

**Talent Equity** Special Edition

A TALENT EQUITY INSTITUTE PUBLICATION

# УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ

---

*опыт бизнеса  
и государства*

**Ward Howell**



## Содержание

4	Введение
6	Базовые положения и принципы
8	<b>General Electric:</b> пионеры управления талантами
16	<b>Procter &amp; Gamble:</b> конвейер по производству лидеров
24	<b>Сингапур:</b> государство как успешная корпорация
34	<b>США:</b> уроки меритократии от сверхдержавы
46	<b>Казахстан:</b> от клановой модели к современной системе управления
56	Заключение
58	Использованные материалы

## Введение

Предлагаемый текст является результатом обобщения материалов ряда исследований, проведенных сотрудниками Talent Equity Institute (исследовательского подразделения компании Ward Howell) в 2008 и 2009 годах. Целью этих исследований было расширение нашей экспертизы в области построения эффективных систем работы с управленческими талантами в России и других странах.

Наши исследования продемонстрировали, что как частные, так и государственные компании существенно различаются с точки зрения способности эффективно использовать основной ресурс постиндустриальной экономики — человека\*. К сожалению, процесс распространения лучших практик в этой области идет не так быстро, как нам бы того хотелось. Это подтолкнуло нас к идее поделиться собранной информацией с практикующими менеджерами. Не будем скрывать и своей прямой заинтересованности в повышении грамотности организаций в этой области: как всякому профессиональному «сапожнику» нам приятно иметь дело с ценителями «хорошей обуви».

Мы познакомим читателей с тем, как мы представляем себе некоторые элементы построения систем управления талантами в различных организациях — как в коммерческих структурах, так и в органах государственной власти. Начнем с двух корпораций — общепризнанных лидеров в области работы с людьми: General Electric и Procter & Gamble. Далее попробуем разобраться, как с подобными задачами справляются два государства, также имеющие репутацию эффективных в использовании человеческих ресурсов, — США и Сингапур. И в заключение рассмотрим, как интегрируются мировые практики работы с талантами на развивающихся рынках на примере органов государственной власти Казахстана. Сравнение государственных и бизнес-организаций в области управления талантами представляется нам плодотворным подходом, которому, однако, еще предстоит завоевать признание.

Следует сразу же оговориться: мы не писали «учебник по управлению талантами», мы, прежде всего, хотели познакомить читателя с «первичными данными» — с некоторыми интересными, на наш взгляд, практиками управления талантами. Несмотря на то что успешные компании, как и «счастливые семьи», иногда кажутся похожими друг на друга, секрет успеха зачастую заключается не в том, чтобы изобрести нечто принципиально новое, а в том,

*Talent Equity Institute*

Лучшая практика — это подбор решения в зависимости от специфики конкретной компании или страны, ее истории и культуры в соответствии с уникальной стратегией и задачами.

чтобы тонко подстроить существующие методики и инструменты к контексту и стратегии организации. Мы надеемся, что в приво-димых кейсах эту подстройку можно будет почувствовать.

Мы осознаем, что нам не удалось ограничиться сухим изложе-нием фактов, как того требует выбранный жанр: мы выносим оценки, высказываем собственное мнение, даем комментарии. И это понятно: предмет разговора нам близок, и мы склонны сопереживать тому, о чем рассказываем. Но мы уверены: наши читатели смогут отличить факты от оценок, а также критично и вдумчиво отнестись и к тому, и к другому.

В заключение хотелось бы подчеркнуть парадоксальную идею, которая вытекает из проведенного исследования: лучшая прак-тика — это не использование чужих лучших практик. Лучшая практика — это подбор решения в зависимости от специфики конкретной компании или страны, ее истории и культуры в соот-ветствии с уникальной стратегией и задачами. Подбор, который необходимо осуществлять на основе глубокого знания, синтеза и творческого переосмысления опыта других.

## команда Ward Howell

\* Для иллюстрации тезиса приведем некоторые цифры:

На одного сотрудника Exxon Mobil, — лидера нефтяной отрасли, — приходится более \$4 000 000 выручки в год, в то время как среднеотраслевая цифра состав-ляет только \$600 000.

Консультант московского офиса McKinsey в среднем зарабатывает для своей ком-пании около \$500 000 в год, в то время как его коллега из местной организации, занимающейся тем же ремеслом на том же рынке, приносит только \$50 000.

В России на тысячу работающих жителей приходится 57 чиновников (по данным Росстата на 2006 год), а в Великобритании — только 16. И мы не уверены, что найдется кто-то, кто заявит, что такое количество чиновников позволило России иметь более качественное государственное управление, чем в Великобритании.

В России на 1000 автомобилистов приходится 5 сотрудников ГИБДД, а в Евро-пейском союзе — только 0,1. При этом на наших дорогах ежегодно гибнет в десять раз больше людей (в расчете на 1000 автомобилей).

## Базовые положения и принципы

Перед тем как приступить к рассмотрению практик конкретных организаций, следует ввести некоторые базовые определения, а также принципы структурирования информации. Систему управления талантами мы определяем эмпирически как совокупность инструментов, которые дают возможность организации привлекать, эффективно использовать и воспроизводить талант сотрудников. Возможно, слово «использовать» кому-то покажется неуместным, но наша коннотация этого слова самая человеколюбивая: для нас «эффективно использовать талант» означает создавать такую организационную среду, которая позволяет талант идентифицировать, проявить в максимальном объеме и, что немаловажно, развить и экстраполировать. Слово «талант» мы также предлагаем понимать довольно утилитарно: как такие качества сотрудников, которые позволяют им вносить существенный вклад в развитие организации.

**Описывая каждый кейс, мы будем останавливаться на следующих элементах:**

**Контекст и базовые принципы организации.** История компании, задачи, стоящие перед ней, условия среды: какие факторы определяют особенности работы с талантами в компании?

**Портрет героя.** Главным «неизвестным» в уравнении системы управления талантами является «портрет героя»: какие качества данная организация считает ценными, какие критерии использует для различения «своих» и «чужих», по каким принципам отбирает сотрудников для продвижения.

**Поиск и выявление.** Где организация ищет своих потенциальных сотрудников? Какие существуют «точки входа»? Как отбирают сотрудников?

**Оценка.** Какие инструменты используются и что именно оценивается? Как часто это происходит? Кто вовлечен в оценку сотрудников, кто имеет доступ к результатам оценки? Какая информация появляется в результате оценки и как она используется? Насколько прозрачна система оценки?

**Развитие.** Нас интересовали как методы формального обучения (тренинги, семинары), так и дополнительные инструменты развития (ротация, наставничество и коучинг), особенно корпоративные университеты и их роль в организациях.

**Вознаграждение и мотивация.** Какие принципы стоят за

системой вознаграждения? Что вознаграждается (результат? компетенции? потенциал развития? соответствие ценностям?)? Чем и как вознаграждаются и мотивируются сотрудники?

**Роль лидеров.** Нам было важно проверить гипотезу о том, что необходимым элементом успеха системы работы с талантами является наличие лидеров, способных увидеть необходимость изменений в системе управления людьми и создать условия для их реализации.

**Анализируя и оценивая системы работы с талантами, мы опирались на ряд принципов, которые склонны считать универсальными:**

- система должна быть направлена на достижение стратегических целей организации;
- система должна отвечать культурным особенностям организации;
- система должна строиться на основе принципов меритократии;
- система должна быть справедливой, прозрачной и понятной сотрудникам.

Надеемся, что наше исследование принесет пользу: даст еще один повод для размышлений над тем, как сделать вашу организацию лучшим местом работы для лучших людей, позволит избежать типичных ошибок и подскажет интересные идеи.

# GENERAL ELECTRIC

---

*пионеры  
управления  
талантами*



## General Electric

Компания **GE** — одна из крупнейших корпораций в мире. Ее можно уподобить небольшому государству не только из-за размера оборотов и численности персонала, но и из-за диверсификации бизнесов и разветвленности процессов.

### Контекст и базовые принципы

Основанная изобретателем Томасом Эдисоном в конце XIX века, сегодня GE представляет собой диверсифицированную компанию с присутствием в 160 странах. Ее деятельность простирается от производства многих видов техники (таких как авиационные двигатели, локомотивы, энергетические установки, газовые турбины, медицинское оборудование и т.д.) до индустрии финансов и медиа. В 2009 году выручка GE составила около \$156,8 млрд, а прибыль — \$11,2 млрд. На конец 2009 года численность персонала в подразделениях по всему миру достигала 304 тысяч человек.

GE стала символом эффективного управления человеческими ресурсами, основанного на принципах меритократии. Ее опыт построения подобной системы использовался и продолжает использоваться как в частном, так и в государственном секторах.

На протяжении почти всей истории своего существования компания назначала на высшие руководящие должности людей только изнутри организации, методично развивая и обучая их. Более того, GE можно назвать колыбелью наиболее талантливых генеральных директоров для корпоративной Америки. Благодаря скрупулезной и последовательной работе осуществился замысел Чарльза Коффина, сменившего Эдисона на посту руководителя GE, и компания стала «машиной по производству CEO». В течение XX века система подготовки управленческих кадров развивалась в первую очередь благодаря принципам меритократии и эффективности, заложенным Коффином.

### Определение портрета героя

В GE профиль лидера легко просматривается в принятых ценностях, которые отражают не только ожидаемое поведение человека и его пристрастия, но и отношение к самому себе, к миру, к людям.

Главной ценностью GE является принципиальная и непоколебимая порядочность (личная целостность, integrity). Кроме того, от лидеров в компании ожидается:

- страстное стремление к мастерству и ненависть к бюрократии;
- открытость идеям, откуда бы они ни исходили;
- создание конкурентного преимущества с помощью постоянного улучшения качества, уменьшения издержек и повышения скорости работы;
- уверенность в себе, достаточная для того, чтобы привлекать других и действовать, не обращая внимания на существующие ограничения и преграды;
- создание ясного, простого и реалистичного видения и доведение своей позиции до членов команды;
- огромная энергия и способность заряжать других;
- постановка агрессивных задач и вознаграждение прогресса, но не в ущерб ответственности и обязательности;
- отношение к изменениям как к возможностям, а не угрозам;
- глобальное мышление, позволяющее стро-

## General Electric

Благодаря своей репутации одного из лучших работодателей **GE** не испытывает дефицита желающих работать в компании и имеет возможность выбирать сотрудников из очень широкого пула кандидатов на любом уровне.

ить диверсифицированные и международные команды.

Формализация ценностей и интеграция их во все процессы, связанные с управлением человеческим капиталом, началась в 1990-х годах под руководством Джека Уэлча, генерального директора компании с 1981 по 2001 год. Одним из важных нововведений Уэлча в развитии системы управления талантами являлось пристальное внимание к ценностям компании как определяющему фактору при оценке потенциала менеджеров.

### Поиск и выявление

#### *Сотрудники нижнего и среднего уровня*

Основные источники привлечения талантов в GE:

- бакалавры (выпускники колледжей и университетов) без опыта работы;
- специалисты-гуманитарии;
- инженерно-технические специалисты;
- профессионалы с опытом работы, находящиеся в середине своей карьеры;
- магистры (в области финансов, бизнес-администрирования, управления персоналом);
- профессионалы, проработавшие некоторое время в ведущих консалтинговых компаниях.

В большинстве случаев привлечение молодых талантов происходит во время ежегодных наборов (как в рамках ярмарок, так и с помощью прямого

рекрутмента, особенно когда речь идет о выпускниках бизнес-программ) в университетах.

В некоторых случаях на различные должности среднего уровня компания набирает людей с рынка в рамках процедуры стандартного рекрутмента, в основном с помощью огромного количества резюме, поступающих в базу данных компании.

Также GE очень внимательно относится к персоналу приобретаемых компаний. Весь персонал тщательно оценивается на предмет соответствия высокой планке GE, обязательно удерживаются и вовлекаются сотрудники, обладающие важной экспертизой.

Отдельной категорией потенциальных кадров в США являются военнослужащие, уволившиеся из вооруженных сил. В штате американских подразделений GE их более 11 тысяч, что свидетельствует о высоком уровне социальной ответственности, а также о способности компании адаптировать и использовать опыт представителей разных культур и профессий.

Благодаря своей репутации одного из лучших работодателей GE не испытывает дефицита желающих работать в компании и имеет возможность выбирать сотрудников из очень широкого пула кандидатов на любом уровне. Поэтому основные усилия сконцентрированы на борьбе за лучших выпускников с ведущими работодателями, также имеющими репутацию «машин по производству лидеров». GE регулярно занимает верхние строчки в списках самых уважаемых компаний и лучших мест для работы. Можно сказать, что основным

методом привлечения является не рекрутмент и не прямой поиск, а бренд работодателя и внимание к карьерным и личным интересам новых сотрудников, а также способность дать сотрудникам уверенность в будущем.

### *Лидеры*

Лидеры в GE выращиваются изнутри. Они вырастают из наиболее перспективных талантливых сотрудников с помощью высокоэффективной системы ротаций, обучения и наставничества. Каждый руководитель в компании готовит себе преемников, создавая для них ситуации, где они могут проявлять свои лидерские качества и демонстрировать приверженность ценностям компании. Подробно работа по созданию лидеров описана в разделе «Развитие».

### **Оценка**

Процесс оценки в GE известен как «Сессия С». Этот процесс включает формальную сессию, где обсуждаются цели компании, реализация корпоративных инициатив, стратегические планы замещения лидерских позиций, результаты оценки «360 градусов», оценки результатов и «продвигаемости» (promotability) подчиненных.

GE оценивает сотрудников по результатам работы и потенциалу развития (навыкам, компетенциям, соответствию ценностям компании и пр.), классифицируя их по трем категориям: лучшие (20%, наиболее эффективные и обладающие наибольшим потенциалом), ценные (70%, с хорошими результатами работы и средним потенциалом раз-

вития) и наименее эффективные (10% сотрудников с низкими результатами и низким потенциалом). Первая группа является тем самым сырьем, из которого производятся лидеры. Вторая группа — фундамент системы GE, основной производящий ресурс, третья группа — кандидаты на увольнение, слабое звено компании.

Информация о результатах и карьерных возможностях является открытой и доступна каждому сотруднику. Благодаря прозрачности, постоянной коммуникации и вовлечению HR-профессионалов каждый сотрудник видит, как его вклад содействует продвижению компании к намеченным целям, а также понимает траекторию своего карьерного развития.

### **Развитие**

#### *Обучение*

GE первой из организаций начала инвестировать в подготовку менеджеров огромные средства,кратно превышающие подобные инвестиции в других компаниях. В 1956 году был открыт Центр подготовки лидеров GE в Кротонвилле, который стал первым в своем роде корпоративным университетом. Вплоть до 2009 года GE ежегодно инвестировала в обучение и развитие около \$1 млрд, уделяя первостепенное внимание формированию навыков лидерства.

Обучение в GE — это постоянный и непрерывный процесс, который начинается с адаптации новых сотрудников и их знакомства с ценностями, структурой и системой компании и длится на протяжении

всего времени работы в компании, даже при достижении сотрудником позиции управляющего директора.

Обязательная программа адаптации и интеграции сотрудников включает знакомство с ценностями GE и основами менеджмента GE. Сотрудники обучаются профессиональным навыкам (это могут быть навыки презентации, финансовые компетенции, владение методикой «6 сигм» и пр.), в зависимости от функции получают необходимые специальные знания.

Ориентация на клиента подразумевает обучение практически всех сотрудников компании коммерческим навыкам: навыки в сферах продаж, маркетинга, работы с клиентом считаются необходимыми даже для тех сотрудников, которые не общаются с потребителями напрямую.

Для лучших выпускников вузов, принятых на работу в GE, предлагается Корпоративная программа лидерства, которая включает как теоретические занятия (лекции и семинары), так и приобретение практического опыта.

Для наиболее ценных сотрудников, демонстрирующих высокий управленческий и лидерский потенциал, организуются программы обучения по следующим направлениям: инженерный менеджмент, финансовый менеджмент, информационный менеджмент, операционная деятельность, коммуникации, человеческие ресурсы и управление рисками. Каждая из этих программ занимает от 1,5 до 3 лет и включает как образовательную часть (курсы, семинары), так и практическую (в частности, ротацию).

Вторым уровнем обучения являются лидерские программы для линейных менеджеров и сотрудников, находящихся в середине карьеры или недавно нанятых. Они длятся от 2 до 5 лет и также включают теоретические и практические модули. Для участия в программе требуется соответствующий уровень образования, опыта и успешное прохождение внутренних программ первого уровня.

Для работы на высших менеджерских позициях существует программа подготовки в Кротонвилле: курс развития управленцев (в среднем проходят около 600 сотрудников в год), курс для бизнес-менеджеров (около 150 сотрудников в год) и курс развития высших управленцев (около 35 сотрудников в год). Прохождение всех этих программ — необходимое требование для продвижения по карьерной лестнице в компании.

### *Ротация*

Краеугольным камнем программы развития в GE является ротация. Оказываясь в новых для себя ситуациях, управленцы имеют возможность продемонстрировать компетенции, необходимые для позиций высшего уровня. К примеру, успешного менеджера могут перевести в компанию, переживающую кризис, бурный рост или являющуюся новым бизнесом с небольшим числом сотрудников. Так как GE — очень диверсифицированная компания, способность управленца работать в разных ситуациях, условиях и культурах ценится очень высоко. Перемещение наиболее талантливых и перспективных сотрудников на сложные, проблемные участки, назначение на роли, выходящие за рамки их компетенций, рассматриваются

## General Electric

Лидеры в **GE** выращиваются изнутри. Они вырастают из наиболее перспективных талантливых сотрудников с помощью высокоэффективной системы ротаций, обучения и наставничества.

как стратегические ставки на этих людей — и эти ставки делаются даже при риске существенных финансовых и операционных потерь в случае неудач.

### Менторинг

Наставничество в GE настолько слилось с философией организации, что его нельзя назвать формальным процессом. Для лидеров и управленцев GE наставничество — необходимость, основанная на убеждении, что об успехах лидера судят по результатам его последователей. В связи с тем, что ротация используется в организации в качестве инструмента обучения, у многих сотрудников может быть несколько наставников, оказывающих на них большое влияние в области как карьерного, так и личного развития. Более того, с развитием Интернета понятие менторства в GE буквально перевернули с ног на голову, сделав молодых, продвинутых пользователей Интернета наставниками менее опытных в отношении новых технологий «стариков». Джек Уэлч сам имел двух молодых наставников, которые обучали его азам работы во Всемирной паутине.

### Вознаграждение и мотивация

Система вознаграждения базируется на комбинации «вклада» и «навыков», т.е. для компании важны не только достижения конкретного человека или подразделения, но и факторы, влияющие на долгосрочное развитие и результаты, — компетенции и навыки сотрудников.

Базовая компенсация основана на системе грей-

дов (уровней позиции). Бонусы, опционные программы определяются по результатам «Сессии С», описанной выше.

Впрочем, основным элементом системы мотивации, позволяющим компании удерживать и стимулировать сотрудников, конечно, являются практически безграничные возможности для личного и профессионального развития.

### Роль лидеров

Как и следует ожидать от «машины по производству лидеров», высшие руководители GE, которые проходят через, возможно, самую интенсивную компетентностную, управленческую, а главное, ценностную подготовку в мире, являются флагманами инноваций в области управления человеческими ресурсами в компании. Каждый генеральный директор — от Эдисона до Иммельта, включая легендарных Коффина и Уэлча, — вносили и вносят свою лепту в совершенствование системы управления. Коффин внедрил практику меритократии, Кординер в 1950-х годах создал первый корпоративный университет и первым принялся вкладывать огромные средства в развитие и образование людей, запустил процесс оценки, развития и постоянного диалога о карьерных устремлениях менеджеров, известный как «Сессия С». Борш централизовал управление человеческими ресурсами и повысил значимость функции в организации, а также предложил искать управленческие таланты среди инженеров и технических специалистов. Джонс создал новый уровень управления — «сектор», руководителей которых

## General Electric

Каждый генеральный директор — от Эдисона до Иммеля, включая легендарных Коффина и Уэлча, — вносили и вносят свою лепту в совершенствование системы управления.

можно было оценивать в качестве потенциальных преемников, одним из которых стал Уэлч.

Вклад Джека Уэлча в развитие современной системы управления GE переоценить невозможно. Даже во время жесткого сокращения затрат Уэлч не уменьшал финансирования программ развития. Именно он осознал важность корпоративной культуры и ценностей, которые формировались в организации: в начале 1990-х годов менеджеров стали оценивать не только по их результатам, но и по соответствию их поведения ценностям компании. Уэлч повысил значимость корпоративного университета Кротонвилль, сделав его инструментом культурных изменений в организации. Наконец, Уэлч полностью интегрировал систему развития и управления талантами в операционную систему компании.

Когда Уэлч уходил со своего поста, многие скептики задавались вопросом, сможет ли его преемник быть эффективным на фоне «нейтронного Джека». Время показало, что Иммельт, которого в буквальном смысле слова «растили» с 1982 года, оказался достойным последователем, как и многие десятки генеральных директоров миллиардных бизнесов, вышедшие из «машины по производству лидеров» GE. Его добровольный отказ от почти \$12 млн в виде бонусов за 2008 год свидетельствует о верности ценностям и принципам деятельности компании.

Кроме следования ценностям Джеффри Иммельт продолжил традицию постоянного организационного развития и внес вклад в корпоративное строительство. В 2005 году Иммельт зая-

вил топ-менеджерам GE: «Еще одно десятилетие 4-процентного роста — и GE перестанет быть великой компанией». Он объявил курс на рост, превышающий рост ВВП в США в 2–3 раза, т.е. 8% в год. Для этого Иммельт нацелился на то, чтобы превратить корпоративную культуру продуктивности в культуру органического роста. Одним из элементов программы были новые лидерские качества, определенные для 5000 управленцев как «качества роста» (growth traits): фокусировка на внешний мир (external focus), воображение (imagination), решительность (decisiveness), вовлечение (inclusiveness) и знание отрасли (domain expertise). Результаты реформ Иммеля и его команды мы сможем наблюдать только в следующем десятилетии, когда в соответствии с идеологией «великих компаний» на смену руководителю-реформатору придет его последователь. **www**

Компания **General Electric** является символом эффективного управления человеческими ресурсами, а также признанной кузницей талантливых руководителей. При этом General Electric не останавливается на достигнутом: каждый из CEO продолжает внедрять инновации в управлении и системе работы с талантами. Кроме того, **General Electric** известна своей принципиальной приверженностью определенному набору ценностей. Соответствие им является неотъемлемым элементом оценки сотрудников, фокус на ценности был сделан и в системе развития.

# PROCTER & GAMBLE

---

*конвейер  
по производству  
лидеров*



## Procter & Gamble

Компания, созданная в 1837 году свечником Уильямом Проктером и мыловаром Джеймсом Гэмблом, превратилась из локального производителя двух предметов домашнего обихода в одну из крупнейших мировых компаний, производящую чипсы и памперсы, батарейки и традиционное мыло, а также многое другое на заводах, расположенных во всех частях света.

### Контекст и базовые принципы

Как и GE, Procter & Gamble является признанным лидером среди компаний, являющихся «академиями руководителей». Компания, созданная в 1837 году свечником Уильямом Проктером и мыловаром Джеймсом Гэмблом, превратилась из локального производителя двух предметов домашнего обихода в одну из крупнейших мировых компаний, производящую чипсы и памперсы, батарейки и традиционное мыло, а также многое другое на заводах, расположенных во всех частях света. Общая выручка компании в 2009 году — более \$79 млрд, прибыль — около \$13,5 млрд. Численность работников Procter & Gamble по всему миру составляет 138 тысяч.

Основной принцип, лежащий в основе системы управления талантами, как и в случае других успешных моделей, — меритократия. По словам ушедшего в отставку в 2009 году генерального директора компании Алана Лафли, P&G — это «чистой воды меритократия. Нас не заботит, какой университет вы оканчивали, имеете ли вы степень MBA, в какой стране вы родились. В нашей управленческой команде представлено более 100 стран! Единственное, что нас заботит, это то, что ваши характер и порядочность позволят вам достигать исключительных результатов и строить сильную организацию. Делайте это — и вы продвинетесь».

В основе управления человеческим капиталом в P&G лежат эффективные системы, которые вырабатывались и оттачивались на протяжении многих лет, а также постоянно проводящиеся исследования лучших практик и анализ информации

о конкурентах (особенно в вопросах уровней зарплат и систем мотивации). Однако главным компонентом системы управления являются принципы и ценности, которые влияют на все процессы, правила и решения в компании. Сами же процедуры и правила, регламентирующие практически все шаги, решения и поведение сотрудников, подробно описаны во внутрикорпоративных документах и отражены в адаптационных тренингах. Такая детальность является визитной карточкой корпоративной культуры компании, ее характерной особенностью, которая одних привлекает, а других отталкивает. Основное отличие P&G от многих других компаний с активно провозглашаемыми ценностями — в том, что абсолютное большинство сотрудников действительно разделяют их и следуют им даже после завершения своей карьеры в компании.

### Определение портрета героя

В качестве модели компетенций P&G использует так называемые направляющие успеха (success drivers). Они базируются на целях, ценностях и принципах компании (PVP — purpose, values, principles), кодифицированных под руководством генерального директора Алана Лафли.

Направляющие успеха делятся на 3 блока (или три «силы»): сила ума, сила людей, сила быстроты и гибкости. Каждый блок включает три компетенции, которые описаны несколькими поведенческими индикаторами, и так называемый деструктор, т.е. зону, где компетенция гипертрофирована и приобретает скорее разрушительную, нежели созидательную силу.

## Procter & Gamble

P&G — это «чистой воды меритократия. Нас не заботит, какой университет вы оканчивали, имеете ли вы степень MBA, в какой стране вы родились. Единственное, что нас заботит, это то, что ваши характер и порядочность позволяют вам достигать исключительных результатов и строить сильную организацию.

Направляющие успеха	Индикаторы	Деструкторы
Сила ума	<i>Мыслит и действует решительно</i>	<i>Инновации ради инноваций без связи с потребностями бизнеса и/или потребителей</i>
	<i>Использует и совершенствует мастерство</i>	
	<i>Вводит новшества и применяет наработанный опыт</i>	
Сила людей	<i>Ведет за собой</i>	<i>Уделяет внимание развитию возможностей, которые либо не соотносятся с реальностью, либо влекут большие затраты, либо создают у сотрудников неверные ожидания</i>
	<i>Строит отношения сотрудничества с самыми разными людьми и организациями</i>	
	<i>Создает и расширяет возможности</i>	
Сила быстроты и гибкости	<i>Всегда рядом</i>	<i>Может слишком сосредоточиться на стадиях процесса и погрязнуть в бюрократических процедурах при выполнении работы</i>
	<i>Принимает перемены</i>	
	<i>Действует ответственно</i>	

## Поиск и выявление

### *Сотрудники младшего и среднего уровня*

Свыше 90% сотрудников P&G начинают работать в компании с самых нижних ступеней карьерной лестницы и дальше развиваются внутри организации. Таким образом, внутренняя служба найма находит большинство талантов среди выпускников университетов, причем во многих странах, где набирает кадры P&G, компания практикует наем сотрудников после прохождения кандидатами летней 12-недельной стажировки. Это касается и выпускников-бакалавров, и обладателей степени MBA. Однако если первых нанимают на позиции специалистов, то последние участвуют в программах по подготовке управленческого звена.

Процесс набора для всех одинаков. Он включает подачу (через Интернет) заявки и резюме, оценку (в форме теста) поведенческих и интеллектуальных факторов, первичное интервью и финальное интервью по компетенциям.

### *Лидеры*

Как и в GE, лидеры не появляются в P&G извне, а воспитываются и возвращаются внутри, так как для компании очень важно, чтобы их поведение, мысли, идеалы были пропитаны ценностями, целями и принципами компании.

## Оценка

В компании проходит ежегодная оценка сотрудников на всех уровнях, которая включает:

- самооценку: сотрудник оценивает свои результаты за год, сравнивая их со своим планом работы и развития (WDP — work and development plan);
- оценку «360 градусов»: сотрудник получает обратную связь от всех, с кем он работал в течение года, в том числе, от подчиненных и клиентов;
- оценку менеджера по направляющим успеха, описанным выше.

По результатам оценки для каждого сотрудника формируется очередной индивидуальный план работы и развития, в котором определяются:

- план работы на следующий год с указанием ожидаемых результатов;
- краткосрочные и долгосрочные карьерные интересы, включая заинтересованность в ротации, задачах, проектах, которыми хотел бы (или не хотел бы) заниматься сотрудник;
- план личного развития, где указываются одна-две области, в которых будет осуществляться развитие, и меры, которые предпримут сотрудник и его непосредственный начальник для выполнения намеченного плана.

Руководители департаментов и команд отвечают за то, чтобы каждый сотрудник имел свой план работы и развития и выполнял его.

## Развитие

### *Обучение*

Программа обучения существует для всех сотруд-

ников компании и наряду с профессиональными курсами включает глубокое погружение в ценности компании и изучение их влияния на работу организации.

Программы обучения базируются на составленных планах работы и развития. Сотрудники компании по личной инициативе или по направлению менеджера выбирают из базы внутренних тренингов и семинаров необходимые им программы. Каждый сотрудник имеет право на участие в двух тренингах на протяжении года. Все тренинги проводят сотрудники компании, прошедшие специальную подготовку для тренеров.

### *Менторинг*

Большинство сотрудников имеет ментора. В этой роли может выступать как непосредственный начальник, так и любой другой более опытный сотрудник организации. При этом важно подчеркнуть, что выбор ментора может осуществляться самим сотрудником. Сотрудник определяет с ментором области своего развития, советуется по вопросам карьеры и пр.

### *Ротация*

Ротация — один из основных инструментов обучения в организации, влияющий на возможности карьерного роста и продвижения. Наиболее распространены горизонтальные перемещения (между направлениями) и географическая ротация — они являются обязательными условиями для любого серьезного вертикального роста.

## **Вознаграждение и мотивация**

Система компенсаций в P&G состоит из базового вознаграждения и бонусов. Компанией проводятся регулярные бенчмаркинг-исследования уровней компенсаций среди конкурентов. На уровень заработка каждого сотрудника влияют 4 фактора: уровень позиции, стаж работы на этом уровне, рост зарплат на рынке и непосредственные достижения сотрудника. Существует набор формул для определения уровня зарплаты с учетом всех указанных факторов.

Кроме базовой зарплаты, зависящей от вышеуказанных факторов, и льгот, которые практически не отличаются на различных уровнях, все сотрудники, начиная с третьего уровня, получают годовой бонус по программе STAR (short term achievement reward), по сути являющейся краткосрочной премией за достижения. При этом, чем выше позиция, тем выше максимально возможный уровень выплат (8% от базы для 3-го уровня и 170% для позиции генерального директора (10-й уровень)). Более того, чем выше уровень позиции, тем больший процент от компенсации составляет бонусная часть (от 0% для первых уровней до 90% для высших). Это называется «оплата по риску» и отражает принцип компании: «интересы сотрудника и компании неотделимы друг от друга». Компания также приветствует в своих сотрудниках менталитет и поведение «хозяина», в связи с чем активно используются опционные схемы.

**В качестве немонетарной мотивации используются следующие инструменты:**

## Procter & Gamble

Как и в GE, лидеры не появляются в P&G извне, а воспитываются и возвращаются внутри, так как для компании очень важно, чтобы их поведение, мысли, идеалы были пропитаны ценностями, целями и принципами компании.

- активная вовлеченность менеджеров в развитие карьеры и личный рост каждого сотрудника;
- разнообразные формы гибкого рабочего графика (работа из дома, гибкое рабочее время, оплачиваемый и неоплачиваемый отпуск по различным причинам с сохранением рабочего места и пр.);
- широкий спектр льгот;
- программы развития в различных странах в рамках обучения, возможность получить географически и функционально диверсифицированный опыт работы в процессе ротации.

Мотивационные системы в рамках стратегии воспитания лидеров направлены на то, чтобы удерживать и развивать наиболее талантливых сотрудников.

### Роль лидеров

Как и GE, компания Procter and Gamble является лидерским конвейером, который вырастил многих первых лиц ведущих мировых компаний. Парадоксально, но, несмотря на репутацию компании с жесткими процедурами и «роботоподобными» сотрудниками, чья регламентированная офисная жизнь не дает возможности для творчества, именно из P&G выходят успешные новаторы и предприниматели. Это происходит благодаря тому,

что быстрее и выше поднимаются талантливые менеджеры, сочетающие приверженность принципам компании и развитые компетенции, которые включают инновационность, лидерство и адаптивность к переменам. Для тысяч сотрудников и кандидатов, мечтающих о работе в PG, бывшие и нынешние лидеры компании — живой пример того, чего можно достичь, сохраняя верность ценностям компании.

Алан Лафли, возглавлявший Procter and Gamble с 2000 по 2009 год\*, является ярким примером такого лидера. В 2001 году Питера Друкера попросили оценить ситуацию, связанную с замедлением темпов роста экономики и потребления в США и как результат в компании P&G, которая потеряла часть рыночной доли некоторых своих брендов. Совет директоров компании при оценке ситуации делал упор на то, что «знания, компетенции и энергия высокорезультативных сотрудников получают неверное направление или недостаточно используются». Друкер не согласился с этой интерпретацией, указав на то, что в мире не было компаний, которые лучше, чем P&G развивали людей и помогли им быть там, где они достигают лучших результатов. Проблема, по его мнению, была в том, что P&G страдала от перфекционизма системы, который превратился в смирительную рубашку для индивидуального таланта, загоняя

\* С 1 января 2010 года ушедшего на пенсию Алана Лафли на посту CEO и председателя Совета директоров Procter & Gamble сменил Роберт МасДоналд. Надо отметить, что МасДоналд, как и Лафли, начинал работать в Procter & Gamble с самых начальных позиций и является примером лидера, «выращенного внутри компании».

## Procter & Gamble

Мотивационные системы в рамках стратегии воспитания лидеров направлены на то, чтобы удерживать и развивать наиболее талантливых сотрудников.

его в матрицу бренда, специализации, рыночного сегмента и пр., что делало компанию неповоротливой и инертной. Лафли, который работал в компании с 1970-х годов, прислушался к совету гуру и сместил фокус корпоративной культуры компании с внутренних процедур и регламентов на сторону клиента, потребителя.

Именно под руководством Лафли были кодифицированы цели, ценности и принципы, являющиеся единственной константой компании, которая, по замыслу ее генерального директора, должна быть лидером изменений не только в своей индустрии, но и на глобальном уровне. Как и в случае с GE, оценить, насколько успешным был Лафли в долгосрочной перспективе, можно будет лишь тогда, когда мы увидим результаты деятельности его последователей, выращенных в обновленной корпоративной культуре. [www](#)

Так же, как и **General Electric**, компания **Procter & Gamble** является признанным лидером в построении успешной системы управления талантами и «академией лидеров». Эти две компании объединяет и то, что самым главным компонентом является набор принципов и ценностей, которые интегрированы в систему управления и влияют на все процессы, правила, решения, являются принципиальным компонентом обучения и разделяются абсолютным большинством сотрудников. Как и **GE**, компания **Procter & Gamble** имеет очень сильный бренд работодателя и практикует скорее карьерную систему привлечения: сотрудников и лидеров в первую очередь «выращивают».

Отличительной особенностью системы управления являются жесткие процедуры и регламенты, которые описывают практически всю деятельность и решения в компании. Нередко можно услышать, что за пределами компании ее сотрудников называют «роботоподобными». Питер Друкер охарактеризовал такую систему как «смирительную рубашку для индивидуального таланта». Однако в последние годы в компании началось смещение фокуса с регламентов и процедур на клиентоориентированность, результат этих усилий можно будет оценить только через некоторое время.

# СИНГАПУР

---

*государство  
как успешная  
корпорация*



## Сингапур

Сингапур — одновременно остров, город и государство — является уникальной страной. На территории 710,2 км<sup>2</sup> проживает почти 5 млн человек. Государство лежит на пути важнейших воздушных и морских трасс, его морской порт и аэропорт принадлежат к числу крупнейших в мире.

### Контекст и базовые принципы

Сингапур демонстрировал беспрецедентный экономический рост с 1965 года, входя в двадцатку ведущих стран по доходам на душу населения. На 2009 год ВВП государства достиг почти \$240 млрд, что составляет более \$50 тысяч на душу населения (4-е место в мире).

Со времени своего образования в 1819 году Сингапур является мультинациональным государством, объединившим малайцев, потомков китайских и индийских торговцев, а также английских колонистов. Изначально Сингапур являлся центром свободной торговли и портом. Это продиктовало высочайший уровень религиозной толерантности и экономической свободы, существующий по сей день, а также авторитарный стиль политического управления, связанный с необходимостью максимально обезопасить государство как от внутренних угроз (проституция, азартные игры, наркотики, являющиеся неотъемлемым атрибутом многих портов и свободных экономических зон), так и от внешних врагов.

В 2007 году Всемирный банк в своем исследовании поместил Сингапур в ведущие 10% стран по эффективности государственного управления, политической стабильности, контролю над коррупцией и верховенству закона. Сингапур, по данным Института Катона (США) занимает второе место в мире по уровню экономической свободы.

Необходимо помнить, что в то время, когда в Сингапуре были заложены основы системы управления государственными кадрами, осо-

бенности которой мы рассмотрим ниже, перед страной ни много ни мало стояла задача выживания. И маленькая, не защищенная от внешних угроз, не слишком развитая экономически страна, обделенная ресурсами и населенная людьми разных национальностей и религий, не имела права на ошибку. Поэтому, создавая систему «динамического управления» с нуля, лидеры страны руководствовались больше стратегическими потребностями государства, нежели сиюминутной выгодой и собственными интересами. Им было необходимо наиболее эффективным образом распорядиться практически единственным имеющимся ресурсом — людьми.

**В основе кадровой политики правительства Сингапура лежат три главных принципа:**

- осознание стратегической важности и ключевой роли талантов и лидерства для государства;
- меритократия — система набора и продвижения служащих на базе их профессиональных и деловых качеств;
- фундаментальное требование к лидерам — честность и искренность.

Цель построенной системы — отбор, развитие и удержание лучших из лучших для работы в государственном секторе.

В 1955 году в Сингапуре произошло разделение политической и административной властей. Эта мера встретила сопротивление у значительной части госслужащих, так как лишала их возможности патронажа и назначения на должности по принципу лояльности, а не профессионализма.

## Сингапур

В 2007 году Всемирный банк в своем исследовании поместил Сингапур в ведущие 10% стран по эффективности государственного управления, политической стабильности, контролю над коррупцией и верховенству закона.

Несогласные, в числе которых было много профессионалов, ушли из правительства. Однако положительный эффект реформы состоял в том, что с этого момента началось строительство новой системы, основанной на меритократии, где продвижение и вознаграждение базируются на заслугах, а не на старшинстве или политической принадлежности.

Комиссия по вопросам государственной службы (PSC — Public Service Commission), созданная несколькими годами ранее для «обеспечения государственной потребности в кадрах в соответствии с принципом меритократии», теперь должна была обеспечивать эффективную работу разделенных ветвей власти. Поэтому в состав комиссии вошли только люди, ранее не занимавшие политических или иных административных постов. И до сих пор членами комиссии являются профессионалы из частного сектора, назначаемые непосредственно президентом по рекомендации премьер-министра, — люди с большим профессиональным и лидерским опытом. Этот подход к формированию состава комиссии сделал ее в значительной степени независимой от политической и административной властей.

В 1960–1970-е годы PSC централизованно занималась вопросами персонала во всем правительстве. Это привело к тому, что система погрязла в бюрократии, продвижения по службе происходили медленно. Вместе с тем стала расти конкуренция за кадры с частным сектором, и в 1980-е внимание комиссии сместилось на способы привлечения и удержания сотрудников, обеспечение их карьерного роста и развития.

В 1995 году была проведена новая реформа, призванная снизить степень бюрократизации системы. PSC перестала заниматься наймом служащих для министерств и передала эту функцию в сами министерства, а также в специальные комитеты по персоналу. Комиссия сохранила ответственность за назначения в Административной службе (AS — Administrative Service) и другие высшие назначения, а также за выработку рекомендаций и дисциплинарный контроль. **Сегодня в функции PSC входят:**

- назначение служащих на высшие должности и их дальнейшее продвижение;
- разбор жалоб от госслужащих на решения, принятые в комитетах по персоналу;
- дисциплинарный контроль госслужащих;
- контроль в комитетах по персоналу;
- управление программой стипендиатов правительства Сингапура.

### Критерии отбора. Определение портрета героя

В основе системы отбора кандидатов на работу в госсекторе лежит модель компетенций HAIR (Helicopter view, Analysis, Imagination, Reality). В концепции HAIR описывается, как должен мыслить и действовать государственный служащий: в частности, обладать умением смотреть на вещи с высоты птичьего полета, под разными углами и при необходимости фокусироваться на деталях, глубоко и рационально анализировать ситуацию

Компетенция	Описание
Интеллектуальные способности (HAIR)	<p><i>Взгляд с высоты птичьего полета (H)</i></p> <p><i>Выдающиеся аналитические способности</i></p> <p><i>Воображение и креативность при создании новых подходов для решения проблемы</i></p> <p><i>Чувство реальности — способность интегрировать видение и воображение с реальностью и успешно исполнять поставленные задачи</i></p>
Ориентация на достижение	<p><i>Мотивация достижения</i></p> <p><i>Социальная и политическая чувствительность (тактичность)</i></p> <p><i>Решительность</i></p>
Лидерство	<p><i>Способность мотивировать</i></p> <p><i>Делегирование</i></p> <p><i>Коммуникации и консультирование</i></p>

и применять воображение и творчество для генерации новых подходов к решению, но при этом не забывать о реальности и интегрировать видение и креативность с конкретными действиями.

При оценке потенциала к модели HAIR добавляются компетенции «ориентация на результат» и лидерство.

## Поиск и выявление

### *Сотрудники нижнего и среднего уровня*

Главный инструмент пополнения кадрового резерва высших управленцев страны, Административной службы, — стипендии правительства Сингапура. В основе такого решения лежит убеждение в том, что академическая успеваемость является хорошим индикатором интеллекта и потенциала будущих сотрудников Административной службы.

Стипендиатов выбирают по двум характеристикам: они должны входить в 1% лучших выпускников школы и обладать компетенцией helicopter view. Стипендии выдаются ежегодно и предназначаются для получения высшего образования в лучших университетах страны и за рубежом. Министерства и комитеты самостоятельно формируют необходимое им количество стипендиатов, при этом количество выдаваемых стипендий жестко не зафиксировано, и, если под критерии подходит большее число соискателей, стипендии могут быть выданы всем.

Однако система стипендий позволяет выявить только ранних звезд, успевших проявить себя до 18 лет. Тех, кто проявляет себя позднее, эта система упускает из виду.

### Лидеры

Административная служба — это высший эшелон исполнительной власти в стране. Несмотря на то, что сотрудники AS являются частью государственного аппарата (около 0,5% от всех госслужащих страны), требования к их подбору, продвижению, развитию и вознаграждению сильно отличаются от требований в отношении прочих государственных служащих. Дело в том, что сотрудники Административной службы являются управленцами широкого профиля и не привязаны ни к одному из министерств. Сотрудники AS проходят специальную подготовку (под пристальным контролем PSC) для того, чтобы в дальнейшем они могли занять ключевые позиции в правительстве. В среднем, в год отбирается не более 10 человек, способных претендовать на высшие должности.

Имеется несколько способов первичного отбора потенциальных управленцев высшего уровня:

- программа специалистов по управлению (MAP, Management Associates Program). По окончании вуза выпускники-стипендиаты проходят программу MAP. Это программа развития карьеры, специально созданная для стипендиатов-выпускников, начинающих карьеру в госслужбе. В ходе обучения по программе недавние выпускники получают базовые знания о государственной службе Сингапура, а также первичный опыт работы в различных министерствах. По окончании программы стипендиаты либо могут остаться в министерстве, либо, если они пройдут отбор PSC, попадают в AS;
- периодический мониторинг бывших стипендиатов, уже работающих в министерствах, но не прошедших в AS сразу по окончании программы MAP. Кандидаты с выявленным в ходе работы высоким потенциалом, при наличии рекомендаций, из министерств также проходят в AS;
- привлечение специалистов из бизнеса, находящихся в середине своей карьеры. Эта мера была предложена, прежде всего, для обеспечения разнообразия взглядов и обогащения опыта сотрудников AS.

### Оценка

В основе системы продвижения и развития лежат два основных инструмента:

- оценка результатов деятельности;
- оценка потенциала.

## Сингапур

Создавая систему «динамического управления» с нуля, лидеры страны руководствовались больше стратегическими потребностями государства, нежели сиюминутной выгодой и собственными интересами.

До 1983 года процесс имел во многом случайный характер — продвижение, как правило, зависело главным образом от того, замечал ли таланты потенциального лидера «правильный» человек в правительстве. Для совершенствования механизма оценки и продвижения в 1983 году была внедрена система оценки потенциала (PAS — Potential Appraisal System), созданная на базе системы оценки потенциала компании Shell, одного из основных инвесторов в экономику Сингапура. Оценка потенциала с учетом описанных выше компетенций влияет на скорость продвижения и получение возможностей для развития, в то время как оценка результатов — на сам факт продвижения.

Стандартизация в оценке, включая разделение на «потенциал» и «результаты», была введена исходя из следующих соображений:

- оценка качеств, не специфичных для той или иной конкретной позиции, позволяет сравнивать людей в разных отраслях и министерствах и выявлять лидеров для государственного сектора;
- стандартная оценка более объективна и взвешена благодаря четким критериям и методам, а также благодаря тому, что человека оценивает целая команда, которая с ним работает;
- знание потенциала сотрудников позволяет более четко планировать их продвижение и заполнение ключевых позиций.

Оценка состоит из двух частей:

- оценка результатов деятельности:

- 1 оценка результатов;
  - 2 качественная оценка деятельности коллегами;
- оценка потенциала:
    - 1 рекомендации по развитию (в зависимости от задач на следующий период) и общая оценка потенциала супервайзерами;
    - 2 модель компетенций, приведенная выше.

В зависимости от уровня позиции могут оцениваться дополнительные критерии:

- приверженность работе;
- открытость, честность;
- управление ресурсами;
- участие в развитии коллег;
- командная работа.

Каждый член команды оценивает потенциал сотрудника независимо от других. Итоговая оценка развития — текущая оценка потенциала (CEP — Current Estimated Potential) — определяет наивысшую позицию, которую может занять данный человек на пике карьеры.

Регулярная оценка потенциала среди прочего способствует постоянному обновлению кадрового состава. К примеру, если до 35 лет сотрудник не демонстрирует потенциала стать заместителем министра, ему рекомендуют уйти из Административной службы.

## Сингапур

Главный инструмент пополнения кадрового резерва высших управленцев страны, Административной службы, — стипендии правительства Сингапура.

### Развитие

#### Обучение

С 1995 года в AS введено систематическое обучение. Каждый сотрудник AS может тратить на обучение (формальные курсы и семинары) до 100 часов в год, что составляет около 5% рабочего времени.

В 1971 году был основан Колледж гражданской службы (CSC — Civil Service College). Колледж предлагает курсы по государственной политике, стратегическому планированию, управленческим и лидерским навыкам для руководителей высшего звена. Он также нацелен:

- на создание исследовательского центра по изучению практики государственной политики Сингапура, а также поиску новейших идей со всего мира в области государственного управления;
- на создание площадки для обмена опытом между сектором госслужбы и бизнесом;
- на выработку общей системы ценностей, чувства общности и корпоративного духа у госслужащих благодаря тому, что эти ценности и общий дух пронизывают все курсы, программы, конференции и прочие инициативы колледжа.

Кроме регулярных краткосрочных программ в колледже есть три ключевые программы, которые готовят служащих к новым должностям:

- вводный курс для новых сотрудников Административной службы. В рамках программы дают-

ся основные знания о том, как функционирует государство, какие основные вызовы стоят перед современным правительством, анализируются примеры удавшихся и неудавшихся реформ. Длительность программы — 10 недель;

- программа для управленцев высшего эшелона власти. Программа дает расширенные и углубленные знания о политике Сингапура, а также навыки управления людьми, создания команд, построения отношений с прессой. Длительность программы — 6 недель;
- программа для лидеров Администрации. Программа рассчитана на будущих потенциальных заместителей министров. Участники проходят тестирование и получают знания, направленные на расширение и углубление понимания задач государственного управления в Сингапуре. Особый акцент делается на укреплении связей между членами будущей команды лидеров. Длительность программы — 5 недель.

#### Ротация

Тогда как сотрудники министерств, как правило, растут только внутри своего министерства, ротация сотрудников Административной службы является обязательной частью их профессиональной подготовки. Сотрудники AS получают более богатый опыт, более разностороннее обучение, им платят больше, чем людям, строящим профессиональную карьеру в министерствах.

Ротационные назначения обычно длятся два года — этого времени достаточно для того, чтобы сотрудник познакомился с министерством, а PSC мог-

ла адекватно оценить его успехи. Более высокие ротационные назначения длятся 3–5 лет, чтобы сбалансировать поступление новых идей и обеспечить стабильность работы правительства. При этом ротация означает не только назначения в различные министерства, но и на разные управленческие роли (операции, супервизия, стратегия и пр.).

Сотрудники AS находят позиции в министерствах с помощью открытой системы вакансий (OPS — Open Posting System), внедренной в 2000 году. Она позволяет сотрудникам самим выбирать открытые позиции в министерствах, которые они хотели бы занять. PSC при этом отслеживает как необходимый карьерный рост сотрудников, так и заполняемость мест в министерствах. Кроме того, сотрудники AS имеют возможность участвовать в межминистерских проектных командах. Участие в подобных проектах — это дополнительная добровольная нагрузка, но также и хорошая возможность быть замеченным PSC.

### *Менторинг*

Наставничество является обязательным элементом развития государственных служащих в Сингапуре. Более того, в рамках программы CSC есть ряд курсов, обучающих менеджеров управленческой роли ментора, позволяющей более эффективно взаимодействовать со своими подчиненными и развивать их. Наконец, не стоит забывать, что основатель независимого Сингапура Ли Куан Ю в качестве своей последней позиции избрал должность министра-ментора, что само по себе символично и подчеркивает важность, которую

лидеры страны придают передаче знаний и опыта от поколения к поколению.

## **Вознаграждение и мотивация**

Правительство Сингапура — крупнейший работодатель страны. Компенсации всех госслужащих пересматриваются в среднем раз в год. Сингапур, в отличие от многих других стран, платит чиновникам рыночные конкурентные зарплаты.

**В политике компенсаций для госслужащих можно выделить пять тенденций:**

- государственный сектор следует за рынком в определении размеров компенсаций и следит за тем, чтобы ставки заработной платы были максимально конкурентоспособными с учетом результативности и потенциала сотрудников;
- соглашения по зарплате делаются гибкими и зависят от результата. Сейчас 60% заработной платы сотрудников AS фиксировано, 40% составляет переменная часть, зависящая от результата;
- все льготы госслужащих максимально монетизируются;
- сотрудники с высоким потенциалом развития получают более высокую зарплату, так как конкуренция за кадры с частным сектором очень велика;
- высший государственный менеджмент получает вознаграждение на уровне CEO частных корпораций.

## Сингапур

Правительство Сингапура – крупнейший работодатель страны. Компенсации всех госслужащих пересматриваются в среднем раз в год. Сингапур, в отличие от многих других стран, платит чиновникам рыночные конкурентные зарплаты.

### Роль лидеров

Построение эффективной системы воспроизводства талантов всегда воспринималось лидерами страны как одна из первоочередных задач. В 2005 году Ли Куан Ю, основатель независимого Сингапура, сказал, что его «задачей было найти и воспитать себе преемников, а их задачей будет найти и воспитать достойных преемников себе». Почти за 20 лет до своей отставки, еще в 1970-х годах, Ли начал готовить смену себе и остальной «старой гвардии», и, в отличие от своих «коллег», авторитарных правителей Азии, передал власть подготовленно и осознанно.

Лидерам Сингапура удалось адаптировать систему управления эффективной корпорацией к управлению государством. Корпорация по своей сути является системой недемократичной. В любой компании есть иерархия и несколько уровней принятия решений. Успешны те компании, лидеры которых создают систему двустороннего обмена информацией, ограничивают собственные потенциально субъективные решения построением объективной (эффективной) системы отбора, продвижения и удержания сотрудников, оставляя за собой формулировку видения и ценностей, а также определение стратегии. Сингапурские лидеры и лично Ли сделали именно это – превратили слабое авторитарное государство в сильную эффективную компанию, способную в отсутствие каких-либо других ресурсов максимизировать эффективность использования человеческого капитала, сделав его основным источником процветания. Для постоянного совершенствования этой системы с момента ее запуска в 1950-х годах требовалась политическая воля лидеров, для которых успех Сингапура был выше собственных интересов.

В заключение стоит вспомнить, что традиция успешного лидерства началась задолго до того, как Сингапур стал независимым государством. Основатель Сингапура (1819 г.), сэр Томас Раффлз, обладал стратегическим видением и незаурядными управленческими способностями. Как эффективный управленец, он умело менял свой лидерский стиль в зависимости от ситуации. Увидев возможность создания геополитического преимущества для Британской империи, он воспользовался сложной внутрималайской политической ситуацией и, проявив дипломатические и предпринимательские навыки, установил британский контроль над островом. Осознавая необходимость непосредственной вовлеченности лидера в управление новым проектом, он оставил губернатора, который первые два года руководил островом, следуя указаниям Раффлза.

К сожалению, губернатор не отличался столь же сильной волей и вскоре занял «расслабленную» позицию (*laissez-faire*) по отношению к вверенному ему управлению. В связи с этим сэру Раффлзу по возвращении пришлось самому руководить планированием, управлением развития и созданием законодательства на острове. Первоочередной задачей для него было построение системы, которая обеспечит устойчивое долгосрочное развитие острова. Такая система подразумевала максимально возможную экономическую свободу для жителей вне зависимости от их религии и национальности, но с запретом деструктивных видов деятельности (проституция, наркомания, азартные игры).

Сэр Томас Раффлз сформировал миссию и заложил основные ценности острова-государства, правительство которого и по сей день остается верным большинству из них. **WPI**



Таким образом, своими успехами в экономике и государственном управлении **Сингапур** во многом обязан именно аккуратно выстроенной системе управления человеческим капиталом, основанной на принципах меритократии и привлечения лучших из лучших, адаптирующей опыт эффективных корпораций для управления государством. Надо понимать, что критическим условием появления такой системы явилась воля конкретного лидера, а условием развития и сохранения системы стала способность и готовность лидера выращивать приемников и передавать власть.

# США

---

*уроки  
меритократии  
от сверхдержавы*

## США

США занимают первое место в мире по ВВП, составившему в 2009 году более \$14 трлн (\$46,4 тысяч в расчете на душу населения), или чуть более 20% мирового валового продукта. Основная роль в принятии экономических решений принадлежит публичным корпорациям и частным компаниям.

### Контекст и базовые принципы

На долю государства в экономике США приходится 28% ВВП, на частный сектор — 72%. США — федеративное государство и состоит из 50 штатов и одного округа, обладающих высоким уровнем независимости в принятии решений, выработке и трактовке местных законов, касающихся внутренних дел штатов. Территория страны — 9,8 млн км<sup>2</sup>, на которой проживает 309 млн человек.

Американская государственная система характеризуется прозрачностью (любое частное лицо вправе запрашивать доступ к существующим неопубликованным документам федеральных ведомств, не имеющим грифа секретности, причем такой запрос не предполагает какого-либо обоснования), а также конкуренцией (функции многих государственных органов пересекаются, и граждане могут обращаться в разные ведомства по своему выбору).

В основании всей государственной системы США лежит принцип меритократии (merit system).

В 1978 году был принят Закон о реформе государственной службы, в котором сформулированы основные составляющие merit system.

Согласно закону, отбор и продвижение кадров должны осуществляться исключительно на основе способностей, знаний и умений кандидатов из всех слоев общества в результате честной и открытой, предоставляющей всем равные возможности конкуренции вне зависимости от пола, возраста, семейного положения, расы, религии и пр.

Размер оплаты труда государственных служащих должен быть сопоставим с оплатой аналогичного труда в частном секторе и стимулировать к хорошей работе. За равный труд подразумевается равное вознаграждение.

Нахождение на государственной службе и продвижение по карьерной лестнице должны быть привязаны к качеству работы. Для того, чтобы обеспечить исполнение этого принципа, служащим гарантируются возможности дополнительного обучения и стажировок, если это способствует повышению качества их работы. Предоставляется защита от произвола и фаворитизма, а также от преследования за раскрытие информации о должностных злоупотреблениях. Наконец, законодательно запрещается использовать служебное положение для оказания влияния на избирательные кампании и результаты выборов.

### Определение портрета героя

В системе используются две группы компетенций: общие/базовые компетенции, обязательные для всех государственных служащих, и лидерские метакомпетенции, обязательные для лиц, занимающих управленческие посты на высоком уровне.

Базовые компетенции следующие:

- стремление к личному развитию;
- порядочность;
- навыки межличностных отношений;
- мотивация государственного служащего;

## США

Размер оплаты труда государственных служащих должен быть сопоставим с оплатой аналогичного труда в частном секторе и стимулировать к хорошей работе. За равный труд подразумевается равное вознаграждение.

- устная коммуникация;
- письменная коммуникация.

Лидерские метакомпетенции перечислены в таблице.

Метакомпетенции	Компетенции
Лидерство изменений	<p><i>Креативность и инновации</i></p> <p><i>Внимание к внешней среде</i></p> <p><i>Гибкость</i></p> <p><i>Настойчивость</i></p> <p><i>Стратегическое мышление</i></p> <p><i>Долгосрочное видение</i></p>
Управление людьми	<p><i>Управление конфликтами</i></p> <p><i>Извлечение выгоды из разнообразия</i></p> <p><i>Развитие коллег</i></p> <p><i>Строительство команды</i></p>
Ориентированность на результат	<p><i>Ответственность</i></p> <p><i>Ориентация на клиента</i></p> <p><i>Решительность</i></p> <p><i>Предприимчивость</i></p> <p><i>Решение задач</i></p> <p><i>Специальная экспертиза</i></p>

Метакомпетенции	Компетенции
Бизнес-интеллект	<i>Финансовое управление</i> <i>Управление человеческими ресурсами</i> <i>Управление технологиями</i>
Способность объединять	<i>Создание партнерских сетей и альянсов</i> <i>Политическая грамотность</i> <i>Эффективное убеждение и ведение переговоров</i>

В основе пяти лидерских компетенций лежит стремление к построению «корпоративной культуры», ориентированной на результат, к служению «клиенту», а также к созданию эффективных команд и альянсов внутри и вне организации.

На базе этих компетенций разрабатываются системы отбора, оценки эффективности и лидерского развития в большинстве федеральных министерств. Наличие всех компетенций является обязательным критерием для кандидатов в резерв высших управленцев — Senior Executive Service, о котором мы расскажем ниже.

## Поиск и выявление

### *Сотрудники нижнего и среднего уровня*

В 1978 г. на базе Комиссии по гражданской службе (CSC — Civil Service Commission) была образована Служба управления персоналом (OPM — Office of Personnel Management), целью которой было проведение в жизнь принципов меритократии. Вплоть до 1994 года под ее контролем находились все процедуры публичного объявления об открывающихся вакансиях, проведения конкурсных экзаменов и назначения на должность (хотя в действительности многие ведомства сами проводили экзамены и принимали решения о зачислении работников).

Это привело к появлению гигантской кадровой бюрократии, производившей тысячи страниц инструкций.

В результате реформ 1990-х годов за Службой управления персоналом сохранились консультационные и контрольные функции по соблюдению принципов меритократии, а значительная часть функций Службы была передана другим государственным органам. Формально функции найма, а также координации прохождения государственной службы были переданы отдельным ведомствам. Принципы классификации должностей государственной службы и оплаты труда остались прежними, однако были внесены значительные послабления в требования выслуги лет для продвижения по лестнице рангов. Комиссия вице-президента Альберта Гора также предложила Конгрессу внести изменения в статус так называемых «временных служащих», предоставив им возможность наравне с постоянными служащими конкурировать за постоянные позиции.

### *Система рангов*

Система рангов включает 15 грейдов, а каждый грейд — 10 ступеней. В законе описан характер работы для каждой ступени. Подавляющее большинство федеральных служащих подпадают под действие Общего штатного расписания (GS — General Schedule) и соответствующую ему шкалу оплаты. Таким образом, устанавливается равная оплата за равный труд в соответствии с критериями его сложности, ответственности и требуемой квалификации.

### *Отбор кандидатов*

Отбор кандидатов проводят комиссии с делегированными им экзаменационными полномочиями (delegated examining units), которые действуют от имени и по поручению различных правительственных организаций. Комиссии используют два метода. В 40% случаев это письменные тесты. Причем главным образом это применяется для отбора служащих на должности нижних и части средних рангов шкалы GS. Должности более высоких рангов замещаются на конкурсной основе. Продвижение по рангу служащий получает почти автоматически за выслугу лет через 1–3 года — так называемое *time-in-grade-requirement* (конкретный срок зависит от ранга). За особые заслуги сотрудник может получить одно дополнительное продвижение по рангу в год.

В других случаях применяется метод «заочных экзаменов» (*unassembled examinations*). Рейтинги кандидатов, выраженные в цифровых показателях и основанные на информации об их образовании и профессиональном опыте, а также ветеранских привилегиях, сопоставляются с идеальным рейтингом для вакантной позиции. Комиссия отбирает трех кандидатов с наилучшим для данной позиции рейтингом, а окончательный выбор осуществляет соответствующий кадровый менеджер.

При приеме на государственную службу используется Руководство по моделям карьеры. Модели карьеры основаны на классификации кандидатов в соответствии с их рейтингом и пожеланиями, а также используются для составления объявлений о вакансиях, разработки должностных

## США

Система рангов включает 15 грейдов, а каждый грейд — 10 ступеней. В законе описан характер работы для каждой ступени. Подавляющее большинство федеральных служащих подпадают под действие Общего штатного расписания (GS — General Schedule) и соответствующую ему шкалу оплаты.

инструкций, организации рабочего места или в ходе других процессов управления персоналом.

### Лидеры

Кадровый резерв для высших административных должностей — Служба высших руководителей (SES — Senior Executive Service).

Служба является кадровым резервом для высших должностей в правительстве. Кадровый резерв ориентирован в большей степени на административные (т.е. неполитические) должности. SES в определенной степени специализирована — многие ведомства имеют собственные кадровые резервы, хотя в последнее время реализуются проекты по ротации членов службы в целях превращения ее в более универсальный кадровый резерв.

Претенденты на позиции в SES проходят конкурсные экзамены. Существует общий список вакансий, открытых в государственных организациях. Информацию о них каждые две недели публикует Служба управления персоналом. Все прочие вопросы, связанные с отбором, оценкой и приемом, решают сами ведомства — для этого в них созданы советы по руководящим кадрам.

В случае, если кандидат впервые претендует на должность в SES, его квалификацию и управленческие навыки оценивает специальная комиссия, в которую входят три члена SES из разных ведомств. Альтернативный способ поступления на должность в SES — участие в обучающих программах, разработанных в Службе управления персоналом. Для новых членов SES установлен

годовой испытательный срок.

Помимо назначений на длительный срок, предусмотрена также возможность временных и чрезвычайных назначений. Временные назначения осуществляются на срок не более трех лет и практикуются в случаях, когда ведомству необходимо быстро принять служащего для выполнения специального проекта или важной работы. При этом общее количество временных и чрезвычайных назначений не может превышать 5% от всех назначений в SES. На уровне штатов при приеме в SES во многих случаях действует контрактная система.

### Оценка

Во всех ведомствах существует система регулярной аттестации. Она призвана ориентировать служащих госаппарата на достижение конкретных результатов в работе и обеспечить учет индивидуального вклада в решение общих задач. Цели и показатели, по которым производится такая оценка, определяются совместно оцениваемым сотрудником и его руководителем.

### Развитие

#### Обучение

Органы государственной власти в США имеют достаточно широкие возможности по организации обучения собственных сотрудников, начиная с 1958 года, когда в соответствии с актом GETA (Government Employees Training Act) министер-

## США

В основе пяти лидерских компетенций лежит стремление к построению «корпоративной культуры», ориентированной на результат, к служению «клиенту», а также к созданию эффективных команд и альянсов внутри и вне организации.

ствам было разрешено использовать внешние тренинговые ресурсы в дополнение к тренингам, проводимым внутренними силами.

В рамках программы развития высших руководителей (Senior Executive Service) Служба управления персоналом одобряет или вместе с федеральными ведомствами разрабатывает программы развития (Senior Executive Service Candidate Development Programs), нацеленные на усиление «корпоративного духа». Длительность таких программ — 18–24 месяцев; предназначены они для государственных служащих высших рангов и управленцев соответствующего уровня из частного сектора. Министерства определяют отдельные элементы программы, а также количество участников. Для получения официального статуса и одобрения ОРМ программа обучения должна содержать следующие элементы:

- индивидуальный план развития участника;
- минимум 80 часов тренингов, развивающих пять лидерских компетенций (ECQs);
- минимум 4 месяца ротационной работы на позиции, отличной от занимаемой участником на данный момент.

ОРМ также организует регулярную программу Federal Candidate Development Program, нацеленную на помощь федеральным министерствам и департаментам в эффективном кадровом планировании. Программа включает межведомственную работу, лекции и семинары, коучинг, наставничество, дистанционное образование, ротационную работу и пр. Выпускники программы имеют воз-

можность получить назначение на большинство должностей без конкурса.

### Ротация

Мобильность персонала поощряется. Считается, что таким путем приобретаются новые знания и навыки, устанавливаются связи, расширяется кругозор и открываются перспективы для карьерного роста и развития личности, а также усиливается «корпоративный дух». Для повышения интеграции между министерствами и превращения SES в эффективный инструмент развития лидеров ротации отводится важное место в программах лидерской подготовки.

### Менторинг

Система наставничества существует во многих министерствах федерального правительства как в формальном, так и в неформальном виде. Внутри ведомств наставничество регламентируется внутренними распоряжениями. Как указано выше, менторинг является обязательным инструментом подготовки высших руководителей.

### Вознаграждение и мотивация

Вознаграждение в системе государственной службы США, как было сказано выше, привязано к системе грейдов и включает базовую зарплату, льготы, в некоторых случаях — оплату студенческих кредитов, оплату проживания или переезда, а при работе за рубежом — компенсацию затрат на проживание в другой стране.

В то же время для высоких управленческих долж-



ностей была введена система вознаграждения за результат (pay-for-performance), которая внедрена в тех министерствах и департаментах, в которых система оценки и вознаграждения получила сертификацию ОРМ. Эти нововведения позволили сделать систему вознаграждения более гибкой и привязать ее к индивидуальной и групповой эффективности, таким образом приблизив к рыночным стандартам, что особенно важно, учитывая высокий уровень подготовки высших кадров (и, соответственно, вложенные в такую подготовку средства!) и их потенциальную востребованность в частном секторе.

Внедрена система бонусов, выплачиваемых по результатам оценки за предыдущий период в размере от 5 до 20% от базовой годовой компенсации. За особые заслуги могут выплачиваться и более высокие бонусы, а чиновники, показавшие выдающиеся результаты, могут быть номинированы на получение президентской награды в размере 20 или 35% от базовой компенсации в зависимости от категории награды.

**В связи с необходимостью удерживать и привлекать лучших, используются следующие виды стимулирования:**

- при возникновении трудностей с наймом необходимого сотрудника разрешается выплатить ему гарантированный бонус за несколько лет вперед (не более 25% годовой зарплаты и не более чем за 4 года);
- при необходимости релокации разрешается выплачивать дополнительно до 25% от годовой

зарплаты за весь срок службы, но не дольше 4 лет и исключительно в случае, если чиновник оценен как «в полной мере успешный»;

- при необходимости удержать особенно ценного сотрудника возможна единовременная выплата 25% годовой зарплаты, но исключительно в случае, если чиновник оценен как «в полной мере успешный».

## Роль лидеров

Президенты США всегда очень внимательно относились к кадрам, так как, обладая большой властью и ответственностью, полагались на профессиональное мнение экспертов из различных отраслей. С другой стороны, эффективно выстроенная система позволяла администрации функционировать в продуктивном режиме, где любые реформы носили эволюционный характер, отражая изменения во внешней среде: глобализацию; усложнение задач, которые должны решать органы власти и администрирования; требования рынка и пр.

Современные основы управления человеческим капиталом были заложены президентом Картером в 1978 году, когда в рамках Закона о реформе государственной службы было четко определено, что государственная служба будет строиться по принципу меритократии на основании личных заслуг. Для этого был создан специальный квазисудебный орган — Совет по защите системы меритократии, — действующий и сегодня. Предназначение Совета — поддерживать принципы меритократии,

защищать работников федеральных ведомств от незаконных кадровых решений и препятствовать нарушениям законодательства в сфере кадровой политики.

Научное подразделение Совета проводит исследования и оценку состояния системы госслужбы, прежде всего, в плане соблюдения принципов меритократии, но осуществляет также и более общий анализ системы найма и увольнения госслужащих.

Система контроля исполнительной власти дополняется также развитой (и активно поощряемой) системой whistleblowing — защищенного законом права федеральных служащих сообщать о фактах незаконных или расточительных действий органов или должностных лиц без угрозы для сообщающего.

Введение принципов меритократии, официально ставших законом, а не просто провозглашаемыми ценностями, во многом было реакцией на номенклатурно-коррупционную практику замещения должностей в Советском Союзе, которому противопоставляла себя демократическая Америка. Однако для эффективного функционирования системы государственного управления в 1990-х годах принципа меритократии оказалось недостаточно. Система была громоздкой как по количеству персонала, так и по числу уровней иерархии. Сокращение общей численности государственных служащих сопровождалось, как ни странно, увеличением количества уровней иерархии в государственных органах. В связи с этим в некоторых органах власти одновременно наблюдались переизбыток должностных лиц, наделен-

ных управленческими полномочиями, и недостаток квалифицированных специалистов.

В то же время на государственной службе в сфере кадровой политики практически не использовалось систематическое планирование. Такой недостаток был чреват серьезными негативными последствиями в связи с ожидаемым выходом на пенсию значительного числа государственных служащих из поколения беби-бумеров. При отсутствии эффективных механизмов замещения кадров в определенный момент потребовалось бы в короткий срок привлечь десятки тысяч специалистов, обладающих специфическими квалификациями. Это было бы особенно трудно сделать в условиях, когда процедуры найма занимают неоправданно много времени, а гражданам не предоставляется полная информация о вакантных должностях.

Для эффективного развития страны в век информационных технологий и глобализации требовалась реформа — применение более динамичного подхода к управлению человеческими ресурсами. Поэтому, когда после вступления в должность президента США в 2000 году Джордж Буш-младший инициировал новую реформу государственного аппарата, это было закономерным и ожидаемым шагом. Первым ключевым направлением в президентской программе (The President's Management Agenda) значилось стратегическое управление человеческим капиталом.

**В соответствии с имеющимися проблемами были определены пять направлений реформ:**

- стратегическое планирование — приведение

## США

Мобильность персонала поощряется. Считается, что таким путем приобретаются новые знания и навыки, устанавливаются связи, расширяется кругозор и открываются перспективы для карьерного роста и развития личности, а также усиливается корпоративный дух.

кадровой политики государственного органа в соответствии с целями его деятельности;

- лидерство и управление знаниями — разработка мер по повышению эффективности руководства, системы замещения высших должностей и развитие систем профессионального обучения;
- управление по результатам — внедрение оплаты по результатам работы и по достижению целевых показателей;
- управление талантами — привлечение и удержание на государственной службе специалистов с высоким потенциалом развития;
- система отчетности — создание инструментов мониторинга реформ и оценки результатов.

Полномочия по координированию реформ в сфере кадровой политики были возложены на Службу управления персоналом. В 2002 году в 24 федеральных органах исполнительной власти были созданы должности Главных уполномоченных по кадрам, каждый из которых отвечал за разработку и внедрение кадровой политики в своем ведомстве. Главные уполномоченные по кадрам входили в состав Совета по кадрам, который возглавил директор Службы управления персоналом. На федеральные органы исполнительной власти была возложена обязанность по разработке планов развития человеческого капитала и подготовке отчетов об управлении кадровым составом, а также по регулярному представлению данных для оценки в Службу управления персоналом.

Служба управления персоналом во взаимодействии с другими государственными органами подготовила руководство по кадровой реформе и разработала интернет-сайт, содержащий пособия, методические рекомендации, вопросники, полезные ссылки и другие ресурсы по управлению кадрами на государственной службе. Все ресурсы были разделены на пять блоков в соответствии с основными направлениями реформирования кадровой политики. Для каждого направления был определен набор показателей и предложены методики проведения конкретных мероприятий.

Несмотря на рекомендации ОРМ, многие реформы так и не были реализованы ведомствами. В значительной степени это было связано с высоким уровнем инертности, уменьшающимся политическим весом президента Буша и отказом администрации от привлечения к обсуждению реформы представителей профсоюзов, администраторов и других заинтересованных сторон.

Вопрос реформирования государственной власти стал одним из ключевых элементов предвыборной программы Барака Обамы, который четко дал понять, что не является «классическим демократом, который борется за сохранение финансирования каждой программы просто потому, что она есть». В сентябре 2008 года будущий президент США заявил, что его администрация «уволит тех государственных менеджеров, которые не достигают результатов, урежет финансирование тех программ, которые просто расходуют деньги, и будет активно использовать уроки и технологии частного сектора на каждом уровне, потому что

## США

Введение принципов меритократии, официально ставших законом, а не просто провозглашаемыми ценностями, во многом было реакцией на номенклатурно-коррупцированную практику замещения должностей в Советском Союзе, которому противопоставляла себя демократическая Америка.

задачи XXI века не могут быть решены с помощью бюрократии XX века». Обама также сообщил о намерении оптимизировать функциональные регламенты и сократить штат государственной бюрократической машины. Президент пообещал назначенному им руководителю Службы управления персоналом, что будет использовать свой политический капитал для реализации комплексных реформ, включая упрощение процедуры найма и повсеместное внедрение единой системы оплаты за результат (взамен существующей системы, все еще базирующейся на General Schedule, которому около 60 лет!). При этом, в духе современного подхода к управлению президент Обама призвал вовлечь в обсуждение вариантов реформирования государственной машины все заинтересованные стороны.

Реформирование системы управления человеческим капиталом в США наглядно демонстрирует, что постоянные преобразования — необходимое условие для ее эффективного функционирования. Однако такие преобразования не могут происходить в одностороннем или революционном порядке, а должны отвечать ценностям организации и продвигаться выражающим эти ценности лидером. [WH](#)

Система управления талантами на государственной службе **США** — это еще один пример принципиальной ориентации на ценности меритократии и прозрачности. Аналогично системе госуправления Сингапура поддерживается конкурентоспособность государства как работодателя по сравнению с частным сектором, используются такие методы развития, как менторство и ротация кадров. Но в Сингапуре компетенции, по которым отбираются и продвигаются государственные служащие, скорее связаны с интеллектуальными способностями, тогда как в **США** в большей степени ценят межличностные навыки и ориентацию на результат.

Существующая система не является идеальной, но она динамично развивается. Новый лидер страны заявил о намерении продолжать оптимизацию и модернизацию системы с использованием уроков и технологий частного сектора

# КАЗАХСТАН

---

*от клановой модели  
к современной системе  
управления*

## Казахстан

Казахстан — одна из десяти крупнейших по площади стран мира (более 2,7 млн км<sup>2</sup>), в которой проживают 16,2 млн человек. Республика Казахстан, преодолев 40%-ное падение ВВП в 1991 году, совершила большой скачок в своем развитии. ВВП страны по оценкам на 2009 год составил \$182 млрд (\$11,7 тысяч в расчете на душу населения).

### Контекст и базовые принципы

Президент республики Нурсултан Назарбаев имеет особое политическое и правовое положение. Международное сообщество часто критикует Казахстан за отсутствие реальных усилий по сокращению коррупции, несмотря на многочисленные заявления, членство в организациях и участие в кампаниях по увеличению прозрачности.

По мнению международных финансовых институтов и независимых экспертов, Казахстан, тем не менее, добился значительного прогресса в реформировании государственной службы. Всемирный банк рекомендовал странам СНГ использовать казахстанский закон «О государственной службе» в качестве модельного.

В представленной в 1997 году «Стратегии 2030» среди семи приоритетных направлений развития значилось «создание «профессионального государства», т.е. создание «эффективного и современного корпуса государственных служащих Казахстана, преданных делу и способных выступать представителями народа в достижении ... приоритетных целей».

Одной из стратегических целей кадровой политики Казахстана являлось улучшение имиджа государственной службы и формирование чиновника нового поколения — компетентного и преданного своему делу.

Сегодня в основе казахстанской модели государственной службы лежат следующие принципы:

- меритократия. В соответствии с этим принци-

пом, прием на государственную службу осуществляется из всех сегментов общества и через конкурсный отбор. Госслужащие получают равную оплату за выполнение равнозначной работы. Некомпетентные сотрудники подлежат увольнению;

- разделение должностей на политические и административные. Считается, что эта мера гарантирует правовую защиту административных служащих при смене политических назначенцев, обеспечивая тем самым их политическую нейтральность и стабильность карьеры;
- стимулирование профессионального роста государственных служащих.

Для обеспечения проведения реформ организовано и функционирует Агентство Республики Казахстан по делам государственной службы (далее — Агентство), подчиняющееся непосредственно главе государства.

#### Основные задачи Агентства:

- проведение единой государственной кадровой политики;
- обеспечение мониторинга состояния кадров государственной службы;
- проведение конкурсного отбора на госслужбу;
- обеспечение правовой и социальной защиты госслужащих;
- внесение предложений по совершенствованию системы оплаты труда госслужащих.

## Казахстан

Одной из стратегических целей кадровой политики Казахстана являлось улучшение имиджа государственной службы и формирование чиновника нового поколения — компетентного и преданного своему делу.

Установлен предельный возраст для пребывания на государственной службе, который составляет 60 лет, с возможностью увеличения на 5 лет. Введен институт отставки. Существенное нововведение состоит в том, что при отставке руководителей государственных органов должен уходить в отставку весь руководящий состав органа вплоть до начальников управлений и самостоятельных отделов. Все лица, осужденные за совершение коррупционных преступлений, навсегда лишаются возможности вновь поступить на государственную службу. За незначительные нарушения объявляются взыскания, которые могут быть сняты, но только по согласованию с Агентством.

Несмотря на прилагаемые усилия и имеющиеся успехи, государственная система управления кадрами продолжает испытывать следующие трудности:

- для государственных служащих и руководящих кадров характерен низкий уровень профессионализма и общей культуры;
- трудно избавиться от сложившихся за годы советской власти стереотипов и общей идеологии управления;
- при подборе, приеме, перемещении и увольнении работников не всегда соблюдаются законы о государственной службе. Резерв кадров зачастую формируется формально и при возникающих назначениях практически не учитывается;
- несмотря на то что действующим указом частично закреплены принципы меритократии, отсутствует механизм их реализации. При необя-

зательности конкурсного отбора фактически сложилась патронажная система отбора и продвижения кадров;

- для государственной службы характерна низкая стабильность кадров. Сменяемость государственных служащих в центральных и местных органах управления составляет 15,6%. При смене руководства, значительная часть сотрудников сменяется новыми назначенцами.

В связи с этим был предложен ряд реформ, в частности:

- создание Национальной комиссии, ответственной за разработку и контроль основных положений новой кадровой политики, включая продвижение и назначение служащих высшего звена;
- создание при Агентстве Национального центра по управлению персоналом государственной службы для внедрения новой системы подготовки, рекрутмента и профессионального роста наиболее талантливых и подготовленных претендентов;
- более четкое разграничение политических служащих и административной государственной службы. Политические служащие должны выдвигаться в основном из числа имеющих безукоризненную репутацию высших административных государственных служащих. При успешном завершении службы они будут рекомендоваться на работу в законодательные органы для передачи своего опыта в качестве советников и наставников высших должностных лиц.



## Определение портрета героя

Провозглашение в 1997 году задачи создания «эффективного и современного корпуса государственных служащих» сопровождалось пониманием того, что для реализации этой задачи необходимо менять менталитет чиновника. Он должен перестать быть «исполнителем чиновничьей функции» и превратиться в «провайдера государственных услуг».

При проведении конкурса или оценки уже работающих государственных служащих наряду с профессиональными оцениваются следующие личные качества:

- коммуникабельность;
- способность работать с гражданами;
- способность к самосовершенствованию;
- лидерство (для государственных служащих, занимающих руководящие должности).

Обязательными требованиями при оценке чиновников также являются следующие формальные критерии:

- знание стратегических и программных документов в сфере полномочий государственного органа;
- исполнение должностных обязанностей;
- применение профессиональных знаний, а также коммуникационных и информационных технологий;

- соблюдение государственной и трудовой дисциплины, а также норм Кодекса чести государственных служащих Республики Казахстан.

Руководство Агентства критично подходит к методике оценки, заявляя, что фактически системно оценивается только знание государственного языка и законодательства, и планирует на основе анализа мировой практики в области оценки компетенций разработать к 2011 году систему отбора по профессиональным и личным компетенциям. В компетенции будут входить: нацеленность на результат и честное служение обществу, уровень интеллекта, креативность, лидерство, стрессоустойчивость, коммуникабельность и пр.

## Поиск и выявление талантов

В кадровый резерв административной государственной службы на занятие вышестоящих должностей включаются:

- госслужащие, рекомендованные аттестационными комиссиями по результатам аттестации;
- граждане, прошедшие обучение по государственным программам подготовки и переподготовки государственных служащих на основании государственного заказа;
- граждане, направленные государственными органами на работу в международные организации или другие государства в целях повышения квалификации;
- граждане, участвовавшие в конкурсе на поступление на государственную службу и показав-

шие необходимые знания и навыки (по рекомендации конкурсной комиссии).

Для каждой административной должности устанавливаются специфические квалификационные требования. Типовые квалификационные требования предъявляются как к уровню профессионального образования, так и к стажу государственной службы с учетом стажа работы на нижестоящих должностях, а также к опыту работы в областях, соответствующих функциональным обязанностям конкретной должности. Для отдельных категорий должностей в требования включено обучение по государственным программам подготовки и переподготовки госслужащих.

Для повышения эффективности системы отбора предложено разделение административной государственной службы на два корпуса. Первый, корпус А, это корпус профессиональных кадровых государственных менеджеров, которые будут заниматься планированием и реализацией конкретных направлений государственной политики, сформированной правящей политической партией. Все остальные административные государственные служащие войдут в состав корпуса Б. Для кандидатов данного корпуса будут установлены ясные и четкие правила отбора, жесткие требования к таким умениям и навыкам как системное видение государственных проблем, принятие решений, управление персоналом и, самое главное, высокие требования к репутации и моральным качествам кандидата.

Оцениваться будут не только прошлые заслуги и показатели эффективности, но и потенциал даль-

нейшего роста и развития. Так, у служащего, обладающего потенциалом в будущем занять должность министра, больше шансов попасть в корпус А и успешно продвигаться по карьерной лестнице.

#### Другие особенности корпуса А:

- оценка, продвижение и оплата труда по результатам деятельности;
- развитие по индивидуальному плану;
- обязательная внутренняя ротация для развития широкого и системного видения работы исполнительной власти;
- новая система оплаты труда и мотивационный пакет, разработанные специально для служащих корпуса А. Особая государственная защита для служащих корпуса А и членов их семей;
- постоянное обучение и повышение квалификации. Обязательное обучение за рубежом.

Будет также упразднена существующая система кадрового резерва, которая не оправдала себя и, более того, стала механизмом обхода законного порядка назначения на государственную службу. В новой системе корпус Б будет являться кадровым резервом для корпуса А. Но переходы из корпуса в корпус будут строго регламентироваться и рассматриваться максимально объективно и прозрачно. Жестким формальным требованием наряду с профессиональными и личностными качествами будет соответствующий стаж, как минимум 4–5 лет, административной государственной службы. Таким образом, любой административный государственный служащий сможет подать свою заяв-

## Казахстан

Для обеспечения проведения реформ организовано и функционирует Агентство Республики Казахстан по делам государственной службы (далее – Агентство), подчиняющееся непосредственно главе государства.

ку на отбор в корпус А, который будет регулярно обновляться.

### Оценка

Оценка государственных служащих проводится аттестационной комиссией на основе мнений членов аттестационной комиссии и непосредственного начальника чиновника. **Оцениваются:**

- знание стратегических и программных документов в сфере полномочий государственного органа;
- исполнение должностных обязанностей;
- применение профессиональных знаний, а также коммуникационных и информационных технологий;
- соблюдение государственной и трудовой дисциплины, а также норм Кодекса чести государственных служащих;
- личные качества (см. выше портрет героя).

По результатам оценки аттестуемый может:

- рекомендоваться к зачислению в кадровый резерв для занятия должности в вышестоящей категории;
- быть признанным соответствующим своей должности;
- быть рекомендованным для прохождения повторной аттестации;
- быть признанным не соответствующим занимаемой должности.

Решения принимаются аттестационной комиссией путем голосования.

Нынешнее руководство Казахстана и Агентства по делам государственной службы осознают несоответствие системы аттестации тем целям, которые ставятся перед Агентством. Поэтому последний год предпринимаются шаги по разработке системы оценки по компетенциям и результатам, к которым, возможно, будет привязана компенсация чиновников.

Введение концепции «государственных услуг», вероятно, также усилит роль граждан в косвенной оценке деятельности чиновников через оценку качества предоставления этих услуг.

### Развитие

#### Обучение за рубежом

С 1994 года правительство начало посылать своих лучших студентов в ведущие зарубежные университеты по президентской программе «Болашак». С 1994 по 2010 годы стипендиатами программы стали более 6,5 тысяч человек. Достигнута договоренность с ведущими зарубежными учебными заведениями: в частности, с Колумбийским университетом (США), Национальной школой государственного управления Франции (ENA), Потсдамским университетом Германии, Школой государственного управления им. Дж. Кеннеди Гарвардского университета (США) по организации обучения стипендиатов президентской программы Казахстана. Среди выпускников программы – руководители крупнейших казахстанских

## Казахстан

Нынешнее руководство Казахстана и Агентства по делам государственной службы осознают несоответствие системы аттестации тем целям, которые ставятся перед Агентством.

частных компаний, таких как Казкоммерцбанк, а также высокопоставленные чиновники, в том числе нынешний и.о. руководителя Агентства по делам государственной службы Арын Орсариев, проходивший обучение в Сорбонне.

### *Переподготовка и повышение квалификации*

В Академии государственной службы при Президенте Республики Казахстан и региональных центрах переподготовки и повышения квалификации государственных служащих создано несколько новых программ обучения:

- программа переподготовки для вновь принятых на госслужбу и/или назначенных на руководящую должность. Длительность программы — до 6 недель;
- программа повышения квалификации госслужащих. Длительность программы — до 2 недель.

Образован ряд учебных и исследовательских структур для подготовки и повышения квалификации государственных служащих. Проводятся специальные курсы по обучению государственных служащих государственному языку (казахскому).

Предполагается, что в будущем постоянное обучение и повышение квалификации станут одним из основных приоритетов государственной службы. В связи с этим есть предложение создать национальную Школу государственной политики при Академии государственного управления. Школа должна стать важным звеном в системе отбора и подготовки будущих лидеров, выполняя ключе-

вую роль в создании и развитии нового корпуса А — корпуса элитной профессиональной государственной службы.

### *Ротация*

Институт ротации политических госслужащих на данный момент находится в процессе внедрения. Его основные цели — снижение коррупции, развитие, а также дополнительная оценка госслужащих. Весной 2007 года Агентством впервые была проведена ротация начальников территориальных управлений — председателей Дисциплинарных советов областей.

### *Менторинг*

На текущий момент система наставничества, менторинга и коучинга в государственной структуре Казахстана отсутствует.

Однако в 2006 году совместно с Агентством по международному развитию при правительстве США (USAID — United States Agency for International Development) был запущен проект по развитию «судебного менторства». Обучение менторов проводит американская организация совместно с Союзом судей Казахстана. После успешного запуска количество участвующих в программе регионов возросло с 2 до 10.

В рамках системы создаются пары «ментор — протеже», которые встречаются раз в неделю. Ментор делится опытом, обучает протеже навыкам принятия решений, разбирает сложные кейсы и, самое главное, помогает адаптироваться к новой роли.

По мнению экспертов USAID, оценивавших про-

грамму, комбинация западных методик менторинга и приемлемой для патерналистской культуры Средней Азии практики передачи опыта и знаний от старшего поколения к младшему оказалась достаточно эффективной

## Вознаграждение

Ранее государственным служащим устанавливалась заработная плата, состоявшая из должностных окладов, доплат за квалификационные классы, надбавок за выслугу лет на государственной службе, премий и других надбавок. С 1 января 2007 года заработная плата госслужащих была повышена. Сегодня средняя заработная плата госслужащих в Казахстане примерно равна средней по стране, в то время как, например, в Польше, Венгрии и Канаде у госслужащих она выше общенациональной в 2,5 раза, а в Сингапуре — в 4 раза. Перед Агентством поставлена задача — разработать предложения по поэтапному повышению оплаты труда государственных служащих и внедрению новой системы оплаты труда.

В к 2011 году планируется разработка системы оплаты труда, основанной на оценке результатов работы госслужащих.

## Роль лидеров

Начиная с 1997 года, когда была провозглашена «Стратегия-2030», президент Казахстана Нурсултан Назарбаев поддерживает курс на повышение эффективности системы управления кадрами в государственном аппарате. Основным его дости-

жением, однако, является предоставление возможности ключевым чиновникам, которые занимаются развитием человеческого капитала, лично познакомиться с зарубежным опытом.

К проведению реформ привлекались иностранные специалисты, а также люди, которые получили как казахстанское, так и зарубежное образование. Тот факт, что в не самой либеральной стране лидер допустил представителей иностранных государств к «внутренней кухне» государственной власти, говорит о заинтересованности этого лидера в выстраивании эффективной системы управления.

В июне 2008 года президент Республики Казахстан Н.А. Назарбаев выступил на Международной конференции «Роль государственной службы в повышении конкурентоспособности страны». Осознавая незавершенность государственной реформы, Назарбаев поставил новые цели и предложил конкретные шаги, принятые к реализации:

- возведение государственной кадровой политики в ранг особо важного национального приоритета Казахстана;
- пересмотр принципов государственной службы, в основе которой должны лежать меритократия, честность, эффективность;
- четкое разграничение политической и административной государственных служб. «Мы хотим прийти к такой системе, при которой политические лидеры, которым оказал доверие народ

## КАЗАХСТАН

С 1994 года правительство начало посылать своих лучших студентов в ведущие зарубежные университеты по президентской программе «Болашак».

Казахстана, формируют политику, а профессиональные государственные служащие — обеспечивают ее исполнение».

В то же время, оставаясь в течение всего этого периода бессменным президентом и главой клановой структуры, управляющей государством, Назарбаев тормозит переход к реализации тех принципов, которые провозглашает (меритократия, честность, эффективность). По моему мнению, в существующей системе меритократия не способна победить клановость — систему, в которой основным достоинством является лояльность. Именно поэтому очень многие начинания остаются на уровне государственной риторики, а процессы, принятые к внедрению, существуют лишь в форме документов, не приводя к ожидаемым результатам. **WH**

Международные организации и независимые эксперты признают достижения **Казахстана** в области реформирования государственной службы. Этому способствуют такие инициативы, как переход к новой системе компетенций, введение более объективной и регламентированной системы продвижения в пул высокопотенциальных сотрудников, ротация кадров, а также постоянное обучение и повышение квалификации. Тем не менее, в процессе преобразований ряд культурных и институциональных препятствий (такие как отсутствие института реализации принципов меритократии) затрудняет внедрение эффективной системы управления талантами.

## Заключение

Главной задачей этой работы было описание нескольких систем управления талантами как в государстве, так и в частных компаниях, как в развитых, так и в развивающихся экономиках. В заключение нам хотелось бы поделиться некоторыми общими соображениями.

*Процесс «производства» лидеров и профессионалов является стратегическим для организации любого типа.* Не уделяя работе с талантами такого же внимания, как основным производственным и бизнес-процессам, невозможно построить устойчивую эффективную организацию. При создании системы управления талантами, особенно в консервативных организациях, таких как государственные органы и естественные монополии, нередко возникает серьезное внутреннее сопротивление, так как любые попытки систематизировать, упростить, сделать процессы и процедуры прозрачными уменьшают долю субъективности и минимизируют роль личных отношений в принятии кадровых решений. Поэтому планомерное и постепенное внедрение новых принципов, позволяющее накопить критическую массу агентов изменений внутри организации, в целом более эффективно, нежели единовременный ввод новой системы правил. Одним из эффективных способов накопить эту критическую массу может стать создание корпоративных университетов, служащих как системой развития внутренних кадров с высоким потенциалом, так и инкубатором внутрикорпоративных изменений.

*Необходимое условие прорыва в работе с людьми — лидер, для которого построение системы развития талантов является не формальностью или данью моде, а делом, в которое он верит и которое готов поставить выше личных интересов.* Оказалось, что во всех рассмотренных кейсах подобные лидеры сыграли чрезвычайно заметную роль, а в наиболее успешных организациях заложена основа для непрерывного воспроизводства такого лидерства.

Построение эффективной системы управления талантами в государстве принципиально не отличается от создания такой системы в коммерческих структурах. Государство может и должно быть успешным и конкурентоспособным игроком на рынке талантов.

*Идея о том, что можно «раз и навсегда» построить эффективную систему управления вообще и управления талантами в частности, ошибочна.* Система должна быть открытой и динамичной, посто-



*Talent Equity Institute*

Необходимое условие  
прорыва в работе  
с людьми — лидер.

янно меняться и обновляться, она требует постоянных модификаций, отвечающих изменениям во внешней и внутренней среде или даже превосходящих их. Новое время приносит новые вызовы, и то, что было успешно однажды, становится недостаточным для эффективного выполнения задач управления человеческими ресурсами в долгосрочной перспективе.

**команда Ward Howell**

## Использованные материалы

- Career Patterns Guide // [http://www.opm.gov/hcaaf\\_resource\\_center/careerPatterns/index.asp](http://www.opm.gov/hcaaf_resource_center/careerPatterns/index.asp)
- CASE STUDY KAZAKHSTAN Collin Crooks, International Experience with Civil Service Censuses and Civil Service Databases by Neil McCallum. International Records Management Trust, May 2001.
- Chew, Ernest C.T. and Edwin Lee, eds. A History of Singapore. — Singapore: Oxford University Press, 1991.
- Civil Service College // [www.cscollege.gov.sg/](http://www.cscollege.gov.sg/)
- Directorship.com: “Drucker in the Boardroom”, Elizabeth Edersheim, October 1, 2007 // <http://www.directorship.com/drucker-in-the-boardroom/>
- Dynamic Governance: Embedding Culture, Capabilities and Change in Singapore. World Scientific Publishing. — Boon Siong Neo, Geraldine Chen, 2007.
- Harvard Business Review: “Growth as a Process” An interview with Jeffrey R. Immelt, June 2006. Available at: [http://www.ge.com/files/usa/stories/en/Growth\\_The\\_HBR\\_Interview.pdf](http://www.ge.com/files/usa/stories/en/Growth_The_HBR_Interview.pdf)
- Harvard Business School Case: “GE’s Talent Machine: The Making of a CEO”, Christopher Bartlett, Andrew McLean, November 3, 2004.
- HR Management: “Generating Leaders GE Style” Leslie Knudson. Available at: <http://www.hrmreport.com/article/Generating-leaders-GE-style/>.
- [http://www.opm.gov/hcaaf\\_resource\\_center/index.asp](http://www.opm.gov/hcaaf_resource_center/index.asp).
- Human Capital Assessment and Accountability Framework Resource Center.
- Kettl D. The Global Public Management Revolution. — Washington. 2000.
- Management Associates Programme // <http://www.adminservice.gov.sg/MAP/>.
- Merit System Protection Board // <http://www.mspb.gov>.
- Office of Personnel Management // <http://www.opm.gov>.
- Official site for the US Federal Government // <http://www.usajobs.gov/>.
- Senior Executive Service // <http://www.opm.gov/ses/>.
- Singapore Administrative Service // <http://www.adminservice.gov.sg/AS/>.
- Singapore Government // <http://www.gov.sg/>.
- Singapore Public Service Commission // <http://www.psc.gov.sg>.
- Wurtzburg, Charles Edward. Raffles of the Eastern Isles. — Singapore: Oxford University Press, 1984.
- Агентство по делам госслужбы // [www.kyzmet.kz](http://www.kyzmet.kz).
- Всемирный банк // <http://web.worldbank.org>.
- Выступления Президента Республики Казахстан Назарбаева Н.А. на Международной конференции «Роль государственной службы в повышении конкурентоспособности страны» 17.06.2008 // [http://www.kyzmet.kz/?type=news&id\\_1=3&id\\_2=5&id\\_2=5&lang=ru&nid=265](http://www.kyzmet.kz/?type=news&id_1=3&id_2=5&id_2=5&lang=ru&nid=265).
- Оболонский А.В., Барабашев А. Г. Государственная служба. Комплексный подход. - Дело, 1999 (2-е изд., 2000).
- Закон Республики Казахстан «О государственной службе Республики Казахстан».
- Интервью с сотрудниками компании Procter and Gamble.
- Сайт правительства США [www.usa.gov](http://www.usa.gov).
- Иватова Л.М., Сыдыкова А.Е. Формирование и реализация государственной кадровой политики Республики Казахстан: тенденции и особенности // Казахстан-Спектр, 2006, №4.



# We value talent

# Мы ценим таланты

**Москва**  
Санкт-Петербург  
Екатеринбург

Киев  
Алматы  
Париж

Россия, 123022, Москва, Б. Трехгорный пер., 15  
**Тел.:** + 7 (495) 921 2901/02 Факс: + 7 (499) 252 1982  
**E-mail:** [info@wardhowell.com](mailto:info@wardhowell.com) [www.wardhowell.com](http://www.wardhowell.com)