

«Инновационная модель культивирования талантов»

Шерил Сэндберг, управляющий директор Facebook



О НОВОМ ПОДХОДЕ
В РЕАЛИЗАЦИИ
HR-ПОТЕНЦИАЛА

РЭМ ЧАРАН | ДОМИНИК БАРТОН | ДЕННИС КЭРИ

Рэм Чаран

Талант побеждает

«Олимп-Бизнес»

2018

УДК 331.108.2
ББК 65.240

Чаран Р.

Талант побеждает / Р. Чаран — «Олимп-Бизнес», 2018

ISBN 978-5-9693-0422-2

Сегодня большого успеха добиваются компании, которые ставят на первое место не стратегию, а людей. Эксперты по найму и лидерству – Рэм Чаран, Доминик Бартон и Деннис Кэри – предлагают совершенно новое руководство по привлечению, удержанию и развитию талантливых сотрудников. В наши дни HR-департамент должен стать частью бизнеса и наравне с финансовым отделом управлять судьбой компании. Эта книга научит распоряжаться человеческим капиталом так же строго и эффективно, как и финансовым. Для руководителей любого уровня, владельцев бизнеса и HR-специалистов.

УДК 331.108.2

ББК 65.240

ISBN 978-5-9693-0422-2

© Чаран Р., 2018

© Олимп-Бизнес, 2018

Содержание

Введение	6
Человеческий капитал следует размещать так же грамотно, как и финансовый	8
«Талант побеждает»: пособие по преобразованию компании в ориентированную на людей и по управлению ею	10
Поднимите HR-департамент до уровня финансового отдела	14
Глава 1	15
Прежде всего сформируйте важнейший инструмент – «большую тройку»	17
Повысьте статус директора по персоналу	19
Формируйте «большую двойку» внутри «большой тройки»	21
Выявите и развивайте «ключевые 2 %»	24
Переведите работу с персоналом в цифровое поле	27
Приступая к делу	31
Глава 2	32
Знакомимся заново	34
Конец ознакомительного фрагмента.	35

Рэм Чаран, Доминик Бартон, Деннис Кэри **Талант побеждает**

О новом подходе в реализации HR-потенциала

Original work copyright

© 2018 Ram Charan, Dominic Barton and Dennis Carey

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

© Перевод на русский язык, издание, оформление. Издательство «Олимп – Бизнес», 2019

* * *

Рэм:

Посвящается двенадцати родным и двоюродным душам, братьям и сестрам, уже пятьдесят лет живущим под одной крышей и пожертвовавшим многим, чтобы я мог получить образование.

Доминик:

Всем директорам по персоналу, годами стукавшим по столу, настаивая на этой повестке дня, – спасибо.

Вы были правы!

Деннис:

Моим детям, Мэтту и Мэгги, которые продолжают удивлять и вдохновлять меня, и моей помощнице Донне Грегор, которая двадцать с лишним лет тянет на себе всю работу, а хвалят при этом меня.

Введение

Генеральному директору на заметку: о новом подходе к HR

От чего в первую очередь зависит будущее вашей компании? Точнее говоря, *от кого* оно зависит – и что вы предпринимаете, дабы он или она могли беспрепятственно реализовывать свой потенциал?

Всё чаще руководители признают, что талантливые сотрудники сегодня обеспечивают конкурентное преимущество, но с этими сотрудниками частенько взаимодействуют совершенно доисторическими методами. Методами, которые разрабатывались для предсказуемых условий, традиционных способов труда и организаций, где конвейеры и коробки определяли, как управлять людьми. Теперь, когда рабочий процесс и организации стали куда более изменчивыми, а бизнес-стратегия подразумевает скорее умение разглядеть новые возможности и воспользоваться ими в постоянно меняющейся обстановке, чем планирование предсказуемого будущего на несколько лет вперед, компаниям следует по-новому задействовать работников. По сути, именно таланты должны определять стратегию.

Вся ситуация кардинально отличается от той, что была в прошлом. И столь масштабные перемены – забота генерального директора. Попросту говоря, создание нового образа компании и управление ею в соответствии с принципом приоритета талантов нельзя перепоручить никому другому в организации. Раньше считалось, что все начинания в интересах людей – это «программируемые» или «прекраснодушные» усилия, не стоящие внимания генерального директора. Теперь всё изменилось: требования настоящего момента совершенно иные и значительно более жесткие. На наш взгляд, приоритет талантам означает тотальную перестройку того способа ведения бизнеса, которым большинство компаний пользовались на протяжении десятилетий.

Поэтому пришло время вам – и всем генеральным директорам, стремящимся достичь успеха в работе, – вплотную заняться вопросом талантов. Распределять персонал необходимо не менее удачно, чем размещать капитал. Вы должны разбираться в своих сотрудниках не хуже, чем в финансах. Необходимо организовать дело так, чтобы работники могли приносить как можно больше пользы.

Это непростая задача. Но те компании, которым удастся расставить приоритеты по-новому – поместив во главу угла людей, а не стратегию, – будут вознаграждены сторицей.

Именно ради этого мы втроем собрались, чтобы написать книгу, которую вы держите в руках. Мы много десятилетий помогали руководителям бизнеса воплощать в жизнь их стратегии. Рэм был советником топ-менеджеров крупнейших мировых корпораций и их советов директоров. Доминик – управляющий партнер McKinsey, и сотни клиентов – генеральных директоров обращаются в его фирму, когда речь заходит о смене стратегии или переходе на новую модель бизнеса. Деннис – заместитель руководителя международной консалтинговой компании Korn Ferry. Он плотно работает с советами директоров и топ-менеджерами, чтобы убедиться: высшие руководители по праву занимают свои должности.

Нам *никогда раньше* не приходилось сталкиваться с чем-то подобным: практически каждый генеральный директор, с которым мы работаем, задает одни и те же обескураживающие вопросы: «Методы работы с людьми, принятые в моей компании, еще актуальны? Как нам нанимать сотрудников, как задействовать и развивать их, чтобы приносить клиентам больше пользы, – и как превзойти в этом конкурентов? Как убедиться, что мой подход в работе с талантами верен, а HR-департаментом руководит подходящий человек, способный осуществить необходимые перемены?»

В этих вопросах звучит признание главной истины нашего времени: никогда еще HR-потенциал не был так важен для успеха корпорации. Таланты правят миром. Именно таланты – даже в большей степени, чем стратегия, – имеют решающее значение. Из данного утверждения следует ряд глубоких выводов – и как раз об этом наша книга.

Человеческий капитал следует размещать так же грамотно, как и финансовый

Рассмотрим стратегическую настольную игру «Риск». Цель игроков проста: с помощью собственного войска захватить все страны мира и стереть с лица земли армии конкурентов. Постепенно люди выбывают из игры, и почти всегда наступает момент, когда слабейшие уничтожены, а оставшиеся два или три лидера идут ноздря в ноздю. Ни у одного из уцелевших в первоначальных столкновениях нет явного преимущества; армии разбросаны по разным континентам, и у каждого есть шанс победить.

Конечно, бросок игральной кости определит, кто станет победителем. Но более всего результат игры зависит от того, кто удачнее других сумел дислоцировать свои войска. Когда конкурентов остается совсем мало, любой из них в любой свой ход может получить целую пригоршню фигурок – «боевых единиц». Собрать ли их все, выдвинувшись к слабому месту противника? Или разбросать как можно шире, чтобы распределить риск? Сделать ли акцент на самых укрепленных секторах? В зависимости от расположения войск вас ждет победа или поражение.

Аналогия с бизнесом прозрачна: размещение активов определяет, проиграете вы или победите. Но каких именно активов? Многие годы большинство компаний сосредотачивались на размещении капитала, и на то были веские причины. Консультант McKinsey Стивен Холл (Stephen Hall) вместе с бывшими коллегами Дэном Ловалло (Dan Lovallo) и Ренье Мастерзмом (Reinier Musters) изучили более 1600 американских компаний – их интересовало, как финансовые результаты соотносились с движением активов. Исследователи обнаружили, что компании, агрессивно перемещавшие капитал из одного отделения в другое – в зависимости от рыночных возможностей и производительности, – спустя 15 лет стоили на 40 % дороже тех, что вели себя относительно пассивно. Компании из верхней трети выборки выплачивали акционерам на 30 % больше, чем те, что оказались в нижней трети.

Лучшие генеральные директора постоянно проводят ревизии и перемещают финансовый капитал, изымая и перенаправляя его. Специалисты по анализу финансовой деятельности предприятий внимательно следят за этим и вознаграждают компании, которые активно перемещают капитал – как, например, Alphabet, структура, от которой отпочковался Google. Но Google не менее решительно перераспределяет другой важнейший ресурс: людей.

Итак, давайте внесем ясность: размещение человеческого капитала сильно отличается от размещения финансового. Доллары и евро отправятся туда, куда вы их пошлете, – и, разумеется, даже не подумают жаловаться. Люди же, напротив, хотят иметь право голоса, если решается их судьба. И в эпоху, когда таланты весьма востребованы, следует разрешать людям обозначать свои запросы – и даже поощрять их в этом. Только тогда будет шанс привлечь лучших из лучших в вашей сфере. Итак, удачное «размещение» человеческих ресурсов сегодня по большей части зависит от создания условий, в которых интересы людей, их амбиции, а также инновации непрерывно формируют стратегию и будущее вашей фирмы. Разные компании отвечают на этот вызов по-разному. В случае с Google, например, людей распределяют, исходя из рабочего пространства, где они могут выбирать, над какими проектами работать. В других компаниях, таких как Haier и McKinsey, ориентируются на состояние рынка труда.

Целью авторов книги «Талант побеждает» было написать пособие, которое поможет вам задействовать человеческий капитал так же эффективно, как вы задействуете капитал финансовый. Структура и методы, уместные и логичные для вашей компании, не обязательно сработают в другом случае. Эта книга – не универсальный рецепт, потому что нет единого решения, подходящего всем и позволяющего максимально увеличить потенциал такого сложного явления, как HR. Однако, побеседовав при подготовке этой книги с сотнями высокопоставленных

руководителей (генеральные директора, руководители HR-департаментов и финансовых отделов, директора и другие руководящие работники), мы трое обнаружили ряд общих для прогрессивно мыслящих компаний принципов, лежащих в основе деятельности таких ориентированных на людей организаций, как ADP, Amgen, Aon, Apple, BlackRock, Blackstone, Google, Haier, Johnson & Johnson, Marsh, PepsiCo, Telenor, и многих других, с которыми вы встретитесь на страницах настоящего издания. Книга «Талант побеждает» покажет, как эти принципы могут привести вашу компанию к экспоненциальному росту.

«Талант побеждает»: пособие по преобразованию компании в ориентированную на людей и по управлению ею

Книга «Талант побеждает» расскажет о том, что нужно сделать, чтобы создать и возглавить организацию, которая руководствовалась бы простым, но глубоким соображением: люди, а не компании создают стоимость. Признать, что таланты многое решают, – легко; преобразовать компанию в ориентированную на людей организацию – значительно сложнее. Наше пособие поможет в этом непростом деле. Мы разбили весь процесс на семь ступеней, как показано на рисунке 1.1, и на каждой ступени есть творческие идеи, которые могут взять на заметку руководители, готовые к трансформации компании в ориентированную на людей и к управлению ею.



РИСУНОК 1.1. Новый подход: таланты превыше всего

В главе 1, где рассматриваются три ступени, сделан акцент на инструментах, необходимых любому генеральному директору для преобразования компании в ориентированную на людей. Это не та цель, к которой можно устремляться в одиночку, с голыми руками. Во-первых, вам надо сформировать «большую тройку» – группу, состоящую из вас, финансового директора и директора по персоналу, который столь же предан делу, одарен и обладает такими же полномочиями, как и финансовый директор. «Большая тройка» – влиятельный инструмент, руководство вашей новой компании, которое будет проводить преобразования и проследит за тем, чтобы людские ресурсы распределялись грамотно и в соответствии с распределением капитала. Во-вторых, нужно составить список лучших сотрудников (подсказка: это не верхний эшелон работников организации) и добиться взаимопонимания с людьми, вошедшими в данный список. Может показаться странным, что список предлагается рассматривать как инструмент, но от разумного назначения людей из списка непропорционально сильно зависит отдача от инвестиций. Мы называем таких работников «ключевые 2 %». Если вы не знаете этих сотрудников или недостаточно хорошо понимаете, то не сможете назначить их на должности, где они будут максимально эффективны. Третий совершенно необходимый инструмент – то, что мы называем «HR-технологиями», – программные средства, повышающие вашу способность распознавать (как внутри, так и вне вашей компании), нанимать и поддерживать талантливых сотрудников. Без сильного, эффективного и готового прийти на помощь костяка

руководителей, без отчетливого представления о самых ценных сотрудниках и без цифровых технологий, которыми обязательно должна владеть любая современная компания, ваше преобразование обречено на провал. Это более радикальная трансформация, чем все, что вы пытались осуществить раньше, – не приступайте к ней, пока не обзаведетесь необходимыми инструментами.

В главе 2 мы преодолеем четыре ступени, чтобы убедиться: совет директоров готов идти с вами рука об руку и поддерживает ваши усилия по выстраиванию стратегии привлечения профессионалов. Если с советом директоров обращаться правильно, он может стать еще одним важным инструментом вашей преобразовательской деятельности. Ваших директоров следует переориентировать: если раньше традиционной ценностью был совокупный доход акционеров, то теперь направление работы задает триада: таланты, стратегия, риск. Этими показателями следует измерять любую компанию, убежденную в том, что стоимость создается людьми. Но серьезное отношение к названным требованиям повлечет системный сдвиг для всей компании – в мировоззрении, внимании, энергии и содержании работы. Мы расскажем в деталях о том, как перевоспитать директоров, чтобы они приняли этот сдвиг и поддержали его. Один пример: комитет по вознаграждениям, который часто сосредоточен на узкой задаче выплат вам и еще горстке других людей, следует переименовать в комитет по талантам и переориентировать так, чтобы он достаточно хорошо был осведомлен о «ключевых 2 %» сотрудников и мог давать вам консультации касательно того, как их лучше использовать.

Первые две главы рассказывают о том, как переориентировать верхушку – команду из вашего директора по персоналу и финансового директора, совет директоров и ведущих сотрудников. Следующие две – об организационной стороне вопроса: как следует воспринимать структуру и HR-департамент, если вы планируете распоряжаться человеческим капиталом так же эффективно, как финансовым?

В главе 3 показано, как создать более гибкую горизонтальную структуру, которая позволит наладить связи и развивать HR-потенциал. В большинстве корпораций всё: работа, принятие решений, вознаграждения, карьерный рост, даже то, кому достанется лучший компьютер, – решается по принципу вертикали. Но иерархия может изолировать и даже похоронить талант. Напротив, ориентированная на людей компания опирается на работу небольших многофункциональных групп, которые формируются, распускаются и реформируются в соответствии с характером выполняемой работы. Переориентация организации на горизонталь стимулирует творчество и личный рост. Она придает ускорение. Подумайте об этом как о процессе расформирования существующей структуры, позволяющем использовать преимущества совместной работы и высвободить замечательную новую общеорганизационную энергию. Это не «косметический ремонт». По сути, вам придется организовывать и реорганизовывать весь персонал, чтобы соответствовать сегодняшним стремительным переменам. Если вы намерены продолжать наступление, ваша организация должна отвечать требованиям момента. Общего рецепта, как это сделать, не существует, но в главе 3 мы представим вашему вниманию три фактора, на которых держится любая компания, ориентированная на людей: организационная гибкость, проекты и цель.

В главе 4 мы рассматриваем второе требование к организации: радикальное переосмысление роли человеческих ресурсов. Пришло время перестроить систему работы и задействовать таланты так, чтобы сотрудники значительно увеличивали стоимость и усиливали конкурентные преимущества компании. Мы знаем десятки книг, дающих импульс к переосмыслению HR-политики. Книга, которую вы держите в руках, отличается тем, что мы рассматриваем это переосмысление в контексте более широкой и неотложной трансформации всей организации. Переосмысление, как мы отмечаем в главе 1, начинается с директора по персоналу, который должен стать полноправным членом «большой тройки», а его деловая хватка ценна не меньше, чем у финансового директора. В дальнейшем будет важно, чтобы директор

по персоналу – в дополнение к более традиционному опыту в таких сферах, как точное суждение о способностях людей и назначение их на подходящие должности, – разбирался в составлении бюджета.

Подобное переосмысление отнюдь не ограничивается директором по персоналу. И он, и вы должны принимать непростые решения о том, какие административные задачи в сфере управления персоналом могут быть автоматизированы, переданы на аутсорсинг или даже выведены за рубеж. Здесь способствует преобразованиям и новое программное обеспечение: например, компания Johnson & Johnson автоматизировала две трети процессов, которыми когда-то занимался HR-департамент. Не стоит воспринимать это как выхолащивание HR-департамента; на самом деле многим руководителям следует проводить больше времени с HR, и еще большему числу генеральных директоров необходим опыт работы с персоналом. Наоборот, постарайтесь увидеть в этом стратегию высвобождения HR-потенциала в тех аспектах, которые делают компанию конкурентоспособной: выявление «ключевых 2 %»; формирование резерва талантов; отслеживание мирового рынка рабочей силы; формирование внутренней структуры компании и ее последующая адаптация к меняющимся требованиям вашего бизнеса; формирование гибких, рациональных критериев эффективности и разумное использование зарплаты в качестве мотивационного инструмента для особо ценных сотрудников; помощь в определении и поддержке стратегического для компании направления. Это действия, которые помогут всей структуре работать лучше.

В главе 5 мы переходим от организационных вопросов к индивидуальным. Тут предлагается «дорожная карта» для непрерывного расширения профессиональных возможностей работников приносящими удовлетворение и продуктивными способами. Устаревание навыков – досадная реальность, поэтому сейчас важнее, чем когда-либо, развивать персонал. Чтобы добиться успеха и роста в экономике, которая стала куда менее предсказуемой, ваша компания должна сделать три важных шага для высвобождения потенциала талантов. Самых ценных сотрудников нужно назначить на посты, где они смогут приносить значительную пользу. Их следует освободить от гнета бюрократических структур, изобретенных для другой эпохи. И им нужно предоставить возможности для обучения и постоянного расширения навыков. Новое программное обеспечение может оказаться здесь полезным, но без вашего полного внимания и заинтересованности ничего не получится.

Как бы успешно вы ни развивали работников, нынешний постоянно меняющийся характер бизнеса подразумевает, что искать сотрудников, способных ухватиться за новые возможности, вам часто придется и за пределами компании. Война за выдающихся работников идет весьма напряженная и, судя по всему, в будущем станет еще более жесткой. В главе 6 мы рассмотрим, что требуется для создания стратегии «слияния и поглощения» талантов, дабы вы могли находить, привлекать и успешно интегрировать в компанию талантливых людей со стороны. Чтобы это сработало, вам нужно первым делом развить «периферийное зрение» – способность распознавать намечающиеся тенденции по широкому спектру направлений и выяснять, какие из них актуальны для вашего бизнеса. В мире, где границы индустрии становятся всё более размытыми, «периферийное зрение» просто необходимо. Кроме того, следует взять на вооружение новые способы приобретения талантов, такие как покупка компании исключительно ради ее сотрудников, столь популярная в Кремниевой долине. Наконец, вы должны отвести директору по персоналу ведущую роль в вашей деятельности по слиянию и поглощению. Ему необходимо четко представлять мир за пределами HR-департамента. Он или она должны также взять на себя интеграцию новых сотрудников, которых вы приглашаете. Многие корпоративные приобретения терпят неудачу, и обычно причина в том, что не учитываются все потребности талантливых специалистов приобретенной компании. Ведущая роль директора по персоналу в слияниях и поглощениях талантов поможет решить данную проблему.

Последняя глава посвящена вам. Это пособие, представляющее новый подход к работе с людьми, в корне изменит ваш стиль управления. Вы станете архитектором процесса найма, начнете следить за его результатами и будете главным директором по рекрутингу, ответственным за незаменимых работников. Вы разовьете чутье на сторонние таланты и сделаете совет директоров своим консультантом по управлению талантами. Вы вникнете в суть проблем, которые когда-то перепоручали HR-департаменту, чтобы убедиться: «ключевые 2 %» максимизируют рост и непрерывное обучение остальных 98 %. Вам предстоит изыскать способы увлечь людей собственным примером, так как от вашего энтузиазма и преданности делу зависит многое: они задают тон всей корпорации. Применение на практике пособия по талантизму потребует от вас, как от генерального директора, массу времени, энергии и внимания. Вам предстоит понять, какие обязанности можно перепоручить кому-то другому, чтобы высвободить время и энергию для работы с талантами и уделить им требуемое внимание. В главе 7 обозначены изменения, которые, по нашему мнению, следует произвести, а также «контрольный перечень рабочих операций», касающийся перемен в вашей собственной работе по управлению компанией.

Поднимите HR-департамент до уровня финансового отдела

Наш план действий поможет превратить компанию в бизнес, который на первое место ставит не стратегию, а людей. При этом вы поднимете HR-департамент до того же уровня, что и финансы, – сдвиг назрел давно, но теперь он неизбежен, ведь вы должны управлять человеческим капиталом так же твердо, как и финансовым.

Мы – все втроем – уже давно размышляем об этом системном сдвиге. В известном смысле книга зародилась в 2014 году, когда Рэм написал для *Harvard Business Review* эссе «It's Time to Split HR» («Пора разделить HR-департамент»)⁽¹⁾, где говорилось, что пришло время переосмыслить функции этого подразделения. Год спустя мы втроем дополнили эссе Рэма статьей в том же журнале, озаглавленной «People before strategy: a new role for the CHRO» («Люди важнее стратегии»)⁽²⁾, где речь шла о более инициативной, стратегической роли директора по персоналу. В данной книге угол обзора еще шире. Мы настаиваем на том, что HR, обладающий отменной деловой хваткой и чутким пониманием того, как объединить финансы и таланты, чтобы значительно ускорить создание стоимости, должен оказаться на том же уровне, что и финансовый директор. Подобное изменение во взглядах совершенно необходимо любому генеральному директору, который пытается системно преобразовать компанию, сделать ее ориентированной на людей, и именно поэтому мы говорим, что перемены должен возглавить руководитель.

Конечно, мы не первые, кто пишет о проблемах, связанных с управлением людьми и HR. Наша работа опирается на труды таких титанов, как Джон Будро (John Boudreau) из Университета Южной Калифорнии, Питер Каппелли (Peter Cappelli) из Уортонской школы бизнеса, Пол Маккиннон (Paul McKinnon) из Гарварда и Дэйв Ульрих (Dave Ulrich) из Мичиганского университета: они написали замечательные книги и статьи о лучших практиках в развивающемся мире HR.

Но эта книга отличается от прочих. Описывая план действий генерального директора, мы фокусируемся на том, как следует переориентировать компанию, чтобы успешно управлять, организовывать работу, наем сотрудников, мониторинг и поддержку создателей стоимости в век цифровых технологий. Сотни руководителей, у которых мы брали интервью, постоянно ищут людей, создающих стоимость. Их истории и наш опыт стали материалом для этой книги.

Вы знаете, что таланты – секрет конкурентного преимущества в XXI веке. Тем не менее большинство компаний – в том числе, возможно, и ваша – применяют доисторические методы работы с ними. «Талант побеждает» – незаменимый справочник для вас и любого другого руководителя, который хочет изменить ситуацию и понимает, что настало время создавать новый тип компании – такой, где талантам отводится главная роль в процессе создания стоимости.

⁽¹⁾ Charan, Ram. It's Time to Split HR // *Harvard Business Review*. July – August, 2014. Электронная версия по адресу: <https://hbr.org/2014/07/its-time-to-split-hr> (ссылка актуальна на 08.11.2018).

⁽²⁾ Charan Ram, Barton Dominic, Carey Dennis. People before strategy: a new role for the CHRO // *Harvard Business Review*. July – August, 2015. Электронная версия по адресу: <https://hbr.org/2015/07/people-before-strategy-a-new-role-for-the-chro> (ссылка актуальна на 08.11.2018).

Глава 1

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 приспосабливалась 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 Леймкулер. 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. Плотно 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 Бавейя (Sanja 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 сокра-

ценных 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 Бавея 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 триумвиратом: 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 превратить 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 Aon 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 работу с талантливыми работниками (их поиск, найм, 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 взаимосоусиливающими. Терри Макгроу осознавал: 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 дирек-

торов, – 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 выстраивать работу организации. Переход от компании портфельного типа к централизованно управляемой требовал расширения одних функций поддержки и передачи других на аутсорсинг. Подготовка образовательного бизнеса к выделению в самостоятельную структуру подразумевала создание руководящей команды, способной работать независимо.

Все ли усилия окупились? В 2010 году, когда пришли Берисфорд и Каллахан, выручка компании составляла 6,2 млрд долларов. После реструктуризации годовой объем продаж новой, основательно урезанной McGraw-Hill составил 3,2 млрд долларов. Пять лет спустя доходы выросли до 5,1 млрд долларов, а рыночная стоимость компании увеличилась в четыре раза. Сегодня рыночная стоимость компании приближается к 40 млрд (на момент, когда к ним присоединились Берисфорд и Каллахан, она составляла лишь 9 млрд долларов).

История McGraw-Hill – хрестоматийный пример того, как должна работать «большая тройка». Ее полномочия были так же широки, как и у генерального директора, – ей предстояло развернуть вялое предприятие на 180 градусов. Генеральный директор повысил статус CHRO, задал тон открытости и интеллектуальной честности и всячески поощрял тесные контакты – как в неофициальных чатах, так и на официальных встречах.

У финансового директора и CHRO сложился собственный альянс. Они приветствовали вторжения на свою «территорию» и сослужили гендиректору добрую службу тем, что не захотели стать его подпевалами. На самом деле Берисфорд и Каллахан часто выражали несогласие, уверенные, что факты на их стороне и их партнерство непоколебимо, – например, когда речь шла о таких эмоционально напряженных вопросах, как продажа образовательного подразделения и J. D. Power. Они могли это делать, потому что прекрасно понимали, как действуют рычаги управления главными видами капитала – финансовым и человеческим. Их альянс сохранился и после ухода Макгроу в 2013 году, когда новым генеральным директором стал Дуг Петерсон (Doug Peterson). Берисфорд смело решился на стратегический шаг, на кото-

рый большинство CHRO не отважились бы, именно благодаря тесному партнерству с финансовым директором Каллаханом. «Благодаря альянсу с Джеком, – отмечает он, – я мог задавать вопросы о стратегических шагах, таких как J. D. Power, и меня за это не выставляли из комнаты». «Если финансисты и HR не общаются между собой, – добавляет Каллахан, – то они не создают новой ценности».

Выявите и развивайте «ключевые 2 %»

«Большая тройка» может быть главным мозговым центром компании, но без поддержки «ключевых 2 %» – сотрудников, увеличивающих стоимость значительно больше, чем остальные, – она бессильна. Потенциал компании зависит от этой группы (2 % – ориентир; возможно, в крупных корпорациях в ней может оказаться под двести человек). Итак, первая задача «большой тройки» – выявить тех людей, назначение которых на правильные должности заметно ускорит рост вашей компании. Решив эту задачу, вы сможете максимизировать стоимость, которую создают «ключевые 2 %», – изучив их умения и потребности, прислушиваясь к тому, что они говорят вам, постоянно развивая их навыки, корректируя их карьерные планы и постоянно оценивая, как они могут повлиять на будущее компании.

Давайте на минутку отвлечемся, чтобы признать: параллельно надо развивать и навыки остальных 98 % сотрудников. Но в этой книге мы будем гораздо больше говорить о верхушке – «ключевых 2 %», чем об оставшихся 98-ми. И на то есть три причины. Во-первых, существует множество других книг, предлагающих хорошие способы мотивации, обучения и поощрения сотрудников в целом. Во-вторых, в этой книге основное внимание уделяется тому, как превратить вашу компанию в организацию, ориентированную на людей; если вы переориентируете верхушку и она будет действовать заодно с вами, то шансы на успех экспоненциально возрастут. Эд Брин в Тусо, Лу Герстнер (Lou Gerstner) в IBM и Стив Джобс (Steve Jobs) в Apple – всё это примеры руководителей, которые совершили переворот в своих компаниях, опираясь на ведущих одаренных сотрудников. В-третьих, и это самое важное, мы, все трое, считаем, что стратегия, направление и успех вашей компании должны – и будут – определяться работой «ключевых 2 %» и их видением будущего. Очень важно задействовать их разумно; чтобы это удалось, вы должны хорошо знать их сильные и слабые стороны.

Итак, кто же эти «ключевые 2 %» в вашей компании? Вопрос не такой уж простой, ведь 2 %, безусловно, *не* группа сотрудников с самыми причудливыми названиями должностей. В группу особого влияния могут входить ключевые разработчики, ученые, продавцы, подающие надежды руководители, лидеры общественного мнения, специалисты по интеграции и сотрудники службы поддержки, затерявшиеся в малопривлекательных закоулках вашей компании. Джонатан Айв (Jonathan Ive) из Apple – яркий пример представителя «ключевых 2 %», равно как и Стивен Ниссен (Steven Nissan), ведущий кардиохирург Кливлендской клиники. Но как насчет экспертов по навигационному программному обеспечению в UPS? Хотя разработчики программного обеспечения составляют лишь незначительный процент сотрудников UPS, созданное ими приложение для составления маршрутов, которое позволяет водителям делать как можно меньше левых поворотов, чтобы свести к минимуму время ожидания перед горящим красным светофором, ежегодно экономит миллионы долларов расходов на топливо и много миллионов часов рабочего времени. Главный хирург больницы может входить в «ключевые 2 %», но точно так же в них может входить и сотрудник тремя рангами ниже, ведущий переговоры с правительством и страховыми компаниями о скидках: его работа оказывает колоссальное влияние на прибыльность учреждения.

Создатели стоимости – не обязательно изобретатели новых продуктов, великолепные стратеги или сотрудники, умеющие ловко взбираться по служебной лестнице. Какова бы ни была их должность, это люди, которые вникают в суть проблем, пересматривают идеи, налаживают неформальные связи, способствующие сотрудничеству, – благодаря им организация становится здоровее и продуктивнее.

Согласно одному из исследований McKinsey, около 70 % руководителей ошибаются в оценке того, какие сотрудники в организации обладают наибольшим влиянием. Вероятно, окажется, что некоторые из ваших «двухпроцентников» – ключевые фигуры в социальных сетях

компании: они знают, как разумно распространить информацию и добиться нужного результата. Часто это опытные работники, к которым новички обращаются за советом, как – в организационном плане – продвигать проекты. Кроме того, в «ключевые 2 %», возможно, входят: опытный аналитик, способный извлечь ценную информацию из разномастных данных; работающий на фантастической скорости эксперт-программист и даже рядовой харизматичный сотрудник, создающий вокруг себя заразительно бодрую рабочую атмосферу. Эти люди могут быть отличными проводниками перемен, и общение с организацией через них часто происходит гораздо оперативнее, чем по официальным каналам. Согласно исследованию McKinsey, одному генеральному директору фармацевтической компании, который решил распространить сообщение об изменениях через неофициальных «агентов влияния», потребовалось в среднем всего 2,3 шага, чтобы связаться с каждым сотрудником, по сравнению с 4,5 шага, которые ему пришлось бы сделать, если бы он пользовался традиционными каналами. Это означает, что ваше сообщение движется быстрее и без лишних помех – никакого «испорченного телефона».

Ясно, что выявление истинных создателей стоимости требует усердной работы и сноровки. Кроме того, нужно понимать, где именно их искать. «Большая тройка» должна определить важнейшие узлы принятия решений, те точки, где люди, которые могут приносить колоссальную пользу, делают судьбоносный выбор. Кто на самом деле обладает властью в этих «узлах»? (Часто это отнюдь не официальное лицо, уполномоченное принимать решения.) Каким образом решения, принятые в узловых пунктах, создают или уничтожают стоимость? Если вы знаете, где искать, такое знание может обернуться непредвиденной прибылью.

Несколько лет назад Сэнди Огг (Sandy Ogg) в качестве управляющего партнера Blackstone работал с руководством одной из портфельных компаний гигантской структуры, занимавшейся частными инвестициями. В повестке дня стоял значимый вопрос: повысить доходы с 600 млн долларов до уплаты налогов, процентов, износа и амортизации (ПДПНА, или *EBITDA*) до 1 млрд долларов за счет увеличения отношения рыночной цены компании к ее чистой прибыли с 8 до 10. Используя подход, опробованный в ходе работы с другими портфельными компаниями, Огг определил в организации с 12 тысячами сотрудников наиболее важные роли, исполнители которых могли бы реализовать возможность стоимостью в 400 млн долларов, не потеряв при этом 600 млн. Он ужал эту выборку до 37 ключевых ролей, на одной из которых можно было в одиночку генерировать прибыль в 60 млн долларов ПДПНА. То есть 600 млн рыночной стоимости компании, если продать бизнес по цене в 10 раз выше прибыли. Сотрудники и сотрудницы на этих 37 ключевых ролях держали судьбу означенных инвестиций в своих руках. Огг вместе с генеральным директором компании и остальной частью команды Blackstone потратили достаточно времени, чтобы назначить на 37 постов людей, которым предстоящая задача гарантированно была бы по силам. Их инвестиции в назначение подходящих работников на эти ключевые роли окупились сторицей.

Приведенный пример прекрасно иллюстрирует, как важно хорошо знать свои «ключевые 2 %». Но этот инструмент нужно постоянно оттачивать: идентификация необходимых 2 % – работа, которая никогда не прекращается. В Johnson & Johnson Питер Фасоло (Peter Fasolo) следит за своими лучшими исполнителями как ястреб, дабы убедиться, что, как он выразился, «компания создает компетенции для будущего и готовится к новой цифровой экономике и перевороту в здравоохранении». Анализируя работу своих «ключевых 2 %» (Питер определяет их как 50 ведущих игроков компании), он всё время спрашивает себя: выбранные 50 человек и впрямь формируют будущее? Они настоящие пассионарии?

А еще Питер постоянно задается вопросом: есть ли у нас в компании люди, обладающие необходимыми навыками, или нужно нанимать кого-то на стороне? Идентификация «ключевых 2 %» – вашего арсенала – вполне может выявить зияющие пустоты, которые можно заполнить, только привлекая сторонних исполнителей. Поэтому постоянный внутренний аудит

должен сопровождаться широкомасштабным внешним поиском. Лучшие компании регулярно прочесывают поля вдали от собственных, чтобы не терять из виду талантливых руководителей в самых разных отраслях, чьи инновационные подходы могут вдохнуть новую жизнь в предприятие. Вполне возможно, главный человек из ваших «ключевых 2 %» пока работает не на вас.

Переведите работу с персоналом в цифровое поле

Третьего инструмента, который необходимо иметь в своем арсенале, несколько лет назад не существовало вовсе. До недавнего времени приложения, ориентированные на HR и работу с персоналом, отставали от других программ для бизнеса. Однако последние несколько лет разработчики предлагают целый ряд программ, которые помогут больше узнать о множестве сотрудников. Любая «большая тройка», которая всерьез хочет руководить компанией, где люди ставятся превыше стратегии, должна вооружиться этими передовыми, основывающимися на исследованиях информационными технологиями, которые позволяют лучше, чем когда-либо, понимать своих сотрудников.

Революция в области программного обеспечения, пусть и поздно, всё-таки добралась до HR-департаментов – теперь и им наконец-то уделили внимание. В 2015 году венчурные инвесторы в США вложили 2,4 млрд долларов в 383 контракта на программное обеспечение для специалистов по работе с персоналом, что на 62 % больше, чем в 2014 году, и в восемь раз больше, чем в 2011-м. Это отражает отложенный спрос. Один из недавних опросов показал, что лишь у 8 % HR-департаментов есть программное обеспечение, необходимое для успешного анализа эффективности сотрудников. В другом опросе HR-департаменты 75 % компаний сообщили, что добыть такие приложения – их приоритет.

Учитывая уровень потребностей и инвестиций, нетрудно предположить, что программное обеспечение для работы с персоналом должно значительно улучшиться в течение следующих нескольких лет. Но даже то, что оно умеет делать сегодня, впечатляет. Подобно тому как появление приложений с электронными таблицами, таких как Lotus 1-2-3, и корпоративных финансовых систем способствовало росту «финансовых супердиректоров» в 1980-х, современные цифровые инструменты помогут CHRO стать незаменимыми. Технически грамотные компании уже используют HR-аналитику для оптимизации процессов поиска талантливых сотрудников, их рекрутинга, найма, адаптации, обучения, удержания, оценки производительности и оплаты труда. Мы вступаем в эпоху, когда анализ программного обеспечения на основе данных станет стандартной составляющей любого решения по персоналу.

Несколько примеров дадут вам представление о том, что может делать новое программное обеспечение.

Рекрутинг. Стартапы, такие как Gild, Greenhouse, Entelo и Jobvite, связывают социальные медиа, резюме и другую открытую информацию, чтобы найти кандидатов на вакансии. Другие компании используют искусственный интеллект для просмотра аккаунтов людей в социальных сетях (с разрешения владельцев), чтобы определить, какая работа лучше всего соответствует их навыкам и типу личности. Кроме того, аналитическая обработка данных может ослабить бессознательные предубеждения, возникающие порой, когда рекрутинг основан на интуиции.

Удержание. Перелопатившее массу данных новое программное обеспечение для работы с персоналом способно помочь обнаружить, кто, возможно, подумывает уйти из вашей компании и почему. Оно может дать сигнал, когда придет пора поручить неугомонному представителю «ключевых 2 %» более ответственную работу, чтобы он не искал ее на стороне. Анализ также способен помочь вам определить, где небольшие корректировки могут оказать огромное влияние на удовлетворенность сотрудников. В компании Google – вероятно, наиболее продвинутой из всех в использовании программного обеспечения для HR – обнаружили, что уровень потерь персонала из числа недавно родивших матерей непропорционально высок. Увеличив оплачиваемый отпуск по беременности и родам с трех месяцев до пяти, Google сократил текучку вдвое.

Развитие карьеры. Новые программные приложения анализируют множество данных на протяжении длительного времени, чтобы выявить внутри компании талантливых кандида-

тов, чей карьерный рост следует ускорить. Полезную информацию можно извлечь из резюме, которые хранятся в вашем HR-департаменте, из профилей сотрудников в LinkedIn и даже из их электронных писем. Например, VoloMetrix – стартап, приобретенный Microsoft в 2015 году, – учитывает индивидуальное взаимодействие с менеджерами, время, проведенное на встречах, обмен электронной почтой и обзоры производительности. Такой мониторинг сотрудников поможет выявить потенциальных лидеров в компании.

Управление производительностью. Мобильные приложения могут снизить зависимость от ежегодной аттестации для оценки производительности, поощряя непрерывную конструктивную обратную связь. В General Electric руководители регулярно встречаются с прямыми подчиненными, чтобы расставить приоритеты, которые соответствовали бы нынешним потребностям клиентов. «Развитие – это непрекращающийся процесс, нацеленный на перспективу; менеджеры тренируют, а не критикуют; предложения могут исходить от кого угодно в сети контактов сотрудника... По сути, данный подход зависит от непрерывного диалога и разделенной ответственности»^{3}, – разъясняли представители компании Леонардо Бальдассарре (Leonardo Baldassare) и Брайан Финкен (Brian Finken) в статье для *Harvard Business Review* в 2015 году. Простое приложение для смартфонов отслеживает процессы для каждого сотрудника, организует введенные (голосом или текстом) данные, документы и даже рукописные заметки. GE утверждает, что команды, принявшие этот подход, за последние 12 месяцев увеличили производительность в пять раз. Сейчас GE распространяет программу на всю компанию.

Изменение культуры управления. Управление организацией, ориентированной на людей, означает формирование, а в дальнейшем – пестование поведенческих навыков, помогающих вашим сотрудникам наилучшим образом выполнять совместную работу. Анализ данных здесь весьма полезен. Например, Nargy's – Манхэттенский стартап, предлагающий бритвенные принадлежности для подписчиков, – перепланировал свою штаб-квартиру на основе данных от камер, фиксирующих изменения температуры, которые позволяли отследить, например, где обычно собираются самые продуктивные команды, а какие области офиса вообще не используются. Крупный европейский розничный банк поручил бостонскому стартапу Humanuze помочь разобраться, почему одни филиалы работали блестяще, а другие – из рук вон плохо. Представители Humanuze отправились в несколько отделений, которые выплачивали работникам комиссию по количеству выданных ими кредитов для малого бизнеса, и попросили сотрудников надеть и некоторое время носить высокотехнологичные блютус-значки, оснащенные микрофоном и акселерометром. Работники стартапа обнаружили, что в «самых разговорчивых» филиалах сотрудники сплотились и выбрали общий бонусный план. Совместная структура стимулирования способствовала общению, а общение привело к большей производительности. «Самые разговорчивые» филиалы получали самый высокий доход на сотрудника. С этими данными банк учредил совместную структуру стимулирования в других филиалах. «Когда мы протестировали концепцию, продажи филиалов выросли на 11%. В масштабах всего банка новый доход составил сотни миллионов долларов», – рассказывает генеральный директор Humanuze Бен Уэбер (Ben Weber). Исследование, проведенное в Google, показало, что в компании наиболее продуктивны те команды, где каждый имеет возможность высказаться, у большинства сотрудников высокий уровень эмоционального интеллекта, а диалог строится так, чтобы все участники чувствовали себя в безопасности. Затем эти результаты применили в новых группах, формирующихся в компании.

Это всего лишь один пример того, на что способны новые технологии. Некоторые компании закладывают фундамент, создавая то, что мы назвали цифровой HR-платформой. Запу-

^{3} Baldassare Leonardo, Finken Brian. GE's Real-Time Performance Development // *Harvard Business Review*. August 12, 2015. Электронная версия по адресу: <https://hbr.org/2015/08/ges-real-time-performance-development> (ссылка актуальна на 08.11.2018).

стив ее и установив протоколы сбора данных, вы сможете получать и быстро анализировать сведения из самых удаленных филиалов вашей организации. Благодаря созданию такой базы данных вы получите возможность влиять на другие инструменты и процессы. Дело это масштабное и затратное, но если вы надеетесь добиться более высоких результатов, подлатав устаревшие системы, то знайте: надежды напрасны. Самая большая проблема – наведение порядка в старых базах данных, у которых несовместимые форматы, а противоречивая информация – тот еще пожиратель времени. Один директор по персоналу провел девять месяцев, пытаясь упорядочить данные своей компании, и в итоге всё-таки сдался. Он решил, что рабочее время его команды выгоднее потратить на то, чтобы все новые данные были точными и непротиворечивыми. Один из ключевых моментов в решении этой задачи – связать информацию о зарплате и персонале. Поскольку работники любят получать деньги, они, как правило, следят, чтобы в данные о заработной плате не вкралась ошибка.

Ян Зигмунд (Jan Siegmund), финансовый директор и корпоративный вице-президент ADP, согласен: для принятия удачных решений финансы и HR-департамент должны располагать общими данными. Прежде чем заняться финансами, Зигмунд был главным директором по стратегии, поэтому он прекрасно разбирается в развитии человеческого потенциала. «До того как я стал финансовым директором, обсуждение, бывало, выглядело так: „Сколько людей у нас в этом подразделении?“ – рассказывает Зигмунд. – И это было сложно, потому что наш финансовый прогноз не соответствовал прогнозу HR». Теперь HR-департамент и финансовый отдел используют одну и ту же систему планирования.

Старший вице-президент PepsiCo по глобальным HR-операциям и совместным службам Шакти Джаухар (Shakti Jauhar) столкнулся с проблемой согласования данных, когда исполнительный вице-президент и директор по персоналу Синтия Труделл (Cynthia Trudell) попросила у него позволения реорганизовать HR-департамент с помощью цифровых систем, чтобы повысить эффективность и соответствовать требованиям XXI века. Джаухар собрал команду экспертов по HR и информационным технологиям. Перед ними поставили задачу: перенести все внутренние HR-системы в облако, сформировать основную платформу, включающую информацию HR-департамента по каждому сотруднику, и создать в интернете гарантирующий конфиденциальность единый сайт, где любой сотрудник или сотрудница организации могли бы получить доступ к нужным данным HR-департамента. Задача была непростой. HR-департаменты PepsiCo разбросаны по всему миру. Передача глобальных данных была делом сложным, а иногда и вовсе невозможным. Учитывая большое количество – свыше 260 тысяч – работников, говорит Джаухар, «было ясно, что мы не можем согласовать данные прошлых лет и должны, начав с нуля, собирать сведения на новой платформе».

Колоссальная работа началась с самостоятельного ввода данных в Соединенных Штатах, где сотрудники, менеджеры и специалисты по работе с персоналом могли ввести соответствующую информацию через удобный для пользователя портал, дабы убедиться, что сведения о рабочих местах, названиях должностей, категориях оплаты и опыте работы соответствуют действительности. «Организация очень поддерживала этот первый шаг трансформации, – рассказывает Джаухар, – потому что благодаря достоверным данным выполнение ежедневных задач становится более эффективным». PepsiCo обновляет свои HR-платформы с 2010 года и уже развернула глобальную платформу, учитывающую сведения обо всех сотрудниках.

На запуск базовой платформы и ввод точных данных потребовались годы. Теперь PepsiCo сосредоточена на совершенствовании технологии, добавляя к платформе мобильные приложения, аналитические системы показателей и даже автоматизацию процессов и искусственный интеллект. Руководители всех уровней могут использовать данные для управления талантами разными способами – такими как планирование преемственности, внутренний рекрутинг, управление и отслеживание численности персонала и текучки, – и, как правило, это помогает

им работать более эффективно. «Цель, – говорит Джаухар, – состоит в том, чтобы доступ к данным и аналитике был быстрым и легким».

Преобразование HR-департамента в подразделение, работа которого определяется данными, потребовало от PepsiCo значительных вложений, но, по оценке Джаухара, рентабельность этих инвестиций будет высокой. «В перспективе HR-департамент, – говорит Джаухар, – станет более эффективным и будет действовать как настоящий деловой партнер, поддерживающий рост нашего бизнеса».

Цифровая трансформация, не менее тщательная, чем в Pepsi-Co; идентификация «ключевых 2 %», формирование «большой тройки» – вот основа любой организации, ориентированной на людей. Вам нужно, чтобы три этих блока встали на место, и тогда вы сможете распоряжаться людьми так же эффективно, как капиталом. Лишь только они заработают, цепная реакция спровоцирует системные изменения во всей корпорации. В следующей главе мы увидим начало этих изменений в зале заседаний совета директоров.

Приступая к делу

Преобразование компании в ориентированную на людей организацию – сложная и трудоемкая работа: без подготовки ее не осилить. На самом деле для того, чтобы взяться за дело, нужно иметь в своем распоряжении три инструмента.

Первый и самый важный – «большая тройка», состоящая из вас, финансового директора и CHRO. Чтобы всё заработало, финансовый директор и CHRO должны быть руководителями-звездами, которые смогут говорить на одном языке и с головой уходить в дела друг друга. Они ваши ключевые игроки в деле распределения персонала соответственно капиталу. В конечном счете, успех или неудача «большой тройки» зависит от вас. Вы должны поощрять честную и открытую обратную связь – настаивать на ней, действовать в соответствии с полученными откликами – и следить за тем, чтобы «большая тройка» регулярно встречалась, а в ее повестку дня включались значимые и требующие принятия мер вопросы, ориентированные на распределение человеческого капитала. Вы также должны призвать своего финансового директора и CHRO укрепить отношения друг с другом, с одной стороны, и дать им возможность задавать тон в разговоре о важнейших проблемах – с другой. Вот что необходимо, чтобы вылепить такую же сплоченную и эффективную «большую тройку», как у Marsh и McGraw-Hill.

Кроме того, потребуются еще два инструмента. Первый – тщательное выявление и изучение главных создателей стоимости в организации. Это список сотрудников компании, которые могут привести к экспоненциальному росту стоимости. Мы называем их «ключевыми 2 %». Сложная часть формирования такого инструмента – поиск *настоящих* талантов, а не просто сотрудников, которые сумели высоко подняться по служебной лестнице. «Большая тройка» не должна пропустить ни одного закоулка в компании, чтобы найти таланты, и искать их следует непрестанно. Скорее всего, вы обнаружите невероятных людей, создающих невероятную стоимость, в невероятных местах. Обратите внимание: это работа для всех трех участников «большой тройки», а не только для директора по персоналу. Вы ищете создателей ценности, и у вашего финансового директора есть данные, которые помогут отличить, кто хорошо выглядит только на бумаге, а кто по-настоящему продуктивен.

Третий инструмент легко описать, а вот внедрить сложнее: технологии для поддержки ваших преобразований, ориентированных на людей. Работая с ИТ-директором, хорошо знающим свое дело, вы сможете приобрести и внедрить программные приложения, которые собирают и обрабатывают информацию и улучшают различные процессы в HR. Пять или десять лет назад программное обеспечение для HR-департаментов только усугубляло беспорядок. Но за последние несколько лет оно так изменилось к лучшему, что теперь без него никуда.

Вооружившись этими тремя инструментами, вы будете готовы превратить свою компанию в предприятие, где от талантов действительно зависит многое. Как мы увидим в следующей главе, все три инструмента сыграют ключевую роль в том, чтобы убедить совет директоров принять ваш план реорганизации компании.

Глава 2

Убедите членов совета директоров продвигать стратегию привлечения талантов

В этой главе мы поговорим о том, как настроить совет директоров, чтобы он поддерживал потребности компании, ориентированной на людей, приоритет которой – талантливые сотрудники. Вы не сможете существенно расширить полномочия HR-департамента «снизу», если не заручитесь безоговорочной поддержкой руководства «сверху»: это революция нисходящая. Как генеральный директор, вы должны убедиться, что совет директоров целиком и полностью поддерживает намеченную трансформацию и заинтересован в ее успехе. Если «большой тройке» предстоит внушить менеджерам, что взаимосвязь персонала и финансов правит миром, то генеральный директор (то есть вы) обязан переманить на свою сторону совет директоров.

В дискуссиях по вопросам талантов роль совета директоров часто недооценивают. Разумеется, перечень пунктов, которые нужно втиснуть в напряженную повестку дня совета, велик: обзоры операционной деятельности, кибербезопасность, финансовая отчетность, активность акционеров, административные положения и вознаграждения. Чтобы держать рутинные административные задачи под контролем, требуются постоянные усилия. А вот обсуждение вопросов, связанных с талантами, обычно ограничивается темой преемственности генерального директора. Но, возглавляя организацию, где таланты превыше всего, вы не можете позволить своему совету директоров считать приоритетом стратегию. Из-за несогласованности «в верхах» могут пойти насмарку все ваши усилия по повышению статуса HR-департамента, поскольку информация, которую запрашивает совет директоров, вопросы, которые он задает, и замечания, которые делает генеральному директору и команде топ-менеджеров, чрезвычайно сильно влияют на то, что происходит внутри компании.

Ваша задача – помочь топ-менеджменту увидеть, что сотрудники, собственно, *и являются создателями стоимости*, а потому вопросы персонала должны главенствовать в повестке дня совета директоров. Чтобы донести это до руководителей, понадобятся время и упорство: ведь вы просите изменить мышление, а не просто совершить рокировки. Советы директоров гордятся тем, что расширили свой вклад в общее дело и не только обеспечивают соответствие требованиям, но и дают рекомендации по стратегии и рискам с целью максимального повышения общего дохода акционеров. А теперь вы пытаетесь заставить их сосредоточиться помимо стратегии еще и на талантах и оценить риски, связанные с ними. Таланты, стратегия, риск: вы хотите, чтобы для членов совета эта новая триада была не менее важна, чем доходы акционеров, которыми они уже озаботились. Вы желаете, чтобы совет директоров стал мощным инструментом, помогающим вам создать – и поддерживать – организацию, ориентированную на людей.

Преданное идее руководство может разделить ваши усилия по найму, поддержке и мотивированию «ключевых 2 %». Директора способны проследить за тем, чтобы на ключевых ролях в компании не было слабых исполнителей. Их поддержка даст понять как сотрудникам, так и инвестиционному сообществу, что вы взялись за трансформацию всерьез и дело выглядит перспективным. Их вовлеченность поможет вам поставить крест на стандартных методах работы.

подавляющее большинство руководителей не привыкли играть такую активную роль в управлении талантами. Согласно недавнему опросу корпоративных директоров, проведенному McKinsey, большинство респондентов считают, что эффективны в плане стратегии, но лишь 5 % полагают, что им хорошо удастся развивать человеческий потенциал и формировать в организации сильную, здоровую корпоративную культуру для сотрудников. Они пони-

мают, что ветер переменился – впервые в истории исследований директора говорят, что хотят, чтобы таланты стали приоритетом наравне со стратегией. Они признают: талантливый работник может приносить колоссальную пользу, и они много потеряют, если будут игнорировать это обстоятельство. Наблюдениями делится Конор Кехо (Conor Kehoe) – человек, который на протяжении многих лет руководил департаментом, занимающимся проблемами советов директоров: «До сих пор советы считали персонал проблемой менеджеров и не уделяли ему внимания. Теперь директора всё чаще задумываются о корпоративной культуре. Они обеспокоены тем стилем поведения, который привел к глобальному финансовому кризису, и хотят защитить репутацию компании и совета директоров».

Как первый руководитель, вы должны будете направлять своих директоров, чтобы они могли помочь вам с персоналом. Опираясь на примеры компаний, которые успешно создали организации, ориентированные на людей, включая GE, Google и другие, мы разработали четкое руководство, которому можно следовать. Оно включает то, что мы называем «четырьмя нововведениями»: знакомимся заново, обновляем совет директоров, по-новому расставляем приоритеты и рассказываем *новую* историю. Начнем с первого – ваш CHRO заново знакомится с советом директоров.

Знакомимся заново

Конечно, ваши директора уже знакомы с CHRO. Но что они о нем думают? Ушедший из жизни в 2016 году Рэнди Макдональд (Randy Macdonald), возглавлявший в свое время HR-департамент в IBM и GTE и бывший членом совета директоров Delphi и Time, в интервью за несколько месяцев до смерти сказал: «Когда человек входит в зал заседаний и объявляет, что он из HR-департамента, к нему, вероятно, предъявляют завышенные требования из-за недоверия и скептицизма по отношению к HR. Существует определенная предвзятость насчет того, насколько ценен вклад профессионального CHRO в общее дело. Поэтому я считаю, что первым делом директора по персоналу должны доказать: они не просто так размахивают флагом HR-департамента». Во многих компаниях специалист по работе с персоналом не участвует в принятии ключевых решений, касающихся судьбы компании, и далеко не всегда присутствует в зале заседаний совета директоров.

Но если вы привержены идее внедрения в вашей организации стратегии, ориентированной на людей, вам нужно убедиться, что правление воспринимает CHRO как ключевого партнера, который стимулирует создание стоимости всего предприятия. Вам следует четко объяснить директорам, зачем создается «большая тройка» и почему CHRO так же незаменим для бизнеса, как и финансовый директор. «Исполнительный директор действительно решает, каких членов руководства приглашать в зал заседаний и для каких обсуждений, – объясняет Лори Сигель (Laurie Siegel), экс-CHRO Tyco, а теперь директор CenturyLink, FactSet и Volt Information Sciences. – Очень часто гендиректор обращается с вопросом к финансовому директору или главному юристконсульту – и на этом останавливается. Я, как директор, часто прошу, чтобы CHRO тоже присутствовал на совещаниях. Если гендиректор реагирует на это словами: „Не знаю, будет ли он уместен на заседании совета директоров“, – значит, настало время искать нового CHRO». Вам нужно добиться безоговорочного признания совета директоров – и это еще одна причина убедиться, что ваш CHRO – высокопрофессиональный, опытный администратор.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.

Примечания