

«Инновационная модель культивирования талантов»

**Шерил Сэндберг**, управляющий директор Facebook



О НОВОМ ПОДХОДЕ  
В РЕАЛИЗАЦИИ  
HR-ПОТЕНЦИАЛА

РЭМ ЧАРАН | ДОМИНИК БАРТОН | ДЕННИС КЭРИ

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

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=42708739](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=42708739)*

*Талант побеждает. О новом подходе в реализации HR-потенциала:*

*Олимп-Бизнес; Москва; 2019*

*ISBN 978-5-9693-0422-2*

### **Аннотация**

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.

# Содержание

|  |    |
|--|----|
| Введение   | 6  |
| Человеческий капитал следует размещать так же грамотно, как и финансовый                             | 9  |
| «Талант побеждает»: пособие по преобразованию компании в ориентированную на людей и по управлению ею | 13 |
| Поднимите HR-департамент до уровня финансового отдела  | 23 |
| Глава 1  | 26 |
| Прежде всего сформируйте важнейший инструмент – «большую тройку»                                     | 30 |
| Конец ознакомительного фрагмента.  | 34 |

**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. Изда-  
тельство «Олимп – Бизнес», 2019

\* \* \*

**Рэм:**

*Посвящается двенадцати родным и двоюродным душам,  
братьям и сестрам, уже пятьдесят лет живущим под од-  
ной крышей и пожертвовавшим многим, чтобы я мог полу-  
чить 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 генераль-

ного 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. До-

миник – 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 Мастерзом (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 ре-визии 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,

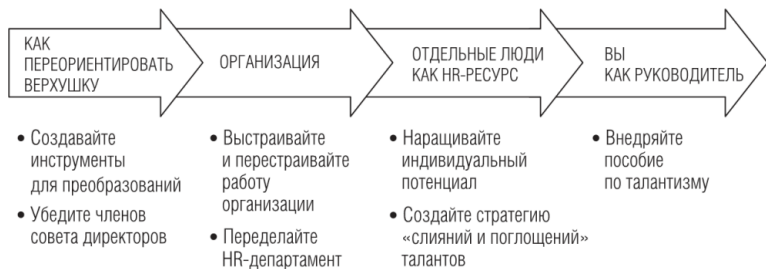
разумеется, даже не подумают жаловаться. Люди же, напротив, хотят иметь право голоса, если решается их судьба. И в эпоху, когда таланты весьма востребованы, следует разрешать людям обозначать свои запросы – и даже поощрять их в этом. Только тогда будет шанс привлечь лучших из лучших в вашей сфере. Итак, 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 взаи-

мопонимания 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. Ва-

ших 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: ра-



бота, 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 увели-

чивали 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 воз-

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 компаний 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»)<sup>[1]</sup>, 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»)<sup>[2]</sup>, где речь шла о более инициативной, стратегической роли директора по персоналу. В данной книге угол об-

---

<sup>[1]</sup> 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).

<sup>[2]</sup> 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).

зора 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.

# 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 изменяют 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» га-

рантирует, 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 юрисконсульт 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 (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 сэко-



номленные деньги пустили на зарплату новым сотрудникам, обладающим теми навыками в сфере продаж, маркетинга и технологий, которые требовались компании.

# 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