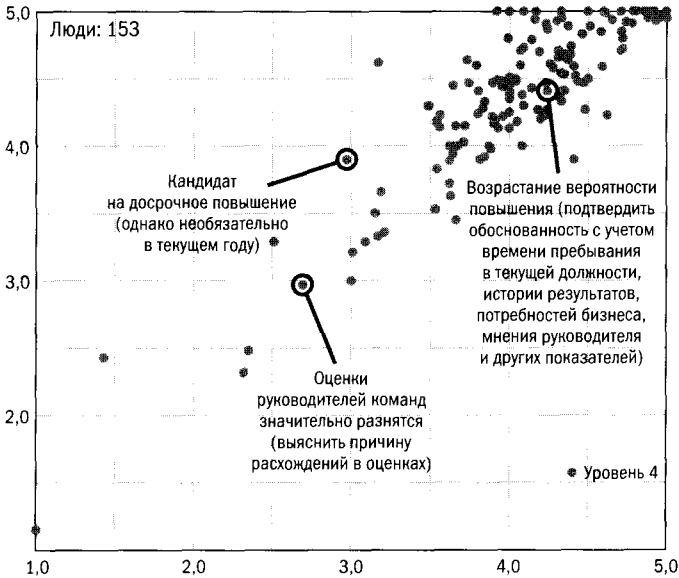


Чтобы облегчить обсуждения обеим сторонам, наша система позволяет каждому сотруднику проанализировать свои сильные стороны с помощью инструмента самооценки, а затем представить их коллегам по команде, руководителю и всей организации. Это делается с двумя целями. Во-первых, когда человек реализует свои лучшие качества, он добивается максимальной результативности сейчас и повышает ее еще больше в будущем. Именно поэтому их надо держать в центре внимания. Во-вторых, если мы хотим, чтобы система использовалась часто (еженедельно!), нужно рассматривать ее как потребительский продукт. Иначе говоря, она должна быть простой, быстрой и полезной в использовании.



### Как это помогает принимать решения о повышении по службе?

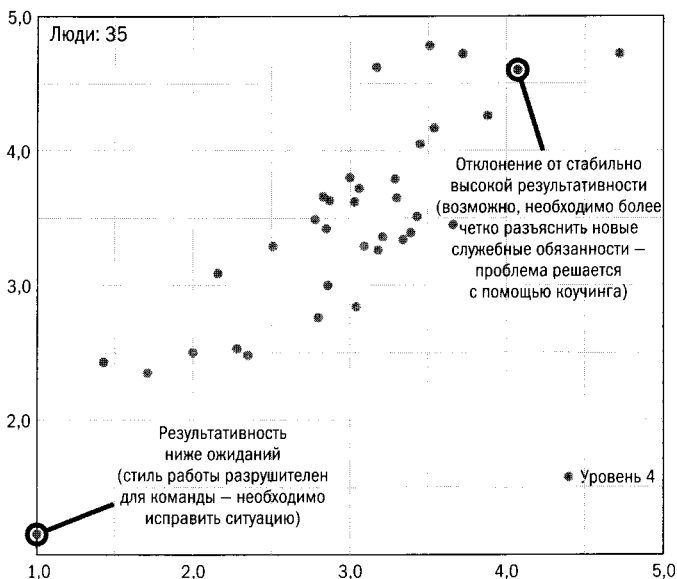
На этом экране представлены сотрудники, в отношении которых руководители команд ответили положительно на высказывание «Этот человек может занять более высокий пост уже сейчас». Данные дают объективную картину для ежегодного принятия решений о повышении по службе.



Многие успешные потребительские технологии последних лет (особенно социальные сети) объединяет одно качество — возможность совместного использования. Большинство из нас стремится к развитию своей личности — к получению специальных знаний, к профессиональным достижениям и к обретению авторитета. Поэтому желательно, чтобы система давала возможность людям изучать себя и делиться с другими информацией о своих лучших качествах.

### Как это помогает повысить результативность?

На этом экране представлены сотрудники, в отношении которых руководители команд ответили «да» на утверждение «У этого человека высок риск снижения результативности». Правый верхний угол экрана показывает, что даже результативные работники могут «сорваться» и важно, чтобы организация помогла им восстановиться.



## Прозрачность

Итак, мы установили три главные цели управления результативностью — *определять, видеть и повышать* результаты. Их достижение поддерживают три взаимосвязанных процедуры — ежегодный пересмотр размера заработной платы, ежеквартальная или привязанная к проектам оценка результативности и еженедельные обсуждения. Кроме того, мы перенесли внимание с прошлых результатов на будущее. Расширение масштабов тестирования этих элементов в Deloitte показало, что изменение можно осуществить эволюционно. Бизнес-подразделения для начала могут сосредоточиться на сильных

сторонах сотрудников, потом перейти к более частым обсуждениям, новым способам оценки и наконец к использованию новой программы мониторинга (см. врезку «Измерение результативности»).

Все бы хорошо, но в ходе этой работы мы снова и снова наталкивались на одну проблему, а именно на прозрачность. Когда организация знает что-то о нас и это знание выражается в цифрах, нам часто кажется, что мы имеем право знать свое положение. Думается, этот вопрос требует разъяснения.

В первой версии нашей системы мы не раскрывали результаты оценки мгновенных снимков членам команд. Наш прошлый опыт показывал, что в случае обнародования оценок ответы искажаются в лучшую сторону, т. е. они приукрашиваются. Поскольку мы хотели получить чистые, неотфильтрованные данные, ответы пришлось сделать закрытыми. Мы опасались, что иначе нам не видать той самой истины, добыть которую нам так хотелось.

Но что такое истина на самом деле? Что мы видим, когда пытаемся дать кому-то количественную оценку? В мире спорта существует обширная статистика по каждому спортсмену; в медицине мы получаем трехстраничный отчет каждый раз, когда сдаем анализ крови; психометрическую оценку сопровождает куча тестов и диапазоны ответов. Однако на работе, по крайней мере когда дело доходит до количественной оценки результативности, мы пытаемся представить бесконечное множество особенностей человека в виде единственного показателя.

Более полное представление складывается в процессе обсуждений, например ваших успехов с непосредственным руководителем или вопросов оплаты труда и повышения в должности с руководителями разного уровня. Наилучшая картина получается, когда таких обсуждений много. Чтобы обрисовать человеку его текущее место в организации, нужно учесть как можно больше его особенностей и только тогда приступать к разговору.

Мы еще не разрешили эту проблему, здесь показано только то, о чем мы спрашиваем себя, что тестируем. Каким должно быть представление о человеке, чтобы его можно было сделать достоянием гласности? Как эти данные могут помочь в разговоре о результативности каждого? Что нужно предоставить руководителям для наиболее

# Как в Deloitte разработали предельно простую систему оценки результативности

**ОДНИМ ИЗ САМЫХ ВАЖНЫХ ИНСТРУМЕНТОВ** нашей обновленной системы стали «мгновенные снимки результатов». Они позволяют быстро и надежно оценивать результативность по всей организации, высвобождая время для работы с людьми. Вот как мы пришли к этому.

## 1. Критерии.

Мы искали показатели, которые отвечают трем критериям. Чтобы устранить эффект предвзятости, мы предложили оценщику высказываться не о качествах или поведении другого, а о собственных намерениях в его отношении. Для формирования необходимого диапазона оценки вопросы должны иметь экстремальный характер, а во избежание недопонимания быть предельно однозначными. Мы выбрали вопросы о заработной плате, о коллективной работе, о низкой результативности и о продвижении по службе. Эти категории не обязательно подходят для всех организаций, но у нас они работают.

## 2. Оценщик.

Нам требовались те, кто непосредственно занимается оценкой индивидуальной результативности, и чье мнение, на наш взгляд, было важным. По общему мнению, руководители команд лучше всех подходили на роль оценщиков, но в силу своего положения судили о вещах субъективно. Можно было, конечно, остановиться на менеджерах функциональных подразделений или даже на коллегах, но мы хотели начать с ясного и простого.

## 3. Тестирование.

Затем мы протестировали наши вопросы, чтобы узнать, позволяют ли они получить полезные данные. Тестирование валидности было сфокусировано на сложности вопросов (характеризуемой средним числом ответов) и на диапазоне ответов (характеризуемом стандартным отклонением). Мы знали, если на вопрос станут отвечать в основном

продуктивных обсуждений? Таким образом, сегодня нам нужен не *самый простой образ сотрудника*, а *самый полный*.

---

В последние годы разговор об управлении результативностью сводился к рейтингам — справедливы они или нет, позволяют ли достичь своих целей. Проблема, похоже, кроется в другом: не в том, что рейтинги не дают организации знаний о каждом сотруднике, а в том, что эти знания, увы, однобоки. Главное не в том, что мы присваиваем человеку какой-то показатель, а в том, что он всего лишь один.

«точно да», это не даст нам необходимой дифференциации. Важными были также конструктивная валидность и валидность по критерию. (Иначе говоря, вопросы должны в целом подтверждать лежащую в основе исследования теорию и коррелировать с результатами, полученными другими методами, например оценкой вовлеченности.)

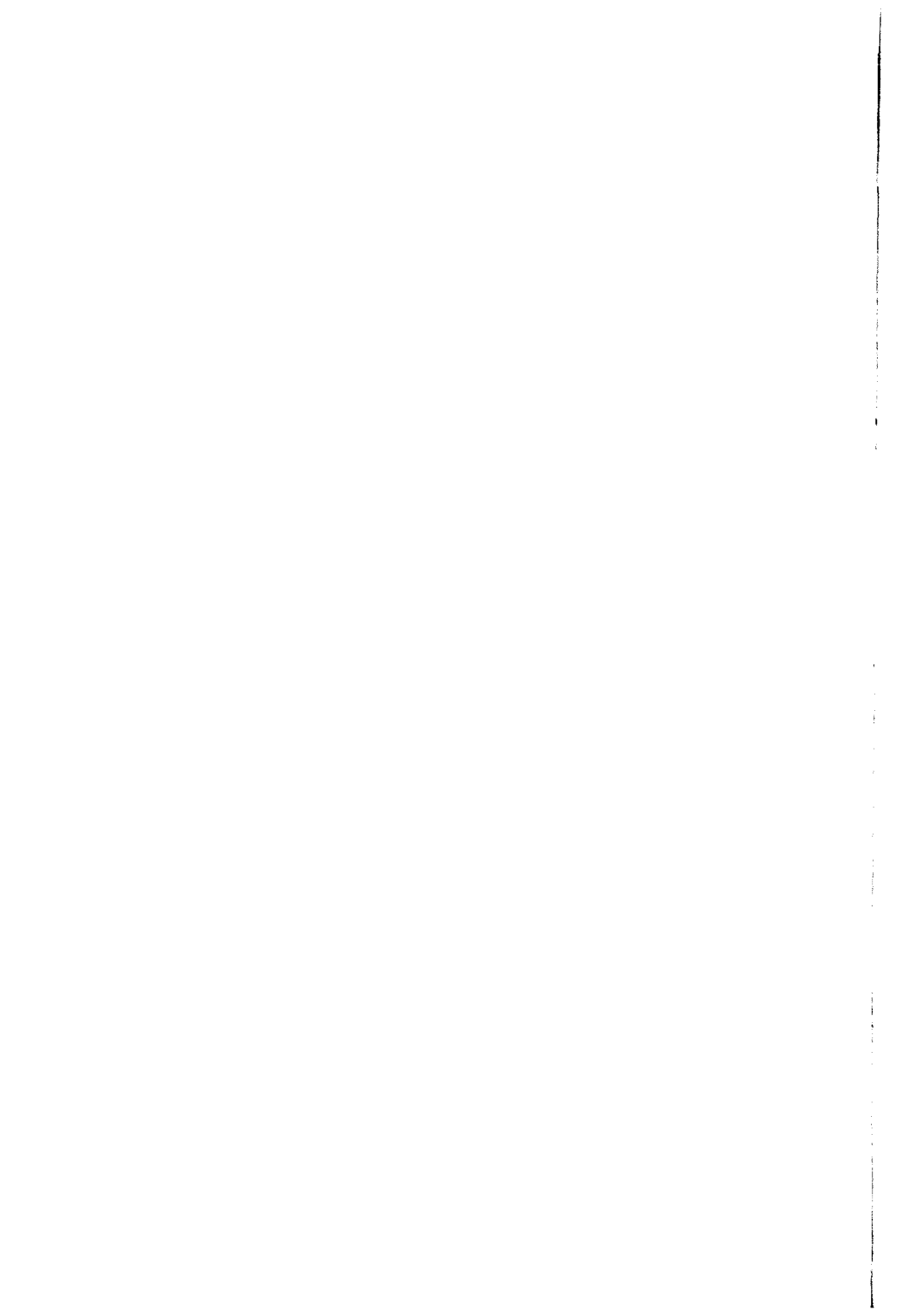
#### **4. Частота.**

Работа в Deloitte имеет проектный характер, поэтому есть смысл получать мгновенный снимок результатов по окончании каждого проекта. Для долгосрочных проектов мы предусмотрели ежеквартальные снимки. Нам нужно было как можно теснее привязать оценку к моменту получения результатов и при этом не допустить перегрузки руководителей команд во избежание снижения качества получаемых данных.

#### **5. Прозрачность.**

С прозрачностью мы продолжаем эксперименты. Нам нужно, чтобы мгновенные снимки давали в реальном времени «истинное» представление о том, что думают руководители команд. Вместе с тем по опыту мы знали, что в случае доступа сотрудников к результатам оценки у руководителей может возникнуть соблазн приукрасить их и таким образом избежать трудных разговоров. Все оценки на основе индивидуальных мгновенных снимков включаются в годовой отчет. Но что именно мы должны обнародовать в конце года? Мы предпочли бы раскрыть больше информации, а не меньше — представить показатели не только по работе с клиентами, но и по внутренним проектам, наряду с такими данными, как отработанные часы и продажи в контексте группы коллег. Это дало бы людям самую полную картину их положения в организации. Время покажет, как близко мы сможем подойти к идеалу.

Рейтинги — это дистиллированная истина, и пока что она необходима. Однако мы хотим, чтобы наши организации имели представление о нас, и самим нам нужно знать, чего мы стоим на работе, а это знание невозможно втиснуть в единственный показатель. Теперь есть технология, позволяющая перейти от образа человека, построенного на основе ограниченных данных, к его образу на основе больших данных. И сейчас, когда мы распространяем свой подход на всю компанию Deloitte, именно такую проблему нам предстоит решить.



# Большие данные для совершенствования управления персоналом

Пол Леонарди, Ношир Контрактор

**«НАМ ДОСТАТОЧНО ТАБЛИЦ И ГРАФИКОВ.** А потому отвалите!» Стикер для ноутбука с такой надписью стали выдавать новым сотрудникам отдела кадровой аналитики Google несколько лет назад, когда поняли, что это направление нуждается в защите. Тогда кадровая аналитика — использование статистических методов для принятия решений в сфере управления персоналом — была всего лишь смелой идеей. Многие опасались, что управление людьми превратится в работу с цифрами. HR-служба и раньше собирала данные о персонале, но мысль о том, что их можно эффективно анализировать для получения представления о сотрудниках и управления ими, была нова и вызывала подозрения.

Сейчас надобности в стикерах уже нет. Более 70% компаний заявляют, что считают кадровую аналитику одной из самых приоритетных задач. В этой области появились даже своего рода канонические кейсы вроде Project Oхugen компании Google, который раскрывает практику лучших менеджеров технологического гиганта и пригоден для использования в целях коучинга. Другие примеры, в частности эксперименты компании Dell с повышением эффективности службы продаж, также говорят о возможностях кадровой аналитики.

Но молва, как это обычно и бывает, значительно приукрашивает реальность. На самом деле прогресс в области кадровой аналитики за последнее десятилетие довольно скромнен. По данным исследования Tata Consultancy Services, только 5% инвестиций в большие данные приходится на HR-службы, которые обычно занимаются кадровой аналитикой. Анализ, проведенный Deloitte, показал, что, несмотря на популярность кадровой аналитики, только в 9% компаний уверены в правильном понимании того, какие именно качества сотрудников обеспечивают рост результативности.

Что же получается? Если верить стикеру, у команд, занимающихся кадровой аналитикой, достаточно таблиц и графиков, чтобы знать о сотрудниках все. А где же результаты? Мы полагаем, что дело здесь в узости подхода к анализу данных. В большинстве компаний используются лишь данные о людях, хотя данные об их *взаимодействии* имеют такую же, если не большую, важность.

Взаимодействие людей находится в центре внимания новой дисциплины, которую мы называем *социальной аналитикой*. Встраивая ее в стратегии кадровой аналитики, компании могут более успешно выявить людей, полезных для достижения корпоративных целей, будь то внедрение инноваций, влияние на рынке или повышение эффективности. Фирмы также получают представление о том, каких ключевых специалистов им нельзя терять и существуют ли в организации изолированные вотчины.

К счастью, исходный материал для социальной аналитики в компаниях уже есть. Это данные, генерируемые в результате обмена электронными сообщениями, общения в чатах и передачи файлов — т. е. *цифровой след*. Анализируя этот материал, можно построить хорошие аналитические модели.

В этой статье мы представляем концепцию понимания и применения социальной аналитики. И, конечно, у нас есть таблицы и графики, где все зафиксировано.

## **Социальная аналитика: более детальное определение**

До настоящего времени кадровая аналитика опиралась, главным образом, на *атрибутивные* данные о сотрудниках двух типов:



## Идея вкратце

### Проблема

Повысить эффективность использования кадровой аналитики, для чего компаниям необходимо выйти за пределы анализа демографических характеристик.

### Решение

Задействовать социальную аналитику, т. е. данные о том, как люди взаимодействуют, с целью выявления тех, кто

предлагает хорошие идеи, обладает авторитетом и т. п.

### Исходный материал

Компании могут использовать «цифровой след» сотрудников — данные, генерируемые ими в повседневных цифровых взаимодействиях, таких как электронная переписка, чаты и обмен файлами — для получения представления о своих работниках.

- *Индивидуальные особенности:* неменяющиеся фактические данные о человеке, такие как национальность, пол и послужной список.
- *Состояние:* сведения относительно текущего состояния человека, которые могут меняться со временем, например возраст, образование, стаж работы в компании, размер полученных бонусов, расстояние до работы, невыходы на работу в днях.

Данные обоих типов часто объединяются для выявления групповых характеристик, таких как национальный состав, представленность полов или средний размер оплаты труда.

Атрибутивная аналитика необходима, но ее недостаточно. Может показаться, что объединенные атрибутивные данные характеризуют отношения, поскольку касаются множества людей, но это не так. Под отношениями понимается, например, общение сотрудников разных подразделений в течение дня. Короче говоря, социальная аналитика — это наука о социальном взаимодействии людей.

Десятилетия исследований убедительно показывают, что взаимоотношения сотрудников — в сочетании с их индивидуальными особенностями — могут объяснить результативность на рабочем месте. Главное — найти «структурные сигнатуры», т. е. характерные сочетания данных, связанные с хорошей (или плохой) результативностью. Подобно тому, как на основе структурных сигнатур в неврологии

предсказывают риск биполярного расстройства и шизофрении, а в химии определяют кинетическую хрупкость, руководители организаций могут, глядя на структурные сигнатуры в социальных сетях, оценивать, скажем, креативность и эффективность специалистов, команд и организации в целом.

## **Шесть сигнатур в социальной аналитике**

Основываясь на собственных исследованиях и опыте консультирования компаний, а также на результатах других ученых, мы выявили шесть структурных сигнатур, которые должны лежать в основе любой стратегии социальной аналитики.

Рассмотрим эти сигнатуры.

### **Генерирование идей**

В большинстве компаний пытаются выявлять людей, способных генерировать идеи, на основе таких атрибутов, как образование, опыт, личностные качества и врожденная живость ума. Такие показатели важны, но они не дают представления о том, как человек получает информацию от других и насколько разнообразны источники его сведений — иначе говоря, о том, что, пожалуй, еще важнее. Хорошие генераторы идей способны объединять информацию от одной команды с информацией от другой и создавать новые концепции. Бывает, что они используют наработки одного подразделения для решения задач другого. Можно сказать, что они играют роль посредника в сетях.

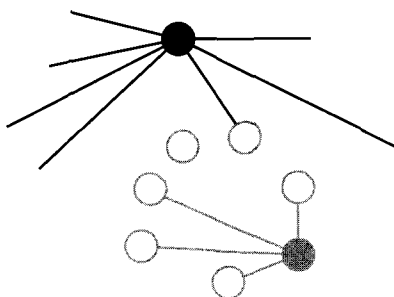
Социолог Рональд Берт предложил индикатор, позволяющий выявлять таких посредников. Этот индикатор, получивший название «ограниченность», характеризует узость поля сбора уникальной информации. Исследования специалистов разного профиля (от банковских служащих до юристов, аналитиков, инженеров и разработчиков программного обеспечения) показали, что работники с низкой ограниченностью (которые не зажаты рамками небольшой сети) с большей вероятностью генерируют новые и полезные, с точки зрения руководства, идеи.

## Сигнатура генерирования идей

Черные кружки означают *низкую ограниченность*. Сотрудник общается с коллегами в нескольких других сетях помимо собственной. Это позволяет ему получать разнообразную информацию, которая, в свою очередь, помогает предлагать новые идеи. Серые кружки — люди, взаимодействующие только с участниками собственной сети. Они с меньшей вероятностью генерируют новые идеи, хотя могут быть весьма креативными.

**Уровень:** сотрудники

**Показывает:** какие сотрудники с большей вероятностью предлагают новые идеи



Берт изучал подход руководителей высшего звена крупного производителя электроники из США к применению социальной аналитики для определения, кто из 600 с лишним менеджеров цепочек поставок вероятнее всего предложит идею повышения эффективности. Они предлагали менеджерам высказать свои соображения и одновременно собирали информацию об их сетях. Затем руководители оценивали предложенные идеи по новизне и потенциальной ценности.

Единственным атрибутом, который позволял в какой-то мере предсказывать вероятность появления ценной идеи у человека, оказался стаж работы в компании, но корреляцию нельзя было назвать значительной. Корреляция сигнатуры генерирования идей и показателя ограниченности была значительно сильнее: менеджеры цепочек

поставок с низким показателем с большей вероятностью предлагали новые идеи, нежели их коллеги с высоким показателем.

Исследование, которое Пол провел в крупной софтверной компании, подтверждает этот вывод. Отдел исследований и разработок там был «пещерным миром». Хотя в нем работало более сотни инженеров, в среднем каждый из них общался только с пятью коллегами, а у этих пяти общение обычно не выходило за пределы своего кружка. Контакт с другими «пещерами» было очень мало.

Такие предельно узкие сети не редкость в организациях, особенно специализированных. Однако это не означает, что в них нет работников с низким показателем ограниченности. В исследуемой софтверной компании социальная аналитика позволила выявить нескольких инженеров, круг общения которых включал целый ряд сетей. Руководство разработало план их поддержки и вскоре стало получать значительно больше удачных идей по совершенствованию продукта.

## Влияние

Выдвинутая идея может быть хорошей, но это не значит, что все сразу бросятся реализовывать ее. Точно так же, если руководитель прикажет подчиненным изменить поведение, это не значит, что все сразу перестроится. Воплощение идей в жизнь требует влияния.

Механизм влияния, однако, работает совсем не так, как можно было бы предполагать. Исследование показывает, что руководители высшего звена влияют на сотрудников (положительно или отрицательно) не так уж сильно. Куда большим влиянием пользуются неформальные лидеры.

Если они есть, руководителям нужно просто их идентифицировать и через них убеждать остальных в необходимости поддержать новые инициативы. Правильно? Оказывается, нет.

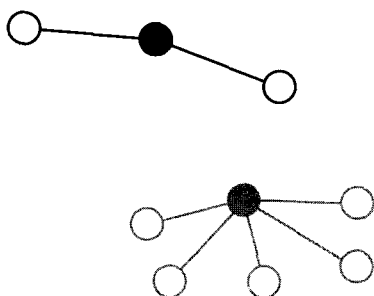
Крупный производитель медицинского оборудования, с которым работал Пол, опробовал такой подход при запуске новой политики соответствия нормам и требованиям. В расчете на формирование позитивного восприятия политики в организации команда по управлению изменениями стала убеждать в ее достоинствах сотрудников,

## Сигнатура влияния

Несмотря на то, что черный кружок имеет только две связи, он более влиятелен, чем серый, в силу прочности своих контактов. Черный имеет более высокую совокупную влиятельность. Серый может распространять идеи быстрее, но черный распространяет их дальше в результате более значительного влияния.

**Уровень:** сотрудники

**Показывает:** какие сотрудники влияют на поведение других



пользующихся влиянием среди коллег. Прошло полгода, но в компании мало кто следовал новым процедурам.

Почему? Социальная аналитика дает такое парадоксальное объяснение: сотрудники, которых многие коллеги считают влиятельными, не всегда пользуются наибольшим влиянием. Наиболее влиятельны люди, которые имеют прочные связи с другими, даже если их и немного. Более того, у тех, с кем они контактируют, есть свои прочные связи с людьми. Это означает, что идеи таких агентов влияния распространяются более широко.

Сигнатуру влияния называют *совокупной влиятельностью*. Для ее определения оценивают, насколько сильны связи человека, а также насколько сильны связи его контактов. (Та же логика используется поисковыми механизмами при ранжировании результатов поиска.)

В каждом из девяти подразделений производителя медицинского оборудования на основе социальной аналитики выявили пять человек с максимальным показателем совокупной влиятельности и выяснили их мнение о новой политике. Почти три четверти оценили ее положительно. Фирма предоставила агентам влияния, включая несогласных, факты, которые должны были развеять опасения в отношении новой политики, и стала ждать результатов.

Через полгода 75% сотрудников этих девяти подразделений приняли новую политику. В семи других подразделениях, где социальная аналитика не применялась, это сделали только 15% сотрудников.

## Эффективность

На первый взгляд кажется, что сформировать команду, которая эффективно выполнит порученную работу, совсем нетрудно. Достаточно подобрать людей с необходимой квалификацией.

Атрибутивная аналитика помогает выявить квалифицированных работников, но не гарантирует своевременного выполнения работы. Для этого требуется социальная аналитика, которая позволяет охарактеризовать «химию» команды и ее способность использовать внешнюю информацию и опыт.

Обратимся к результатам работы Рея Рейганса, Эзры Цукерман и Билла Макэвили, которые изучили более 1500 проектных команд в одной из крупнейших подрядных исследовательских фирм США. Ученые исходили из предположения, что доступ к широкому массиву информации, идей и ресурсов должен повышать результативность команды. Они сравнивали влияние демографического разнообразия и социальных связей членов команды на ее результаты. Одна из проблем заключалась в том, что в производственных подразделениях учитывались лишь две реальные переменные — стаж и выполняемые обязанности. (Другие переменные — раса, пол, образование — имели значение в функциональных подразделениях.) Как оказалось, разнообразие в этих двух областях практически не влияло на результативность.

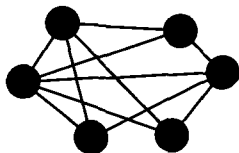
Данные по отношениям, однако, позволили получить более четкую картину. Исследователи обнаружили, что две социальные

## Сигнатура эффективности

Черные кружки представляют членов команды, которые тесно связаны друг с другом, т. е. создают **высокую внутреннюю плотность**. Это говорит о том, что они хорошо сотрудничают друг с другом. Поскольку внешние связи членов не пересекаются, команда имеет **широкий внешний диапазон**, что обеспечивает хороший доступ к внешним ресурсам.

**Уровень:** команда

**Показывает:** какая команда своевременно справляется с проектами



переменные имеют связь с результативностью. Первая — это *внутренняя плотность* связей, т. е. уровень взаимодействия и взаимосвязанности членов команды. Высокая внутренняя плотность имеет решающее значение для создания атмосферы доверия, принятия риска и согласия по важным вопросам. Вторая — *внешний диапазон* контактов членов команды. При широком внешнем диапазоне каждый имеет возможность взаимодействовать за пределами команды со специалистами, с которыми у других нет контакта. Таким образом, команда имеет более разнообразные источники информации и ресурсов, необходимых для выдерживания сроков. Следовательно, структурная сигнатура эффективной группы — это высокая внутренняя плотность в сочетании с широким внешним диапазоном.

В исследовательской фирме команды с такой сигнатурой быстрее завершали работу над проектами, нежели другие команды. По оценке

исследователей, если у 30% проектных команд внутренняя плотность и внешний диапазон будут всего на одно стандартное отклонение выше среднего, это позволит компании сэкономить более 2200 человеко-часов за 17 дней, что эквивалентно выполнению почти 200 дополнительных проектов.

## Инновации

Команды с сигнатурой эффективности, скорее всего, не будут блистать инновационностью, которой на пользу идут разногласия и споры.

Что еще способствует успеху команды новаторов? Может показаться, что стоит объединить в одном коллективе наиболее эффективных работников и вы получите наилучшие результаты. Однако исследование показывает, что это, скорее, отрицательно скажется на результативности. Хотя здравый смысл подсказывает, что креативность команд должна быть тем выше, чем более разнообразны взгляды их участников, наука говорит, что демографическое разнообразие — не самый лучший предиктор инновационности.

Если для выявления перспективных инновационных команд обратиться к социальной аналитике, то можно использовать те же переменные, что и для эффективности команд, — внутреннюю плотность и внешний диапазон. Но формула расчета, однако, немного иная — в этом случае сигнатура определяется высоким внешним диапазоном и низкой внутренней плотностью. Иными словами, команде нужны сотрудники с широкими, непересекающимися социальными связями (по возможности влиятельными), чтобы подпитывать разнообразие идей и информации. Однако команда не должна быть слишком сплоченной.

Чем это объясняется? Активизация взаимодействия в команде ведет к единообразию мнений и устранению разногласий. Это хорошо для эффективности, но плохо для новаторства. В новаторских командах постоянно идут споры, иногда даже возникают конфликты, и эти трения высекают огонь творчества.

Широкий внешний диапазон нужен не только для привнесения новых идей, но и для обеспечения поддержки. Новаторские команды должны находить финансирование, генерировать

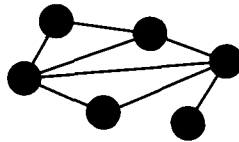


## Сигнатура инноваций

Члены команды, обозначенные черными кружками, не имеют тесных внутренних связей, т. е. у команды *низкая внутренняя плотность*. Это значит, что у них разные взгляды и споры между ними более продуктивны. Они также имеют *широкий внешний диапазон*, или широкие, разнообразные связи, помогающие найти поддержку для инноваций.

**Уровень:** команда

**Показывает:** какие команды являются эффективными новаторами



и продавать идеи, поэтому хорошие внешние контакты ощутимо влияют на их успех.

Пол несколько лет работал с крупным американским автопроизводителем, который пытался усовершенствовать процесс разработки. В каждом из его глобальных конструкторских центров этим вопросом занималась специализированная команда. Руководитель программы отмечал: «Мы очень ответственно подходим к подбору членов этих команд. В них включаются специалисты с отличным послужным списком, которые неоднократно выступали с новаторскими предложениями, и мы следим, чтобы состав участников был разнообразным по опыту и возрасту». Иными словами, команды в этих центрах формировались на основе атрибутивной аналитики.

Руководители нового центра в Индии, однако, не смогли составить демографически диверсифицированную команду: все

инженеры там были примерно одного возраста, имели сходное образование и должностное положение. Поэтому в команду включили тех, кто работал над проектами с разными офисами и в разных сферах. Так естественным образом появилась команда с широким внешним диапазоном.

Кроме того, по стечению обстоятельств внутренняя плотность в ней оказалась низкой. Ее члены свободно вступали в споры с коллегами, а чтобы прийти к согласию они прибегали к тестированию идей. Когда команда находила новую процедуру, она обращалась к внешним контактам, используя их в качестве агентов влияния на других.

Спустя три года команда из индийского центра предлагала значительно больше инноваций, чем любая другая группа. Через пять лет она выдавала вдвое больше предложений, чем все другие команды, вместе взятые. Компания учла этот опыт и стала применять социальную аналитику наряду с атрибутивной аналитикой при формировании новых команд.

## Изолированность

Никто не любит изолированные вотчины, но их существование естественно и неизбежно. По мере углубления специализации в организациях их функциональным подразделениям, отделам и департаментам становится все труднее работать вместе. Они уже не могут разговаривать на одном техническом языке и иметь общие цели.

Мы оцениваем раздробленность организации, измеряя ее *модульность*. Попросту говоря, модульность — это соотношение уровней коммуникации внутри группы и за ее пределами. Если соотношение выше 5:1, то группа опасно раздроблена.

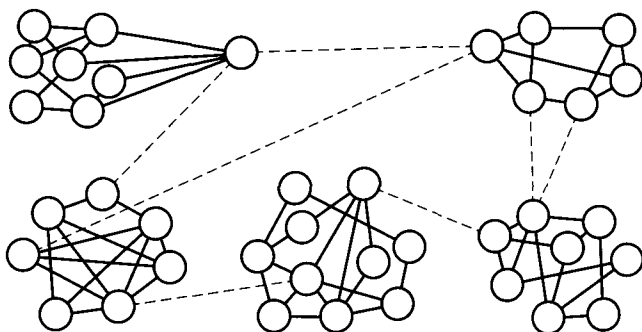
Самой раздробленной из всех организаций, с которыми мы работали, была небольшая некоммерческая группа защиты прав потребителей. Она обратилась к нам, чтобы понять, почему падает трафик ее веб-сайта. В чикагском офисе группы 60 служащих были разделены на четыре отдела, которые занимались развитием бизнеса, операционной деятельностью, маркетингом и связями с общественностью, а также финансами. Как это обычно бывает в раздробленной

## Сигнатура изолированности

Отдельно взятое структурное подразделение — это группа людей. Члены такой группы тесно связаны друг с другом, но только один-два человека в ней имеют связи с работниками других подразделений. **Модульность** — соотношение внутреннего и внешнего уровня коммуникации — подобных групп очень высока.

**Уровень:** организация

**Показывает:** степень раздробленности организации



организации, каждый отдел имел свое представление о происходящем в организации.

Анализ показал, что модульность четырех отделов в целом составляет 5:1. Хуже всего дело обстояло в операционном отделе, где соотношение достигало 13:1. И это понятно — внимание операционного отдела полностью поглощали потребители, посещавшие сайт. Они занимались только данными о том, когда и почему люди заходили на сайт с жалобами или хвалебными отзывами о компаниях.

В других отделах не знали, что в операционном отделе собирают такие данные, а там не подозревали, что их данные могут быть интересны кому-то еще.

Чтобы справиться с этой проблемой в организации предложили некоторым сотрудникам в каждом отделе взять на себя функцию

координаторов. Они стали проводить еженедельные совещания, на которых менеджеры всех отделов рассказывали о своей работе. Совещания были тематическими, и на них приходили рядовые исполнители соответствующих направлений.

Иными словами, эта некоммерческая организация стимулировала развитие внешних связей персонала. В результате в операционном отделе узнали, что для отдела маркетинга и связей с общественностью интересна, например, зависимость жалоб по отраслям от погоды и времени года. Увидев такой интерес, там расширили спектр направлений анализа данных.

## Уязвимость

Хотя наличие людей, помогающих распространять информацию и результаты исследований в организации, полезно, слишком большая зависимость от них может сделать компанию уязвимой.

Приведем пример. В отделении упаковки одного из крупнейших производителей потребительских товаров работал менеджер, назовем его Арвинд. Неформально он выполнял роль связующего звена между несколькими отделениями и регулярно общался с контрагентами и поставщиками со всего мира. Однако в организационной иерархии Арвинд ничем не выделялся: он был просто менеджером среднего звена, который хорошо выполнял свои обязанности. Риск потери такого работника, как Арвинд, высок, поскольку компания не получает очевидных атрибутивных сигналов о его роли — она не знает, что теряет, пока человек не уволится.

Без Арвинда работа отделения упаковки потеряет устойчивость. Сети устойчивы, когда связи не теряются при удалении узлов, т. е. сотрудников. Если Арвинд уволится из компании, некоторые отделения утратят связи с другими подразделениями и поставщиками.

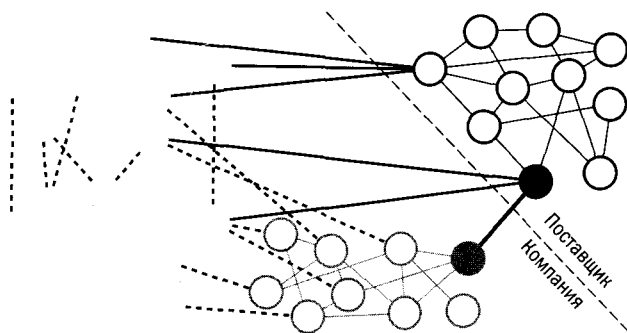
Нельзя сказать, что Арвинд незаменим. Но у него не было дублера. В компании не понимали, что ни один другой узел не поддерживает такие же сетевые связи. Это делало ее уязвимой: если Арвинд заболел или уходил в отпуск, работа замедлялась. Если Арвинду не нравился какой-то поставщик и он прекращал взаимодействовать с ним, работа замедлялась. Когда у Арвинда было

## Сигнатура уязвимости

Черный кружок обозначает представителя критически важного поставщика компании. С ним связаны шесть человек, но от их связей зависят еще 30 человек. Это создает риск для компании. Если связь серого кружка с черным разорвется, отделение будет отрезано от поставщика. Хотя должность соответствующего сотрудника не отражает его значимости, он имеет жизненно важное значение для поддержания информационного потока.

**Уровень:** организация

**Показывает:** какого сотрудника организации нельзя терять



слишком много работы и он не мог поддерживать свои многочисленные связи, работа также замедлялась.

Ношир решил рассказать руководству об уязвимости отделения упаковки. Войдя в зал заседаний совета директоров, он увидел столы, накрытые для какого-то торжества. Глава компании сообщил, что празднество организовано в честь Арвинда. Он ушел на пенсию. У Ношира буквально челюсть отвисла. Когда руководство осознало, насколько важен был Арвинд для компании, оно сделало все возможное, чтобы продлить его контракт еще на несколько лет. За это время компания, используя социальную аналитику, нашла сотрудников, которые могли взять на себя роль Арвинда.

## Цифровой след как источник информации

Знания о характере шести структурных сигнатур, лежащих в основе социальной аналитики, сравнительно легко использовать в практических целях. Зачастую корректирующие действия, которые требуется предпринять, не представляют сложности. Достаточно, например, провести кросс-функциональные совещания, наделить полномочиями людей, пользующихся влиянием, удержать «своих Арвиндов».

Тогда почему же компании в большинстве своем не используют социальную аналитику для управления эффективностью? На это есть две причины. Во-первых, анализ сетей взаимодействия в компании чаще всего сводится к рисованию кружочков и линий между ними. Ни о каком выявлении моделей, позволяющих предсказывать результативность, говорить не приходится.

Во-вторых, в большинстве организаций нет информационных систем, позволяющих собирать данные о социальном взаимодействии. Однако у всех компаний есть критически важный скрытый ресурс — цифровой след. Это протоколы, маршруты пересылки электронных писем и иные проявления цифровой активности. Сотрудники постоянно обмениваются письмами, например в Outlook, сообщениями в Slack, ставят лайки под постами в Facebook. Они пользуются Workplace, образуют группы в Microsoft Teams или привлекают коллег в проекты с помощью платформы Trello. Эту информацию можно использовать для получения представлений о сетях сотрудников, команд или организации, а также для выявления структурных сигнатур, о которых мы говорили.

В течение нескольких лет мы разрабатывали приложение — индикаторную панель — для фиксации цифрового следа в реальном времени и представления социальной аналитики менеджерам, которым нужно подобрать исполнителей для тех или иных задач, создать эффективную команду, а также выявить изолированные и уязвимые сферы. Вот что мы обнаружили в процессе этой работы.

### Сотрудники лучше воспринимают пассивный сбор данных

При сборе социальных данных компании обычно выясняют, с кем взаимодействуют их сотрудники, путем опросов. Это требует времени,

и ответы не всегда точны (некоторые работники просто строят догадки). К тому же социальные данные реально полезны лишь тогда, когда охватывают весь персонал, а не только несколько человек. Как сказал руководитель одной крупной компании, оказывающей финансовые услуги: «Если я разрешу потратить полчаса на опрос каждого из 15 000 служащих, это обойдется нам в миллион долларов. А если их связи уже через месяц изменятся? Нам опять нужно проводить опрос и терять еще миллион долларов?»

Помимо прочего, сбор социальных данных компанией создает новые проблемы. Хотя большинство трудовых договоров позволяют фирмам фиксировать и отслеживать активность в корпоративных системах, некоторые воспринимают пассивный сбор данных как вторжение в личную жизнь. И это не пустое беспокойство. Компании должны четко проработать правила сбора данных и анализа цифрового следа. Люди должны понимать необходимость такого анализа, и он не должен пугать их. (См. врезку «Проблема использования личной информации работников».)

### **Поведенческая информация лучше отражает реальность**

Как мы уже отмечали, цифровой след дает более достоверную картину, чем данные, собранные в ходе опросов. Например, люди могут перечислять не реальные связи, а те, которые, по их мнению, у них должны быть. Поскольку при цифровом общении мало кто ограничивается одной коммуникационной платформой, компании получают широкое представление о сетях всего коллектива.

Кроме того, не все типы поведения равнозначны. «Лайкать» чьи-либо посты — совсем не то, что работать с кем-то в команде несколько лет. Направление кому-то копии письма вряд ли свидетельствует о тесном взаимодействии. При обработке цифрового следа важно правильно взвешивать разные типы поведения и группировать их. Существенную помощь здесь могут оказать алгоритмы машинного обучения и имитационные модели. При наличии определенного технического ноу-хау (и понимания, какое влияние на результативность оказывает та или иная структурная сигнатура), создать такие системы не так уж сложно.

### **Обязательное требование — непрерывность обновления данных**

Взаимоотношения всегда динамичны. Люди и проекты приходят и уходят. Социальные данные полезны только тогда, когда они отражают текущее положение. С этой точки зрения цифровой след — именно то, что нужно.

К тому же накопление социальных данных со временем открывает простор для аналитиков. Например, если работница находилась несколько месяцев в отпуске по беременности и родам, аналитик может исключить этот период из обработки или взять более широкий набор данных. Если компания прошла через поглощение, можно сравнить социальные данные до сделки и после, чтобы понять, как это сказалось на ее уязвимости.

### **Аналитические средства должны быть под рукой у лиц, принимающих решения**

Большинство компаний полагаются на специалистов по обработке данных, которые делают выводы, касающиеся использования потенциала сотрудников и управления результативностью. Это часто создает препятствия, поскольку специалисты по обработке данных не успевают выполнять все запросы руководства. Кроме того, они не знают сотрудников, данные о которых анализируют, и поэтому не могут встроить полученные результаты в контекст реальной работы.

### **Индикаторная панель — ключ к успеху**

Система, которая идентифицирует структурные сигнатуры визуализирует их, приближает аналитику к использующим ее менеджерам. Как сказал один из руководителей компании, выпускающей полупроводниковые чипы: «Мне нужно, чтобы у менеджеров были данные, необходимые для принятия правильных решений о том, как и где задействовать подчиненных. И я хочу, чтобы они получали эти данные, когда принимаются решения, а не задним числом».



## Проблема использования личной информации работников

**СОЦИАЛЬНАЯ АНАЛИТИКА МЕНЯЕТ СИТУАЦИЮ** в сфере защиты личной информации работников. Когда человек раскрывает информацию о себе в анкетах при приеме на работу, при опросах и т. п., он знает, что компания имеет право использовать ее. О пассивном сборе информации о взаимодействии с коллегами (например, с кем он общается в Slack или кого ставит в копию в электронных сообщениях) и анализе этой информации он может даже не подозревать.

Задача компании — сделать этот процесс прозрачным. Если она собирается анализировать цифровой след, то должна предложить сотрудникам подписать соглашение, подтверждающее понимание того, что их поведение в корпоративных сетях отслеживается и анализируется. Компания не имеет права заниматься этим без согласия сотрудников.

Есть еще ряд мер, которые помогут руководству устранить причины беспокойства людей в отношении защиты личной информации.

Прежде всего нужно раскрыть сотрудникам все социальные данные, собранные о них. Мы рекомендуем делать это не реже раза в год. В составе таких данных могут быть, например, карта сети взаимодействия сотрудника и критерии оценки. Сотруднику может быть представлен отчет, содержащий показатель его ограниченности (показывающий степень ограниченности социальной сети) и средний показатель ограниченности подразделения. Эти показатели затем могут стать предметом обсуждения.

Затем нужно дать ясное представление о глубине социальной аналитики, которая вам нужна. Базовый уровень — анализ общих моделей поведения. Он вызывает наименьшие опасения с точки зрения использования личной информации. Такой анализ может, например, показать, что отдел маркетинга слишком изолирован, не называя конкретных виновников, а ряд команд имеет сигнатуру инноваций, опять-таки не называя, какие именно.

Следующий уровень — это идентификация типов сетей у конкретных сотрудников компании. Здесь уже можно объективно предсказывать поведение сотрудников, например, кто вероятнее всего будет агентом влияния или чье увольнение может причинить ущерб компании. Хотя на этом уровне анализ дает больше ценной информации, он уже выделяет конкретных сотрудников.

На самом высоком уровне социальная аналитика сочетается с машинным обучением. Компании собирают данные о том, с кем взаимодействуют сотрудники и какие темы обсуждают. Фирмы анализируют содержание электронных писем и постов в социальных сетях, чтобы определить, кто какими компетенциями обладает. Эта информация служит четким ориентиром для руководителей, например при выяснении, кто может генерировать хорошие идеи в тех или иных областях. На этом уровне по понятным причинам возникают наибольшие опасения в нарушении конфиденциальности личной информации, и руководству необходима хорошо продуманная стратегия их устранения.

Кадровая аналитика — это новый подход к принятию объективных решений, идущих на пользу организациям. Но сейчас, когда он только развивается, большинство компаний сосредоточивает внимание на атрибутивных данных о людях, а не на их взаимосвязях в коллективах. Опираясь на атрибутивные данные, компании могут поддерживать дела в существующем состоянии. Между тем социальная аналитика даст руководителям возможность оценивать вероятность достижения целевых результатов работником, командой или всей организацией. Они смогут также с помощью алгоритмов делать такие кадровые назначения, которые будут изменять необходимым образом сети взаимодействия сотрудников или способствовать реализации управленческих решений. Компании, стремящиеся быть лучшими, смогут использовать социальную аналитику для формирования благоприятной и плодотворной корпоративной культуры и повышения своей эффективности.

**Впервые опубликовано в выпуске за ноябрь–декабрь 2018 года.**

# Подбор кадров XXI века

Клаудио Фернандес-Араос

**НЕСКОЛЬКО ЛЕТ НАЗАД МЕНЯ** попросили помочь в поиске нового генерального директора для семейной компании, которая занималась розничной торговлей электроникой. Она планировала расширение деятельности и хотела повысить профессиональный уровень менеджмента. Я работал в тесном контакте с руководством компании и генеральным директором, покидающим свой пост, чтобы определить точный набор требований к претендентам на эту должность, а затем искать кандидатов и проводить отбор. Тот, кого мы наняли, имел великолепную профессиональную подготовку: он посещал учебные заведения высочайшего уровня, работал в лучших организациях отрасли и успешно возглавлял представительство очень известной международной компании в одной из стран. Что еще более важно, его компетентность во всех требуемых областях была выше установленного нами уровня. Однако все это оказалось неважным: несмотря на впечатляющий опыт работы и полное соответствие ожиданиям, он не смог приспособиться к масштабным технологическим, законодательным и конкурентным изменениям, происходившим на рынке в то время. Спустя три года его уволили, так и не дождавшись достойных результатов.

А вот другая история, которая произошла на заре моей карьеры в сфере подбора топ-персонала. Мне нужно было подыскать руководителя проекта для небольшой пивоварни, принадлежащей компании Quinsa, которая тогда занимала доминирующее положение на рынке пива в южной части Латинской Америки. В те дни я даже не был знаком с понятием «компетенция». Дело было еще до появления интернета, а Quinsa была единственным серьезным игроком на рынке напитков в регионе, так что у меня просто не было возможности отобрать большой пул кандидатов с соответствующими навыками и опытом работы в нужной отрасли. В конце концов я связался с Педро Альгортой — менеджером, с которым был знаком с 1981 года, когда мы оба учились в Стэнфордском университете. Альгорта был одним из пассажиров самолета, уцелевших в печально известной авиакатастрофе в Андах в 1972 году, о которой было написано несколько книг и снят фильм «Выжить» (Alive). Однако он не имел опыта работы с товарами народного потребления, не был знаком с провинцией Корриентес, где находилась пивоварня, и никогда не работал ни в маркетинге, ни в продажах, а именно этим ему и предстояло заниматься. Тем не менее у меня было ощущение, что у Альгорты все получится, и Quinsa согласилась нанять его. Это оказалось разумным решением. Альгорта очень быстро вырос сначала до директора пивоваренной компании в Корриентесе, а затем и до генерального директора флагманской пивоваренной компании Quinsa — Quilmes. Он стал ключевым членом команды, превратившей Quinsa из семейной компании в крупный концерн с менеджментом, который в то время считался одним из лучших в Латинской Америке.

Почему же генеральный директор из компании, торгующей электроникой, который, казалось, подходил по всем параметрам, показал столь плачевный результат? И почему Альгорта, явно не соответствовавший предъявляемым требованиям, добился таких блестящих успехов?

Потратив 30 лет на оценку и анализ работы топ-менеджеров, а также на изучение факторов, влияющих на их эффективность, я пришел к выводу, что самый важный показатель, позволяющий предсказать успех руководителя любого уровня — от низших звеньев управления до высшего менеджмента и совета директоров, — это наличие

## Идея вкратце

### Проблема

В последние несколько десятилетий организации при найме и развитии сотрудников делают основной упор на компетенции. Рекрутеры составляют объявления о вакансиях, перечисляя отдельные профессиональные навыки, необходимые для выполнения должностных обязанностей, и выбирают тех кандидатов, у которых они есть. Но бизнес XXI века сложен и нестабилен, а рынок труда высококвалифицированных специалистов слишком узок для того, чтобы эта система работала и дальше.

### Решение

Те, кто сегодня отвечает за принятие решений о найме и развитии персонала,

должны вместо компетенций сосредоточиться на потенциале соискателей: их способности адаптироваться к постоянно меняющейся деловой среде и развиваться, беря на себя новые сложные задачи.

### Инструменты

Руководителям следует научиться оценивать сотрудников (уже работающих в компании и будущих) по следующим пяти ключевым качествам: мотивация, любознательность, проницательность, вовлеченность и решительность. Затем они должны грамотно использовать инструменты удержания персонала и расширять зону ответственности сотрудников, чтобы помочь лучшим из них стать еще лучше.

потенциала. Я научился распознавать людей, у которых он есть, помогать компаниям их привлекать и создавать им возможности для дальнейшего развития. В этой статье я хочу поделиться своим опытом. Бизнес становится все более сложным и изменчивым, а мировой рынок ведущих специалистов сужается, поэтому я убежден, что организации и их руководители должны войти в новую эпоху подбора кадров, где критерием оценки будут не физические, умственные способности, опыт или навыки, а потенциал.

## Новая эпоха

Первая эпоха подбора кадров длилась тысячелетия. На протяжении веков выбор работников основывался на их физических качествах. Если нужно было соорудить пирамиду, прорыть канал, победить в войне или собрать большой урожай, требовались самые сильные, здоровые и выносливые люди, которых только можно было найти. Эти параметры легко поддаются оценке, и мы до сих пор неосознанно

продолжаем их учитывать, несмотря на неактуальность такого подхода: руководители компаний из списка Fortune 500 в среднем на 6 см выше среднестатистического американца, и то же самое относится к президентам стран и военачальникам.

Я родился и вырос во вторую эпоху, когда акцент делался на умственных способностях, опыте и прошлых достижениях. На протяжении большей части XX века важнейшим фактором при приеме на работу (особенно на должности белых воротничков) был IQ, который оценивался исходя из полученного образования и пройденных тестов и отражал вербальные, аналитические, математические и логические способности человека. Большая часть работы также стала подчиняться профессиональным стандартам. Появилась возможность сертифицировать с достаточно высокой степенью надежности и прозрачности многие категории работников, а поскольку большинство должностных обязанностей в разных компаниях и отраслях были довольно похожи, то из года в год отличным критерием при подборе сотрудника считались его успехи на предыдущих местах работы. Если вам был нужен инженер, бухгалтер, юрист, дизайнер или генеральный директор, вы искали самого умного и опытного инженера, бухгалтера, юриста, дизайнера или генерального директора, проводили с ним собеседование и нанимали его на работу.

Я начал заниматься подбором топ-менеджеров в 1980-е годы, это была третья эпоха подбора кадров, когда получил распространение компетентностный подход, преобладающий и по сей день. Дэвид Макклелланд в своей работе «Тестирование компетенций, а не интеллекта» (Testing for Competence Rather than for «Intelligence»), написанной в 1973 году, предложил оценивать конкретные характеристики и навыки работников, особенно менеджеров, что позволило бы предугадать, насколько выдающихся результатов они смогут достичь на предлагаемых им должностях. Такой подход соответствовал духу времени: развитие технологий и слияние разных отраслей усложнило рабочие процессы для многих профессий, в результате чего опыт и достижения на предыдущих местах работы начали терять актуальность. Соответственно, мы сосредоточились на том, какие компетенции предполагает та или иная должность, и стали искать кандидатов с их подходящими сочетаниями. Кроме того, при подборе

руководителей мы начали опираться на исследования, в которых говорилось, что коэффициент эмоционального интеллекта важнее IQ.

Сейчас мы находимся на заре четвертой эпохи, и наше внимание должно переключиться на потенциал сотрудников. В условиях нестабильности, неопределенности, сложности и неоднозначности современного мира (для него даже придумали специальное слово VUCA\*) оценка специалистов и их прием на работу на основе компетенций становятся все менее эффективными. То, что сегодня делает сотрудника успешным на определенной должности, может не сработать завтра, если конкурентная среда изменится, стратегия компании будет скорректирована или ему придется взаимодействовать с другой группой коллег, а может, и руководить ею. Соответственно, вопрос уже не в том, есть ли у работников и руководителей вашей компании нужные навыки, а в том, обладают ли они потенциалом для освоения новых.

## Нехватка топ-персонала

К сожалению, оценить потенциал сотрудников гораздо труднее, чем их компетенции (тем не менее это возможно, о чем я расскажу далее). Более того, вашей организации придется заниматься этим в жестких условиях: в скором времени на рынке труда соискатели будут в более выгодном положении, чем работодатели. Рост безработицы в США и Европе в 2010 году помешал увидеть нечто важное: из-за влияния трех факторов — глобализации, демографического кризиса и проблемы кадровых резервов — в ближайшие годы значительно сократится число кандидатов на руководящие должности.

Еще в 2006 году я вместе с Нитином Нориа, который в настоящее время является деканом Гарвардской школы бизнеса, и моими коллегами из компании Egon Zehnder занялся изучением этого вопроса. Мы опросили руководителей 47 компаний с совокупной рыночной капитализацией в размере \$2 трлн, выручкой свыше \$1 трлн и числом

---

\* VUCA — акроним, образованный из английских слов volatility (нестабильность), uncertainty (неопределенность), complexity (сложность) и ambiguity (неоднозначность). — *Прим. пер.*

сотрудников более 3 млн человек. Эти прибыльные компании с безупречной репутацией и эффективным подходом к работе с персоналом представляли основные секторы экономики и регионы мира. Тем не менее мы обнаружили, что все они столкнулись с серьезным кадровым кризисом. Восемь лет спустя ситуация для работодателей ничуть не улучшилась, даже наоборот.

Рассмотрим три упомянутых фактора. Глобализация вынуждает компании выходить за пределы своих традиционных рынков и конкурировать за тех специалистов, которые могут им в этом помочь. Крупнейшие мировые компании, участвовавшие в нашем исследовании 2006 года, ожидали, что к 2012 году доля их доходов на развивающихся рынках вырастет на 88%. Так и случилось. Более того, в настоящее время\* Международный валютный фонд и другие организации прогнозируют, что в период до 2016 года рост мировой экономики по большей части (на 70%) будут обеспечивать развивающиеся рынки. В то же время компании из развивающихся стран включаются в конкурентную борьбу не только за потребителей, но и за перспективных специалистов. В качестве примера можно привести Китай: к 2014 году в список Fortune 500 вошли 88 китайских компаний, в то время как в 2003 году их было всего восемь, и этот рост объясняется в том числе развитием зарубежных рынков. Huawei, ведущая телекоммуникационная компания Китая, насчитывает более 70 000 сотрудников, 45% из которых заняты в центрах исследований и разработок, расположенных в других странах — в Германии, Швеции, США, Франции, Италии, России и Индии. Подобные примеры можно найти и среди компаний, работающих на рынках таких стран, как Индия и Бразилия.

Влияние демографических факторов на количество потенциальных работников также не вызывает сомнений. Обычно топ-менеджерами становятся люди из возрастной группы от 35 до 44 лет, которая заметно сокращается. В исследовании 2006 года мы подсчитали, что из-за прогнозируемого снижения количества молодых управленцев на 30% в сочетании с ожидаемым ростом бизнеса число кандидатов на высшие руководящие должности в этой ключевой

---

\* На момент написания статьи, в 2014 году. — Прим. пер.



## Потенциал превышает все

**СОСРЕДОТОЧЕННОСТЬ НА ПОТЕНЦИАЛЕ** может способствовать поиску перспективных сотрудников любого уровня, и в первую очередь это относится к топ-персоналу. Подбор генерального директора или члена совета директоров, в отличие от поиска молодого специалиста, нередко предполагает, что несколько кандидатов обладают необходимыми знаниями, опытом работы и компетенциями. Это делает верную оценку их мотивации, любознательности, проницательности, вовлеченности и решительности еще более важной.

Подготовка преемника на пост генерального директора должна начинаться очень рано, лучше всего — в момент вступления руководителя в должность и точно не позднее, чем за три-четыре года до его ухода. Как показывает опыт Egon Zehnder, даже если компания ожидает, что генеральный директор проработает на своем посту гораздо дольше этого времени, необходимо оценить потенциал сотрудников, находящихся на несколько уровней ниже топ-менеджмента. Нужно выявлять тех, кого стоит включить в программу удержания и развития персонала, чтобы некоторые из них могли впоследствии стать претендентами на высшие руководящие должности.

Я знаком с директором одной корпорации, которая дважды инициировала увольнение компетентных руководителей высшего звена, потому что они не обладали достаточным потенциалом. Было решено, что эти руководители уступят свои посты — ключевые для развития компании — тем, у кого этот потенциал есть. Назначения в совет директоров должны подчиняться точно таким же правилам. Британский офис нашей фирмы недавно помог известной розничной сети John Lewis Partnership оценить ряд кандидатов на две должности в совете директоров, используя в качестве ключевых критериев все показатели потенциала (особое внимание при этом уделялось любознательности). В конце концов, если у руководителей компании нет потенциала роста, стремления учиться и адаптироваться к новым условиям, как они смогут привлечь перспективных сотрудников и менеджеров, которые на это способны?

возрастной группе сократится в два раза. Десять лет назад демографический сдвиг затронул в основном США и Европу, однако к 2020 году количество людей, достигших пенсионного возраста, превысит число работников, выходящих на рынок труда, во многих странах, включая Россию, Канаду, Южную Корею и Китай.

Третий фактор связан с первыми двумя и не менее важен, хотя и не столь широко известен: компании не развивают должным образом свои кадровые резервы потенциальных руководителей. В 2014 году PricewaterhouseCoopers провела опрос директоров различных организаций в 68 странах мира, и 63% опрошенных заявили,

что их беспокоит возможная нехватка квалифицированного персонала на всех уровнях компании в будущем. Исследование Boston Consulting Group показало: 56% руководителей полагают, что в ближайшие годы их ждут серьезные трудности, связанные с заполнением вакансий топ-менеджеров. Аналогичные опасения высказал и профессор Гарвардской школы бизнеса Борис Гройсберг в ходе опроса участников программы для руководителей в 2013 году. Респонденты оценили свой уровень удовлетворенности кадровым резервом топ-персонала компаний в 3,2 балла из 5, в то время как действующие генеральные директора получили 4 балла, а высшее руководство в целом — 3,8. Не меньшую тревогу вызвали и ответы на другие вопросы данного исследования: ни в одной компании управление персоналом не получило оценку выше 3,3, а важнейшие мероприятия по развитию персонала, такие как кадровая ротация, были оценены в 2,6 балла. Иными словами, лишь немногие руководители считали, что их компании делают достаточно для выявления и развития компетентных управленцев. Недавние интервью, проведенные моими коллегами, подтверждают, что такое мнение встречается довольно часто. Только 22% из 823 лидеров, принявших участие в опросе, оценили свои программы кадровых резервов как перспективные, и лишь 19% сказали, что не испытывают затруднений с привлечением лучших специалистов.

Я обнаружил, что во многих компаниях, особенно в тех, которые работают на рынках развитых стран, половина руководителей высшего звена в ближайшие два года достигнет пенсионного возраста, при этом у 50% из них нет преемника, который мог бы исполнять их обязанности и был бы готов взять на себя ответственность. Как сказал Гройсберг: «Сегодня компании, возможно, чувствуют себя прекрасно, но через пять–десять лет им понадобится новое поколение топ-менеджеров, когда нынешнее выйдет на пенсию или решит сменить работу. И где они собираются их искать?»

Глобализация, демографический кризис и отсутствие кадровых резервов даже независимо друг от друга способны создать беспрецедентный спрос на квалифицированные кадры в следующем десятилетии. Процесс глобализации никогда еще не шел столь быстрыми темпами, дисбаланс между старшим и молодым поколениями не был

таким впечатляющим, состояние кадрового резерва компетентных преемников прежде не вызывало столь негативных откликов, а оценки программ по развитию персонала, полученные в ходе опросов, на моей памяти еще не опускались так низко. Все эти факторы вместе приведут к войне за кадры, которая станет серьезным и, возможно, непреодолимым вызовом для большинства организаций. Но те, кто научится выявлению потенциала специалистов, эффективному удержанию тех из них, у которых он есть, и созданию программ развития персонала, смогут извлечь из этой ситуации массу невероятных возможностей.

## Качественный подбор персонала

В первую очередь необходимо привлечь в компанию подходящих сотрудников. Генеральный директор Amazon Джефф Безос, оказавший огромное влияние на формирование корпоративных ценностей, сказал об этом еще в 1998 году: «Основным элементом нашего успеха была и остается высокая планка при найме сотрудников». Так как же выявить наличие потенциала при оценке соискателей (и действующих работников)?

Многие компании внедряют хорошо зарекомендовавшие себя программы развития потенциала, которые способствуют профессиональному росту и продвижению по службе перспективных менеджеров. Однако большинство из них следует отнести скорее к программам повышения эффективности, так как в них попадают сотрудники, которые хорошо проявили себя в прошлом, и поэтому считается, что у них больше шансов на успех в будущем. Тем не менее, учитывая условия VUCA-мира, такие прогнозы нельзя считать надежными. Около 80% участников программ для руководителей, которые я веду, утверждают, что их компании не используют подтвержденные практикой модели для оценки потенциала. Я допускаю, что оценить потенциал сотрудников намного сложнее, чем их IQ, эффективность на предыдущих местах работы и даже различные компетенции. Однако это осуществимо: компания Egon Zehnder разработала модель, которая совершенствовалась на протяжении последних двух десятилетий. Данные о карьере тысяч топ-менеджеров, оцененных

с помощью этой модели, свидетельствуют о том, что ее точность составляет около 85%.

Первый показатель потенциала, который мы ищем, — это правильная мотивация: желание достичь общих целей. Люди с высоким потенциалом честолюбивы и хотят оставить свой след в компании, но в то же время они стремятся к масштабным коллективным целям, отказываясь от личных интересов, и не жалеют усилий для того, чтобы стать лучшими во всем, чем занимаются. Мы в первую очередь обращаем внимание именно на мотивацию, потому что люди часто не осознают ее, а это качество постоянно. Человек, которым движут исключительно эгоистичные мотивы, скорее всего, не изменится.

Далее мы рассматриваем четыре других качества, которые, согласно нашим исследованиям, указывают на наличие потенциала.

- **Любознательность:** тяга к поиску нового опыта и знаний, способность предоставлять обратную связь, а также открытость к переменам и желание учиться.
- **Проницательность:** способность к сбору и осмыслению информации, которая сулит новые возможности.
- **Вовлеченность:** умение использовать эмоции и логику для коммуникации с людьми и передачи им своего убедительного видения.
- **Решительность:** умение бороться за достижение высоких целей, несмотря на возникающие трудности, а также способность преодолевать невзгоды.

Оглядываясь назад, я понимаю, что Педро Альгорта добился успеха в Quinsa именно благодаря всем этим качествам, а не потому, что обладал определенным набором навыков и компетенций. Эти же качества в полной мере проявились во время тяжелейших испытаний, выпавших на его долю в Андах. Он продемонстрировал свою мотивацию, играя важную, но скромную роль — готовил припасы для разведчиков, которые должны были отправиться в путь для спасения всей группы. Чтобы у них была вода, он топил снег, чтобы обеспечить

их пропитанием — срезал и высушивал маленькие кусочки плоти из мертвых тел своих товарищей. Вместо того чтобы поддаться отчаянию, Альгорта проявил любознательность (заинтересовался тем, что его окружало, и заметил, в каком направлении вода стекает с ледника), а также проницательность (вода текла на восток, из чего он сделал вывод, что умирающий пилот неверно указал их местоположение; они оказались на аргентинской, а не на чилийской стороне горного хребта). Его вовлеченность и решительность были также очевидны в течение этих 72 дней. Он преданно заботился о своем умирающем друге Артуро Ногейре, страдавшем от множественных переломов ног, делал все возможное, чтобы отвлечь молодого человека от боли. Он призывал своих товарищей, которые еще были живы, не терять надежды и убеждал всех позволить употреблять в пищу их тела, если они умрут, называя это разрешение проявлением любви.

Деятельность Альгорты на посту генерального директора не имела ничего общего с тем, что он пережил на этой горе, однако те же самые качества помогли ему и в карьере в Quinsa. Пожалуй, наилучшим примером чистоты мотивов Альгорты стал его поступок в конце десятилетнего срока работы в компании, когда по обоснованным стратегическим соображениям он порекомендовал ей отказаться от агробизнеса, который на тот момент возглавлял, хотя это означало, что он сам лишится работы. Кроме того, он был любознательным руководителем, всегда готовым уделить внимание потребителям, клиентам, работникам любого уровня и прислушаться к тем, кто обычно никому не был интересен. Благодаря этому он принял и поддержал некоторые революционные маркетинговые инициативы, которые позволили Quilmes в восемь раз увеличить продажи, достигнув при этом рекордной прибыльности. Он проявлял большую проницательность как при принятии решений о найме (в числе лучших сотрудников, принятых им на работу, были будущие генеральные директора компаний Quilmes и Nestlé), так и в стратегических вопросах, например приняв смелое решение о распродаже всех непрофильных активов и использовании полученных средств для расширения пивоваренного бизнеса в регионе. Его вовлеченность преобразила неэффективную и даже в чем-то вредную корпоративную культуру компании Quilmes. Именно благодаря его настойчивости стали проводиться совместные открытые

собрания с участием руководителей и подчиненных, и эта практика впоследствии распространилась на всю группу компаний. Наконец, Альгорта проявил удивительную решительность. Вскоре после того, как он стал руководителем проекта по строительству новой пивоварни в компании Quinsa, средства на проект закончились, но Альгорта и не подумал об уходе, напротив, он настоял на привлечении необходимого финансирования. И когда вскоре Аргентину сотрясли девальвация и гиперинфляция, он не сдался, и в итоге объект был введен в эксплуатацию через 15 месяцев.

Как же определить, обладает ли потенциалом соискатель, с которым вы только что познакомились, или ваш действующий сотрудник? Нужно проанализировать его личную и профессиональную биографию, как я это только что показал на примере Альгорты. Проводите углубленные собеседования, обсуждайте вопросы карьерного развития, изучайте подробности событий, которые он упоминает и которые могут раскрыть, есть ли у него нужные качества. Например, чтобы оценить любознательность, не стоит задавать вопрос «Вы любознательны?». Вместо этого поищите признаки того, что человек стремится к самосовершенствованию, по-настоящему любит учиться и способен извлечь уроки из допущенных ошибок. В этом могут помочь следующие вопросы:

- Как вы реагируете, когда кто-то бросает вам вызов?
- Как вы приглашаете других внести свой вклад в ваше дело?
- Что вы делаете для расширения вашего мышления, приобретения дополнительного опыта, для личностного развития?
- Как вы стимулируете обучение в вашей организации?
- Какие шаги вы предпринимаете для поиска нового?

Всегда просите привести конкретные примеры и тщательно анализируйте все, что имеет отношение к мотивации, пронизательности, вовлеченности и решительности сотрудника. Ваши беседы с руководителями, коллегами и непосредственными подчиненными этого человека, которые хорошо его знают, должны быть столь же обстоятельными.

Будучи руководителем, вы также должны работать над распространением упомянутых методов проведения собеседований в рамках всей организации. Исследования показывают: наблюдается положительная корреляция между высокой оценкой кандидата при собеседовании и хорошими показателями его дальнейшей работы. Тем не менее, похоже, некоторые рекрутеры определяют, подходит ли кандидат, подбрасывая монетку. Лишь немногие менеджеры изучают эффективные методы оценки персонала в бизнес-школах или на тренингах своих работодателей. Проведя опрос среди топ-менеджеров — участников программ по управлению персоналом, я выяснил: только около 30% респондентов утверждают, что в их компании организовано необходимое обучение. В большинстве организаций работает множество менеджеров, имеющих право одобрять плохих кандидатов и отсеивать хороших.

У компаний, уделяющих особое внимание правильным методам подбора персонала, значительно выше шансы на успех. Например, в Amazon есть сотни преданных делу внутренних рекрутеров, отличные тренинги по отбору соискателей, а также ряд высококвалифицированных экспертов, которые работают на полную ставку в одном из отделов, но при этом имеют право участвовать в оценке сотрудников, претендующих на должность в другом отделе, и даже отклонять их кандидатуры.

Бразильская горнодобывающая группа компаний Vale do Rio Doce, известная как Vale, применяла подход, основанный на таких же принципах, во время работы с Egon Zehnder в 2001–2011 годах. В этот период пост генерального директора этой компании занимал Роджер Аньелли, и при нем на руководящие должности сотрудники всегда назначались после объективной, независимой и профессиональной оценки всех внутренних и внешних кандидатов. Менеджеров поощряли отдавать предпочтение мотивированным, любознательным, проницательным, вовлеченным и решительным соискателям, даже если у них не было опыта работы в необходимой области или в должности, на которую они претендовали. «Мы никогда не брали тех, кто не демонстрировал увлеченность и приверженность нашей долгосрочной стратегии и высоким целям», — объясняет Аньелли. С помощью такого подхода были приняты на работу и получили

повышение около 250 топ-менеджеров со всего мира, и эта стратегия себя оправдала. Vale стала одним из ведущих мировых игроков в горнодобывающей промышленности, значительно опередив конкурентов в стране и регионе.

## Эффективное удержание персонала

Итак, вы смогли нанять специалистов с высоким потенциалом и выявили его у тех, кто уже работает в вашей компании. Далее следует сосредоточиться на том, чтобы удержать этих сотрудников, ведь конкуренты, также столкнувшиеся с ограниченным рынком перспективных специалистов, будут рады переманить их. Из всех достижений на посту руководителя Vale Аньелли больше всего гордится не огромными доходами, прибылью и увеличением цены акций, а профессиональным ростом руководителей внутри компании. «Спустя пять-шесть лет всех руководителей на самом высоком уровне мы стали выбирать из числа наших собственных сотрудников», — говорит он, добавляя, что умение создавать сильные команды и удерживать персонал — это ключ к успеху любого лидера или организации.

В 2011 году бразильское правительство воспользовалось своей долей в контрольном пакете акций Vale (61%), чтобы ускорить уход Аньелли. Это привело к тому, что семь из восьми членов исполнительного комитета добровольно покинули компанию в течение года, и вскоре она потеряла почти половину своей стоимости. Несомненно, определенную роль в этом сыграло растущее разочарование в сырьевой экономике страны. Однако, учитывая, что ближайшие конкуренты Vale — Rio Tinto и VNI Billiton — в этот период не столкнулись с таким резким падением, представляется очевидным, что инвесторы отреагировали в том числе на потерю выдающейся руководящей команды.

Каким образом можно повторить успех Vale под руководством Аньелли, избежав при этом последующих неудач? Нужно учитывать, чего именно сотрудники с высоким потенциалом ждут от вас прежде всего. Как объясняет Дэниел Пинк в своей книге «Драйв»\*, большин-

---

\* Пинк Д. Драйв: Что на самом деле нас мотивирует. — М.: Альпина Паблшер, 2020.



ство из нас (особенно работников умственного труда) вдохновляют три вещи: автономия — свобода распоряжаться своей жизнью, мастерство — стремление к совершенству и целеустремленность — желание, чтобы наша работа служила чему-то большему, чем мы сами.

Разумеется, зарплата имеет значение. Все работники, особенно перспективные, рассчитывают на то, что их вознаграждение будет соответствовать приложенным усилиям и окажется сопоставимо с вознаграждением других специалистов, выполняющих аналогичную работу. В то же время мой опыт говорит о том, что несправедливая зарплата, безусловно, снижает мотивацию, однако начиная с определенного уровня компенсация становится отнюдь не так важна, как принято считать. Я опросил сотрудников, которые были приняты на работу через нашу фирму, добились успеха, но уволились в течение трех лет, и обнаружил, что 85% из них получили более высокую должность, подтвердив тем самым свою компетентность и наличие потенциала. При этом лишь 4% в качестве основной причины ухода назвали желание увеличить свою заработную плату. Гораздо чаще они говорили о плохих начальниках, недостаточной поддержке и отсутствии возможностей для роста.

Так что оплачивайте работу своих лучших сотрудников достойно, в идеале выше среднего. Но при этом дайте им свободу действий в четырех областях, которые Пинк в своей книге называет «четыре Т»: задача (task) — что делать, время (time) — когда делать, команда (team) — с кем делать и метод (technique) — как делать. Помогите им овладеть мастерством, ставя трудные, но достижимые цели и устраняя отвлекающие факторы. Вовлекайте их в более масштабную деятельность — командную, организационную или общественную. Безос и другие руководители Amazon — настоящие эксперты в этом деле. Такими же были Аньелли и его команда в Vale, но после его отставки в компании сложилась обстановка, в которой оставшиеся топ-менеджеры потеряли мотивацию, и многие из них решили уйти.

## **Задачи за пределами текущих обязанностей**

Последнее, что вам нужно сделать, — проследить, чтобы ваши лучшие сотрудники могли реализовать тот высокий потенциал, который

## Какие еще качества следует искать в кандидатах?

Конечно, потенциал сегодня должен стать определяющим качеством руководителя, но было бы ошибкой забыть об уроках в области оценки персонала, которые мы усвоили за прошедшие годы, и выявленных в результате этого других характеристиках.

### **Интеллект**

Скорее всего, вы не будете проводить тест на IQ, тем не менее важно оценить общий интеллект кандидата (включая аналитические, вербальные, математические и логические способности), исходя из его образования, предыдущего опыта работы и ответов на вопросы, заданные на собеседовании. Нет необходимости искать гениев, для большинства профессий существует определенный уровень интеллекта, достаточный для того, чтобы сотрудник выполнял свои обязанности. Если интеллект работника выше данного уровня, то это практически не влияет на эффективность. Однако те, кого вы принимаете на работу, все же должны быть достаточно умны, чтобы соответствовать вашим требованиям, ведь их интеллект вряд ли существенно повысится со временем.

### **Ценности**

Ценности крайне важны, и не стоит ожидать, что их получится привить на рабочем месте. Используйте собеседования и проверку анкетных данных не только для того, чтобы убедиться в честности и добросовестности кандидата, но и чтобы выяснить, разделяет ли он основные ценности вашей организации.

### **Лидерские качества**

Некоторые компетенции по-прежнему актуальны (хотя обладать только ими недостаточно) при оценке кандидатов на должности руководителей высшего звена. Несмотря

вы в них увидели. Предлагайте им такие возможности для развития, которые заставят их выйти из зоны комфорта. Джонатан Харви, руководитель кадровой службы австралийского банка ANZ, работающего в 33 странах мира, объясняет это так: «Когда встает вопрос повышения квалификации менеджеров для назначения их в будущем на руководящие посты, мы, поручая им новый проект или переводя на новую должность, всегда стремимся обеспечить оптимальный уровень дискомфорта — именно благодаря этому происходит самое интенсивное обучение. Мы не хотим, чтобы люди выходили за пределы своих возможностей. Однако нам нужны всесторонне образованные лидеры, придерживающиеся определенных ценностей, с широким взглядом на мир, а правильно поставленные

на то что все вакансии и организации отличаются друг от друга, у эффективных руководителей должны в той или иной степени быть выражены восемь профессиональных качеств.

1. **Стратегическое мышление.** Способность к широкому, комплексному аналитическому и концептуальному восприятию.
2. **Знание рынка.** Ясное понимание того, как функционирует рынок и как это влияет на бизнес.
3. **Ориентация на результат.** Стремление к явному улучшению ключевых бизнес-показателей.
4. **Ориентация на потребителя.** Желание удовлетворить потребности клиентов.
5. **Сотрудничество и влияние.** Способность к эффективному взаимодействию с коллегами или партнерами, в том числе не находящимися в подчинении.
6. **Организационное развитие.** Стремление к совершенствованию компании за счет привлечения и развития лучших специалистов.
7. **Командное руководство.** Успешное создание эффективных, сплоченных, целеустремленных коллективов.
8. **Управление изменениями.** Способность преобразовать организацию и адаптировать ее к новым целям.

Необходимо оценивать эти качества так же, как и потенциал, с помощью собеседований и анализа рекомендаций, чтобы убедиться в том, что кандидат демонстрировал их в прошлом при схожих обстоятельствах.

задачи, расширяющие зону ответственности, как раз способны в этом помочь».

Чтобы объяснить, к чему может привести отсутствие вызовов для ваших сотрудников с высоким потенциалом, я часто привожу результаты исследования профессионального уровня топ-менеджеров в Японии. В 2008 году мы с Кентаро Арамаки из токийского офиса Egon Zehnder проанализировали потенциал японских руководителей высшего звена (наши консультанты с помощью вышеописанных показателей оценили способность руководителей брать на себя больше обязанностей и ответственности) в сравнении с их компетентностью (то есть с нашей оценкой восьми лидерских качеств, приведенных в разделе «Какие еще качества следует искать

в кандидатах?»). Сопоставив полученные результаты со средними оценками топ-менеджеров из нашей базы данных, охватывающей весь мир, мы обнаружили настоящий парадокс. Потенциал японских профессионалов был выше, чем в среднем по всему миру, а компетентность — ниже. Из многообещающего материала получался довольно слабый продукт. Причиной этого был и остается неэффективный подход к развитию персонала в Японии. Учебные заведения страны и строгие принципы трудовой этики, характерные для японской культуры, дают менеджерам толчок к карьерному росту, но, как только они приступают к работе, их профессиональное развитие тормозится. В Японии руководитель традиционно продвигается по служебной лестнице в одном подразделении, в одной компании, почтительно ожидая повышения, которое, как правило, происходит только тогда, когда он оказывается самым старшим в очереди на освободившееся место.

Недавно один международный концерн, расположенный в Токио, обратился к нашей фирме с просьбой провести оценку 10 их высших руководителей в возрасте 55–60 лет. Эта компания, работающая в нескольких отраслях на различных рынках, могла бы быть идеальной площадкой для развития топ-менеджеров. Однако лишь один из тех, кого мы оценивали, был занят более чем в одном направлении бизнеса. Время, которое каждый руководитель проработал за пределами Японии, в среднем составляло всего один год, и уровень владения английским языком был довольно скромным. В результате ни одного из них нельзя было назвать подходящим кандидатом на пост генерального директора. Обиднее всего было то, что начало карьеры всех этих руководителей было многообещающим. Это были инженеры с более чем 20-летним опытом работы в области исследований и разработок, стратегии развития продуктов и маркетинга, но весь этот потенциал был растрочен впустую.

Продвижение сотрудников с высоким потенциалом по карьерной лестнице обеспечит их профессиональный рост (они будут занимать более высокие должности, распоряжаться большими бюджетами, количество их подчиненных возрастет), но не ускорит его, в отличие от разнообразных и сложных задач. Некоторое время назад по нашей просьбе 823 топ-менеджера международных компаний

проанализировали свою карьеру и рассказали о том, что помогло им раскрыть свой потенциал. Самой популярной причиной (71% опрошенных) были задания за пределами их зоны ответственности. Следом шли ротация и наставничество — о них упомянули 49% респондентов.

Как обеспечить сотрудникам вашей организации ротацию рабочих мест и возможность выполнения заданий, выходящих за рамки их текущих обязанностей (учитывая, что и то и другое так необходимо для их развития)? Давайте снова обратимся к опыту ANZ. В 2007–2010 годах, когда компания расширила свою деятельность в Азии и значительно увеличила количество нанимаемых работников, было принято решение усовершенствовать процессы развития лидерских качеств у менеджеров. Усилия ANZ были сосредоточены на должностях, признанных критически важными для бизнеса. Это должности, влияющие на стратегию компании и требующие наличия особенных навыков. От занимающих их сотрудников в значительной степени зависят результаты работы, а отсутствие таких должностей представляет значительную угрозу для непрерывности бизнеса и производительности.

Задача состояла в том, чтобы оценить потенциал всех своих менеджеров, а затем назначить тех, чьи показатели окажутся наиболее высокими, на эти критически важные для бизнеса должности. Также следует отметить существующую в компании программу «Банковский работник широкого профиля» (Generalist Bankers Program), в рамках которой ежегодно 10–15 участников получают возможность ротации по таким направлениям, как обслуживание физических и юридических лиц, межбанковские операции, управление рисками, а также операционная деятельность, в результате чего они приобретают обширные знания о банковском деле и о том, как оно организовано в компании. Затем участники программы переходят на постоянные должности и получают опыт работы с разными регионами и продуктами, обслуживания клиентов, а также проходят обязательную практику в области внутреннего аудита — таким образом обеспечивается глубокое понимание системы контроля в банке. Программа рассчитана на 15 лет, и ее конечная цель — назначение на должность генерального директора банка на уровне страны.

Этот подход уже приносит свои плоды. Если три года назад 70% руководящих должностей в ANZ получали кандидаты, приглашенные извне, то в настоящее время их доля составляет менее 20%. Внутренние опросы показывают, что вовлеченность персонала выросла с 64 до 72%, в то время как эффективность сервиса за тот же период (показатель, отражающий приверженность сотрудников высокому качеству обслуживания клиентов и продукции) увеличилась с 68 до 78%. Попутно удалось добиться и других положительных результатов. В 2013 году компания второй год подряд была признана четвертой в рейтинге международных банков Азиатско-Тихоокеанского региона по результатам опроса клиентов, проведенного в Гринвиче, в то время как в 2008 году она занимала лишь 12-е место.

---

Геополитика, бизнес, промышленность и сфера занятости меняются так стремительно, что мы не можем предсказать, какие компетенции потребуются для эффективной работы даже через несколько лет, поэтому крайне важно выявлять и развивать сотрудников с наибольшим потенциалом. Ищите тех, кто имеет сильную мотивацию к достижению высоких целей, но при этом достаточно скромен, чтобы поставить общие интересы выше индивидуальных; тех, кому свойственно любопытство, которое побуждает искать новые идеи и пути; тех, у кого проницательный ум, позволяющий видеть взаимосвязи там, где другие их не замечают; тех, кто вовлечен в свою работу и в дела окружающих и решителен в преодолении трудностей. Это не означает, что можно забыть о таких факторах, как интеллект, опыт, эффективность и определенные компетенции, особенно те, которые связаны с руководящей работой. Однако вашими приоритетами должны стать прием на работу, удержание, развитие и продвижение тех, у кого есть потенциал, — на всех уровнях организации.

# Срочный трудоустройственный контракт

Новый контракт между работодателем и работником

Рид Хоффман, Бен Касноча, Крис Йе

**НА ПРОТЯЖЕНИИ БОЛЬШЕЙ ЧАСТИ XX ВЕКА** главным в контракте между работодателем и работником в развитых странах была стабильность. Рабочие места в крупных компаниях давали гарантию: пока дела в компании шли хорошо, занятости работника, который справлялся со своими обязанностями, ничего не грозило. В мире белых воротничков продвижение по служебной лестнице было чем-то вроде подъема на эскалаторе, предполагавшего предсказуемый рост работников, которые соблюдают правила. Компании, со своей стороны, могли рассчитывать на лояльность сотрудников и низкую текучесть кадров.

А затем началась глобализация и информационная эпоха. На смену стабильности пришло быстрое непредсказуемое изменение. Главными качествами успеха стали адаптация и предпринимательские способности. Перемены разрушили идею традиционного контракта между работодателем и работником, а вместе с ней и карьерный эскалатор в частном секторе США. Ситуация изменилась и в других местах.

Мы не первые, кто пишет об этом и выдвигает идеи. К сожалению, ни один из предложенных до сих пор подходов не прижился. Вместо того чтобы разработать новый, более совершенный контракт, многие — возможно, даже большинство — ищут гибкость в урезании существующего. Нужно сократить затраты? Увольняем работников. Нужны специалисты другой квалификации? Нанимаем новых работников. При такой свободе отношений люди начинают считать себя «свободными агентами», которые ищут возможности для роста в других компаниях и меняют место работы, как только подвернется более подходящее предложение. В результате появляется экономика, живущая по принципу «победитель получает все». Руководителям высшего звена это может казаться справедливым, но у остальных она вызывает разочарование.

Даже компании, успешно применяющие контракты с минимальным набором гарантий, сталкиваются с неприятными последствиями в виде текучести кадров и более низкой результативности работников. Более того, хотя отсутствие гарантии занятости косвенно заставляет людей становиться более гибкими и предприимчивыми, отсутствие взаимной выгоды ведет к тому, что самые талантливые применяют свои способности в других местах. Компания в какой-то мере снижает затраты, но ничего не получает в плане инноваций и адаптируемости.

Мы убеждены, что пришло время создать новый контракт между работодателем и работником. Компания не может быть гибкой, если она предлагает работникам пожизненные контракты, а лучшие специалисты не хотят ограничивать свою карьеру только одной компанией. Однако есть нечто лучшее, чем принцип «каждый сам за себя», и некоторые компании уже поняли это.

---

Мы представляем сферу, где отношения между работодателем и работником уже приняли новые формы — сообщество высокотехнологичных стартапов Кремниевой долины. Здесь способность адаптироваться и принимать на себя риски считается критически важной для успеха, а индивидуальные предприниматели могут иметь большое влияние, если создаваемые ими сети достаточно сильны.



## Идея вкратце

На протяжении большей части XX века главным аспектом контракта между работодателями и работниками была лояльность. Сейчас это уже не так, в США основным стал транзакционный, рыночный подход, который плохо служит и одной, и другой стороне.

Новый работоспособный контракт должен признавать тот факт, что работа на одном месте вряд ли будет пожизненной, и при этом стимулировать долгосрочные отношения. Главное, к чему нужно стремиться

и работодателю, и работнику, — это создание взаимных выгод. Работники повышают *приспособляемость* компании, а компания — *профессиональную пригодность* работников.

Три простые стратегии могут сделать новый контракт реальным: 1) наем работника на четко обозначенный срок, 2) вовлечение работников в сетевое общение и обмен опытом за пределами организации, 3) создание сетей бывших работников для поддержки общения после увольнения.

Рид и Бен недавно написали книгу «Жизнь как стартап»\*, в которой показано, как применять навыки успешных предпринимателей из технологической отрасли для построения карьеры в любой сфере деятельности. Конечно, не каждая отрасль функционирует по законам стартапов. Однако большинство компаний сейчас работают в условиях быстрых изменений и подрывных инноваций.

Крошечные стартапы постоянно обходят корпоративных гигантов, несмотря на неопоставимость обеспеченности ресурсами и конкурентной позиции. Во многом своими успехами стартапы обязаны основателям, исполнительному руководству и первым сотрудникам, которых отличает способность быстро адаптироваться, предпринимательская жилка и готовность принимать более высокие риски в стремлении переиграть конкурентов.

Наем, обучение и опора на такую рабочую силу может показаться опасным делом. В конце концов, если поощрять предпринимательскую активность работников, не исключено, что они уйдут к конкурентам или, хуже того, *сами станут* конкурентами. Именно такова реальность Кремниевой долины. Но передовые руководители уже поняли, что можно поощрять предпринимательский дух и при этом не растерять работников, если переосмыслить отношение

\* Касноча Б., Хоффман Р. Жизнь как стартап: Строй карьеру по законам Кремниевой долины. — М.: Альпина Паблшер, 2017.

к управлению персоналом в организации. Более того, многие начинают понимать, как обернуть в свою пользу уход сотрудников в поисках новых возможностей.

Это, на наш взгляд, свидетельствует о рождении контракта нового типа, который так необходим сейчас. Хотя этот процесс наиболее активно идет в высокотехнологичной отрасли, его проявления заметны и в других местах, например в консалтинговых фирмах. Его основополагающий принцип — взаимность: обе стороны понимают и признают, что их отношения носят добровольный характер и выгодны всем.

Конечно, взаимные вложения подразумевались и старым пожизненным контрактом. Обе стороны рассчитывали на постоянные взаимоотношения, поэтому они и проявляли желание вкладываться в них. Компании организовывали обучение работников, продвигали их и негласно гарантировали занятость. Работники проявляли лояльность и сдерживали себя в отношении требований к повышению заработной платы. Новый контракт исходит из ограниченного срока взаимоотношений, но все равно нацелен на доверие и вложения. Однако вместо строгих рамок лояльности он предлагает участникам стремиться к взаимной выгоде от альянса.

И работодатель, и работник стремятся приносить выгоду друг другу. Работодатель говорит: «Если благодаря вам повысится наша ценность, мы увеличим *вашу* ценность». Работник говорит: «Если вы поможете мне расти и добиваться успеха, я помогу расти и добиваться успеха компании». Работники вкладывают в повышение *приспособляемости* компании; компания вкладывает в повышение *профессиональной пригодности* работника. Том Тирни, бывший генеральный директор Bain, часто говорил новичкам и консультантам: «Мы будем повышать вашу рыночную привлекательность».

Может показаться, что в таком взаимовыгодном контракте нет души, но все зависит от уровня доверия. Поскольку стороны стремятся к альянсу, а не просто занимаются обменом времени на деньги, такой контракт может стать основой для более крепких отношений, даже несмотря на признание того, что эти отношения не навсегда. Это позволяет обеим сторонам принимать более высокий риск, тратить время и ресурсы на то, чтобы двигаться к глобальным вершинам, а не к местным возвышенностям.

Контракт Netflix может служить примером соглашения работодателя и работника. В своей знаменитой презентации корпоративной культуры генеральный директор Netflix Рид Хастингс заявил: «Мы не семья, мы — команда». Вот его совет менеджерам: «Я пытался удержать в Netflix кого-нибудь, кто говорил, что через пару месяцев уходит в другую компанию на аналогичную должность? Людям надо выплачивать хорошее выходное пособие за то, что они освобождают место, на которое мы можем взять звезду». Главное в новом контракте не стремление угодить всем и каждому. Он основан на понимании, что компания — это ее таланты, что тем, у кого низкие результаты, здесь не место, а для привлечения талантов нужно предлагать заманчивые возможности.

Мы нашли три простых способа, с помощью которых компании могут создать реальный, работающий контракт: 1) нанимать работников на четко обозначенный срок, 2) вовлекать, даже финансировать, работников в сетевое общение за пределами организации, 3) создавать активные сети бывших работников для поддержания общения с бывшим работодателем. Рассмотрим каждый из них отдельно.

### **Определение «срока найма»**

Вряд ли стоит рассчитывать на то, что все сотрудники будут пожизненно лояльными своей организации. Рано или поздно подавляющая часть работников открывает для себя новые и перспективные возможности. Признавая это, компании могут заключать союзы, предполагающие периодическое продление срока найма. Когда Рид основал LinkedIn, он определил первоначальный срок трудового контракта в четыре года, с обсуждением перспектив через два года. Если работнику удавалось внести вклад в развитие компании за четыре года, то она помогала ему продвинуться по карьерной лестнице. В идеале предполагалось продление трудового контракта еще на один срок, но это могла быть и должность за пределами компании.

Срочный контракт выполняет свою функцию: компания получает работника, который стремится принести ей пользу и может быть ценным ресурсом в конце срока найма. Работник, хотя и не получает

пожизненной *занятости*, существенно повышает свою *профессиональную пригодность*. Кроме того, срок контракта определяет реалистичную зону доверия. Пожизненная занятость и лояльность просто не отвечают потребностям сегодняшнего мира. Делать вид, что это не так, бесполезно и лишь подрывает доверие.

Почему именно от двух до четырех лет? Такой срок, похоже, практически универсален. Он совпадает с типичным циклом разработки продукта в *софтверном бизнесе*, позволяя работнику участвовать в крупных проектах от начала до конца. Производители потребительских товаров, такие как P&G, проводят ротацию бренд-менеджеров так, чтобы они проводили на каждой позиции от двух до четырех лет. Инвестиционные банки и консалтинговые агентства предлагают двух- и четырехлетние программы подготовки аналитиков. Такие же циклы можно встретить даже в сферах за пределами делового мира. Достаточно вспомнить, с какой периодичностью избирают президента США и проводят Олимпийские игры.

При грамотной реализации подхода срочный контракт может также облегчать наем и удержание персонала. Он дает работодателю и работнику ясную основу для сотрудничества. Обе стороны заранее договариваются о цели взаимодействия, ожидаемых выгодах и плане прекращения отношений.

Недостатком большинства программ удержания персонала является нечеткость цели (сохранение «хороших» работников) и нечеткость временных рамок (бессрочность). Любая нечеткость ведет к подрыву доверия: компания предлагает сотруднику доверять ей, но на себя никаких обязательств не берет. В отличие от этого срочный контракт служит своего рода персонализированным планом удержания работника, который дает ценному кадру конкретные, убедительные причины доработать до конца и ясные временные рамки для обсуждения будущих взаимоотношений.

В Школе бизнеса Уортона студентам задали вопрос об их удовлетворенности работой до поступления в школу. Выяснилось, что те, у кого была временная работа, например в рамках двухлетних программ аналитической поддержки, более позитивно оценивали свои впечатления, чем работавшие по традиционной схеме. Временная работа — это обобщенная версия срочного контракта. Не исключено,

что персонализированные срочные контракты получают еще более положительную оценку.

В 2003 году Мэтт Колер работал консультантом по менеджменту и хотел стать венчурным капиталистом, но не имел достаточного опыта организации стартапов. Когда он пришел на работу к Риду в LinkedIn, они вместе составили для него двухлетний контракт. После истечения срока контракта они договорились о его продлении и о том, чем Мэтт будет заниматься дальше. Спустя полгода у Мэтта появилась возможность перейти в Facebook и войти в число его первых пяти сотрудников. Хотя Рид не хотел терять такого работника, он все же посоветовал Мэтту принять предложение, так как это расширило бы его опыт работы в стартапе и приблизило к желанной цели. После трех лет работы в Facebook Мэтт стал самым молодым полным партнером Benchmark, известной венчурной компании.

### **Что делать: заключайте индивидуализированные взаимовыгодные срочные контракты**

Четко формулируйте вместе с ключевыми работниками условия срочных контрактов, принимайте твердые, но ограниченные по сроку действия взаимные обязательства с ясно обозначенными целями и ожиданиями. Задавайте вопрос: «В чем будет взаимная выгода этого альянса и как будет определяться прогресс?»

По возможности срочный контракт должен открывать работнику простор для проявления предпринимательской инициативы. Речь может идти о создании и запуске нового продукта, перестройке существующего бизнес-процесса или внедрении организационной инновации.

Централизованная HR-служба не может реализовать такой подход — вы заключаете срочный контракт, а не стандартный. Мы не предлагаем оговаривать гарантированные условия с учетом всех нюансов работы. Жесткий подход — это прямая противоположность предпринимательскому складу ума. Вы выстраиваете доверительные отношения, основанные на фактических обязанностях человека, поэтому переговоры должен вести его непосредственный руководитель.

## Не бойтесь предприимчивых работников

**НОВЫЙ КОНТРАКТ ПОЗВОЛЯЕТ ПРИВЛЕКАТЬ** предприимчивых, гибких людей, однако удерживать их может быть непросто. Они постоянно ищут новые перспективные возможности, и другие компании не прочь переманить их. Тем не менее чрезвычайно важно иметь у себя таких людей, пусть даже на какое-то время, поэтому опасения следует отбросить. И вот почему.

### **Действительно ли предприимчивые работники полезны работодателям?**

Они могут быть невероятно полезны, как показывает история Джона Лассетера. В начале 1980-х годов Лассетер, тогда молодой аниматор в Disney, обратил внимание своего начальства на новую технологию компьютерной анимации — и был уволен. В итоге он оказался в отделении компьютерной графики Lucasfilm. Эту фирму купил Стив Джобс, который с помощью Лассетера превратил ее в нынешнего тяжеловеса компьютерной анимации, студию Pixar. В 2006 году Disney заплатила за Pixar \$7,4 млрд и назначила Лассетера креативным директором и Pixar, и Walt Disney Animation Studios. Урок для Disney обошелся дорого: куда дешевле было бы позволить молодому сотруднику реализовывать его творческие и предпринимательские таланты в своих стенах.

Трудно оценить количественно пользу от предприимчивых работников, но компания Global Entrepreneurship Monitor, изучающая вопросы предпринимательства внутри компаний, сделала некоторые интригующие выводы. В 2011 году она сравнила, как часто люди «создают и развивают новые бизнес-направления в своих организациях» в разных странах. Она обнаружила, что «процентная доля предприимчивых работников от взрослого населения страны» в экономиках, считающихся инновационными, в 10 раз с лишним выше, чем в ресурсо-ориентированных, и более чем в два раза выше, чем в экономиках, ориентированных на эффективность. Иными словами, количество предприимчивых работников хорошо коррелирует с корпоративными инновациями.

### **Не будут ли увольняться работники, если поощрять их предпринимательский талант?**

Некоторые будут. Но удержание их даже непродолжительное время может принести гигантские выгоды.

## **Вовлеченность, выходящая за пределы компании**

Однажды Генри Форд посетовал: «Ну почему всякий раз, когда мне нужна пара рук, к ним прилагается еще и голова?» Сегодня «голова» существенно повышает ценность рук и делает это еще эффективнее,

Amazon стала лидером на рынке облачных вычислений благодаря платформе Amazon Web Services, которая дает компаниям возможность арендовать ресурсы хранения и вычислительную мощность, а не покупать собственные серверы. Идея создания AWS принадлежит Бенджамину Блэку, менеджеру по проектированию веб-сайтов, а также его руководителю Крису Пинкхэму. В 2003 году они поняли, что опыт, накопленный Amazon в сфере розничной торговли, можно распространить на обширный рынок вычислительных мощностей. Они предложили концепцию Джеффу Безосу, и после нескольких встреч тот назначил Пинкхэма ответственным за разработку того, что впоследствии превратилось в AWS.

И Блэк, и Пинкхэм впоследствии ушли из Amazon, чтобы основать собственные компании. Но они создали бизнес-подразделение, которое в 2012 году принесло Amazon доход \$2 млрд.

### **Не сокращает ли срочный контракт время работы человека в компании?**

У срочного контракта есть дата завершения, но она необязательно означает прекращение работы в организации. За одним успешным сроком может последовать другой. Каждый новый контракт в этой цепочке усиливает доверие и взаимную выгоду. Если работник хочет перемен, ему можно предложить переход на другое место в той же компании, а не уход к конкуренту. Это куда более эффективная стратегия удержания сотрудников, нежели расплывчатая идея лояльности.

### **Должны ли все работники быть предприимчивыми?**

Совсем не обязательно и даже нежелательно, чтобы 100% персонала были заядлыми предпринимателями. В стартапах Кремниевой долины любят порассуждать о «рок-звездах», но компания, в которой работают одни только рок-звезды, — кошмар руководителя. Организации нужен баланс работников разного типа, соответствующий конкурентной среде. Компании в относительно стабильных отраслях лучше работают, если число предприимчивых работников невелико.

Впрочем, не стоит беспокоиться. Шансы на то, что компания станет чересчур предприимчивой, очень невелики.

когда может взаимодействовать с «головами» из мира за пределами компании.

Неважно, насколько умны ваши работники, в мире выдающихся умов всегда больше, чем в компании. Это касается всех организаций: от стартапа с единственным сотрудником до таких гигантов, как Google.

Вы можете привлечь к работе светлые умы из внешнего мира через сетевую активность своих работников. Чем шире сеть работника, тем больше может быть его вклад в инновации. Мартин Руэф из Университета Дьюка выяснил, что предприниматели с широким кругом друзей втрое эффективнее других с точки зрения инноваций. Чтобы максимально разнообразить контакты и таким образом инновации, нужны сети как внутри компании, так и за ее пределами.

Таким образом, работодатели должны поощрять расширение профессиональных сетей работников во внешнем мире. Важно, чтобы руководители говорили подчиненным: «Мы даем вам время для создания своих сетей и будем оплачивать ваше участие в профессиональных мероприятиях, на которых можно увеличить число контактов. Вас же мы просим использовать эти сети на благо компании». Это великолепный пример взаимного доверия и вклада в общее дело: вы доверяете работникам, предоставляя им ресурсы для формирования сетей, а они вносят вклад в развитие бизнеса, используя возможности своих сетей.

Подобные сети должны охватывать всю среду, в которой действует ваш бизнес, включая клиентов и конкурентов, и служить платформой для получения информации о новых технологиях и других тенденциях. Например, в венчурной фирме Greylock, партнером которой является Рид, считают вложения во внешние профессиональные сети важным элементом обзорных совещаний по продукту. На них обязательно спрашивают: «О каких новых технологиях вы слышали? Что стоит проанализировать более внимательно?» Подобные знания становятся основой более качественных решений и повышают стоимость компаний, входящих в портфель Greylock. Партнеры другого ведущего венчурного фонда, Andreessen Horowitz, придумали собственный нестандартный прием: в начале каждого совещания вручается денежная премия за лучший слух, связанный с отраслью. Однако, чтобы применять подобные методы, вовсе не обязательно быть венчурным фондом.

Сила внешних связей помогала создавать историю Кремниевой долины. Об этом еще в 1994 году написала Аннали Саксеня в книге, посвященной технологическим кластерам «Региональное преимущество» (Regional Advantage). В 1970 году несколько крупнейших



в мире высокотехнологичных фирм находились в районе Бостонского коридора шоссе 128. Теперь там нет ни одной из 10 крупнейших компаний, всех перетянула к себе Кремниевая долина. Почему так получилось? Все благодаря внешним сетям.

Массачусетские компании традиционно предпочитали секретность открытости и неукоснительно выполняли обязательство об отказе от конкуренции, с тем чтобы работники не переходили к конкурентам и не создавали собственные фирмы. В Кремниевой долине уже давно процветает культура открытости (и нет обязательств об отказе от конкуренции). Это способствует формированию более плотных и взаимосвязанных сетей, что облегчает появление инноваций. Здесь даже родился термин «соконкуренция», отражающий уверенность в том, что сотрудничество с конкурентами может быть обоюдовыгодным. Вспомним о Netflix: стриминговый сервис компании осуществляется через облачную платформу Amazon, хотя сервис Instant Video самой Amazon является его прямым конкурентом.

### **Что делать: стимулируйте развитие сетей**

В книге «Жизнь как стартап» мы писали: «Успех в карьере зависит как от ваших собственных способностей, так и от способности вашей сети усиливать их. Для этого есть формула:  $Я^{Мы}$ . Возможности каждого экспоненциально возрастают в команде (сети)».

Если индивидуальные возможности усиливаются сетью ( $Я^{Мы}$ ), то возможности компании увеличиваются благодаря сетям ее работников. Цените сеть каждого человека и ее способность усиливать его интеллект, превратите это в явный, признаваемый актив. Работник, поддерживающий в актуальном состоянии профиль в LinkedIn или имеющий много фолловеров в Twitter, приносит пользу компании, а не демонстрирует отсутствие лояльности. Отдавайте приоритет широте и разнообразию сетей соискателей при приеме на работу. Это правильно — принимать на работу людей с сильными социальными связями. Также лучше брать работников, социальные сети которых дополняют друг друга, а не пересекаются.

Мы рекомендуем каждому поддерживать «фонд интересных людей» и для этого время от времени приглашать участников сети выпить кофе. Корпоративным эквивалентом является «сетевой фонд» работников.

Чтобы ваша компания получила все выгоды, установите два требования к расширению этого фонда. Первое: работники должны выходить за пределы корпоративного кампуса; они должны строить как можно более разветвленную внешнюю сеть. Второе: работники обязаны отчитываться о полученной в сети информации и делиться приобретенными знаниями со всеми. В компаниях часто компенсируют служащим затраты на деловые обеды, но лишь немногие компенсируют затраты на расширение социальных сетей. Топ-менеджеры постоянно участвуют в деловых обедах, и компания выигрывает от этого. Дайте понять работникам, что от них *ожидают* того же.

В компании HubSpot из Массачусетса, занимающейся разработкой маркетингового софта, заявляют, что «инвестировать в мастерство и рыночную стоимость каждого работника» совсем нетрудно. Увидели интересную книгу? Напишите об этом во внутрикорпоративной wiki, и она появится в вашем Kindle. Хотите пригласить кого-то на деловой обед? Компания придерживается политики: «Оплатим. Специальных разрешений не требуется».

Сетевой интеллект, работающий в том числе и на вашу компанию, должен стать предметом особой заботы руководства. Должны существовать специальные программы для его укрепления и развития. Наличие у работника разветвленных сетей является одним из основных факторов его привлекательности для работодателя.

## **Создание сетей бывших работников**

Первое, что следует сделать, когда ценный работник заявляет о своем желании уйти, — постараться убедить его изменить решение. Второе — поздравить его с новой перспективой и предложить присоединиться к сети бывших работников.

Хотя сотрудничество заканчивается, это не повод прекращать отношения. Сети бывших работников — самый удобный способ поддерживать связи с теми, кто ушел. Как сказала Синди Льюитон Джексон в бытность свою глобальным директором по развитию персонала и связям с бывшими сотрудниками в Bain, «задача не в удержании работников, а в том, чтобы выстроить с ними долгосрочные дружеские связи».

В некоторых отраслях и фирмах давно поняли необходимость такого подхода. Сеть бывших работников существует в McKinsey & Company с 1960-х годов. Сейчас в ней свыше 24 000 участников (включая более 230 генеральных директоров компаний с годовой выручкой не менее \$1 млрд). В сети Booz Allen Hamilton насчитывается 38 000 участников.

Очевидная выгода поддержки таких сетей — возможность вновь принять бывших сотрудников на работу. По данным Corporate Executive Board (CEB), организация сети бывших работников вдвое увеличила процент повторного приема на работу всего за два года. Но важность таких сетей этим не ограничивается. Бывшие работники — это один из самых эффективных каналов внешнего общения. Они могут делиться информацией, эффективными бизнес-практиками, рассказывать о новых тенденциях в отрасли и т. д. Они знают, как работает ваша организация, и обычно склонны помогать. Том Тирни из Bain отмечает: «Наши бывшие работники — главный источник идей о новых направлениях бизнеса».

Похоже, первыми создавать корпоративные сети бывших работников стали фирмы по управленческому консультированию. Их организационная практика (двухлетние программы аналитической поддержки, продвижение по принципу «вверх или за дверь», работа консультантов на тех или иных должностях у клиентов) хорошо согласуется с концепцией поддержки связей с бывшими работниками. Идею подхватили многие компании. В LinkedIn сейчас существуют тысячи групп бывших работников, в том числе группы выходцев из 98% компаний списка Fortune 500. Зачастую это неформальные, т. е. неофициальные группы — они существуют, потому что бывшие работники не хотят терять связь, стремятся помогать друг другу. Университет Твенте из Нидерландов провел исследование, которое показало, что только 15% компаний имеют официальные группы бывших работников, в 67% случаев группы возникают самостоятельно и носят неформальный характер.

Может показаться, что поддержка групп бывших работников — это своего рода признание поражения, признак того, что компания не в состоянии удержать лучших людей. Однако те, кто ушел из компании, с большой вероятностью все равно организуют сеть, и вопрос

только в том, будет ли компания иметь в ней право голоса. Бывшие работники — это вспаханная земля, ждущая, что вы посеете в нее зерно. Зачем же отказываться от такой возможности?

### **Что делать: используйте данные опросов при увольнении**

Традиционный разговор с увольняющимся работником — это чаще всего упущенная возможность. Вместо выслушивания высказанной для проформы оценки прошлой работы, которая мало кому нужна, менеджеры должны собирать информацию, полезную для поддержания долгосрочных отношений с уходящими специалистами (и приобщать их к сети бывших работников!). Ведите базу данных по бывшим работникам, где есть личная электронная почта и телефон, профиль в LinkedIn, аккаунт в Twitter, адрес блога, сферы компетенции и т. д.

Опрос при увольнении — это также возможность укрепить доверие. В большинстве случаев уходящему работнику приходится выслушивать делано вежливые, а подчас и обиженные напутственные слова, в то время как нужно всячески подчеркивать, что отношения не прерываются. Конечно, это еще и возможность узнать, что в компании стоит улучшить. Работник, которого уже ничего не связывает с компанией, может быть откровенным, может указать на недостатки бизнеса и организации, которые уже давно раздражали его, но о которых он не говорил из осторожности. Внимательно слушайте, что говорят такие люди.

Если увольняющийся входит в число звезд компании, ему следует уделить еще больше внимания (конечно, если он соблюдает профессиональную этику и не уводит с собой весь персонал). Такие люди уходят чаще всего, чтобы сделать что-то выдающееся, и становятся узлами сетей, а это очень ценно. Как и в случае срочного контракта, задача состоит в том, чтобы добиться взаимной выгоды от нового положения; увольняющейся звезде нужно предложить что-то весомое, если вы планируете поддерживать связь. Что вы предложите, зависит от вашего бизнеса. Например, фирмы по управленческому консультированию часто дают бесплатные рекомендации бывшим сотрудникам, которые работают у отраслевых клиентов. Компании, работающие на потребительском рынке, предоставляют уходящим специалистам скидки в дополнение к льготам, полагающимся

штатным сотрудникам. Затраты для компании минимальны, а доверие и хорошее расположение дорогого стоят. Кому-то может показаться странным «награждение» человека, который решил уволиться, но сейчас взгляды на это меняются. В большинстве случаев уход не означает демонстрации нелояльности; просто у человека появляются новые возможности в другой фирме.

Если в вашей компании нет ресурсов для создания официальной сети бывших работников, можно поддерживать неформальные сети в LinkedIn или Facebook. Поддержка может варьироваться от премий бывшим работникам, продолжающим помогать фирме, до оплаты пиццы на встречах с бывшими коллегами. Даже распространение новостных бюллетеней среди бывших работников — достойный вклад в поддержание сердечных отношений, который к тому же практически ничего вам не стоит.

## Механизм самоусиления

Работник, активно расширяющий свою сеть, поддерживает в актуальном состоянии профиль в LinkedIn и думает о новых возможностях — это не пассив. На самом деле именно такие предприимчивые, перспективно мыслящие люди нужны вашей компании больше всего.

Как примирить потребность в таких людях с невозможностью привязать их к себе навсегда в современном мире? Прежде всего нужно эту реальность принять. Исследование СЕВ, которое охватило 20 000 работников, обладавших, с точки зрения работодателей, «высоким потенциалом», показало, что каждый четвертый из них собирался сменить работу в течение года (см. *How to Keep Your Top Talent*, HBR May 2010). Стоит признать эту неприятную правду, и вам станет легче выстраивать честные, плодотворные отношения, поддерживающие амбиции работников. Это повысит эффективность их работы и, возможно, заставит задержаться в компании.

Главное в новом трудовом контракте, на наш взгляд, то, что он, хотя и не опирается на лояльность, не является сугубо прагматичным. Это альянс организации и человека, нацеленный на обоюдную выгоду.

В битве за таланты подобный союз может стать секретным оружием, помогающим пополнить ряды работников творческими, гибкими звездами, заполучить которых хочет каждая компания. Это предприимчивые работники, которые служат фактором успеха — а успех делает вас еще более привлекательными для талантливых специалистов. Именно такой механизм самоусиления обеспечил Кремниевой долине конкурентное преимущество в борьбе за талантливые кадры. Он может пойти на пользу и вашей компании.

**Впервые опубликовано в выпуске за июнь 2013 года.**

# Как создать лучшее на Земле место для работы

Роб Гоффи, Гарет Джонс

**ДОПУСТИМ, ВЫ РЕШИЛИ СОЗДАТЬ** компанию, в которой работать лучше всего на Земле. На что она должна быть похожей? Мы занимались этим вопросом три года, опросили сотни руководителей по всему миру и выяснили, как они представляют себе идеальную организацию. Идея этого исследования возникла при изучении взаимосвязи яркости личности и эффективности руководства. Проще говоря, люди не идут за человеком, которого не считают неординарным. Однако опрошенные нами руководители ясно дали понять, что для проявления неординарности нужно работать в неординарной организации.

Что они имели в виду? Многие из ответов были, конечно, очень своеобразными. Вместе с тем с учетом различий обстоятельств, отраслей и индивидуальных амбиций нам удалось выделить шесть обязательных особенностей. В совокупности они описывают организацию, которая полностью раскрывает свой потенциал, позволяя людям работать с полной отдачей.

Мы называем ее «организация мечты». Говоря коротко, это компания, где раскрывается индивидуальность каждого; где поддерживается эффективный обмен информацией; где занимаются

повышением ценности сотрудников, а не выжимают из них соки; где ставят значимые задачи; где сама работа служит вознаграждением; где нет бестолковых правил.

Эти принципы могут показаться тривиальными. Кому не захочется работать в таком месте, где их соблюдают? Руководители, разумеется, знают о преимуществах, которые дает такая организация, что подтверждается многочисленными исследованиями. Вот только два примера. Исследование *Нау Групп* показывает, что у сотрудников с высокой вовлеченностью вероятность того, что они превзойдут ожидания, в среднем на 50% выше, чем у менее заинтересованных. Компании, где работают высокомотивированные люди, имеют более высокие показатели: у них на 54% выше уровень удержания кадров, на 89% выше удовлетворенность клиентов и вчетверо выше темпы роста дохода. Опрос, проведенный нашим коллегой из Лондонской школы бизнеса Дэном Кейблом, говорит о том, что сотрудники компаний, в которых приветствуется самовыражение, демонстрируют более высокую лояльность, индивидуальную результативность и склонность помогать другим.

Тем не менее очень многие организации, если такие вообще существуют, обладают всеми шестью качествами. Некоторые из этих качеств противоречат традиционной практике и устоявшимся привычкам. Другие, откровенно говоря, слишком сложны и затратны в реализации. А третьи противоречат друг другу. Почти все требуют от лидера умения тонко сбалансировать сталкивающиеся интересы и переосмысления подхода к распределению времени и внимания.

Как результат, компания мечты так и остается в основном мечтой. Публикуя наши выводы, мы бросаем вызов руководителям: предлагаем им программу, которая может привести к созданию наиболее продуктивной и благоприятной рабочей среды.

## **Позвольте людям быть самими собой**

Когда компании пытаются обеспечить разнообразие, они чаще всего оперируют его традиционными категориями — гендерное, расовое, возрастное, этническое и т. д. Эти усилия достойны похвалы, но руководители, которых мы опрашивали, имели в виду



## Идея вкратце

Итак, вы хотите создать компанию, в которой работать лучше всего на Земле. На что она должна быть похожей? По словам сотен руководителей со всего мира, для них организация мечты — это место, где:

- вы можете быть собой;
- вам говорят, что происходит;
- ваши сильные стороны становятся еще сильнее;
- занимаются чем-то действительно значимым;
- повседневная работа доставляет удовольствие и удовлетворение;
- нет глупых правил.

Эти особенности могут показаться тривиальными, но лишь очень немногие компании отвечают всем шести качествам. Некоторые из них противоречат друг другу, они сложны, затратны в реализации. Почти все требуют от лидеров умения тонко сбалансировать сталкивающиеся интересы и переосмысления подхода к распределению времени и внимания. Поэтому этот список так и остается мечтой — это программа для руководителей, которые стремятся создать наиболее продуктивную и благоприятную рабочую среду.

нечто иное — различия во взглядах, складе ума и ключевых допущениях.

Например, ректор одного из ведущих университетов мира взял за привычку прогуливаться поздно вечером по кампусу, чтобы определить, где люди работают допоздна. Как человек практического склада ума, он предполагал, что это должны быть научные лаборатории. Но, к его удивлению, оказалось, что засиживаются на работе представители всех академических дисциплин — историки, искусствоведы, сотрудники кафедры испанского языка.

Идеальная организация в курсе доминирующих тенденций в корпоративной культуре, стиле работы, дресс-коде, традициях и допущениях, но, как и этот ректор, постоянно пытается узнать больше. Это не только консервативная компания из сферы финансовых услуг, где айтишникам позволяют ходить в футболках и кроссовках, но и новомодная организация, где спокойно смотрят на человека в костюме. Или место, где почти все работают по гибкому графику, но есть и партройка работников, которые предпочитают трудиться с 9:00 до 17:00.

Например, вполне можно ожидать, что в LVMH (Moët Hennessy Louis Vuitton), крупнейшей компании на мировом рынке предметов роскоши (которая быстро растет), работают блестящие новаторы

вроде Марка Джейкобса и Фиби Фило. И вы их там действительно встретите. Но помимо них там больше, чем можно предположить, руководителей и специалистов, которые отслеживают и оценивают идеи с точки зрения бизнеса. Один из секретов успеха LVMH состоит в том, что в ее корпоративной культуре уживаются и действуют сообща представители самых разных профессий. Тщательный отбор — часть успеха: LVMH ищет творческих людей, которые хотят реализовать свои идеи на рынке и будут ценить мнение людей, умеющих видеть коммерческий потенциал.

Хотя выгоды использования всего спектра знаний и талантов очевидны, вряд ли стоит удивляться тому, что мало какие компании делают это. Прежде всего не так просто отыскать нестандартные подходы. (Вспомним того ректора, который считал, что активные исследования могут идти только в научных лабораториях.) Есть и более фундаментальное препятствие: поощрение индивидуальности входит в противоречие с повышением эффективности организации путем создания четкой системы стимулирования и карьерного роста. Модели, основанные на компетенции, системы аттестации, управление по целям и жесткая рекрутинговая политика сужают коридор допустимого поведения.

Компаниям, которые поощряют индивидуальность, таким образом приходится в известной мере поступаться организационным порядком. Взять хотя бы Агир — возможно, самую креативную в мире проектную компанию. Многие здания, ставшие визитной карточкой стран, спроектированы именно ею — от Сиднейского оперного театра и Центра Жоржа Помпиду до Пекинского национального плавательного комплекса, известного как «Водяной куб».

Для Агир характерен целостный подход к работе. Например, когда там проектируют подвесной мост, рассматривают не только текущие потребности клиента, но и нужды всего региона, в котором этот мост будет находиться. Для этого сотрудники Агир взаимодействуют с математиками, экономистами, деятелями искусства и политиками. В Агир всегда считали прием на работу людей с разными навыками и взглядами принципиально важным для своей стратегии. «Мы хотим, чтобы у нас появлялись интересные личности, которые никуда не вписываются... и которые уводят в такие места, куда мы

не намеревались попасть, — говорит председатель правления компании Филип Дилли. — Это часть моей работы — заботиться о том, чтобы в компании не воцарился тотальный порядок».

В таком мире традиционные системы аттестации не работают, поэтому в Агир нет системы количественной оценки результативности и строгой корпоративной политики продвижения работников. Менеджеры четко формулируют свои ожидания, а каждый решает сам, как именно он будет реализовывать их. «Самостоятельность означает выбор собственного пути и ответственность за достижение цели, — поясняет руководитель HR-службы. — Развитие и продвижение — забота сотрудника, мы только оказываем ему необходимую поддержку».

Если это кажется слишком хаотичным и нетрадиционным, взгляните на Waitrose — одного из наиболее успешных британских розничных продавцов продовольственных товаров по таким показателям, как рыночная доля, прибыльность и лояльность клиентов и сотрудников. В отрасли, где особенно важна эффективность процессов, Waitrose добивается преимуществ за счет небольших улучшений, которые очень сильно сказываются на удовлетворенности покупателей.

Waitrose — кооператив: каждый сотрудник является его совладельцем, получающим долю годовой прибыли. Так что причина лояльности персонала понятна. Тем не менее там делают очень много для выяснения и поддержки личных интересов людей. Если кто-то желает научиться играть на фортепиано, Waitrose оплачивает половину стоимости курса. В кооперативе процветает клубная культура — там занимаются кулинарией, рукоделием, плаванием и т. п. Отец одного из наших знакомых выучился ходить под парусом благодаря тому, что работал в этой организации. Waitrose стремится создавать атмосферу, в которой люди могут быть самими собой. Нас поразили слова одного из руководителей Waitrose, который сказал: «Друзья и семья должны уважать меня за то, как я делаю свою работу».

«Выдающийся розничный бизнес держится на тех, кто может делать что-то не совсем так, как другие, — пояснил еще один руководитель. — И за годы работы мы нашли много таких людей. О них

## Насколько вы близки к компании мечты

Насколько ваша организация близка к идеалу? Чтобы определить это, поставьте галочку напротив каждого утверждения, которое применимо к вам. Чем больше отмеченных пунктов, тем ближе вы к идеалу.

### Позволяет мне быть собой

- На работе и дома я один и тот же человек.
- Я чувствую себя самим собой.
- Нам всем позволяют проявлять свою индивидуальность.
- Людям, взгляды которых отличаются от взглядов большинства, здесь хорошо.
- Увлеченность приветствуется даже тогда, когда она приводит к конфликтам.
- Здесь хорошо уживаются люди самого разного склада.

### Честно говорит обо всем, что происходит

- От нас ничего не утаивают.
- Информацию не искажают.
- Отрицательное мнение не считают выражением нелояльности.
- Мой руководитель готов выслушивать неприятные известия.
- Высшее руководство готово выслушивать неприятные известия.
- У нас много каналов обмена информацией.
- Я ничего не опасюсь, когда подписываюсь под своими комментариями.

### Помогает раскрыть мои возможности и усиливает их

- У меня есть возможности для развития.
- У всех работников есть возможности для развития.
- Талантливые работники хотят реализовать свои начинания именно здесь.
- Даже отстающие получают возможность улучшить результаты.
- Вознаграждение за труд справедливо распределяется в организации.
- Мы повышаем собственную ценность, увеличивая ценность других.

**Позволяет мне гордиться своей работой**

- Я знаю, какие ценности мы отстаиваем.
- Я разделяю эти ценности.
- Я хочу делать больше, чем предполагают мои обязанности.
- Выгода не является нашей главной целью.
- Я занимаюсь действительно полезным делом.
- Мне приятно говорить людям, где я работаю.

**Делает мою работу значимой**

- Эта работа значима для меня.
- Мои обязанности имеют смысл для меня.
- Моя работа улучшает настроение и доставляет удовольствие.
- Я понимаю, как моя работа дополняет то, что делают другие.
- Работа каждого нужна.
- На работе мы занимаемся общим делом.

**Не донимает меня дурацкими правилами**

- Мы стараемся не усложнять отношения.
- Правила понятны и едины для всех.
- Я знаю, для чего нужно каждое правило.
- Все знают, для чего нужны правила.
- В нашей организации нет места для формализма.
- Мы прислушиваемся к авторитетному мнению.

нужно заботиться и следить, чтобы наши организационные системы не выхолостили их индивидуальность».

Стремление к предсказуемости приводит к формированию культуры единообразия, к тому, что Эмиль Дюркгейм называл механической солидарностью. Компании же вроде LVMH, Agur и Waitrose добиваются «органической солидарности», которая, как утверждает Дюркгейм, опирается на плодотворное использование различий. Но зачем все это? На наш взгляд, самое лучшее объяснение дал Тед Матас, глава компании взаимного страхования New York Life: «Когда речь зашла о моем назначении генеральным директором, больше всего меня беспокоило, позволит ли моя работа говорить все, что я действительно думаю. Мне нужно быть самим собой, чтобы хорошо справляться с обязанностями. И всем это нужно».

## **Устраните препятствия для распространения информации**

Организация мечты не обманывает, не занимается замалчиванием, передергиванием или подтасовкой фактов. Она признает, что в эпоху Facebook, WikiLeaks и Twitter лучше сказать правду сразу и не дожидаться, пока это сделают другие. Такая организация уважает потребность сотрудников знать, что происходит на самом деле. Им это важно для того, чтобы делать свою работу, особенно в нынешней чрезвычайно изменчивой среде, где и без того трудно поддерживать согласованность действий и где от работников всех уровней требуют стратегического мышления. Может показаться, что это должно быть очевидно любому менеджеру. На самом же деле существует множество барьеров на пути к тому, что мы называем «абсолютной честностью», т. е. к прямому, исчерпывающему, ясному и своевременному общению.

Одни руководители считают информирование по принципу «это надо знать» важным фактором обеспечения эффективности. Другие создают атмосферу вроде бы благотворного патернализма, стараясь не будоражить персонал определенной информацией или оповещением о проблемах до того, как будет найдено решение. Третьи видят свой долг в поддержании позитивного духа даже в самых тяжелых ситуациях из чувства лояльности к организации.

Людам свойственно нежелание сообщать плохие новости, и многие руководители знают, что это может существенно ограничить обмен важнейшей информацией в организации. Вот вам пример Мадса Эвлисена, который занимал пост генерального директора Novo Nordisk в 1990-х годах, когда нарушения датским заводом по производству инсулина требований Администрации по контролю за продуктами питания и медикаментами стали настолько серьезными, что регулятор практически запретил поставки инсулина на американский рынок. Оглядываясь назад, трудно поверить, но никто не сообщил Эвлисену о сложившейся ситуации. Причина заключалась в том, что в корпоративной культуре Novo Nordisk было не принято сообщать руководству плохие новости.

Тогда компания сделала все для исправления ситуации — она полностью переформатировала систему управления качеством, ее процессы, процедуры и подготовку задействованного в этой сфере персонала. Со временем эта практика была распространена на разработку новых продуктов, производство, дистрибуцию, продажу и поддержку. В более общем плане изменения затронули видение перспектив, базовые ценности и принципы управления. Они были четко сформулированы в виде концепции Novo Nordisk Way. Чтобы устранить первопричину кризиса, Эвлисен задался целью создать новую культуру открытости и честности во всех процессах. Он назвал это системой «содействия», т. е. содействия свободному обмену информацией.

Команда содействия (внутренние аудиторы с большим опытом работы в организации) сейчас регулярно посещает все филиалы компании. Она опрашивает случайно выбранных сотрудников и руководителей, с тем чтобы выяснить, соблюдаются ли принципы Novo Nordisk Way. Работники, например, знают, что должны информировать всех заинтересованных лиц внутри компании и за ее пределами о происходящем, в том числе и о проблемах, как можно быстрее. Соблюдается ли это требование на самом деле? Многие работники говорили нам, что высоко ценят эти визиты, поскольку они побуждают к честным разговорам о базовых ценностях бизнеса и процессах.

Быть абсолютно честным не так просто. Для этого нужны разнообразные каналы коммуникации, поддержка которых требует много времени. Кроме того, это задевает самолюбие топ-менеджеров,

которых раньше оберегали от плохих известий. Показательно в этом смысле решение руководства Novo Nordisk, которое не так давно запретило использование газировки во всех зданиях. На внутреннем сайте компании, PeopleCom, появились сотни возмущенных откликов. Одни увидели в этом решении посягательство на личную свободу. («Интересно, как они в следующий раз захотят обо мне “позаботиться”? — написал один раздосадованный пользователь. — Запретят фрукты, чтобы уменьшить потребление сахара?») Другие защищали компанию, увидев в ее действиях логичное следствие внимания к диабету. («Мы можем сколько угодно покупать сладкую газировку самостоятельно... В конце концов, Novo Nordisk не ларек какой-нибудь»). Так или иначе, все эти комментарии ясно показывали, как глубоко укоренилась культура открытости и честности Novo Nordisk.

Торговые секреты всегда требуют конфиденциальности. Мы вовсе не хотим сказать, что честность полностью избавит от проблем, особенно в регулируемых отраслях, которые находятся под строгим контролем. Но в вопросе прозрачности лучше переусердствовать и сделать больше, чем подсказывает чутье. Это особенно важно сегодня, когда уровень доверия со стороны сотрудников и клиентов так низок, а шум вокруг него так силен. В этой ситуации организации должны очень активно информировать о происходящем, чтобы их услышали, а еще важнее — поверили.

## **Раскрывайте и усиливайте возможности людей**

В идеальной компании хорошие специалисты становятся блестящими, а рядовые сотрудники достигают высот, о которых и не мечтали. В устойчивых экономиках, где сильна конкуренция за таланты, развивать собственный персонал выгоднее, чем искать новых специалистов. Но, несмотря на это, в компаниях сокрушаются по поводу потери вложений, когда сотрудники увольняются в поисках более перспективной работы. И в хорошие, и в плохие времена руководителей вознаграждают за сокращение затрат на рабочую силу, а не за долгосрочное повышение эффективности работников. Возможно, именно поэтому развитие персонала, хотя и признается перспективным, так редко реализуется.



Признанные университеты и хорошие больницы, Goldman Sachs и McKinsey, компании вроде Agur с давних пор занимаются развитием своих сотрудников. Есть и более свежие примеры — Google и Apple. Путь для этого много — организация сетей, обмен творческими идеями с коллегами, рабочие задания, заставляющие людей расширять сферу компетенции, и повышение квалификации. Во всем этом нет ничего сложного и ничего нового.

Задача подбора, обучения и удержания блестящих работников — вовсе не специфика высокотехнологичных отраслей или финансовых организаций. Акцент в отношениях между работодателем и работниками смещается с вопроса о том, сколько можно извлечь из персонала, на то, сколько можно привнести в него. Именно это находится в центре того, что понимается под повышением эффективности.

Посмотрите на McDonald's — компанию, которая может служить образцом эффективности затрат. В условиях, когда полно людей, ищущих работу, там уделяют большое внимание развитию рядовых работников, причем в широком масштабе. В Великобритании компания тратит £36 млн (\$55 млн в год) на то, чтобы 87 500 ее работников могли получать образование без отрыва от производства. McDonald's — один из крупнейших провайдеров профессиональной подготовки в стране, который с 2006 года позволил получить специальность более 35 000 своих работников. Еженедельно аттестаты по математике и английскому языку получает столько его работников, что они могли бы заполнить шесть школьных классов. Курсы профессиональной подготовки ежедневно оканчивают по 20 человек.

Как и многие крупные компании, McDonald's имеет развернутую программу обучения руководящего состава, в том числе управляющих ресторанами быстрого питания, руководителей подразделений и начальников смен. Их учат искусству общения и навыкам коучинга, которые необходимы для управления коллективами и их нацеливание на выполнение планов продаж. Отдача от этих вложений выражается не в повышении выручки или прибыли, а в уменьшении текучести руководителей и рядовых исполнителей. Текучесть кадров стабильно снижается с момента ввода программ в действие. В итоге McDonald's не опускалась ниже 50-го места в рейтинге лучших мест для работы начиная с 2007 года.

Хорошее представление о том, как далеко организация может зайти в предоставлении работникам возможностей, дает волонтерская инициатива Games Makers, организованная Оргкомитетом лондонской Олимпиады (London Organising Committee of the Olympic Games — LOCOG). LOCOG управлял самым крупным штатом исполнителей, когда-либо существовавшим в Великобритании в мирное время. Он координировал действия более чем 100 000 подрядчиков, 70 000 волонтеров и 8000 оплачиваемых сотрудников. Games Makers задействовала яркие, креативные схемы использования людей, которые никогда раньше не занимались волонтерской деятельностью. С помощью программы Trailblazer платный персонал осваивал методы эффективной работы с волонтерами из самых разных слоев общества. В партнерстве с другими государственными агентствами была реализована программа Personal Best, которая позволила более чем 7500 малообеспеченным, длительное время не имеющим работы, включая инвалидов и людей с пониженной обучаемостью, получить рабочую квалификацию. Программа School Leavers была ориентирована на выпускников школ восточных районов Лондона, где проходили основные мероприятия игр. Им предоставлялись два трехмесячных курса обучения, после успешного окончания которых с ними заключался контракт на работу до конца Олимпиады. Модель LOCOG подтолкнула государственные агентства и частные бюро по трудоустройству в Великобритании к пересмотру принципов найма персонала. Это позволило им охватить более широкий спектр населения и добиться эффективной работы.

Мы признаем, что стремление предоставить каждому возможность раскрыть свои способности — это высокорискованная, но очень многообещающая стратегия. Она увеличивает репутационный капитал, а этот нематериальный актив легко разрушается. Goldman Sachs, например, долгие годы зарабатывал репутацию самого привлекательного места работы. Именно поэтому письмо, написанное Греггом Смитом в связи с уходом из банка, произвело столь разрушительный эффект. Он обвинял компанию в том, что она не следует собственным стандартам. Покатившись по этой дорожке, очень трудно остановиться.

## Отстаивайте не только интересы акционеров

Каждый человек хочет быть частью чего-то большего, во что можно поверить. «Я работаю в организации, где пытаются убедить в том, что ее бренд очень уважаем, — сказал один из участников нашего семинара. — А мне хотелось бы работать там, где реально видно идею компании и исповедуемые ею ценности. Тогда я бы поддерживал ее бренд».

В том, что организации нужна общность целей, никто не сомневается. Однако она означает нечто большее, чем утверждение миссии компании. Это создание и поддержание мощных связей между личными и корпоративными ценностями. Когда вы это делаете, вы одновременно поощряете и индивидуальность, и корпоративную культуру.

Кто-то скажет, что некоторые компании уже имеют преимущество в этой сфере. Один из моих коллег однажды поинтересовался, что интересного у нас было в последнее время. Когда мы упомянули Novo Nordisk, он открыл портфель и вытащил комплект инъекторов Novo для введения инсулина. «Они спасают мне жизнь», — сказал он. Говорят, что инженеры, разрабатывавшие лонжероны для автомобилей Mini компании BMW, вставали в 4:00, чтобы записать идеи по повышению безопасности автомобиля. Чего еще ожидать от людей, увлеченных созданием «идеального автомобиля»?

Однако преимущества этих компаний объясняются не характером бизнеса, в котором они работают. Формируемые ими связи обусловлены их подходом к ведению бизнеса. Понять, как это работает, можно на примере Майкла Барри, который работал учителем, пока не урезали государственное финансирование. Удар, который он тогда получил, напоминает о себе и три десятилетия спустя. «Меня выбрали по принципу “последним пришел — первым за дверь”, это никак не связано с моими профессиональными качествами. Я решил, что больше не хочу вылетать с работы подобным образом. Я подошел к вопросу очень серьезно и стал искать места, где было понятно, чего хочет организация».

И на чем же этот идеалист остановился? Он стал страховым агентом в New York Life. «Это совершенно другая компания сверху

донизу, — рассказывает Барри. — В то время, когда другие страховые компании меняли организационную форму и превращались в супермаркеты финансовых услуг, New York Life четко заявила, что страхование жизни остается ее главным видом деятельности. Поначалу агентам это не понравилось — им казалось, что они теряют возможность зарабатывать больше. Но тогдашний генеральный директор Си Штернберг выступил на открытом форуме, где собирались агенты, и развеял опасения. Он сказал: «Мы компания по страхованию жизни, и мы знаем, как это нужно делать». По словам Барри, это больше чем бизнес-стратегия. «Именно так мы действуем каждый день. Наша компания — не место, где уклоняются от выполнения страховых требований. Один клиент получил страховой полис и отправился домой, чтобы выписать чек. Этот чек лежал на столе, когда на следующее утро клиента нашли мертвым. Полис был не оплачен, но мы выплатили страховую сумму. Агенты вкладывают в свою работу душу».

Нынешний генеральный директор Тед Матас подчеркивает, что статус компании взаимного страхования позволяет New York Life заявлять, что прибыль — это не все. Но, по его мнению, такая же логика применима и к публичным компаниям — прибыль является (и должна быть) результатом стремления к другим, более значимым целям. И опять эту идею вряд ли можно назвать новой. «Однако многие публичные компании сбиваются с пути и забывают, кто они на самом деле», — сетует Матас. К сожалению, нам остается только согласиться с ним.

## **Показывайте важность повседневной работы**

Помимо общности целей руководители, с которыми мы разговаривали, хотели еще одного — ощущать значимость повседневной работы.

Реализовать такое устремление путем повышения разнообразия работы невозможно. Для этого необходим осознанный пересмотр задач каждого работника. Имеют ли смысл его обязанности? Почему они именно такие? Можно ли считать их увлекательными? Иными словами, это огромная, сложная задача.

Рассмотрим пример John Lewis — компании, которая контролирует Waitrose и универсам Peter Jones. В 2012 году в ней провели

анализ более чем 2200 рабочих мест и разбили их на 10 уровней, с тем чтобы сотрудникам было проще искать новые возможности внутри организации. Все это смахивает на унификацию, что действительно могло произойти в традиционной организации. Но в John Lewis, которая печется о благе своих сотрудников-совладельцев, такое мероприятие было нацелено на подбор работы в соответствии с пожеланиями людей.

Можно взять также пример Rabobank Nederland — банковского крыла крупнейшего в Нидерландах поставщика финансовых услуг Rabobank Group. После нескольких лет разработки, банк развернул Rabo Unplugged, организационно-техническую инфраструктуру, которая позволяет сотрудникам связываться друг с другом практически из любого места, не нарушая строжайших стандартов шифрования, обязательных для любой банковской системы. В Rabobank нет традиционных офисов и жестких должностных обязанностей. Сотрудники, так же, как и в Agur, отвечают за результаты своей работы. Но при этом они свободны в выборе того, как, когда, где и с кем выполнять ее. Такой подход требует от руководителей исключительного доверия к подчиненным, а от работников — предприимчивости и сотрудничества.

Помимо пересмотра индивидуальных ролей для превращения работы в вознаграждение необходимо переосмысление принципов руководства. Организация Agur, которую можно охарактеризовать как «предельно целостную», — одна из возможных моделей. К ней нужно привыкнуть. Поясняя, как она работает, член правления Тристрам Карфрэ говорит: «Архитекторы, инженеры, сметчики и менеджеры проектов работают в одном помещении вместе ... и все они искренне хотят быть коллективом, которому не требуется руководство в классическом понимании». Организация такой системы стала трудной задачей для Карфрэ, которому как инженеру-проектировщику приходилось решать, когда нужно проявить твердость и подтолкнуть команду к решению, ориентированному на проект, а не на удачные механические или архитектурные идеи. Он признает, что работа в подобной сбалансированной, взаимозависимой среде чрезвычайно трудна. Были моменты, когда он «невероятно радовался успехам и когда испытывал глубочайшее разочарование при неудачах».

Мы не хотим преуменьшать сложности, но считаем, что преимущества, которые дает их решение, могут быть очень значительными. Когда работа значима, она обычно становится общим делом, как в случае с инженерами BMW и страховыми агентами New York Life. Мы признаем также существование риска. Когда мы беседовали с легендарным разработчиком игр Уиллом Райтом, он сказал, что сохранял лояльность не компании Electronic Arts, а своему проекту — сначала популярнейшей игре Sims, а затем Spore. Уилл в конце концов ушел из EA и основал собственную компанию, соинвестором которой стала EA.

Это задача того же плана, что и создание условий для персонального роста сотрудников. Если не сделать этого, лучшие работники будут уходить или вообще перестанут смотреть в сторону вашей компании. Или ваши конкуренты предложат возможности для развития потенциала людей, который вы не разглядели. Но, если вложиться в персонал, он приобретет более высокую ценность и для вас, и для ваших конкурентов. Хитрость в том, чтобы сделать работу значимой и заставляющей людей остаться.

## **Устанавливайте правила, в которых видят потребность**

Не секрет, что для многих организация мечты — это место, где нет необоснованных ограничений. Но вообще без правил обойтись невозможно. Даже в Agur инженеры должны соблюдать определенные процедуры и нормы качества — иначе построенное здание рухнет.

Организациям нужна структура. Рынкам и предприятиям нужны правила. Успешным растущим компаниям нередко кажется, что новые, сложные процессы подорвут их культуру. Однако систематизация необязательно ведет к бюрократизации, особенно когда люди понимают предназначение правил и считают их законными. Возьмем, например, Vestergaard Frandsen — молодое социальное предприятие, выпускающее противомоскитные сетки для развивающихся стран. В компании сформировался кодекс поведения, который помогает структурировать растущие операции без разрушения культуры. Процедура принятия решений о найме (или увольнении) намеренно упрощена — для каждой позиции требуется лишь один уровень подтверждения. Региональные директора пользуются существенной

свободой — они ограничены только сроками и целями. Системы управления знаниями поощряют людей звонить друг другу, а не писать, например, когда нужно пояснить, почему кого-то поставили в копию того или иного электронного письма. В Vestergaard в этих простых правилах видят защиту, а не угрозу ее основополагающим ценностям.

Несмотря на сокращение уровней управленческой иерархии, размывание организационных границ и непредсказуемость карьерного роста, такие институты остаются, по словам Макса Вебера, «императивно координируемыми ассоциациями», где уважение к авторитету критически важно для поддержания структуры. Как известно, работники все более скептически воспринимают чисто иерархическую власть — красивые названия должностей и традиционные источники авторитета, такие как возраст и служебное положение. Все большее подозрение у них вызывает харизма, поскольку многие харизматичные лидеры оказываются людьми, далекими от идеала.

Людям нужно чувство морального авторитета, которое обусловлено не эффективностью средств, а важностью целей. Организация мечты создает весомые основания для подчинения ее структурам, которые поддерживают организационную цель. В такой компании авторитет лидеров вытекает из ответа на вопрос, который Стив Варли, управляющий партнер британского отделения Ernst & Young, задал в своей инаугурационной речи после слов о рекордной прибыли и доходах партнеров: «И это все, что есть?» (В качестве ответа он предложил кардинально новое направление развития — программу, которая получила название «Успешный рост, изменение мира к лучшему», — нацеленное на финансовый рост и изменение социальной роли компании.) Последние 30 лет мы слышим разговоры такого рода во многих организациях. «Приду поздно. Работаю над средством от мигрени». «Я все еще на работе. Завтра выходит новый альбом U2 — он потрясающий». «Страшно занят. Готовим план передачи инсулина в Восточную Африку». Никто не говорит: «Буду поздно. Занимаюсь повышением акционерной стоимости».

---

Люди хотят делать что-то важное, чувствовать, что они что-то значат для организации, которая стремится изменить мир к лучшему. Они

хотят работать там, где раскрывают их сильные стороны, а не выпячиваются слабости. Для этого им нужна определенная самостоятельность и структура, а организация должна быть гармоничной, честной и открытой.

Однако это непросто, поскольку связано с поиском баланса многочисленных взаимоисключающих требований. Для получения выгод от разнообразия приходится жертвовать комфортом, который дает коллектив, состоящий из родственных душ, привычными подходами к работе и традиционным мышлением. Руководители должны постоянно думать о том, когда двигаться вперед, а когда взять паузу для обсуждения и выработки устраивающего всех решения.

Мы не собираемся критиковать современные бизнес-структуры. Но трудно не заметить, что многие из организаций, о которых мы пишем, не похожи на другие в плане формы собственности и амбиций. Яркие отличительные черты имеют товарищества, кооперативы, благотворительные фонды и социальные предприятия. Хотя все они стремятся получать прибыль, лишь немногие из них являются традиционными, крупными капиталистическими предприятиями.

Было бы ошибкой предполагать, что эти организации похожи друг на друга, но две общих черты у них все же есть. Во-первых, предельно ясно, что они преследуют благородную цель: Novo Nordisk облегчает жизнь больных диабетом; Agur создает прекрасную среду для жизни. Во-вторых, они необычны — это практически белые вороны со своими пунктиками и манерами, которые переворачивают корпоративный мир.

Работа может быть как освобождающей, так и отталкивающей, эксплуататорской, подавляющей и обезличивающей. Несмотря на изменения, связанные с новыми технологиями и новыми поколениями, движущие силы акционерного капитализма и бюрократии не ослабевают. Тем, кто хочет создать самобытную организацию, в которой полностью раскрывается потенциал людей, не стоит недооценивать сложность задачи. Такие организации еще долго будут оставаться скорее исключением, нежели правилом — всего лишь мечтой для очень многих.



# Почему терпят неудачу программы равенства возможностей

Фрэнк Доббин, Александра Калев

**ПОСЛЕ ЧЕРЕДЫ РЕЗОНАНСНЫХ СУДЕБНЫХ** разбирательств в финансовом секторе компании стали уделять значительно больше внимания равенству возможностей. В конце 1990-х и начале 2000-х годов Morgan Stanley пришлось заплатить \$54 млн, а Smith Barney и Merrill Lynch — свыше \$100 млн для урегулирования претензий в связи с дискриминацией по половому признаку. В 2007 году Morgan опять оказался в суде из-за нового коллективного иска, урегулирование которого обошлось в \$46 млн. В 2013 году Bank of America Merrill Lynch уладил иск о расовой дискриминации за \$160 млн. Из-за подобных дел Merrill за 15 лет выплатил почти полмиллиарда долларов.

Неудивительно, что компании с Уолл-стрит теперь требуют от вновь принимаемых на работу подписывать согласие на отказ от участия в коллективных исках. Они также значительно расширили практику обучения и другие программы обеспечения равенства возможностей. На поверку, однако, ситуация с обеспечением равенства не улучшилась ни в финансовом секторе, ни в других местах. Хотя доля латиноамериканцев среди менеджеров коммерческих банков США выросла с 4,7% в 2003 году до 5,7% в 2014 году, доля

белых женщин упала с 39 до 35%, а афроамериканцев с 2,5 до 2,3%. Показатели инвестиционных банков еще хуже (правда, эта отрасль сжимается, что усложняет анализ). Если взять американские компании со штатом 100 и более человек, то доля афроамериканцев среди руководителей там увеличилась лишь незначительно — с 3 до 3,3% — с 1985 по 2014 год. Число белых женщин в руководстве с 1985 по 2000 год выросло более заметно — с 22 до 29%, но с тех пор эти цифры не изменились. Даже в Кремниевой долине, где многие руководители хорошо знают, как важно обеспечивать равенство возможностей с точки зрения как бизнеса, так и социальной справедливости, на самых «хлебных» должностях по-прежнему доминируют белые мужчины.

Вряд ли стоит удивляться тому, что большинство программ, нацеленных на обеспечение равенства, не дает результатов. Несмотря на кое-какие новшества, появление больших данных, компании по большей части повторяют подходы 1960-х годов, которые зачастую лишь ухудшают ситуацию. Фирмы по-прежнему полагаются на тренинги для устранения перекосов на рабочих местах, тестирование при найме и оценку результативности для ограничения их проявления при приеме новых сотрудников и продвижении в сочетании с системами рассмотрения жалоб работников на руководителей. Эти инструменты создавались для того, чтобы предупредить подачу исков работниками путем контроля намерений и действий руководителей. Однако исследования показывают, что такой подход скорее создает перекосы, а не устраняет их. Социологи выяснили, что люди часто восстают против правил, чтобы продемонстрировать свою независимость. Попробуйте заставить меня делать то, другое или третье, и я буду действовать наперекор, просто чтобы доказать свою индивидуальность.

Мы проанализировали данные за 30 лет по более чем 800 американским компаниям, провели интервью с сотнями линейных менеджеров и руководителей и убедились, что компании добиваются более высоких результатов, когда ослабляют контроль. Гораздо эффективнее вовлекать менеджеров в решение проблем, укреплять их контакты с работающими женщинами и представителями меньшинств, а также поощрять социальную

## Идея вкратце

### Проблема

Чтобы избавиться от предубеждений и обеспечить равенство возможностей, организации применяют программы, известные еще с 1960-х годов. В результате они не только не добиваются успеха, но и усугубляют ситуацию.

### Причина

Большинство программ обеспечения равенства возможностей сконцентрированы на контроле поведения менеджеров. Как показывают исследования, такой

подход лишь усиливает предубеждения. Люди восстают против правил, которые создают угрозу их самостоятельности.

### Решение

Вместо контроля за решениями менеджеров, нужно вовлекать людей в борьбу за справедливость, укреплять их контакты с работающими женщинами и представителями меньшинств, а также использовать свойственное человеку стремление выглядеть хорошо в глазах общества.

ответственность — стремление демонстрировать объективное отношение. Именно поэтому такие меры, как целевой набор выпускников колледжей, менторские программы, самоуправляемые команды и специализированные группы, повышают равенство возможностей в компаниях. Некоторые наиболее эффективные решения предпринимались вообще без учета необходимости добиваться равенства возможностей.

В этой статье мы анализируем данные, интервью и приводим примеры компаний, показывающие, что работает, а что нет.

## Почему невозможно просто запретить несправедливость

Руководители предпочитают классический командно-административный подход к обеспечению равенства, поскольку он сводит все многообразие моделей поведения к двум категориям — можно и нельзя, которые легко понять и оправдать. Но этот подход идет вразрез практически со всеми известными методами мотивации к переменам. Десятилетия исследований в сфере социологии указывают на простую истину: невозможно заручиться поддержкой менеджеров, если упрекать их в незнании правил и заставлять переобучаться. Посмотрим, почему самые привычные инициативы, спускаемые сверху, не приносят успеха.

## Тренинги по обеспечению равенства возможностей

Действительно ли люди, прошедшие переобучение, отказываются от своих предубеждений? Исследование такого вопроса началось еще до Второй мировой войны, и сейчас число работ на эту тему приближается к тысяче. Как оказалось, люди быстро обучаются правильно заполнять анкеты о предубеждениях, но еще быстрее забывают правильные ответы. Эффекта от таких тренингов редко хватает на день-другой, а ряд работ показывает, что они могут даже породить обратную реакцию. Тем не менее чуть ли не половина компаний среднего размера и почти все участники списка Fortune 500 проводят подобные тренинги.

Многие фирмы получают негативный эффект. Одна из причин заключается в том, что в трех четвертях случаев обучение строится на отрицательных примерах. Акцент на судебных разбирательствах в связи с дискриминацией и историях о крупных компенсациях подразумевает угрозу: «Если вы не прекратите дискриминацию, компании придется серьезно расплачиваться». Соблазнительность такого подхода понятна (мы сами использовали этот прием в первом абзаце, чтобы привлечь ваше внимание), но угрозы и «отрицательные стимулы» редко помогают обратить людей в другую веру.

Другая причина связана с тем, что три четверти компаний, проводящих тренинги, все еще следуют старому совету покойного гуру в области равенства возможностей Рузвельта Томаса-мл. Он твердил: «Если обеспечение равенства имеет стратегическое значение для организации, то тренинги обязательны, а руководство должно поставить вопрос ребром — тому, кто не может принять такие правила, не место в компании». Однако прошло пять лет с начала проведения тренингов для руководителей, а улучшения ситуации с участием женщин, афроамериканцев и латиноамериканцев в руководстве так никто и не увидел. Более того, доля чернокожих женщин снизилась в среднем на 9%, а доля американцев азиатского происхождения обоих полов уменьшилась на 4–5%. Инструкторы, проводившие тренинги отмечают, что реакцией на обязательные курсы часто становятся озлобление и отторжение, а многие участники начинают относиться к представителям других групп населения с еще большей неприязнью.

Тренинги с добровольным участием вызывают совсем другую реакцию («Я хочу продемонстрировать, что выступаю за равенство возможностей»). Результаты таких тренингов лучше: рост числа афроамериканцев, латиноамериканцев, граждан азиатского происхождения мужского и женского пола в руководстве за пять лет составил 9–13%. Исследование, проведенное Торонтским университетом, подтверждает этот вывод. Участники эксперимента — представители белого населения — читали брошюру с критикой предрассудков в отношении темнокожих. Если их заставляли соглашаться с положениями брошюры, неприязнь к другой расе только усиливалась. Когда же решение принимали они сами, отношение становилось более терпимым.

Компании часто заявляют, что тренинги дают положительный эффект. Менеджер национальной компании по производству безалкогольных напитков, отвечающий за обеспечение равенства возможностей, сказал нам, что руководство использует их в проблемных группах. «Если есть жалобы... или, не приведи Господь, случаи притеснения, всех сразу отправляют на переподготовку». В большинстве компаний, практикующих тренинги, есть специальные программы для менеджеров. Конечно, это группа повышенного риска, поскольку они принимают решения о найме, продвижении и оплате. Но сам факт выделения менеджеров в отдельную группу ставит их в положение самых виноватых. Менеджерам такое не нравится, и они противятся идее.

### **Тестирование при найме**

Около 40% компаний сейчас пытаются бороться с дискриминацией посредством обязательного тестирования при найме для оценки навыков кандидатов на работу с клиентами. Однако менеджеров не устраивает отсутствие возможности взять того, кого хочется, и, как показывает наше исследование, тестирование часто проводится избирательно. В 1950-е годы после волны миграции афроамериканцев на север страны Swift & Company, чикагский мясокомбинат, ввел тестирование для низовых руководителей и работников системы контроля качества. Как потом выяснилось, менеджеры часто говорили афроамериканцам, что те провалили тест, и продвигали по службе белых, которых вовсе не тестировали. Один афроамериканец, механик,

заявил: «Я четыре года отучился в школе Englewood. Я сдал экзамен на должность контролера. А мастер сказал, что я провалился. Вместо меня он взял на работу белого, который не сдавал экзаменов».

Подобное происходит до сих пор. По словам нового директора по кадрам продовольственной компании West Coast, он обнаружил, что белые менеджеры предлагали пройти тестирование только людям «с улицы» — в большинстве своем представителям меньшинств, — а своих знакомых брали без проверки. «Если вы тестируете одного при замещении конкретной должности, — сказал он, — нужно тестировать и всех остальных».

Но даже те менеджеры, тестирование у которых проходят абсолютно все соискатели, могут игнорировать результаты. Инвестиционные банки и консалтинговые фирмы проводят тестирование во время собеседования при приеме на работу — предлагают решать математические задачи и конкретные проблемы. Профессор Лорен Ривера провела небольшое исследование, незаметно наблюдая за поведением менеджеров на собеседованиях во время приема на работу в одной из фирм. Она обнаружила, что там смотрели сквозь пальцы, если задачу по математике не мог решить белый мужчина, но придавали этому очень большое значение, если это была женщина или афроамериканец. Из-за того, что принимавшие решение (сознательно или нет) избирательно подходили к результатам, тестирование усиливало дискриминацию, а не устраняло ее.

На руководящих постах в компаниях, вводящих письменное тестирование менеджеров, — сейчас таких около 10% — доля белых женщин, афроамериканцев и латиноамериканцев обоего пола, а также женщин азиатского происхождения сокращается в течение пяти лет на 4–10%. Заметно также снижение доли белых женщин и женщин азиатского происхождения с высоким уровнем образования, которые, как правило, успешно проходят стандартные тесты для менеджеров. Таким образом, групповые различия в результатах тестирования не объясняют общей тенденции.

### **Оценка результативности**

Более 90% средних и крупных компаний проводят годовую аттестацию для обеспечения справедливости решений об оплате труда

и продвижении работников. Оценка нужна не только для выявления и поощрения лучших работников, она служит защитой в случае судебных разбирательств. Компании, привлеченные к суду за дискриминацию, нередко заявляют, что их системы оценки результативности защищают от необъективности.

Исследования, однако, показывают, что оценщики нередко занижают при аттестации результаты женщин и представителей меньшинств. В то же время есть менеджеры, которые всем дают высокие оценки, чтобы избежать споров с работниками и развязать себе руки в вопросе продвижения по служебной лестнице. Но, как бы менеджеры ни использовали системы оценки результативности, итог один — оценки не способствуют повышению равенства возможностей. В течение пяти лет после их введения в компаниях не происходит никаких изменений доли представителей меньшинств в руководстве, а доля белых женщин снижается в среднем на 4%.

### **Процедуры рассмотрения жалоб**

Это последнее средство направлено на выявление менеджеров, склонных к предрассудкам, и коррекцию их поведения. Почти в половине средних и крупных фирм существуют системы, позволяющие работникам оспорить решения об оплате труда, продвижении по службе или увольнении. Но многие менеджеры вместо того, чтобы менять свое поведение или разбираться с фактами дискриминации, пытаются свести счеты или принизить того, кто обратился с жалобой. Из 90 000 жалоб на дискриминацию, поданных в Комиссию по соблюдению равноправия при трудоустройстве США в 2015 году, 45% содержали обвинение в попытке мести. Иначе говоря, исходную жалобу в компании осмелились проигнорировать или приняли еще хуже.

Когда люди видят, что система рассмотрения жалоб не ограждает их от дискриминации, они перестают жаловаться. Опросы работников показывают, что в большинстве случаев они не сообщают о дискриминации. Это ведет к еще одному нежелательному результату: менеджеры, получающие мало жалоб, начинают полагать, что подобной проблемы в их организации не существует. Мы часто видим это во время интервью. Вице-президент по кадрам компании, занимающейся производством электроники, например, заявила:

«Трудности — это удел других». И добавила: «У нас нет ничего похожего на эти проблемы... мы почти четыре года не получали никаких жалоб на дискриминацию!» Более того, как свидетельствуют специальные исследования, защитные меры вроде систем рассмотрения жалоб ведут к потере бдительности и уверенности, что политика компании гарантирует справедливость.

Не улучшает ситуации и принятие официальных правил рассмотрения жалоб — от них становится только хуже. Наш количественный анализ показывает, что в сфере управления число белых женщин и представителей всех меньшинств за исключением мужчин-латиноамериканцев снижается на 3–11% в течение пяти лет после их введения.

Многие работодатели считают, что системы «перехвата» жалоб нужны хотя бы потому, что их любят судьи. Одной из набирающей популярность стратегий является «гибкая» система работы с жалобами, которая предполагает не только официальное рассмотрение, но и неформальное урегулирование. Поскольку неформальное решение не предусматривает разбор действий менеджера в дисциплинарной комиссии, подобный подход может снизить вероятность мести. Как мы показываем далее, повысить уровень ответственности менеджеров можно и без публичной порки.

## **Как получить поддержку менеджеров**

Если все популярные решения дают обратный результат, то как добиться равенства возможностей в компании?

Многие компании стабильно получают положительные результаты, применяя тактику отказа от жесткого контроля. Они полагаются на три базовых принципа: вовлечение менеджеров в решение проблемы, предоставление им возможности общаться с людьми из разных групп и поощрение социальной ответственности.

### **Вовлечение**

Когда убеждения и поведение человека расходятся с общепринятыми, он испытывает то, что психологи называют когнитивным диссонансом. Эксперименты показывают, что люди активно стремятся



устранить диссонанс, изменяя либо свои убеждения, либо собственное поведение. Если подтолкнуть их в нужном направлении, они вполне могут изменить свои взгляды. Попросите их написать эссе в защиту смертной казни, и даже ярые противники такого наказания найдут в нем что-то положительное. Когда менеджеры активно содействуют достижению равенства возможностей в их компаниях, происходит нечто подобное: они начинают думать о себе как о лидерах движения за равноправие.

Возьмем для примера *программы поиска молодых специалистов из числа выпускников колледжей, ориентированные на женщин и представителей меньшинств*. Проведенные нами интервью показывают, что менеджеры с готовностью принимают в них участие, когда их приглашают. Это объясняется в определенной мере позитивным посылом: «Помогите нам найти больше многообещающих работников!» А еще добровольностью участия. Руководство иногда выделяет менеджеров, которые, по его мнению, лучше всего подбирают персонал, но никто не гонит их туда под дулом пистолета.

Менеджеры, которые ездят в колледжи, говорят, что относятся к этому очень серьезно. Они решительно настроены вернуться с сильными кандидатами из недостаточно представленных групп — женщин-инженеров, например, или афроамериканцев, стажирующихся в сфере управления. Стремление устранить когнитивный диссонанс быстро срабатывает — менеджеры, которых мало заботило равенство возможностей, становятся его проповедниками.

Результаты впечатляют. Через пять лет после запуска в компании программы поиска выпускников, нацеленной на женщин, доля белых женщин, афроамериканок, латиноамериканок и представительниц Азии в руководстве увеличивается в среднем на 10%. Программа, ориентированная на меньшинства, приводит к росту доли афроамериканцев среди менеджеров на 8% и афроамериканок — на 9%.

*Менторство* — это еще один способ вовлечь менеджеров в работу по обеспечению равенства возможностей и избавить их от предубеждений. Обучая своих протеже и помогая в профессиональной подготовке и продвижении, менторы дают им возможность развиваться. Менторы постепенно убеждаются, что их протеже высоко ценят эти возможности — будь то белые мужчины, женщины или представители

меньшинств. Здесь когнитивный диссонанс — «тот, кому я помогаю, должен быть достойным человеком» — тоже работает.

Если белые мужчины, как правило, находят менторов сами, то женщинам и представителям меньшинств чаще всего требуется помощь в виде официальных программ. Одна из причин, как выяснил декан Джорджтаунской школы бизнеса Дэвид Томас в результате собственного исследования системы менторства, заключается в том, что белым мужчинам из числа руководителей неудобно общаться неформально с молодыми женщинами и мужчинами — представителями меньшинств. Тем не менее они готовы взяться за шефство, а женщины и представители меньшинств в первую очередь нуждаются в нем.

Программы менторства расширяют разнообразие во всех эшелонах руководства: в среднем они повышают представительство афроамериканок, латиноамериканок, женщин азиатского происхождения, латиноамериканцев и афроамериканцев на 9–24%. В ряде отраслей, например в химической промышленности и электронике, где большое количество неруководящих работников с высшим образованием могут претендовать на рост, программы менторства также повышают число белых женщин и афроамериканцев в руководстве на 10% и более.

Только около 15% компаний реализуют специальные программы поиска молодых специалистов среди выпускников, ориентированные на женщин и представителей меньшинств, и всего в 10% фирм действуют программы менторства. Но стоит организации попробовать такие программы, их преимущества сразу становятся очевидными. Посмотрите, как эти программы помогли Coca-Cola после дела о расовой дискриминации, которое было улажено в 2000 году за рекордные \$193 млн. Под руководством назначенной судом внешней рабочей группы руководители североамериканского отделения компании стали участвовать в инициативах по подбору кадров и менторству для специалистов и менеджеров среднего звена. Инициативы устанавливали количественные целевые показатели по привлечению представителей национальных меньшинств. Даже топ-менеджеры помогали в рекрутинге и менторстве. Были приглашены партнеры, специализирующиеся на поиске кадров, которые расширяли спектр приглашаемых на работу специалистов. По словам бывшего генерального

директора и председателя правления Невилла Исделла, спустя пять лет 80% всех подопечных программы менторства поднялись хотя бы на одну ступеньку карьерной лестницы. И индивидуальное, и групповое менторство было доступным для представителей всех рас, хотя привлекло больше афроамериканцев (36% протееж). Это принесло важные результаты. С 2000 по 2006 год число афроамериканцев среди высокооплачиваемых сотрудников выросло с 19,7 до 23%, латиноамериканцев — с 5,5 до 6,4%. И, если в 2002 году афроамериканцы и латиноамериканцы составляли соответственно 12% и 4,9% профессионалов и менеджеров среднего звена, то через четыре года этот показатель вырос до 15,5% и 5,9%.

В компании зародился позитивный самоподдерживающийся процесс. Сейчас Coke — это совершенно другая организация. В феврале нынешнего года, журнал *Atlanta Tribune* опубликовал серию статей о 17 афроамериканках на высших руководящих должностях, в числе которых была Кэти Уоллер, финансовый директор Coke.

## Общение

Первое свидетельство того, что межгрупповое общение способно развеивать предрассудки, было получено на фронтах Второй мировой войны в Европе. В армии США процветала сегрегация, и командирами были только белые. Большие потери заставили генерала Дуайта Эйзенхауэра искать добровольцев из числа чернокожих военнослужащих на командные должности. После увольнения с военной службы социолог из Гарварда Сэмюэль Стауффер провел опрос военнослужащих об их отношении к расовой дискриминации и обнаружил, что белые солдаты, участвовавшие в боях совместно с негритянскими формированиями, были почти лишены расовых предрассудков и проявляли готовность сотрудничать с людьми иной расы, в то время как те, кто служил в окружении белых, по-прежнему оставались в плену преубеждений.

Стауффер заключил, что белые, служившие бок о бок с черными, убедились, что те такие же, как они. Главное, по мнению Стауффера, чтобы все работали над достижением общей цели *как равные*, — одно только близкое общение на протяжении сотни лет во времена рабства и после его отмены так и не ослабило расовых предрассудков.

Деловая практика, требующая такого же межгруппового общения, дает аналогичный результат. Прекрасный пример — *самоуправляемые команды*, в которых люди с разным служебным положением и разными обязанностями совместно работают над проектами как равные. Там общение разных людей теснее, а специалисты в фирмах все еще в значительной степени разделены по расовому, этническому и гендерному принципам. Например, женщины чаще, чем мужчины, работают в отделах продаж, в то время как белые мужчины концентрируются в высокотехнологичных отделах или в руководстве. Афроамериканцы и латиноамериканцы в основном заняты на производстве.

Стауффер в своем исследовании, проведенном среди военных, показал, что работа бок о бок разбивает стереотипы и ведет к более справедливому отношению при найме и продвижении. В компаниях, где создают самоуправляемые команды, доля белых женщин, афроамериканцев и женщин азиатского происхождения на руководящих должностях вырастает на 3–6% в течение пяти лет.

Ротация менеджеров-стажеров между подразделениями — еще один способ усиления общения. Обычно такое *кросс-функциональное обучение* позволяет людям попробовать себя в разных местах и углубить представление об организации в целом. Однако это также положительно сказывается на отношении к личностному многообразию, поскольку и руководители подразделений, и стажеры расширяют круг людей, с которыми они взаимодействуют. Как результат доля белых женщин, афроамериканцев и выходцев из Азии обоего пола в руководстве возрастает на 3–7%.

Примерно в трети американских фирм на основном производстве заняты самоуправляемые команды, и почти в четырех пятых практикуется кросс-функциональная стажировка. Эти инструменты уже известны во многих организациях. Хотя программы приема на работу выпускников колледжей и менторства в большей мере повышают равенство возможностей (возможно, из-за активного вовлечения в процесс повышения многообразия и усиления межгруппового общения), здесь важен любой вклад. Самоуправляемые команды и стажировка более эффективны, чем обязательные тренинги, оценка результативности, тестирование при приеме на работу и процедуры

рассмотрения жалоб, которые специально нацелены на обеспечение справедливого отношения к меньшинствам.

### **Социальная ответственность**

Поощрение социальной ответственности — это использование нашего подсознательного стремления хорошо выглядеть в глазах окружающих. Прекрасной иллюстрацией служит эксперимент, проведенный в Израиле. Учителя-стажеры оценивали одинаковые сочинения, подписанные учениками с ашкеназскими фамилиями (выходцы из Европы) и сефардскими фамилиями (выходцы из Африки и Азии). Семьи евреев-сефардов, как правило, беднее, и их дети учатся в школе хуже. В среднем, оценка за сочинения у ашкеназов была выше, нежели у сефардов. Но разница исчезла, когда учителям-стажерам объявили, что они будут обсуждать оценки с коллегами. Мысль о том, что им придется объяснять причины своего решения, заставила стажеров оценивать работы по их реальным достоинствам.

На рабочем месте наблюдается аналогичный эффект. Возьмем исследование, проведенное Эмилио Кастильей из Школы менеджмента Слоуна: в одной из фирм афроамериканцы стабильно получали более низкую прибавку к зарплате, чем белые сотрудники, даже при одинаковых должностях и показателях результативности. Кастилья предложил сделать процесс прозрачным для повышения социальной ответственности. Фирма стала публиковать по каждому подразделению среднюю результативность и прибавку к зарплате в зависимости от расы и пола. Как только менеджеры поняли, что их подчиненным, коллегам и руководителям видно, где отдают предпочтение белым, диспропорция в прибавках исчезла.

Корпоративные *рабочие группы по управлению многообразием* помогают стимулировать социальную ответственность. Генеральные директора обычно включают в такие команды руководителей подразделений и членов из слабо представленных групп. Раз в квартал или в полгода группа оценивает показатели многообразия в компании и подразделениях и решает, на что нужно обратить внимание.

После выяснения причины проблем — прием на работу, «узкие места» карьерной лестницы и т. п. — рабочая группа предлагает решения, которые спускаются в отделы. Члены группы сразу замечают,

# Какие мероприятия по обеспечению равенства возможностей действительно дают эффект

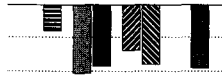
**Мы проанализировали**, как в 829 средних и крупных американских компаниях инициативы по обеспечению равенства возможностей повлияли на долю женщин и представителей национальных меньшинств в руководстве. Здесь можно увидеть, что именно способствовало углублению многообразия, а что нет. (Отсутствие соответствующего столбца на диаграмме означает отсутствие статистической достоверности данных об эффекте программы.)

**Недостаточная эффективность стандартных программ**  
Три наиболее популярные меры приводили не к повышению справедливости, а ее снижению из-за сопротивления менеджеров.

Изменение за пять лет, %



Обязательные тренинги по обеспечению равенства возможностей для менеджеров приводили к существенному сокращению доли американцев азиатского происхождения и афроамериканок.



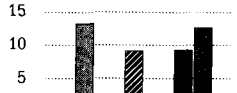
Тестирование при приеме на работу ухудшало положение женщин и меньшинств, однако не потому, что их результаты были ниже. Менеджеры, занимавшиеся приемом на работу, не всегда тестировали всех (белые мужчины часто принимались без тестирования). Также они произвольно интерпретировали результаты.



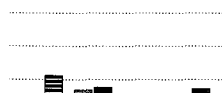
Системы рассмотрения жалоб также приводили к заметному снижению многообразия при назначении на руководящие должности. Они были направлены на изменение взглядов менеджеров, но часто вызывали желание отомстить.

- Белые мужчины
- Белые женщины
- Афроамериканцы
- Афроамериканки
- Латиноамериканцы
- Латиноамериканки
- Азиаты
- Азиатки

**Результативные программы**  
Компании получают более заметные результаты в сфере повышения многообразия, если отказываются от тактики контроля, и формулируют цели более позитивно. Наиболее эффективные программы ориентированы на вовлечение, межгрупповое общение и стремление людей хорошо выглядеть в глазах других.



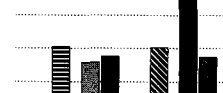
Добровольные тренинги в отличие от обязательных не вызывают у менеджеров сопротивления, в результате представительство определенных групп людей в руководстве возрастает.



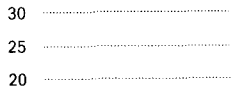
Самоуправляемые команды создаются не для повышения многообразия, однако способствуют межгрупповому общению.



Кросс-функциональное обучение позволяет менеджерам взаимодействовать с разными группами. Улучшение ситуации для определенных групп, похоже, достигается за счет латиноамериканцев.



Программы поиска молодых специалистов среди выпускников колледжей, ориентированные на женщин, превращают менеджеров по кадрам в горячих сторонников равенства возможностей. Они также способствуют росту доли афроамериканок и женщин азиатского происхождения.



Программы поиска молодых специалистов среди выпускников колледжей, ориентированные на национальные меньшинства, часто распространяются на традиционно «черные» школы и повышают число афроамериканцев обоего пола.



Менторство дает особенно хорошие результаты. Менеджеры, которые выступают наставниками женщин и представителей меньшинств, убеждаются в процессе общения с ними, что их протеже вполне заслуживают обучения и предоставления более широких возможностей.



Рабочие группы по управлению многообразием способствуют повышению социальной ответственности, поскольку их члены приходят с принятыми решениями в свои подразделения и видят, принимают ли их коллеги.



Менеджеры по вопросам многообразия реализуют подчас неэффективные программы, но в целом получают положительную отдачу отчасти потому, что они могут требовать от руководителей отчета по решениям о найме или продвижении.

Примечание: мы изолировали эффекты от программ по обеспечению равенства возможностей от всего остального, происходящего в компаниях и экономике.

когда их коллеги отказываются заниматься менторством или участвовать в подборе кандидатов на вакантные должности. Теория социальной ответственности говорит, что само наличие представителя подразделения в рабочей группе заставляет менеджеров думать о том, в каком свете они предстанут в результате того или иного решения по заработной плате и продвижению по службе.

Компания Deloitte убедилась на собственном опыте в силе социальной ответственности. В 1992 году Майк Кук, занимавший тогда пост генерального директора, принял решение положить конец оттоку женщин-специалистов из компании. Женщины составляли почти половину штата, и чуть ли не все они уходили из компании задолго до того, как перед ними забрезжит перспектива получить статус партнера. Как позже написал в своей статье в HBR Дуглас Маккракен, генеральный директор консалтингового подразделения Deloitte в то время, Кук сформировал рабочую группу из руководителей высокого ранга, которая «вместо немедленного внедрения новой организационной политики, направленной на искоренение некорректного поведения», сделала ставку на прозрачность.

С подачи рабочей группы все отделы стали вести мониторинг карьерного роста женщин и установили себе цели по решению внутренних проблем. Когда выяснилось, что генеральный директор и управляющие партнеры пристально следят за ситуацией, как пишет Маккракен, «женщины стали больше участвовать в выполнении сложных заданий и получать менторскую поддержку». Партнеры и специалисты начали интересоваться у руководителей подразделений по всей стране, нельзя ли ускорить этот процесс. Внешний наблюдательный совет публиковал годовые отчеты, а менеджеры выбирали себе дополнительные показатели для оценки результативности. Через восемь лет текучесть женщин сравнялась с текучестью мужчин, а доля женщин-партнеров выросла с 5% до 14% и достигла наивысшего для крупных аудиторских фирм уровня. К 2015 году 21% глобальных партнеров Deloitte приходился на женщин. В марте 2016 года Deloitte LLP назначила Кэти Энгельберт генеральным директором — она стала первой женщиной во главе одной из крупнейших аудиторских фирм.

Рабочие группы дают тройной эффект. Они не только повышают социальную ответственность, но и вовлекают в работу тех, кто до этого холодно относился к проектам повышения многообразия, а также активизируют общение между женщинами, представителями национальных меньшинств и участвующими в проектах белыми мужчинами. Они окупаются с лихвой: в среднем в компаниях, где начинают действовать рабочие группы, в течение пяти лет доля белых женщин и представителей меньшинств в руководстве увеличивается на 9–30%.

*Менеджеры по вопросам многообразия* также повышают равенство возможностей в результате появления социальной ответственности. Чтобы понять, почему это происходит, вернемся к эксперименту с учителями-стажерами, результаты которого подтверждают множеством других исследований. Когда люди знают, что им придется объяснять свои решения, они менее склонны руководствоваться предубеждениями. Поэтому само существование менеджера по вопросам многообразия, наделенного правом задавать вопросы, заставляет руководителей подразделений внимательно рассматривать качества всех подходящих кандидатов, а не брать на работу или продвигать первого, кто пришел на ум. В компаниях, где вводят должность менеджера по вопросам многообразия, в течение последующих пяти лет доля всех недостаточно представленных в руководстве групп, за исключением латиноамериканцев, увеличивается на 7–18%.

Вместе с тем только в 20% средних и крупных компаний есть рабочие группы и только в 10% — менеджеры по вопросам многообразия, несмотря на очевидные преимущества, которые дают эти меры. Если для введения должности менеджера по вопросам многообразия требуются средства, то рабочие группы формируются из существующих сотрудников, поэтому они обходятся значительно дешевле многих неэффективных практик, таких как обязательные тренинги.

Крупнейшие компании, такие как Bank of America Merrill Lynch, Facebook и Google, сделали серьезную ставку на социальную ответственность в последние несколько лет. Опираясь на опыт Deloitte, они публикуют все данные, касающиеся программ обеспечения равенства возможностей. В ближайшие годы мы узнаем, какие изменения это принесло.



Стратегии устранения предубеждений, лежащие в основе большинства инициатив по обеспечению многообразия, не раз приводили к провалам с того момента, когда их стали применять в борьбе за равенство возможностей. Афроамериканцы практически отсутствуют в корпоративном руководстве с 1985 года. Доля белых женщин в руководстве не растет с 2000 года. Дело не в том, что в стране нет достаточного количества образованных женщин и представителей национальных меньшинств. На протяжении жизни двух последних поколений представители этих групп успешно получают высшее образование. Проблема в том, что нельзя мотивировать людей, заставляя их участвовать в чем-то, и наказывая, если они этого не делают.

Вывод, который можно сделать на основании сухих цифр, однозначен. Ваша организация получит обратный эффект, если вы будете отправлять менеджеров на тренинги по обеспечению равенства возможностей, попытаетесь регулировать их решения по найму и продвижению и внедрить бюрократическую систему рассмотрения жалоб.

Впрочем, теперь мы знаем, что все-таки работает и чему именно нужно уделять больше внимания.

**Впервые опубликовано в выпуске за июль-август 2016 года.**

# Когда никто не уходит на пенсию

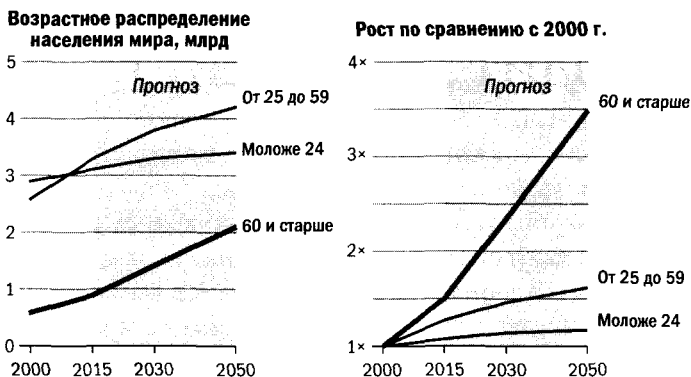
Пол Ирвинг

**МЫ ЯВЛЯЕМСЯ СВИДЕТЕЛЯМИ МАССИРОВАННОЙ** демографической трансформации в мире. Население многих стран стареет, причем очень быстро. По некоторым прогнозам, в мире число людей старше 60 лет перевалит к 2050 году за 2 млрд человек и превысит число детей в возрасте младше 5 лет. В США порядка 10 000 человек ежедневно достигает 65-летия, и каждому пятому американцу в 2030 году будет больше 65 лет. К 2035 году впервые в истории США американцев пенсионного возраста станет больше, чем 18-летних и более молодых.

Причин такого изменения возрастного состава много — достижения медицины, позволяющие людям дольше оставаться здоровыми, снижение уровня рождаемости и т. п. Но какими бы ни были причины, результат один — в ближайшие десятилетия состав населения планеты станет совсем другим.

Государство и бизнес уже подают сигналы тревоги. Во время своего первого срока в качестве председателя Федеральной резервной системы США накануне Великой рецессии Бен Бернанке отмечал: «В ближайшие десятилетия целый ряд факторов будет оказывать сильное влияние на нашу экономику и общество, но, судя по всему,

## Мир стареет



Источник: United Nations. "World Population Prospects: The 2015 Revision".

ни один из них не будет более значимым, чем старение населения». Еще в 2010 году агентство Standard & Poor's предсказывало, что наибольшее влияние «на экономическое здоровье страны, государственные финансы и политику в будущем» станет оказывать «неумолимое старение населения мира».

Социальный сдвиг, несомненно, отразится на структуре занятости. Все большее число американцев хотят работать дольше или вынуждены делать это из-за отсутствия достаточных пенсионных накоплений. Очень скоро в состав рабочей силы будут входить представители пяти поколений, начиная со вчерашних подростков и кончая 80-летними.

Готовы ли к этому компании? Если отвечать коротко, то нет. Старение населения влияет на все аспекты бизнеса — будь то прием на работу специалистов, структура оплаты труда, создание продуктов и услуг, внедрение инноваций, облик офисов и производственных помещений и даже организация рабочего процесса. Вместе с тем по ряду причин у большинства руководителей еще нет понимания всей сложности предстоящих перемен. Компании в большинстве своем пока что не спешат тратить средства и время на подготовку

## Идея вкратце

Мы являемся свидетелями массивной демографической трансформации в мире. Население многих стран быстро стареет. По некоторым прогнозам, в мире число людей старше 60 лет перевалит к 2050 году за 2 млрд человек и превысит число детей в возрасте младше 5 лет. В США порядка 10 000 человек ежедневно достигает 65-летия, и каждому пятому американцу в 2030 году будет больше 65 лет. Этот социальный сдвиг затрагивает все аспекты бизнеса,

однако корпоративное руководство пока не готово использовать возможности, которые открываются в связи с этими небывалыми переменами. Те, кто все же задумывается о последствиях старения населения, обычно видят лишь надвигающийся кризис, а не открывающиеся возможности. Эта статья помогает компаниям разработать «стратегию долголетия» и обратить себе во благо появление совершенно новой мультипоколенческой рабочей силы.

к кардинальным изменениям правил игры, которые несет с собой старение населения.

Даже те, кто задумывается о последствиях старения населения, обычно видят лишь надвигающийся кризис, а не открывающиеся возможности. Они не чувствуют потенциала немолодых людей как работников и как потребителей. В реальности же увеличение продолжительности жизни вносит свой вклад в глобальный экономический рост. Пожилые люди сейчас в целом здоровее и активнее, чем несколько поколений назад, и они в корне меняют характер жизни на пенсии, поскольку продолжают учиться, работать и созидать. Пожилые работники привносят в коллектив эмоциональное равновесие, умение справляться со сложными проблемами, гибкость мышления и знание организационных особенностей. Их умения дополняют способности молодых сотрудников, а наставничество и поддержка повышают общую результативность и стимулируют межпоколенческое сотрудничество. В сочетании с профессиональными навыками, взаимопомощью, гражданскими и социальными установками их опыт и умение решать проблемы обеспечивают существенный вклад в общее процветание.

В государственном секторе уже наблюдаются подвижки. В США предпринимаются меры по переориентации общества на «дружественное отношение к пожилым», разрабатываются стратегии по совершенствованию инфраструктуры, оздоровлению

и профилактике заболеваний. Предлагаются новые подходы к пенсионному обеспечению после исчерпания традиционных источников дохода вроде пенсионных пособий и планов с фиксированными выплатами. Однако движение в этом направлении только началось, и с учетом медлительности правительства потребуются годы, прежде чем появятся результаты.

У компаний есть все возможности изменить привычную практику и отношение уже *сейчас*. Преобразования не будут простыми, но тот, кто уже сейчас избавится от предрассудков в отношении работников старшего возраста и отреагирует на изменение демографии, получит значительные дивиденды — откроет новые возможности для получения дохода и улучшения жизни своих сотрудников и клиентов. Я много лет работал в качестве руководителя высшего звена в юридической службе и в аппарате правления. На основании этого опыта, а также исследования, проведенного совместно с Ариэлем Берштейном, Кевином Проффом и другими сотрудниками центра исследования старения в Институте Милкена, я разработал концепцию выстраивания «стратегии долголетия», которую компании могут использовать для формирования жизнеспособного коллектива, объединяющего людей разных поколений. Эта стратегия базируется на двух ключевых элементах: внутренней деятельности (прием на работу, удержание и поиск перспективных работников всех возрастов) и внешней деятельности (то, как компания позиционирует себя, свои продукты и услуги среди клиентов и заинтересованных лиц). В этой статье я касаюсь вопросов внутренней деятельности компаний.

Сначала, однако, нужно понять, почему руководители недооценивают возможности, связанные с немолодыми работниками.

## **Дискриминация пожилых**

Никто сейчас не спорит с тем, что структура населения мира меняется и население заметно стареет. Считается, что последствия этого в основном отрицательные. В одном из отчетов Счетной палаты США говорится, что старение населения влечет за собой снижение темпов роста, падение производительности и повышение зависимости людей от общественных институтов. Согласно отчету Бюджетного

управления конгресса повышение социальных выплат в результате старения населения приведет к увеличению расходов по отношению к доходам и к росту дефицита федерального бюджета. Всемирный банк ожидает снижения потенциала всех экономик мира, в 2018 году он предупредил, что «старение населения как в развитых, так и в развивающихся странах приведет к дефициту рабочей силы и снижению темпов роста производительности». Такие предсказания лишь усиливают уверенность в том, что пожилые работники — это дорогостоящая обуза для экономики.

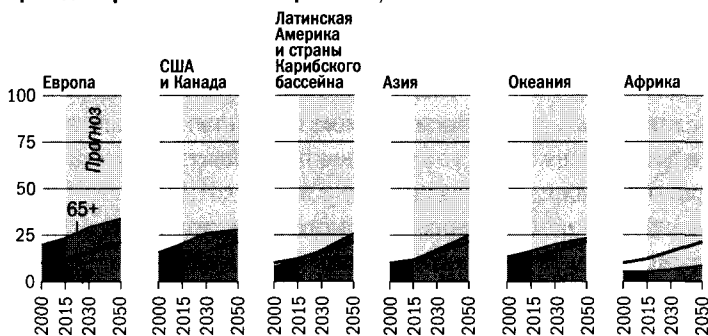
Что лежит в основе этого мрачного представления о будущем? Экономисты часто ссылаются на коэффициент демографической нагрузки: отношение численности традиционно нетрудоспособного населения — людей моложе 15 и старше 65 лет — и численности людей трудоспособного возраста. Этот показатель исходит из того, что пожилые люди в целом нетрудоспособны и могут только потреблять. Серьезная озабоченность по поводу так называемого «серебряного цунами» вполне оправданна, если такое предположение верно. Перспектива появления большого числа больных, неактивных, одиноких, малообеспеченных и страдающих слабоумием людей действительно пугает.

Однако подобная картина просто неверна. Хотя некоторые пожилые люди действительно страдают от физической немощи и слабумия или по иным причинам не могут вести активный образ жизни, большинство сохраняет активность и предпочитает как можно дольше оставаться в игре, опровергая предположения об их способности трудиться. Работа Лоры Карстенсен и ее коллег из Стэнфордского центра долголетия показывает, что типичные 60-летние люди часто здоровее и опытнее молодых коллег и чаще них довольны своей работой. Они значительно более дисциплинированы и лояльны работодателям. Пожилые более мотивированы, больше знают, умеют разрешать социальные дилеммы, больше заботятся о значимости вклада, а не о собственном продвижении. Они скорее, чем их молодые коллеги, будут стремиться к общественному согласию, делиться информацией и разделять ценности организации.

Так или иначе, искаженное отношение к пожилым сохраняется. Их положительные качества затмеваются массой стереотипов, которые

## Глобальное старение населения

Прогноз старения населения по регионам, %



Источник: United Nations, "World Population Prospects: The 2015 Revision".

пронизывают рабочую атмосферу и заставляют недооценивать пожилых в нынешней культуре, ориентированной на молодежь. Пожилые люди первые кандидаты на увольнение и последние в очереди на повышение. По данным Американской ассоциации пенсионеров, примерно две трети работников в возрасте от 45 до 74 лет были свидетелями или сами подвергались дискриминации по возрастному признаку на рабочем месте. Из них 92% уверены, что это очень распространенное явление. Исследование, проведенное по заказу Федерального резервного банка Сан-Франциско, подтверждает их мнение. Анализ 40 000 резюме убедительно показал, что пожилые соискатели, особенно женщины, стабильно подвергаются дискриминации. Наглядным примером является IBM, которой были предъявлены обвинения в несправедливой практике в отношении пожилых работников.

Более того, исследование глобальных тенденций в области человеческого капитала, проведенное компанией Deloitte в 2018 году, показало, что 20% руководителей компаний и HR-служб считают пожилых работников конкурентным недостатком и препятствием для продвижения молодежи. Авторы исследования отмечают «наличие серьезной скрытой проблемы, связанной с дискриминацией пожилых». Они также предупреждают, что «подобное отношение к пожилым

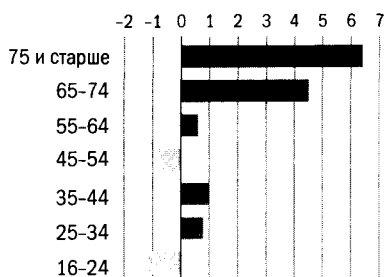
в корпоративной культуре, если его не изменить, может причинить существенный ущерб репутации бренда и социальному капиталу».

Отрицательный образ пожилого человека поддерживается СМИ и рекламой. Классический пример дает реклама медицинского тревожного брелока-кулона Life Alert из 1980-х годов с запоминающейся фразой: «Я упал и не могу подняться». Недавние рекламные ролики E\*TRADE и Postmates тоже снискали славу дискриминационных. Более тонко, но не менее провокационно действуют авторы рекламы, превозносящей «антивозрастные» свойства косметики, иначе говоря, намекающей, что стареть плохо.

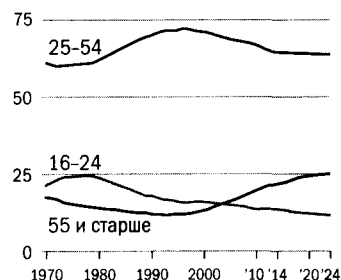
Некоторые компании отвергают такой подход. Джон Леджер из T-Mobile записал видео, где рассуждает о стереотипах в отношении к пожилым и предлагает сервисы своей компании людям старше 55 лет. Он осудил конкурентов за их уничижительное отношение к пожилым в маркетинговых кампаниях, в которых делается акцент на больших кнопках на телефонах и подразумевается, что старики — технологические кретины. Как выразился Леджер, это «деградация на высшем уровне. Их реклама предполагает, что послевоенное поколение не более чем старые марзаматики, застрявшие в прошлом

## Рабочая сила в США тоже стареет

Прогноз среднегодового темпа изменения численности возрастных групп, 2014-2024 гг., %



Разбивка населения по возрастным группам, 1970-2024 гг., %



Источник: Бюро трудовой статистики США.



и неспособные понять, как работает интернет. Хочу напомнить, что именно эти маразматика изобрели интернет».

Так или иначе, большинство работодателей продолжают вкладывать гораздо больше в молодежь и, как правило, не предусматривают повышения квалификации для тех, кто старше 50. Фактически многие компании вообще не думают о существовании пожилых работников. «Сегодня социально неприемлемо игнорировать, насмехаться или стереотипно воспринимать кого-либо в зависимости от пола, расы или сексуальной ориентации, — отмечает Джо Энн Дженкинс, генеральный директор Американской ассоциации пенсионеров. — Так почему это считается нормальным, когда дело касается возраста?»

За прошедшие десятилетия компании разглядели экономический и социальный потенциал женщин, представителей разных этнических групп и ЛГБТ-сообщества. Подобные инициативы необходимо развивать — нам еще очень далеко до абсолютного равенства в корпоративном мире, и включение пожилых в матрицу многообразия в бизнесе уже давно назрело. Патриша Миллиган, старший партнер и руководитель группы по работе с транснациональными клиентами компании Mercer, говорит: «Несмотря на все многообразие персонала большинства уважаемых транснациональных компаний, в нем совершено не представлен один класс — пожилые люди. Там можно найти представителей любых групп — ЛГБТ-сообщества, людей всех цветов кожи, женщин, инвалидов, ветеранов, но только не пожилых работников».

## **Управление мультипоколенческой рабочей силой**

Как же компаниям преодолеть стереотипы и другие организационные препятствия и начать использовать успешных, одаренных пожилых работников? В этой сфере уже есть передовые практики, и некоторые компании с успехом применяют их. Каждая из них требует конкретных изменений, которые необходимо учитывать при разработке корпоративной стратегии.

### **Изменение графика работы**

Для начала стоит пересмотреть устаревшее представление о том, что все должны работать в офисе с понедельника по пятницу с 9:00

до 17:00. Нужно забыть о том, что все уходят на пенсию после 65 лет. Компании должны вкладывать средства в создание возможностей для креативного менторства, работы неполный день, использования гибкого графика и аналога творческого отпуска в соответствии с потребностями и пожеланиями пожилых работников. Повысить вовлеченность и производительность работников могут также программы поддержки в предпенсионный период, коучинга, психологической помощи и выбора путей продолжения карьеры. Многие пожилые работники говорят, что готовы обменять высокие зарплаты на гибкий график и постепенный отход от дел. Есть компании, в которых уже применяют нетрадиционные программы занятости, создающие среду нового типа. Так, программа Snowbird в компании CVS позволяет пожилым работникам путешествовать и работать на сезонной основе в разных отделениях CVS по всему миру. Home Depot нанимает тысячи вышедших на пенсию строительных рабочих и успешно использует их как консультантов в торговых залах. В Национальных институтах здравоохранения, где более половины сотрудников старше 50 лет, активно принимают на работу людей старшего возраста и предлагают им такие преимущества, как гибкий график, возможность трудиться удаленно и доступ в спортзалы. В Steelcase действует программа поэтапного выхода на пенсию с постепенным сокращением продолжительности рабочего дня. Michelin нанимает пенсионеров для надзора над проектами, поддержания связи с местным населением и участия в менторстве. Brooks Brothers обращается к пожилым работникам за консультациями по вопросам проектирования оборудования и процессов, а также реструктурирует рабочую нагрузку в соответствии с возможностями стареющего персонала.

### **Изменение рабочего места**

Компаниям также придется адаптировать рабочие места — улучшить эргономику и сделать обстановку более дружелюбной к пожилым работникам. Никого не должен отвлекаться от работы из-за боли, которую можно предотвратить или облегчить; при этом даже небольшие перемены могут положительно сказаться на здоровье, безопасности и производительности. В компании Xerox, например, действует программа тренинга, нацеленного на профилактику заболеваний

опорно-двигательного аппарата у пожилых людей. BMW и Nissan модифицировали производственные линии, с тем чтобы они стали удобнее для пожилых. Диапазон изменений весьма широк — от новых удобных кресел и более эргономичных инструментов до внедрения «коботов», т. е. роботов, помогающих выполнять сложную работу и поднимать тяжести. Не стоит забывать, что программы, улучшающие жизнь пожилых работников, полезны и молодым.

### **Внимание к возрастному составу**

Наконец, нужно учитывать и контролировать возрастной состав подразделений и команд. Многим компаниям придется работать с представителями сразу пяти поколений в ближайшем будущем, если такая ситуация не сложилась уже сейчас. Некоторые вредные предрассудки могут осложнить эту работу. Например, как показывают исследования, каждое поколение хочет заниматься чем-то значимым, однако считает, что люди другого возраста работают ради денег. Компаниям следует делать акцент на общих ценностях. «Компании, ориентирующиеся только на миллениалов, теряют деньги, время и концентрацию, — утверждает Брюс Пфау, бывший вице-президент KPMG по вопросам человеческого капитала. — Было бы гораздо полезнее сконцентрировать внимание на факторах, способствующих объединению персонала и усилению желания работать вместе с полной отдачей».

Создавая условия, при которых работники разных поколений дополняют и учатся друг у друга, компании обеспечивают себе успех на долгую перспективу. Молодые специалисты выигрывают от неформального наставничества старших коллег: межпоколенческое сотрудничество является перспективным ресурсом, сочетающим энергию и подвижность молодых с мудростью и опытом пожилых.

Мультипоколенческие команды помогают PNC Financial Group более успешно конкурировать на финансовых рынках за счет лучшего понимания целевой аудитории. Фармацевтический гигант Pfizer экспериментирует с программой «старший интерн», направленной на получение преимуществ межпоколенческого сотрудничества. Среди технологических компаний выделяется Airbnb, которая пригласила на работу бывшего управляющего отелями Чипа Конли, чтобы тот делился опытом с молодыми коллегами. Объединение молодых

и пожилых работников на любом этапе создания инновационного продукта или услуги сулит перспективы профессионального роста. Укрепление межпоколенческих связей, менторство, обучение и создание команд помогает сломать стену непонимания, избежать изоляции.

Чтобы запустить этот процесс, нужно начать разговаривать с работниками всех возрастов. Нужно сделать так, чтобы они говорили друг с другом о своих целях, интересах, потребностях и заботах. И пожилых, и молодых одинаково заботит все, что связано с работой, но у них есть и различия, которые нужно понимать. Ищите возможности объединения людей разных поколений и места, где пожилые и молодые могут поддерживать друг друга, обмениваясь опытом. В конце концов, если всем нужно работать и все хотят работать, то придется научиться работать вместе.

Итак, все эти изменения, от гибкого графика до формирования команд, требуют пересмотра существующих в компании процессов, при этом некоторые из них имеют глубокие корни. Руководители должны задаться вопросом, устраивает ли текущая политика медицинского страхования, оплаты больничных, ухода и предоставления отпусков тех, кто работает неполный рабочий день? Позволяют ли наши системы оценки результативности справедливо определять и вознаграждать сильные стороны пожилых работников? Сейчас в большинстве компаний делают акцент на индивидуальных, а не командных достижениях. От такого подхода могут страдать пожилые работники, которые предлагают другие ценности — наставничество, поддержание тесных взаимоотношений с клиентами и коллегами, разрешение конфликтов. Все это трудно учесть с помощью традиционных систем оценки эффективности. Повторю, программы, ориентированные на пожилых, полезны и молодым. Например, исследования показывают, что оценка результативности команд способствует ускорению карьерного роста выходцев из бедных слоев населения.

## **Превращение проблем в возможности**

Я с оптимизмом смотрю на позитивную сторону увеличения продолжительности трудовой деятельности и уверен, что руководители компаний смогут обратить себе на пользу возможности, связанные

со старением населения. Но я не забываю и о вызовах, связанных со стратегией долгожительства. Речь идет об инициировании масштабных изменений корпоративной культуры, а такие изменения начинаются наверху.

Игнорировать реалии демографического изменения уже невозможно. Генеральным директорам и руководителям высшего звена необходимо взяться за проблему вплотную и поставить соответствующие задачи перед руководителями HR-служб, разработчиками продуктов, менеджерами по маркетингу, инвесторами и многочисленными заинтересованными сторонами. Это требует решимости и настойчивости. Руководители должны заявить: «Мы не считаем, что люди перестают дружить с техникой, когда стареют» и «Мы будем сопротивляться стремлению поручать новые инициативы только молодым». Для решения этой долгосрочной задачи компаниям придется пойти на жесткие, часто непопулярные меры, что непросто, особенно в сегодняшнем мире, где краткосрочные результаты и потребности стоят во главе угла. Но разве не этим отличались все великие руководители?

У бизнес-сообщества есть шанс возглавить широкое движение за изменение культуры, создание возможностей и стимулирование роста. Компании могут улучшить жизнь не только пожилых, но и всех остальных людей и создать перспективы для будущих поколений. Это движение за реализацию потенциала изменяющейся демографии XXI века станет серьезной проверкой состоятельности корпоративного руководства.

**Впервые опубликовано на сайте [hbr.org](http://hbr.org) в ноябре 2018 года.**

# Интеллектуальный союз

Люди и машины объединяют усилия

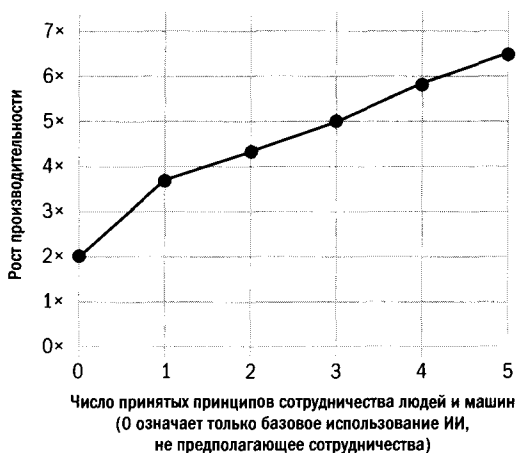
Джеймс Уилсон, Пол Доэрти

**ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ (ИИ) ВСЕ** лучше справляется со многими «человеческими» задачами — диагностикой заболеваний, переводом с одного языка на другой, оказанием услуг, и его возможности быстро растут. Возникают обоснованные опасения, что ИИ в конце концов заменит людей везде. Такое развитие событий, однако, не стоит считать неизбежным и даже наиболее вероятным. Никогда раньше цифровые инструменты не были так тонко подстроены под нас, а мы под них. ИИ кардинально влияет на то, как выполняется работа и кто ее делает, но все же технологии в основном расширяют возможности человека, а не вытесняют его.

Конечно, многие компании используют ИИ для автоматизации процессов, но там, где его внедряют исключительно с целью замены людей, получают лишь краткосрочный рост производительности. Мы провели исследование, охватившее 1500 компаний, и выяснили, что наиболее значительные результаты получают фирмы, где люди и машины работают вместе (см. врезку «Ценность сотрудничества»). Объединенный интеллект людей и машин усиливает возможности и тех и других: лидерство, взаимодействие, креативность

## Ценность сотрудничества

Компании выигрывают от оптимизации взаимодействия человека и ИИ. Получить максимальный эффект им помогут пять принципов: пересмотр бизнес-процессов; экспериментирование/повышение вовлеченности персонала; активно управляемая стратегия использования ИИ; ответственный подход к сбору данных; пересмотр характера работы для включения в нее ИИ и развития соответствующих навыков персонала. Исследование 1075 компаний в 12 отраслях показало, что с ростом числа усвоенных компанией принципов повышается эффективность реализации инициатив в области ИИ с точки зрения скорости, затрат, дохода и других операционных показателей.



и коммуникабельность первых, скорость, масштабируемость и способность обрабатывать информацию вторых. То, что людям дается естественно (например, шутки), может быть недоступно для машин, а то, что просто для машин (анализ гигабайтов данных), остается за пределами возможностей людей. Но для бизнеса нужно и то и другое.

Для полного использования преимуществ такого сотрудничества компании должны понимать, в чем люди могут дополнять машины, где машины лучше всего дополняют людей и как перестроить бизнес-процессы в целях поддержания взаимодействия. Опираясь на свои исследования и практический опыт, мы разработали руководство,

# Идея вкратце

## Точка зрения

Искусственный интеллект преобразует бизнес и приносит самый большой эффект только тогда, когда расширяет возможности человека, а не заменяет людей.

## Детали

Наибольший выигрыш компании получают от сотрудничества людей и умных машин. Люди должны обучать машины, объяснять им результаты и гарантировать ответственное использование. ИИ, в свою очередь, может усиливать

когнитивные способности и креативность людей, освобождать их от рутинных операций и расширять физические возможности.

## Рекомендации

Компаниям следует пересмотреть бизнес-процессы, концентрируя внимание на применении ИИ для повышения операционной гибкости или скорости, расширения масштабов, улучшения процесса принятия решений и углубления персонализации продуктов и услуг.

помогающее компаниям запустить процесс использования объединенного интеллекта.

## Люди помогают машинам

На людей возлагаются три критически важные роли. Они должны *обучать* машины выполнять определенные задачи; *объяснять* результаты выполнения этих задач, особенно когда они нелогичны или противоречивы; *поддерживать* ответственное использование машин (например, предотвращать причинение роботом вреда человеку).

## Обучение

Машины необходимо обучать выполнению работы, для которой они созданы. Гигантские объемы данных нужны, например, для того, чтобы научить программы машинного перевода справляться с идиоматическими выражениями, медицинские приложения — распознавать заболевания, рекомендательные системы — поддерживать финансовые решения. Кроме того, системы искусственного интеллекта нужно обучать взаимодействию с людьми. Большинство организаций только начинает заниматься этим, но ведущие технологические компании и исследовательские группы уже достигли ощутимых успехов и накопили богатый опыт.



Взять к примеру голосовой помощник Cortana, разработанный компанией Microsoft. Потребовалось продолжительное обучение, чтобы выработать правильные «личные» качества бота: уверенность, заботливость, готовность помочь без назидательности. Команда, в состав которой входили поэт, писатель и сценарист, потратила на это уйму времени и сил. Точно так же выработывалась индивидуальность Siri, голосового помощника Apple, и Alexa, предлагаемого Amazon. Все они отражают бренд своей компании — Siri, например, отличается раскованностью в стиле Apple.

Электронные помощники сейчас осваивают еще более сложные и тонкие нюансы человеческого поведения, например проявлять сочувствие. Стартап Koko, выделившийся из состава Media Lab Массачусетского технологического института, разработал технологию, которая помогает голосовым помощникам звучать так, будто они сочувствуют хозяевам. Например, если у пользователя был трудный день, система Koko не повторяет набившее оскомину «Мне очень жаль это слышать». Она может спросить, что именно произошло за день, и дать совет, который позволяет человеку взглянуть на все под другим углом. Например, если горят сроки, Koko предложит подумать об этом как о стимуле, который заставляет действовать.

## Объяснение

Поскольку ИИ приходит к заключениям в результате процессов, непрозрачных для человека (так называемый черный ящик), машинам нужны эксперты в данной области, которые могут объяснить их поведение неспециалистам. Такие «комментаторы» особенно нужны в сферах, где применяется доказательный подход, например в юриспруденции и медицине. Лечащий врач должен знать, как именно ИИ оценивал входные данные о пациенте, давая рекомендацию. Точно так же эксперты нужны страховщикам и правоохранителям, например для того, чтобы объяснить, почему автопилот автомобиля действовал так, что произошла авария, — или почему не смог избежать аварии. Без таких комментаторов не может обойтись ни одна регулируемая сфера, а на самом деле весь потребительский рынок, где решения машины могут быть сочтены несправедливыми, незаконными или просто ошибочными. Так, новый Общий регламент

по защите данных (General Data Protection Regulation — GDPR) Европейского союза предоставляет потребителям право требовать объяснения любого решения на базе алгоритма, например выбора процентной ставки по кредитной карте или ипотеке. Это одна из областей, где применение ИИ ведет к росту занятости: по оценкам экспертов, компаниям придется создать около 75 000 новых рабочих мест для обеспечения требований GDPR.

## Поддержка

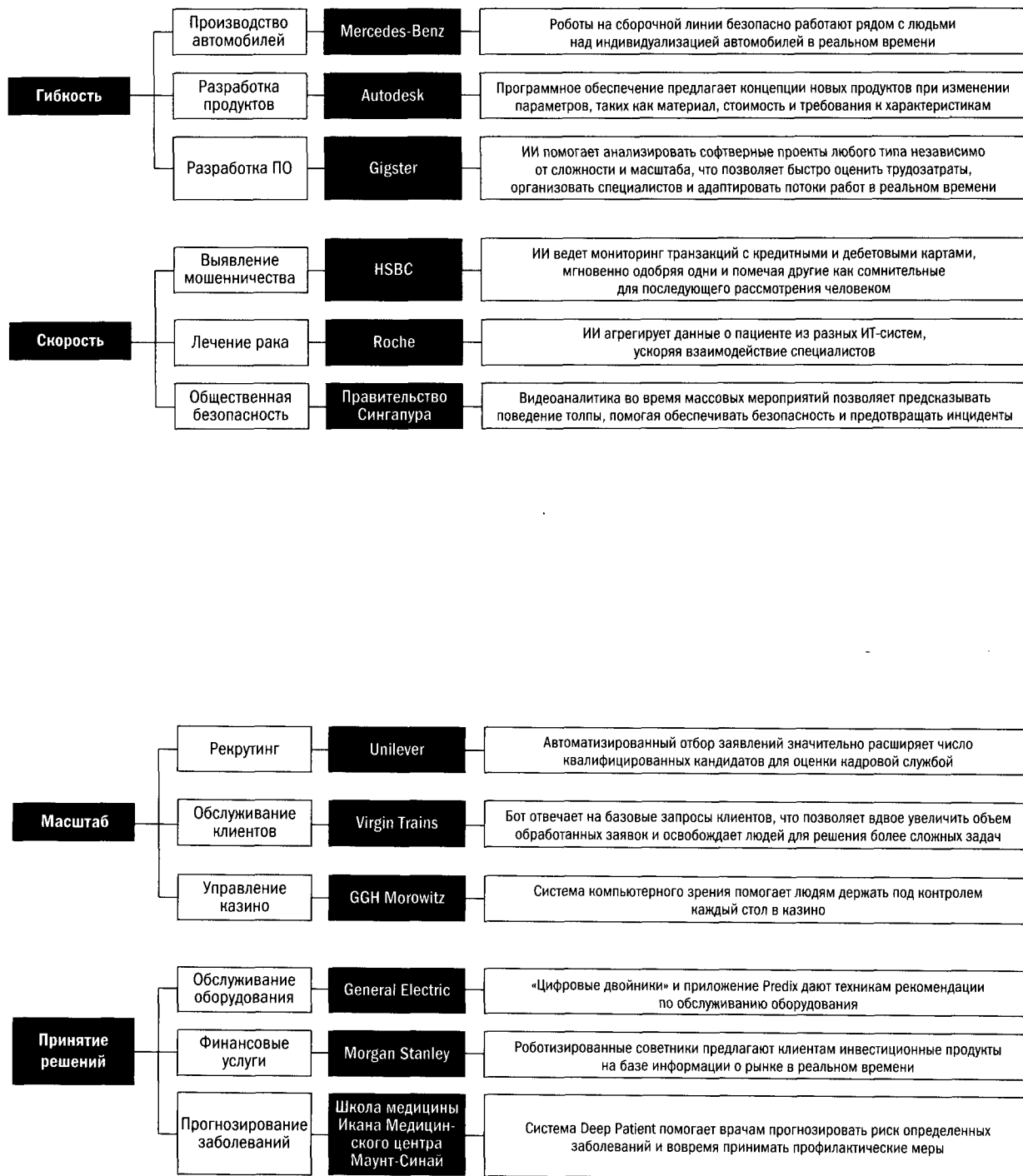
Помимо специалистов, которые объясняют принятые ИИ решения, компаниям потребуются «работники сопровождения», в обязанности которых входит обеспечение корректного, безопасного и ответственного поведения машин.

Например, эксперты, которых иногда называют инженерами по технике безопасности, концентрируют внимание на прогнозировании и предотвращении ущерба, который может нанести ИИ. Разработчики промышленных роботов, работающих рядом с людьми, уделяют очень большое внимание проблеме обнаружения людей в зоне действия робота во избежание причинения им вреда. Они могут также анализировать данные «комментаторов» в тех случаях, когда ИИ все-таки наносит ущерб, например, когда беспилотный автомобиль оказывается участником серьезного ДТП.

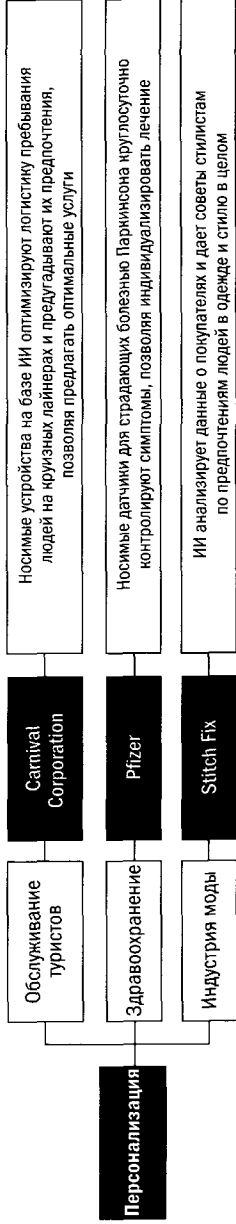
Задачей групп сопровождения является также соблюдение системами ИИ этических норм. Например, при принятии решения о кредитовании ИИ не должен дискриминировать определенные слои населения (как иногда случается). Менеджеры по этике отвечают за выявление и решение подобных проблем. Специалисты по соблюдению требований к обработке данных следят, чтобы данные, вводимые в системы ИИ, соответствовали требованиям GDPR и другим требованиям по защите прав потребителя. Специалисты по использованию данных занимаются вопросом ответственной обработки информации с помощью ИИ. Как и другие высокотехнологичные компании, Apple использует ИИ для сбора персональных данных пользователей гаджетов и ПО компании. Цель — повышение удовлетворенности пользователей, но ничем не ограниченный сбор данных может нарушить конфиденциальность, вызвать недовольство

## Повышение результативности

В организациях практически всех отраслей люди и ИИ совместно улучшают пять элементов бизнес-процессов.



## Повышение результативности (окончание)



людей и вступить в конфликт с законом. Поэтому в компании работает «команда по дифференцированной конфиденциальности», задача которой сделать так, чтобы ИИ получал максимум информации о группах пользователей в статистическом плане, не нарушая при этом конфиденциальности личных данных индивидуальных пользователей.

## Машины помогают людям

Умные машины расширяют возможности людей тремя путями. Они могут *усиливать* наши когнитивные способности; *взаимодействовать* с клиентами и работниками, высвобождая нам время для решения задач более высокого уровня; *делать* то же, что и люди, расширяя наши физические возможности.

### Усиление

ИИ может помогать нам в сфере анализа и принятия решений, предоставляя нужную информацию в нужное время, а кроме того, способствовать повышению нашего творческого потенциала. Вот, например, как программа Dreamcatcher компании Autodesk расширяет горизонты воображения даже выдающихся дизайнеров. В Dreamcatcher можно задать параметры нужного продукта, скажем кресла: предельная нагрузка около 140 кг, сиденье на высоте 45 см от пола, стоимость материалов не более \$75 и т. д. Можно также загрузить данные о других, интересных, на взгляд дизайнера, креслах. Dreamcatcher перебирает тысячи конструкций, отвечающих заданным критериям, и нередко выдает идеи, которые человеку даже не приходили в голову. Дизайнер может затем задать программе направление поиска, указав, какие кресла ему нравятся, а какие нет, и запустить таким образом новый раунд поиска решения.

В ходе этого итеративного процесса Dreamcatcher производит несметное множество вычислений, подбирая конструкции в соответствии с заданными критериями. Дизайнер тем временем может сконцентрироваться на том, что свойственно только человеку: профессиональное суждение и художественное восприятие.

## Взаимодействие

Взаимодействие человека и машины позволяет компаниям наладить более эффективную коммуникацию с персоналом и клиентами. Интеллектуальные агенты, такие как Cortana, могут поддерживать взаимодействие с людьми или от имени других людей, например стенографировать заседания и рассылать запись с голосовым поиском тем, кто не смог присутствовать. Такие приложения отличаются возможностями масштабирования — один чат-бот, например, может одновременно обслуживать множество клиентов независимо от их местонахождения.

В SEB, крупнейшем банке Швеции, виртуальная помощница Aida взаимодействует с миллионами клиентов. Aida поддерживает общение на естественном языке, имеет доступ к огромному объему данных и отвечает на часто задаваемые вопросы, например, как открыть счет или осуществить трансграничный платеж. Она может также задавать звонящим уточняющие вопросы для решения проблем, анализировать тон голоса (раздраженный или одобрительный, например) и использовать эту информацию в дальнейшем для улучшения обслуживания. Если решить проблему без участия человека не удастся — это примерно 30% случаев, — Aida переводит звонок сотруднику клиентской службы и следит за разговором, чтобы научиться решать подобные проблемы в будущем. В то время как Aida занимается простыми вопросами, люди могут сосредоточиться на решении более сложных, особенно таких, которые поступают от недовольных клиентов и требуют особого внимания.

## Выполнение аналогичных действий

Такие решения на базе ИИ, как Aida и Cortana, являются по сути цифровыми сущностями, но есть и другие продукты, в которых ИИ встроен в роботов, которые расширяют возможности человека. Благодаря сложным системам датчиков, моторов и приводов машины с ИИ способны распознавать предметы и людей и безопасно работать вместе с человеком на производстве, на складах и в лабораториях.

На производстве, например, потенциально опасные и «неинтеллектуальные» промышленные агрегаты превращаются в интеллектуальных, реагирующих на окружающую обстановку коботов.

Рука робота может выполнять повторяющиеся действия, связанные с поднятием тяжестей, а на работника возлагаются дополнительные задачи, которые требуют ловкости и профессионального суждения, например сборка мотор-редукторов.

Hyundai расширила понятие робота, включив в него экзоскелеты. Это носимые роботизированные устройства, которые адаптируются к анатомическим особенностям пользователя и его положению в реальном времени. Они позволяют людям справляться с работой без чрезмерного напряжения сил.

### **Переосмысление бизнеса**

Чтобы получать от ИИ максимальную пользу, необходимо радикально пересмотреть операционную деятельность компании. Прежде всего следует выявить и описать производственные сферы, перспективные с точки зрения совершенствования. Это может быть неэффективный внутренний процесс (например, неповоротливость HR-службы при заполнении вакансий) или непреодолимая ранее проблема, которая теперь решается с использованием ИИ (например, быстрое выявление нежелательной реакции на лекарство в большой группе пациентов). Более того, новые технологии и аналитика позволяют выявлять ранее неизвестные проблемы, поддающиеся решению с помощью ИИ (см. врезку «Выявление скрытых проблем»).

Компании также должны выработать совместное решение на основе представлений заинтересованных сторон о возможностях сотрудничества с ИИ в целях улучшения процессов. Известен пример крупной агротехнической компании, где решили внедрить ИИ для помощи фермерам. Компания располагала гигантским объемом данных о свойствах почв, особенностях погоды, исторической урожайности и т. п., и первоначально планировалось создать интеллектуальное приложение, которое сможет более точно предсказывать будущие урожаи. Но в ходе обсуждения идеи с фермерами стало понятно, что есть более актуальные задачи. Чего фермерам действительно хотелось — это рекомендаций в реальном времени по повышению продуктивности: что сеять, где именно, сколько вносить удобрений и т. д. Компания разработала интеллектуальную систему, которая генерирует подобные советы. Первые результаты оказались

## Выявление скрытых проблем

**БЫВШИЙ МИНИСТР ОБОРОНЫ США** Дональд Рамсфелд однажды остроумно заметил, что существуют «известные известные», «известные неизвестные» и «неизвестные неизвестные» — вещи, о которых мы не знаем, что не знаем их. Некоторые компании сейчас используют ИИ для выявления неизвестных неизвестных в своем бизнесе. Например компания GNS Healthcare, которая с помощью машинного обучения пытается найти скрытые взаимосвязи между данными в медицинских картах пациентов и в других источниках. Установив взаимосвязь, программа генерирует гипотезы, объясняющие ее, и выбирает из них наиболее вероятные. Это позволило GNS выявить взаимодействия лекарств, о которых раньше не подозревали. Генеральный директор компании Колин Хилл отмечает, что они использовали вовсе не шаблонный поиск и анализ данных. «Наша платформа машинного обучения не просто ищет закономерности и корреляции, — говорит он. — Она выявляет причинно-следственные связи».

многообещающими, фермеры отметили увеличение урожайности. Результаты первых тестов затем ввели в систему для более тонкой настройки алгоритмов. Здесь, как и на этапе выявления перспективных направлений, ИИ и аналитические методы могут существенно помочь в поиске новых подходов к улучшению процессов.

На третьем этапе компании должны масштабировать и обеспечить устойчивость своего решения. SEB, например, первоначально реализовал Aida как внутреннее решение, которое помогало в работе 15 000 сотрудников банка. Затем банк развернул чат-бот для клиентов, число которых достигало уже миллиона человек.

Опираясь на опыт работы с сотнями компаний, мы выявили пять характеристик бизнес-процессов, которые обычно хотят улучшить: гибкость, скорость, масштаб, принятие решений и персонализация. Решившись на пересмотр бизнес-процессов, определите, какая из этих характеристик находится в центре задуманной трансформации, как именно интеллектуальное сотрудничество позволяет ее улучшить и какая взаимосвязка с другими характеристиками потребуется.

### Гибкость

В какой-то момент негибкость бизнес-процессов в Mercedes-Benz стала все больше беспокоить руководство компании. Клиенты, приносившие наибольший доход компании, хотели получать



индивидуализированные седаны S-класса, но сборочные линии не позволяли удовлетворить их потребности.

Традиционно производство автомобилей представляет собой жесткий процесс с использованием неинтеллектуальных промышленных роботов. Для повышения гибкости компания Mercedes заменила некоторые из таких роботов интеллектуальными коботами и переориентировала процессы на взаимодействие человека и машины. На заводе близ Штутгарта (Германия) интеллектуальные манипуляторы, направляемые рабочими, поднимают и монтируют тяжелые детали, превращаясь в продолжение человека. Таким образом, рабочий может управлять сборкой каждого автомобиля — он теперь меньше занят ручным трудом и, фактически, выполняет роль оператора робота.

Команды, состоящие из человека и машины, могут адаптироваться «на лету». Коботы легко перепрограммировать с планшета, что позволяет им выполнять разные задачи в зависимости от потока заданий. Подобная гибкость дает автопроизводителю возможность добиться невиданного уровня индивидуализации. Mercedes может подстраивать производство к требованиям заказчика в реальном времени, изменяя все — от приборной панели и материала сидений до колпачков на вентилях шин. Сейчас ни одна машина, сходящая с конвейера в Штутгарте, не является точной копией другой.

## Скорость

В некоторых видах деятельности скорость играет определяющую роль. Например, при выявлении мошенничества с кредитными картами. У компаний есть всего несколько секунд для того, чтобы определить, следует ли одобрять ту или иную транзакцию. Если это мошенничество, деньги, скорее всего, вернуть не удастся. Однако, если слишком часто отказывать в проведении законных транзакций, нетрудно вызывать раздражение клиентов.

Как и большинство других крупных банков, HSBC разработал интеллектуальное решение, повышающее скорость и точность выявления случаев мошенничества. ИИ выполняет мониторинг и оценку миллионов транзакций каждый день, используя данные о местоположении клиента и его поведении, IP-адрес и другую информацию

для выявления закономерностей, которые сигнализируют о возможных махинациях. После того, как система была запущена в эксплуатацию в американском отделении HSBC, там существенно снизился процент невыявленных махинаций с картами и ошибочных одобрений. Затем систему развернули в Великобритании и странах Азии. Интеллектуальная система Danske Bank повысила уровень выявления мошенничества на 50% и снизила число ошибочных одобрений на 60%. Сокращение числа ошибочных одобрений освобождает специалистов, которые могут сосредоточиться на сомнительных транзакциях, помеченных ИИ как потенциально опасные и требующих вмешательства человека.

Борьба с финансовыми махинациями похожа на замкнутый круг: повышение раскрываемости таких преступлений заставляет мошенников использовать более изощренные приемы, для выявления которых требуются более совершенные средства... и т.д. Поэтому алгоритмы и модели оценки, направленные на борьбу с мошенничеством, имеют очень короткий жизненный цикл и нуждаются в постоянном обновлении. Кроме того, в разных странах и регионах используются разные модели. По этим причинам целой армии экспертов по анализу данных, ИТ-специалистов и финансовых экспертов приходится помогать взаимодействию человека и машины.

## Масштаб

Низкая масштабируемость процессов является препятствием для роста во многих отраслях. Это особенно касается процессов, где активно используется труд человека с минимальным участием машин. Именно таким долгое время оставался процесс подбора персонала в компании Unilever. Там искали способ повышения многообразия рабочей силы, численность которой составляла 170 000 человек. В HR-службе компании решили сосредоточиться на отборе кадров низшего звена, и лучших из них быстро продвигать до руководящих позиций. Однако существующие процессы не позволяли поставить индивидуальную оценку кандидатов на поток и успешно отбирать перспективных работников.

Unilever решила проблему, объединив возможности людей и машин. На первом этапе процесса оценки кандидатов им предлагают

сыграть в онлайн-игру, которая позволяет выявить определенные черты характера, например неприятие риска. Игра не предполагает правильных или неправильных ответов, но помогает ИИ определить, какие люди лучше подходят для той или иной должности. На следующем этапе кандидату предлагают представить в компанию видео, где тот отвечает на вопросы, разработанные для определенной должности. Ответы также анализируются интеллектуальной системой, которая учитывает не только, что человек говорит, но и его интонацию и невербальные сигналы. Лучших кандидатов, отобранных на этом этапе с помощью ИИ, приглашают в Unilever для личного собеседования, после которого уже люди принимают решение о приеме на работу.

Пока еще рано судить об эффективности нового процесса подбора персонала. В компании говорят о бесспорных положительных сдвигах, но нужно собрать больше информации. Тем не менее ясно, что новая система существенно расширила масштабы поиска кандидатов. В определенной мере это объясняется тем, что с системой можно взаимодействовать через смартфон. Число кандидатов за год удвоилось и достигло 30 000. Число высших учебных заведений, выпускники которых подают заявления на прием, выросло с 840 до 2600, увеличилось также социально-экономическое многообразие состава претендентов. Помимо этого среднее время от подачи заявления до принятия решения сократилось с четырех месяцев до четырех недель, а время, которое кадровое служба тратила на рассмотрение каждой кандидатуры, стало меньше на 75%.

### **Принятие решений**

Предоставляя работникам специально подобранную информацию и рекомендации, ИИ помогает им принимать более обоснованные решения. Это особенно важно в отраслях, где отдельно взятое решение может сильно повлиять на результат работы всей компании.

Возьмем, например, опыт компании General Electric, где используют «цифровых двойников», т. е. виртуальные модели оборудования для улучшения технического обслуживания. Компания создает цифровые модели турбин и других промышленных продуктов и непрерывно обновляет их на основании эксплуатационных данных. GE

накопила огромный объем информации о нормальном и нештатном функционировании оборудования. Ее приложение Predix с алгоритмами машинного обучения теперь может предсказывать выход из строя той или иной детали конкретного агрегата.

Эта технология кардинально изменила процесс принятия решений по обслуживанию промышленного оборудования. Predix может, например, выявить непредвиденный износ ротора турбины, проверить историю ее эксплуатации, сообщить, что вероятность отказа выросла в четыре раза в последние несколько месяцев, и предупредить, что, если не принять меры, срок службы ротора сократится на 70%. Система может подсказать, что именно следует предпринять с учетом текущего состояния агрегата, условий работы и обобщенных данных об аналогичных неисправностях и принятых мерах. Наряду с рекомендациями Predix генерирует информацию о затратах и выгодах в случае своевременного ремонта, а также указывает степень уверенности (например, 95%) в допущениях, лежащих в основе анализа.

До Predix у техников был шанс обнаружить подобную неисправность лишь во время плановой проверки. Она вполне могла оставаться незамеченной до тех пор, пока ротор не выйдет из строя и не потребует дорогостоящий ремонт. Благодаря Predix, сотрудники технической службы получают сигнал о возможных проблемах до того, как они перерастут в нечто более серьезными. Кроме того, техники получают информацию, необходимую для принятия эффективных решений, которые иногда экономят миллионы долларов.

## Персонализация

Если задаться вопросом, где искать золотую жилу маркетинга, то ответом будет индивидуальное обслуживание покупателей. С помощью ИИ можно достичь такого уровня персонализации, о котором трудно было даже мечтать, причем в широком масштабе. Взять хотя бы интеллектуальные алгоритмы, которые использует музыкальный потоковый сервис Pandora для формирования персонализированных плей-листов для каждого из миллионов пользователей с учетом их предпочтений. Другой пример — Starbucks, где с разрешения клиентов используется ИИ для распознавания их мобильных устройств и формирования истории заказов. Пользуясь этой информацией,

бариста в любом заведении может предложить клиенту на выбор наиболее предпочтительные варианты напитка. Интеллектуальные технологии делают то, что умеют делать лучше всего — просеивают и обрабатывают гигантские объемы данных для того, чтобы рекомендовать определенные предложения или действия. Люди тоже делают то, в чем они наиболее сильны, — полагаясь на интуицию и суждение, вырабатывают рекомендации или выбирают наиболее подходящий вариант.

Корпорация Carnival применяет ИИ для персонализации круизного обслуживания миллионов отдыхающих через носимые медальоны Ocean Medallion и сеть. Машинное обучение обеспечивает динамическую обработку потока данных от медальонов, датчиков и систем на борту морского лайнера. Медальоны облегчают процесс посадки и высадки, отслеживают действия гостей, упрощают покупки, поскольку к ним можно привязать кредитные карты, а также выполняют функцию ключа от каюты. Медальоны связаны с системой, которая учитывает предпочтения гостей и предлагает индивидуальный сервис, развлечения и меню.

## **Потребность в новых ролях и талантах**

Пересмотр бизнес-процессов предполагает не только внедрение ИИ. Он также требует переподготовки работников, приобретения того, что мы называем «интегрированными навыками», т. е. умения эффективно работать во взаимодействии с машиной. Для начала люди должны научиться делегировать определенные задачи новым технологиям. Так, хирурги должны научиться доверять компьютеру чтение рентгеновских снимков и результатов МРТ. Работники также должны понимать, как следует сочетать исключительно человеческие возможности и возможности умной машины для получения более высокого результата, например в роботизированной хирургии. Работники должны обучать интеллектуальных агентов новым навыкам и проходить тренинги по работе с участием ИИ. Им, например, необходимо знать, как лучше всего ставить вопросы перед интеллектуальным помощником, чтобы получить требуемую информацию. И обязательно нужны специалисты наподобие «команды

по дифференцированной конфиденциальности» Apple, которые будут обеспечивать ответственное использование интеллектуальных систем.

Мы предполагаем, что в будущем роли в компаниях начнут изменяться в зависимости от желаемых результатов новых процессов, и организации все больше станут ориентироваться на навыки и умения, а не на букву должностных инструкций. AT&T уже начала движение в этом направлении, когда перенесла акцент с проводной телефонной связи на мобильную и взялась за переподготовку более 100 000 работников. В рамках этой инициативы компания полностью пересмотрела свою организационную структуру. Примерно 2000 должностей заменили на значительно меньшее число более широких позиций, требующих сходных навыков. Некоторые из этих навыков вполне традиционны (например, анализ и обработка данных и подготовка данных к анализу), другие менее очевидны (например, умение использовать простые инструменты машинного обучения для перекрестных продаж).

---

Работа в человеко-машинной среде требует от людей участия в *новых и необычных видах деятельности* (например, в обучении чат-бота) и *выполнения действий не так, как раньше* (использовать этот чат-бот для более качественного обслуживания клиентов). К настоящему моменту, однако, лишь немногие компании из числа тех, что мы изучали, начали пересматривать бизнес-процессы с целью оптимизации взаимодействия человека и машины. Но их опыт ясно говорит о том, что организации, где машины применяются только для замены человека, реализуют далеко не весь потенциал ИИ. Такая стратегия ошибочна с самого начала. Завтрашними лидерами будут те, кто делает ставку на интеллектуальный союз человека и машины, трансформировав свою деятельность, рынки, отрасли и — что не менее важно — рабочую силу.

# Об авторах

**МАРКУС БАКИНГЕМ** специализируется на предоставлении организациям инструментов управления эффективностью и организации тренингов. Автор книги «Нестандартная личность 2.0: Оцени свои возможности, найди преимущество, победи в работе» (StandOut 2.0: Assess Your Strengths, Find Your Edge, Win at Work, Harvard Business Review Press, 2015) и еще нескольких бестселлеров.

**ДОМИНИК БАРТОН** — глобальный управляющий партнер McKinsey & Company, соавтор книги «Талант побеждает: О новом подходе к реализации HR-потенциала» (М.: Олимп-бизнес, 2019).

**РОБ ГОФФИ** — почетный профессор организационного поведения Лондонской школы бизнеса.

**Эшли Гуделл** — директор по развитию лидерства в Deloitte Services LP, Нью-Йорк.

**ГАРЕТ ДЖОНС** — приглашенный профессор IE Business School в Мадриде.

**ФРЭНК ДОББИН** — профессор социологии Гарвардского университета.

**ПОЛ ДОЭРТИ** — директор по технологиям и инновациям Accenture. Соавтор книги «Человек + машина: Новые принципы работы в эпоху искусственного интеллекта» (М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019).

**Пол Ирвинг** — председатель правления центра исследования старения в Институте Милкена, председатель совета директоров Encore.org и преподаватель Школы геронтологии Дэвиса в Университете Южной Калифорнии.

**Крис Йе** — предприниматель, бизнес-писатель, ментор. Вице-президент по маркетингу PwWorks и полный партнер Wasabi Ventures. Соавтор книги «Альянс: Управленческий талант в сетевую эпоху» (The Alliance: Managing Talent in the Networked Age, Harvard Business Review Press, 2014) и сооснователь консалтинговой фирмы Allied Talent, которая помогает компаниям реализовывать идеи этой книги.

**Александра Калев** — доцент социологии Тель-Авивского университета.

**Питер Капелли** — профессор менеджмента Школы бизнеса Уортона, директор Центра по управлению человеческими ресурсами.

**Бен Касноча** — предприниматель, обладатель ряда наград в области бизнеса, автор нескольких бестселлеров, в том числе в соавторстве с Ридом Хоффманом «Жизнь как стартап» (М.: Альпина Паблшер, 2017). Часто выступает с лекциями по управлению талантами, является соавтором книги «Альянс: Управленческий талант в сетевую эпоху» (The Alliance: Managing Talent in the Networked Age, Harvard Business Review Press, 2014).

**Ношир Контрактор** — профессор бихевиористики Джейн и Уильяма Уайта в Северо-Западном университете, США, где он возглавляет группу изучения сетей в сообществах.

**Дэннис Кэри** — вице-президент Korn Ferry. Соавтор книги «Талант побеждает: О новом подходе к реализации HR-потенциала» (М.: Олимп-бизнес, 2019) и «Перспектива: Почему долгосрочное мышление — это лучшая краткосрочная стратегия» (Go Long: Why Long-Term Thinking Is Your Best Short-Term Strategy, Wharton Digital Press, 2018).



**Пол Леонарди** — профессор технологии управления семьи Дьюка в Калифорнийском университете в Санта-Барбаре, также консультирует компании по вопросам повышения эффективности и благополучия работников.

**Пэтти Маккорд** — основатель Patty McCord Consulting, ранее директор Netflix по перспективным кадрам.

**Анна Тавис** — доцент по управлению человеческим капиталом Нью-Йоркского университета и редактор журнала *People + Strategy* для руководителей HR-подразделений.

**Джеймс Уилсон** — управляющий директор по информационным технологиями и бизнес-исследованиям Accenture Research. Соавтор книги «Человек + машина: Новые принципы работы в эпоху искусственного интеллекта» (М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019).

**Клаудио Фернандес-Араос** — старший советник глобальной компании Egon Zehnder по подбору руководящих кадров и автор книги «Окружи себя лучшими» (М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018).

**Рид Хоффман** — сооснователь и председатель совета директоров LinkedIn и партнер венчурного фонда Greylock Partners. Соавтор книги «Альянс: Управленческий талант в сетевую эпоху» (The Alliance: Managing Talent in the Networked Age, Harvard Business Review Press, 2014).

**Рэм Чаран** — бизнес-консультант генеральных директоров и советов директоров ведущих компаний мира. Соавтор книги «Талант побеждает: О новом подходе к реализации HR-потенциала» (М.: Олимп-бизнес, 2019).

# Переосмысление роли HR

Главный редактор *С. Турко*  
Руководитель проекта *Л. Разживайкина*  
Корректоры *Е. Аксёнова, А. Кондратова*  
Компьютерная верстка *К. Свищёв*  
Арт-директор *Ю. Буга*

Подписано в печать 15.12.2020. Формат 60 × 90<sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Бумага офсетная №1. Печать офсетная.  
Объем 13,0 печ. л. Тираж 2000 экз. Заказ № 11240

ООО «Альпина Паблишер»  
123060, Москва, а/я 28  
Тел. +7 (495) 980-53-54  
[www.alpina.ru](http://www.alpina.ru)  
e-mail: [info@alpina.ru](mailto:info@alpina.ru)

Знак информационной продукции  
(Федеральный закон № 436-ФЗ от 29.12.2010 г.)



Отпечатано в АО «Первая образцовая типография»,  
филиал «УЛЬЯНОВСКИЙ ДОМ ПЕЧАТИ»  
432980, Россия, г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14

