

Содержание

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

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

Сначала люди, потом стратегия

Новая роль директора по персоналу

Рэм Чаран, Доминик Бартон, Деннис Кэри

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

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

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

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

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

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

Идея вкратце

Проблема

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

Метод

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

Решение

Директор по персоналу должен стать настоящим стратегическим партнером генерального директора.

Новый договор генерального директора с директором по персоналу

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

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

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

Прогнозирование результатов

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

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

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

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

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

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

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

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

Диагностика проблем

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

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

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

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

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

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

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

Распределение обязанностей для прибавления ценности

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

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

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

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

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

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

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

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

Чего делать не надо

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

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

Профессиональная пригодность директора по персоналу

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

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

Директор по персоналу может формировать свою ценность разными способами:

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

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

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

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

Создание «большой тройки»

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Регулярные встречи «большой тройки»

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

Еженедельный мониторинг показателей

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

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

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

Каждый месяц смотрим вперед

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

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

Планирование на три года вперед

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

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

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

Новые каналы лидерства отдела по работе с персоналом

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

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

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

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

Переход к новому типу отдела по работе с персоналом

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


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

Впервые опубликовано в выпуске за июль-август 2015 года.

Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>

Как Netflix реформировала работу своего HR-подразделения

Пэтти Маккорд



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

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

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

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

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

Краткое изложение идеи

Идея

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

Решение

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Позвольте мне привести два примера.

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

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

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

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