

Рэм Чаран
Доминик Бартон
Деннис Кэри

Талант побеждает

О новом подходе в реализации HR-потенциала



МОСКВА, 2019
ИЗДАТЕЛЬСТВО «ОЛИМП-БИЗНЕС»

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	Генеральному директору на заметку: о новом подходе к HR	9
ГЛАВА 1	Создавайте инструменты для преобразований	24
ГЛАВА 2	Убедите членов совета директоров продвигать стратегию привлечения талантов	54
ГЛАВА 3	Выстраивайте и перестраивайте работу организации	78
ГЛАВА 4	Превратите HR-департамент в источник конкурентного преимущества	103
ГЛАВА 5	Дайте дорогу таланту	131
ГЛАВА 6	Создайте стратегию «слияния и поглощения»	163
ГЛАВА 7	Разработайте план привлечения талантов	192
	Указатель предметный	208
	Указатель имен	214
	Примечания	217
	Выражение признательности	219
	Об авторах	221

Создавайте инструменты для преобразований

В апреле 2015 года Питер Заффино (Peter Zaffino), тогдашний генеральный директор Marsh, легендарный страховой брокер и риск-менеджер, принял простое, но радикальное решение: пригласил своего директора по персоналу Мэри Энн Эллиотт (Mary Anne Elliott) и тогдашнего финансового директора Кортни Леймкулер (Courtney Leimkuhler) вместе обсудить дела компании. Что же в этом было радикально нового? Положим, Заффино и раньше регулярно встречался с Эллиотт, чтобы произвести «ревизию персонала», с одной стороны; а с другой — ежеквартально проводил с Леймкулер оперативную ревизию финансовых показателей. Но он никогда не приглашал их вместе, чтобы проанализировать деятельность всей компании. Впервые объединив людей и деньги, Заффино сформировал то, что мы называем «большой тройкой», — и с этого момента для его команды управленцев всё изменилось.

«Вся встреча заняла минут пятнадцать», — рассказывает Заффино. Очень просто организованная работа оказалась высокоэффективной. На белой доске начертили систему координат. Слева от вертикальной оси перечислили проблемы, связанные с эффективностью бизнеса; справа — организационные

проблемы. Над горизонтальной осью отметили то, что шло хорошо; под ней — то, что не удавалось. Простота схемы и «объединенные полномочия» (финансовый директор и директор по персоналу оказались в одной комнате) внезапно и отчетливо помогли увидеть тенденции в Marsh: бизнес эффективно контролировал затраты, компания производила дифференцированный продукт, но всё еще приспособлялась к тому, что вознаграждения распределялись по всему предприятию. Руководители подразделений были преданы целям компании, но некоторые из них не так активно пользовались возможностями роста, как могли бы.

Собравшись вместе, три топ-менеджера подкорректировали новый план стимулирования продаж (его намеревалась поскорее внедрить Эллиотт), чтобы он лучше соответствовал общим бизнес-целям Marsh и побуждал команду одновременно добиваться краткосрочных результатов *и* сосредотачивать внимание на будущем. А еще «большая тройка» признала первостепенную важность проблемы, решение которой раньше откладывали в долгий ящик. Все трое знали, что региональные руководители структурных подразделений медленно адаптируются к переменам, но лишь когда собравшиеся рассмотрели проблему сообща, стало понятно, насколько она тормозит бизнес. И члены «тройки» договорились немедленно заняться ее решением.

«Когда вы понимаете, какие именно организационные моменты реально увеличивают производительность бизнеса, это облегчает расстановку приоритетов», — подчеркивает тогдашний финансовый директор Marsh Леймулер. Их небольшая группа вплотную занялась важнейшими проблемами. «Обсуждение полным составом исполнительного комитета было бы слишком громоздким», — добавляет она.

После первой встречи Заффино решил, что «большая тройка» будет управлять компанией на постоянной основе. Официальные встречи тройки происходили раз в квартал, но ее члены регулярно взаимодействовали и помимо этого. Часто общаясь между собой, Леймкулер и Эллиотт получили более полное представление о бизнесе и сформировали двусторонний альянс. «Мы и раньше управляли бизнесом с помощью упорядоченных процессов, — вспоминает Заффино, который летом 2017 года покинул Marsh и перешел в AIG. — Но встречи „большой тройки“ открыли нам удивительный новый ракурс управления бизнесом без лишней бюрократической волокиты».

Сформированная Заффино «большая тройка» — самый важный и самый мощный инструмент в распоряжении любого современного генерального директора. У вас как у руководителя есть два главных ресурса: деньги и люди. Когда те, кто отвечает за оба ресурса, находятся в одной комнате с вами, вы получаете единственный эффективный способ связать финансовые показатели компании и сотрудников, которые их обеспечивают. В этой главе мы вплотную займемся «большой тройкой»: рассмотрим ее полномочия, разберемся, что делает ее эффективной и что стоит за словами «поднять директора по персоналу по значимости, ответственности и доверию на уровень финансового директора». Кроме того, мы рассмотрим еще два важнейших инструмента, которые следует сформировать, прежде чем пытаться преобразовать свою компанию в ориентированное на людей суперпроизводство. Это список ключевых работников, которые сильнее всего влияют на успех компании, — тех, кого мы называем «ключевыми 2%», — и более близкое знакомство с ними, а также HR-технологии, которые качественно изменят ваше понимание роли

работников, осведомленность в вопросе и управление персоналом. Обзаведясь этими инструментами, вы сможете приступить к созданию компании, ориентированной на людей.

Прежде всего сформируйте важнейший инструмент — «большую тройку»

Давайте на минуту задумаемся, насколько инициативна может быть «большая тройка». Наиболее эффективна она, когда обладает широкими полномочиями: ведь эта группа должна главенствовать везде, где распределение человеческого капитала влияет на результаты компании. Другими словами, «большая тройка» будет разбираться почти со всем, с чем вы разбирались бы в качестве гендиректора.

Во время официальных и неофициальных встреч, подобных встречам «трио Заффино», «большая тройка» будет работать над тем, чтобы таланты и финансы были надлежащим образом связаны друг с другом при принятии всех критически важных решений и составлении планов на будущее. Тройка топ-менеджеров обязана проанализировать происшедшие события, чтобы выяснить причины неудач или успеха. Они должны давать указания, что нужно делать для повышения производительности, и позаботиться о том, чтобы у организации были люди, необходимые для развития бизнеса. Им нужно достаточно хорошо знать своих сотрудников, чтобы суметь предсказать вероятные результаты их работы. Плотнo увязывая финансы и таланты, «большая тройка» гарантирует, что организационные вопросы рассматриваются комплексно и всесторонне, а финансовые прогнозы соотносятся с реальностью и человеческим потенциалом. «Межведомственный

альянс» — генеральный директор (*CEO*), финансовый директор (*CFO*) и директор по персоналу (*CHRO*) — гарантирует, что ваша компания будет наступать, а не обороняться.

Придавая равную значимость талантам и финансам, «большая тройка» изменит и способ, и последовательность обсуждения этих важнейших вопросов. Такая управленческая команда, как «большая тройка», не перейдет к HR и организационным вопросам *лишь после* рассмотрения финансовых результатов и стратегических инициатив во всех бизнес-подразделениях, как это обычно случается сегодня. Таланты — не какой-то отдельный пункт повестки дня: они неразрывно связаны с каждым ее пунктом.

Подумайте о «большой тройке» как о главной группе экспертов организации, ориентированной на людей. (Возможно, вы захотите, чтобы главный юристконсульт или главный специалист по рискам участвовали в принятии серьезных решений, если это уместно в вашем бизнесе, но постоянная работа в связке: генеральный директор, финансовый директор и CHRO — играет ключевую роль.) «Большая тройка», если ее эффективно использовать, — это тот механизм, который поможет сформировать будущее вашей компании. Благодаря ей могут многократно возрасти ваши мощности, время и компетенции, как видно из следующего примера.

Винод Кумар (Vinod Kumar), генеральный директор индийской Tata Communications (Tatacom), не собирался создавать постоянную «большую тройку», но признал ее целесообразность, после того как поработал над конкретным проектом вместе с финансовым директором и CHRO в 2012 году. В то время расценки, по которым Tatacom могла предоставлять корпорациям коммуникации, вычислительную технику и совместно

используемую инфраструктуру, резко падали. Кумар знал, что единственный способ компенсировать падение цен — предложить новые услуги с более высокой добавленной стоимостью, но эти услуги требовали компетенций, которых у компании еще не было. Tatacom пришлось бы нанять новых, более опытных сотрудников (что сопровождалось изрядными затратами) — и сделать это как можно быстрее.

Поскольку возникшая дилемма, казалось бы, сталкивала лбами финансы и HR, Кумар позвонил сначала директору по персоналу Аадешу Гойялу (Aadesh Goyal), а затем финансовому директору Санджаю Бавеяя (Sanjay Baweja). По итогам нескольких интенсивных встреч трех руководителей возникла стратегия, целесообразная и с точки зрения финансов, и с точки зрения HR. Tatacom упразднила ряд избыточных должностей и перенаправила часть сокращенных сотрудников туда, где были нужны люди. Благодаря этому совокупный объем выплат работникам сократился на 7%, и сэкономленные деньги пустили на зарплату новым сотрудникам, обладающим теми навыками в сфере продаж, маркетинга и технологий, которые требовались компании.

Обнадеженный этим тактическим успехом, Кумар поставил перед «большой тройкой» ряд долгосрочных целей, в том числе сокращение расходов и изменение культуры управления, чтобы обеспечивать непрерывное совершенствование. Кумар, Гойял и Бавеяя пошли дальше, сформировав многопрофильную рабочую группу, в деятельности которой сотрудники могли бы участвовать неполный рабочий день. В общей сложности в рамках рабочей группы было задействовано 500 человек, и им удалось сократить затраты на сто с лишним миллионов долларов, зачастую с помощью программ, которые «большая тройка» не могла

себе даже вообразить. То, что начиналось как экспериментальная встреча трех руководителей, изменило культуру управления всей компанией.

Успех «большой тройки» Tatacom — наглядный пример того, как может развиваться компания, когда CHRO поднимают до самого высокого уровня. За счет такого тесного сотрудничества с генеральным и финансовым директорами директор по персоналу Гойял развил навыки бизнес-аналитика и научился эффективнее связывать таланты и бизнес. На самом деле доверие Кумара к CHRO выросло так сильно, что недавно он поручил Гойялу возглавить дочернюю компанию, которая предлагает платежные решения для банков, — развивающуюся отрасль бизнеса. Надо ли говорить, что взаимодействие между генеральным директором, финансовым директором и директором по персоналу теперь стало принятой практикой в Tata Communications.

Повысьте статус директора по персоналу

«Большая тройка» должна стать властным триумvirатом: это топ-менеджеры, которые, общаясь честно и откровенно, готовы прийти на помощь друг другу. Эд Брин (Ed Breen), который преобразовал Тусо, а после этого занял должность генерального директора DuPont, настаивает: «Вы должны стать предельно честными. Директору по персоналу и финансовому директору, возможно, придется сообщить генеральному, что кто-то из приближенных к нему сотрудников — не самый сильный игрок. Так вы сможете принимать лучшие решения». В компании Veritiv председатель и гендиректор Мэри Лэшингер (Mary Laschinger) опирается на «большую четверку». «Главный юристконсульт,

финансовый директор и руководитель HR помогают мне составить объективное представление об организации, — объясняет она. — Роль HR не менее важна, чем три другие».

Чтобы это сработало, вам придется четко обозначить: CHRO незаменим, как и финансовый директор. С 1980-х годов, когда взошла звезда «финансового супердиректора», человек, занимающий эту должность, был вхож в «комнату, где вершатся дела», как поется в мюзикле «Гамильтон».

То, что в «большую тройку» включен CHRO, — не менее важный сдвиг. Это признание факта: без внимания к HR невозможно ни одно важное решение.

Уже много лет консультанты и эксперты не устают повторять: специалисты по HR должны занимать посты в верхнем эшелоне руководства корпорации. Если действительно верить, что сотрудники помогают вашей компании увеличивать стоимость, вы поймете: настало время претворить витающую в воздухе идею в жизнь. Правильные ли люди занимают ключевые посты в вашей компании? Если лучшие сотрудники тяготеют к определенной тенденции — не следует ли развернуть всю компанию в этом направлении? В ком из сотрудников вы видите будущих лидеров? Какие компании пытаются переманить к себе ваших лучших работников и что это говорит о направлении, в котором движется организация? Кто сдерживает создание основной стоимости и почему? Отчего некоторые из ваших предприятий сильно выделяются на фоне остальных в положительную или отрицательную сторону и какова в этом роль назначенных вами руководителей? Неотложные вопросы бизнеса — практически всегда неотложные HR-вопросы. Вот почему допуск CHRO в капитанскую рубку компании сегодня не опция, а необходимость. «Назначение людей

не менее важно, чем распределение финансовых средств», — объясняет генеральный директор Аоп Грег Кейс (Greg Case). Сам Грег тесно сотрудничает с директором по персоналу Тони Голандом (Tony Goland) и финансовым директором Кристой Дэвис (Christa Davies), дабы удостовериться, что у международной корпорации есть нужные сотрудники, способные ответить на вызовы времени. «Мы работаем вместе, чтобы совершать перестановки персонала и интегрировать решения. Чистое размещение капитала важно, но этого недостаточно. Правильных ли людей мы назначили на ключевые посты? Что нам следует предпринять для развития человеческого потенциала? У нас есть возможность приобрести компанию — а найдутся ли подходящие люди для совершения сделки и последующего управления ею? Это не означает, что команда собирает информацию, а потом я принимаю решение. Мы трое работаем на равных и отвечаем на эти стратегические вопросы вместе, всей командой».

Конечно, для того чтобы играть такую ключевую роль, директор по персоналу должен хорошо разбираться во всех аспектах вашего бизнеса. Это объясняет, почему всё чаще в компаниях на должность CHRO назначают человека с опытом выполнения смежных обязанностей, а не просто продвигают сотрудника HR-департамента, который выше всех поднялся по карьерной лестнице. Облеченный полномочиями, современный директор по персоналу должен глубоко понимать бизнес-процессы и уметь связывать их с людьми. Забудьте о директоре по персоналу, который занимался только административными вопросами, такими как зарплата, трудовой кодекс и льготы. Вам нужен CHRO, который отдаст на аутсорсинг или делегирует эти традиционные задачи подчиненным, а сам большую часть времени

посвятит развитию стратегии и человеческого потенциала в рамках «большой тройки». Дело уже сдвинулось с мертвой точки: директора по персоналу, с которыми мы беседовали, говорят, что сегодня тратят около 70% времени на стратегию, выстраивание структуры организации с прицелом на будущее и работы с талантливыми работниками (их поиск, наем, сравнение с сотрудниками компаний-конкурентов). Алан Малалли (Alan Mulally), бывший генеральный директор Ford, человек, который в разговоре не привык ходить вокруг да около, лаконично сформулировал потенциал директора по персоналу: «CHRO должен быть „бизнес-динамитом“. Лучшие из них становятся фантастическими бизнес-стратегами».

Формируйте «большую двойку» внутри «большой тройки»

Как мы уже говорили выше и будем повторять на протяжении всей книги, совмещение управления финансами и талантами приводит к экспоненциальному росту. Это справедливо и по отношению к членам самой «большой тройки». CHRO и финансовый директор в связке — всё равно что две ноги, благодаря которым вы, генеральный директор, можете ходить. Они будут соревноваться друг с другом, учиться друг у друга и компенсировать слабости друг друга. Став полноправными партнерами по «большой тройке», вместе они смогут достичь гораздо большего, чем каждый в отдельности, за счет того, что финансы и персонал постоянно и неразрывно связаны. Финансовый директор и CHRO образуют мощную «большую двойку» внутри «большой тройки».

Недавняя переориентация деятельности компании McGraw-Hill — наглядный пример того, какой силой обладает такая «двойка». В начале 2010-х годов компания генерального директора Терри Макгроу (Terry McGraw) оказалась в затруднительном положении: ее коммерческие службы рейтинга продаж и закупок привлекли внимание контрольно-надзорных органов из-за того, что ее рейтинги ценных бумаг с ипотечным покрытием способствовали возникновению финансового кризиса. Учебно-издательское подразделение компании переживало не лучшие времена. Ее акции резко упали в цене (с 70 до 17 долларов США за акцию). На Уолл-стрит в McGraw-Hill видели диверсифицированную корпорацию, активы которой не были взаимоусиливающими. Терри Макгроу осознал: необходимо предпринять что-то новое, и действовать нужно бесстрашно.

В 2010 году Макгроу обратился за помощью к двум специально нанятым сотрудникам: Джону Берисфорду (John Berisford) — директору по персоналу и Джеку Каллахану (Jack Callahan) — финансовому директору. Хотя оба долго проработали в PepsiCo, они были лишь шапочно знакомы друг с другом. Это не помешало Берисфорду с Каллаханом быстро наладить тесные отношения и стать самой настоящей «большой двойкой». Они поняли, что именно нужно генеральному директору: рассмотреть концепцию развития McGraw-Hill с позиции стороннего наблюдателя и дать принципиально новый взгляд на то, как разблокировать активы. «Это была охота за сокровищами фактов», — вспоминает Берисфорд.

Анализируя работу всей организации, эта пара выявляла одну проблему за другой. Они провели сравнительный анализ отраслевых затрат и обнаружили, что McGraw-Hill — дорогостоящий

игрок. Отличительными чертами компании были раздутые аппарат управления и корпоративная структура плюс рабочая сила, требовавшая переквалификации. Большинство сотрудников проработали в компании всю жизнь. «Патерналистская природа McGraw-Hill долгое время способствовала развитию, — говорит Берисфорд, — но вряд ли ее можно было назвать самой сильной меритократией на планете». Численность отдела, занимающегося внутренней информационно-технической поддержкой, достигала 1400 человек. Менеджеры среднего звена распространились как метастазы, причем у некоторых из них в подчинении было всего один или два человека. Куда бы ни взглянули Берисфорд и Каллахан, везде они видели лишние траты и сложности.

«Ревизоры» частенько вместе пили кофе в кабинете Каллахана, обсуждая самые острые вопросы, плюс два-три раза в месяц встречались за ужином. А еще то и дело заглядывали в офис Макгроу. Поскольку Берисфорд и Каллахан виделись постоянно, им было легко обмениваться идеями; делились они и сомнениями — нужно ли совмещать три основных бизнеса компании: образование, финансовые рейтинги и СМИ — или стоит разделить их. Через пять месяцев на смену сомнениям пришло твердое убеждение: компанию надо дробить. Основываясь на их выводах, совет директоров решил разделить McGraw-Hill на два самостоятельных предприятия: регулируемый финансовый бизнес и всё остальное. «Даже на встречах совета директоров, — вспоминает Берисфорд, — мы с Джеком работали вместе и задавали тон в дискуссиях о том, оптимальна ли существующая структура и как обеспечить бизнесу больший рост».

И вот перед Берисфордом и Каллаханом встала двоякая задача: разделить многопрофильную корпорацию и сократить расходы.

Учитывая зарплаты, льготы и премии, они понимали, что половину общих расходов компании, составлявших 2 млрд долларов, можно отнести на счет выплат сотрудникам. Тем не менее детали оставались неясны. «Мы хотели вычислить „стоимость“ финансового отдела, — вспоминает Берисфорд, — но „имущественные права“ были не у всех. Что делать?» Каллахан добавляет: «Представьте, что вы пытаетесь привести миллиард долларов расходов на сотрудников в соответствие с притоком доходов, при том что у вас нет четкого представления о прибыльности чего бы то ни было». Чтобы получить более ясное представление о бизнесе, «большая двойка» прибегла к приложениям по управлению персоналом, таким как Workday и PeopleFluent. Они заставили команды HR-департамента и финансового отдела оперировать одними и теми же цифрами. «Раньше расчетные группы финансового и HR-департамента пользовались разными математическими инструментами, — говорит Каллахан. — Теперь они работают вместе и используют один набор цифр, который строго контролируется обеими командами». Согласованность и прозрачность позволили «большой двойке» найти ответ на самые разные вопросы, связанные с персоналом: соответствует ли вознаграждение производительности? Как отдельные перестановки могут повлиять на общий результат? Полномочия распределили так: Каллахан собирал факты, а Берисфорд решал «HR-уравнения». Факты показали, что у предприятия с очень низким уровнем маржи слишком много уровней управления — и вдобавок такая система премирования, которую оно никак не могло себе позволить. Оба руководителя энергично взялись за дело и нашли решение.

Разного рода сокращениями обязанности Берисфорда и Каллахана не исчерпывались: помимо этого, они должны были