HRT The Human Resources Times

Журнал о людях в бизнесе

«ЭКОПСИ Консалтинг»
№13 (39), сентябрь 2009

20 лет

ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ

ОТКРЫТЫЕ СЕМИНАРЫ

II квартал 2009

Оптимизация численности персонала: Отсекаем все лишнее

III квартал 2009

Оценка персонала: От моделирования реальности к управлению реальностью

PHARMA: Традиции и инновации в управлении людьми. Как совмещать?

Культура производственной безопасности

Управление эффективностью: приоритеты нового времени

IV квартал 2009

Executive Assessment нового времени

Слагаемые организационной эффективности

Кадровая стратегия. От романтики к прагматике

Создание программ внутреннего обучения

ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ

Подробнее о программе и времени проведения семинаров
на **www.ecopsy.ru** или по телефону **+7 (495) 645-21-15**.
Участие в семинарах бесплатно.
Организатор оставляет за собой право отказать в регистрации.

Содержание

Мысли вслух

Как стать консалтинговой компанией номер один — 4 стр.
Марк Розин

Ровесница отрасли — 6 стр.
Павел Безручко

Тема номера

20 лучших идей 20-летия — 8 стр.
Мы проанализировали наши идеи, реализованные в проектах для клиентов. Выбрали лучшие из них и решили поделиться с вами
Павел Безручко, Марк Розин

Статьи

Управляем численностью персонала — 12 стр.
В то время как компании ищут резерв для сокращений, численность персонала рассчитана не оптимально
Григорий Финкельштейн, Илья Цапин

Benchmarking Executive Assessment — 18 стр.
Зачем топ-менеджеры проверяют себя «на прочность»?
Мария Макарушкина

Главная проблема внутреннего обучения — 24 стр.
Как «вытащить» необходимые знания из головы эксперта и «упаковать» их в удобный для обучения формат
Александр Улесов, Анна Тимофеева

Оценка через управление реальностью — 30 стр.
Как оценить сотрудников и получить содержательный результат для бизнеса
Вероника Луцкина

Пресс-Дайджест

Обзор СМИ — 38 стр.

The Human Resources Times Magazine Корпоративный журнал (информационный бюллетень) «ЭКОПСИ Консалтинг». Журнал распространяется по бесплатной подписке среди топ-менеджеров ведущих российских и интернациональных компаний.

Текст, заголовки, редактура:
Евгения Скиба
Дизайн, верстка, иллюстрации:
Мария Терновская

Издание зарегистрировано в Федеральной службе по надзору за соблюдением законодательства в сфере массовых коммуникаций и охране культурного наследия. Свидетельство о регистрации СМИ ПИ №ФС77-22056 от 24.10.2005. Тираж 5000 экз. Москва, 2009 г.

Опубликованные материалы являются собственностью редакции. Перепечатка или любое коммерческое использование материалов возможно только по согласованию с авторами.

Учредитель, редакция и издатель ЗАО «ЭКОПСИ Консалтинг»

107023, Москва,
ул. Электрозаводская, д.24
Тел. +7 (495) 781-51-41,
645-21-15,
pr@ecopsy.ru,
skiba@ecopsy.ru

Как стать консалтинговой компанией №1?

Марк Розин

В сентябре 2009 года «ЭКОПСИ» исполняется 20 лет. Начиная со своего 16-летия, «ЭКОПСИ» является компанией номер один на рынке кадрового консалтинга; причем разрыв с номером два увеличивается. За счет чего нам, российской компании, удалось добиться успеха, при том, что у нас нет сверхкрупных политических клиентов, и мы ведем бизнес «по-белому»? Чтобы ответить на этот вопрос, я хочу обратиться к модели организационных типов, которая в настоящий момент находится на последней стадии разработки. В свое 20-летие компания «ЭКОПСИ» создала своего рода организационный «Myers-Briggs» — модель, позволяющую выделять ключевые типы организации. Модель содержит четыре независимые шкалы и, соответственно, описывает 16 типов организации — при этом организация каждого типа может быть эффективной при определенном виде бизнеса и в определенной внешней ситуации. Подробный рассказ об этой модели — дело отдельной статьи в следующем номере HRTimes, сейчас же я хочу проиллюстрировать с помощью данной модели те факторы, которые позволили «ЭКОПСИ» стать лидером рынка.

Шкала 1. Стратегическая — оппортунистическая

Стратегическая организация планирует свое развитие на долгосрочную перспективу, отталкивается от Видения; при этом она концентрируется на нескольких стратегических направлениях. Оппортунистическая (она же тактическая) организация гибко реагирует на открывающиеся возможности.

«ЭКОПСИ» — стратегическая организация в том, что касается Видения. 20 лет назад мы решили построить консалтинговую компанию в области человеческих ресурсов и все 20 лет ни разу не изменили своему Видению, а напротив, упорно и даже упрямо и в лучшие, и в худшие годы шли к своей цели. Одновременно у «ЭКОПСИ» есть много признаков эффективного оппортунизма. Все лучшие технологии разработаны внутри клиентских проектов, часто вместе с клиентами. В технологических инновациях «ЭКОПСИ» оказалась крайне гибкой, тактической организацией, разрабатывающей то, что сегодня попросил клиент. Клиентское развитие также протекало исключительно оппортунистически. Мы не ставили перед собой задачу завоевать тот или иной рынок, мы не давали рекламу, не занимались активными продажами. Двадцать лет мы переходим «из рук в руки». Мы годами работаем с клиентами, которые рекомендует нас новым клиентам. Нам остается лишь быть эффективными в оппортунистической разработке открывающихся возможностей.

Шкала 2. Формализованная — неформализованная

В основе формализованной организации лежит регламент, правило, должность. В неформализованной организации принимаются ситуативные решения, а способности и мотивация человека в большей мере определяют его функционал, чем его должность.

«ЭКОПСИ» ближе к полюсу «Неформализованная организация». При этом у нас есть несколько очень жестких правил. Они относятся к трем сферам. Четко налажен мониторинг результативности: ежемесячно мониторится финансовый результат каждого сотрудника. Существуют жесткие правила оценки квалификации (введена система квалификационных грейдов). А также по единым правилам осуществляется оплата труда: премирование привязано формулой к финансовым результатам, создана динамическая система «шагов», определяющая повышение зарплаты сотрудника, для партнеров разработана система долгосрочной мотивации. В остальных сферах в компании процветает свобода. Не зафиксировано время прихода и ухода с работы. Каждый сотрудник вне зависимости от должности и грейда может пробовать себя в различных ролях (исполнитель, руководитель проекта, продавец), а также в различных профессиональных областях (у одного есть способности к эксклюзивной оценке топ-менеджеров, а другой реализуется, создавая сложнейшие математические модели). Главное наше «ноу-хау» — рыночный нецентрализованный ситуативный способ распределения работы. Экаунт-менеджер, который продал проект, «зовет» проджект-менеджера, которому верит, а проджект-менеджер сам подбирает себе команду.

Шкала 3. Мотивирует достижения — мотивирует исполнение

Организация, мотивирующая на достижения, держится на драйве сотрудников, который поощряется и материально, и нематериально. Организация, мотивирующая исполнение, побуждает к работе путем контроля и наказаний.

«ЭКОПСИ» находится на полюсе «Мотивирует достижения». Фактически все, что делается, держится на энтузиазме. Контрольные процедуры введены только в финансовых областях. Одно из наших «ноу-хау» состоит в том, что индивидуальные финансовые показатели централизованно мониторятся, а финансовые цели сотрудник выбирает себе сам. Один ставит перед собой супер-амбициозные финансовые планки, а другой — очень скромные, поскольку, например, предпочитает заниматься технологиями.

Шкала 4. Директивная — консенсусная

В директивной организации решения принимает руководитель. За решениями нужно обращаться наверх. В консенсусной организации решения принимаются путем вовлечения сотрудников и достижения согласия со всеми заинтересованными сторонами. Для принятия решений приходится обращаться вниз и по горизонтали: к подчиненным и коллегам.

«ЭКОПСИ» — в полной мере консенсусная организация. Все важные решения обсуждаются в поисках согласия.

Итак, тип «ЭКОПСИ» — Стратегическая и, одновременно, Оппортунистическая, Неформализованная, Мотивирующая достижения, Консенсусная организация. Хорошо это или плохо? Для «ЭКОПСИ» оказалось хорошо. За 20 лет мы нашли формулу, которая позволила консалтинговой компании нашего типа стать лидером рынка. Есть 16 типов организации, и для каждого типа существует своя формула успеха. Подробная организационная модель — это наш новый технологический шаг, которой мы делаем в 21-ый год своего существования и о котором расскажем вам в самое ближайшее время.

Ровесница отрасли

Павел Безручко

В этом году «ЭКОПСИ» исполняется 20 лет. Как ощущает себя компания — ровесница отрасли?

Ощущения, можно сказать, троякие.

Во-первых, оглядываясь назад, мы ощущаем, что пройден большой путь и приобретено много разных знаний, накоплена большая «военная мощь». Что значит «военная мощь» для «ЭКОПСИ»? Это идеи, которые воплощаются в проекты, а также навыки людей и компании в целом. «ЭКОПСИ» сейчас — одна из самых опытных компаний на рынке. Сегодня на любой, даже самый необычный запрос, мы можем предложить качественное решение. Это говорит о том, что в компетенции поиска профессиональных решений для проблем наших клиентов мы — компания с большим опытом и с потенциалом на будущее.

Во-вторых, по российским меркам мы — уже довольно зрелая компания. Этот опыт делает нас критичнее. Мы понимаем, что далеко не все наши решения (и решения наших конкурентов) действительно создают полезную разницу для клиента. На то есть разные причины: в одном случае — проект изначально был задуман не правильно, в другом — мы не додумали, как клиенту нужно его внедрять, в третьем — клиент сам не постарался хорошо внедрить те результаты, которые мы получили. Что делать? Я считаю, что нужно перенести основное внимание с разработки систем на их внедрение. Создавать с мыслью о внедрении. Иными словами, создание хорошей системы — еще совсем не полдела, как мы думали в эпоху «молодого энтузиазма». Попробую подтвердить свои слова примерами. Сегодня мы понимаем, что у 70% российских компаний кадровый резерв — мертв. Потому что эти компании не достаточно загружают резервистов важными проектами и амбициозными задачами, не делают назначений и, тем самым, теряют своих лучших людей. Нужно ли выбирать 200 человек в резерв, если компания способна продвинуть только 100? Может, их должно быть 60, но таких, которые неизбежно получат продвижение или важный проект? Другой пример: некая компания внедряет систему управления эффективностью, желая, чтобы у каждого сотрудника были цели, эти цели были декомпозированы от целей верхнего уровня, были измеримы и служили основанием для бонуса. И вот долгожданный момент − система внедрена! Повлияло ли это на результаты? Двойственное впечатление. Да, теперь каждый сотрудник знает, как заработать свой бонус. Но возникает вопрос о справедливости поставленных целей. А также вопрос, которым задаются самые эффективные сотрудники: надо ли теперь ставить цели перед собой или передо мной уже все поставлено? Сотрудники могут использовать систему, как защиту от новых задач и отказываться от новой ответственности — «потому что ее нет в моих КПЭ».

Такие вопросы и размышления — феномен возраста. У нас нет слепой веры, что абсолютно все наши услуги — панацея для проблем клиента. Чем дольше мы работаем, как консультанты, тем больше понимаем важность тысячи условий для того, чтобы проект сработал наилучшим образом, принес ожидаемые плоды. Что мы для этого делаем? Мы стараемся учесть все, что знаем. Мы не даем забыть о необходимых условиях клиентам. Например, мы говорим не «создавайте кадровый резерв», а «используйте кадровый резерв», «назначайте людей», «давайте им агрессивные поручения». К сожалению, мы не всегда бываем услышаны, возможно, не всегда в точности говорим то, что хотят слышать клиенты.

Третий аспект, о котором я бы хотел сказать, — это рынок кадрового консалтинга, в котором мы, «ЭКОПСИ», в своей опытности-зрелости сегодня существуем. Я не считаю, что до 1998 года в России вообще всерьез существовал рынок кадрового консалтинга. Были разрозненные инициативы, не связанные между собой проекты, отдельные люди, которым нравилось оценивать и развивать персонал и т.п. Своим появлением кадровый консалтинг обязан кризису 1998 года. Как ни странно, этот кризис был самым позитивным событием последнего 10-летия. Причем не только для рынка консалтинга, но и для всей страны: рубль нашел свою стоимость, отечественные товары стали конкурентоспособны, западные компании не скупили российские стартапы. Да, был рост цены на нефть. Но все же главным толчком стала девальвация рубля. А дальше — развитие российского бизнеса стало драйвером для консалтинга. Потому что именно российские компании создают основной спрос на консалтинговые услуги в России. Западные имеют более сформированную культуру и процедуры, где роль консультанта сравнительно невелика — он исполнитель внутри клеточек расчерченной доски. В то время как в российской компании консультант может стать действительно бизнес-партнером. Десять лет, с 1998 по 2008 год, стали «золотым веком» российского консалтинга, волной, слагаемые которой: реальная потребность бизнеса, платежеспособный спрос и малая конкуренция со стороны западных компаний. Российский консалтинг сумел поймать эту волну.

Уже давно ведутся споры на тему — чем обусловлен успех человека / организации: внутренним талантом или внешними условиями? В книге «Гении и аутсайдеры», Малкольм Гладуэлл в качестве примера приводит результаты исследования успеха тысячи пианистов. Некоторые из них добились мировой славы, другие — играют в хороших оркестрах и получили профессиональное признание, третьи — малоизвестны. Предполагалось, что залог успеха — выдающиеся способности пианистов. Но оценка музыкального таланта и изучение жизни этих людей показали, что их способности отличались не значительно, существенной разницей было лишь... количество часов практики, которые они получили в период профессионального становления. Первые практиковались более 10 000 часов, вторые — от 5 000 до 10 000, третьи — менее 5 000.

Кризис 1998 года дал кадровому консалтингу возможность получить свои 10 000 часов практики. Теперь мы знаем не меньше наших западных коллег, а про наш рынок мы знаем больше, и это дает нам отличное конкурентное преимущество.

Сейчас цикл развития изменился, волна сменилась спадом. Что будет дальше, за периодом переосмысления, в котором мы сейчас находимся, можно только предполагать. Позволю себе пофантазировать о будущем. Экономика неизбежно будет восстанавливаться. После восстановления бизнеса закончится провал заказов в консалтинге. За это время HR-службы значительно вырастут в квалификации. Каким образом? Сейчас, когда большинство проектов организации стремятся делать собственными силами, все внутренние службы (не только HR) испытывают сильное давление, у них появилась возможность больше практиковаться. Кроме того, под шумок кризиса они переманили к себе ряд хороших консультантов, которые их многому научат. Российский HR сделает качественный рывок также, как в прошлом десятилетии сделал российский консалтинг. Как это проявляется? Благодаря кризису 2008 года формируется модель HR-дженералистов, которые имеют широкий профессиональный кругозор, и многое умеют делать сами, без привлечения консультантов. Клиенты становятся гораздо более требовательными к качеству консалтинговых проектов, к их инновационному содержанию, и к соотношению затрат на проект и его результатов. В такой ситуации выиграют те консалтинговые компании, которым лучше других удастся сочетать разнонаправленные качества — инновационность и высокую производительность труда.

20 лучших идей 20-летия

Мы проанализировали наши идеи, реализованные в проектах для клиентов, и выбрали лучшие из них. Их получилось 20 – столько же лет существует «ЭКОПСИ Консалтинг».

Марк Розин, Павел Безручко

1 Оппортунизм может быть не менее успешен, чем стратегическое развитие

Принято считать, что успешным может быть только развитие организации, опирающееся на заранее сформулированную бизнес-стратегию. Практика показывает, что не менее успешными могут быть организации, которые максимально используют любые возможности и идут на разнообразные эксперименты, выходящие за рамки стратегии.

2 Развитие организации колеблется между полюсами централизации и децентрализации

Для установления контроля и стандартизации процессов компании централизуют основные функции. В дальнейшем компании вынуждены решать задачу повышения ответственности за финальный результат и гибкости управления, что требует децентрализации. Тем самым, развитие организации идет по спирали, где каждый виток занимает годы или даже десятилетия.

3 Принцип развития корпоративной культуры: внедрение одной новой ценности при усилении двух существующих

Большинство попыток изменить корпоративную культуру компании разбиваются о склонность топ-менеджеров мыслить утопически: «поворачиваем реки вспять». При этом, реальная корпоративная культура компании игнорируется. Между тем, организация не является пластилином, из которого можно вылепить, что угодно. Организация — живой организм, который может меняться лишь эволюционно. Единственный способ изменить организацию — в качестве рычага для изменений воспользоваться теми ценностями, которые есть в организации уже сегодня. А для этого нужно использовать принцип: одна новая ценность на две существующие.

4 Переход от культуры «силы» к культурам «порядка» и «успеха» для российского бизнеса

Наши исследования показывают, что корпоративная культура значительной части российских компаний соответствует культуре «силы». Ее характерными чертами являются авторитаризм первого лица, подспудная конкуренция сотрудников, огораживание функциональных территорий, пренебрежение правилами. При этом, наиболее эффективной для бизнеса является корпоративная культура «успеха» — высокая ориентация на результат, честная соревновательность, стремление к рекордам, инициатива, минимум разумных правил. Мы научились помогать компаниям в процессе перехода от культуры «силы» через культуру «порядка» к культуре «успеха».

5 Рекорд делаем нормой

При выставлении нормативов и планов на будущее можно идти путем целевого прироста от среднего результата прошлого периода. Более эффективной является ориентация на рекордные результаты внутри собственной компании. Такой метод целеполагания требует «экстремального мышления», а также технологии изучения и распространения лучших практик.

6 Заменить функциональных специалистов кадровой службы дженералистами, целостно отвечающими за категорию персонала

Принятый в современном HR функциональный подход размывает ответственность за финальный результат кадровой работы (если персонал не результативен – мы плохо набрали, некачественно обучили или слабо мотивируем?) Будущее кадровой службы за дженералистами, целостно отвечающими за конкретную группу персонала численностью 100-300 человек.

7 Нормирование численности через статистический анализ ключевых факторов трудозатрат (КФТ)

Традиционные методы нормирования численности являются либо слишком грубыми (бенчмаркинг), либо слишком долгими (операционное нормирование). Выделение КФТ и сбор статистики по ним позволяет сравнить подразделения между собой и отделить «поджарых» от «толстых» за разумные сроки с оптимальной точностью. Кроме того, определив КФТ, мы можем проводить бенчмаркинг с существенно большей точностью.

8 Формула эффективности человеческого ресурса:

$$\frac{\text{количество} \times \text{качество} \times \text{мотивация}}{\text{стоимость}}$$

Любые ресурсы организации могут быть оценены по трем параметрам: количество, качество и стоимость. В случае с таким «живым» ресурсом как персонал добавляется еще один параметр — мотивация. Качеством применительно к персоналу является квалификация. Количество следует понимать как соответствие численности потребностям бизнеса.

9 Разрабатывать КПЭ через процедуру защиты функций

Аксиомой разработки КПЭ является движение сверху вниз, от целей организации к целям сотрудников. Однако при таком подходе, теряется вовлеченность сотрудников, и КПЭ зачастую перестают отражать специфику их деятельности. Отдать формирование целей «на откуп» сотрудникам — тоже не выход. Мы создали сбалансированную методику, предполагающую два встречных процесса: движение снизу вверх и сверху вниз. Топ-менеджеры задают стратегические ориентиры, после чего функциональные команды предлагают свои КПЭ и защищают их перед топ менеджерами.

10 Внедрить в бизнесе систему званий, принятую в армии, церкви и науке

Все системы грейдирования предполагают ранжирование должностей, а не сотрудников. Как же отличать и мотивировать сотрудников, достигающих выдающихся бизнес-результатов или имеющих уникальную квалификацию? Можно воспользоваться технологией, успешно работающей в древнейших организациях, таких как церковь и армия: присвоить грейд человеку, а не должности и, тем самым, внедрить систему званий.

11

Бэндовая модель корпоративных и менеджерских компетенций

Формируя корпоративные и менеджерские компетенции, многие компании либо распространяют небольшое количество универсальных компетенций на все категории персонала (от уборщицы до президента), либо создают множество разрозненных моделей, адресованных разным уровням иерархии. Мы создали подход, позволяющий обеспечить преемственность корпоративных и менеджерских компетенций на разных уровнях иерархии и уместить все это на одной странице.

12

Процессно-объектный подход к разработке профессиональных компетенций

Ключевой трудностью при формировании профессионально-технических компетенций является выбор способа их описания. Например, для IT-службы можно описывать компетенции, соответствующие этапам работы с внутренними клиентами (анализ запросов, поиск решений, устранение проблем) или, в альтернативном случае, описывать знания и навыки, необходимые для работы с конкретными объектами (видами оборудования и программного обеспечения). В каждом из этих вариантов что-то оказывается упущено, а их совмещение делает модель слишком громоздкой. Мы создали матричный способ описания профессионально-технических компетенций, решающий эту проблему.

13

Оценивать людей, вовлекая их в решение реальных бизнес — ситуаций

Личностные опросники предполагают следующую закономерность: то, как человек отвечает на специальные вопросы теста, отражает его личностные черты, которые в свою очередь служат основой для прогноза его эффективности в работе. Прогностическая сила таких опросников не превышает 50%. Традиционные ассессмент-центры предполагают, что успешное участие в упражнениях, моделирующих реальность, предсказывает эффективность в работе. Прогностическая сила данного метода достигает уже 75%. До недавнего времени ассессмент-центр был самым валидным методом оценки людей в бизнесе. Мы создали технологию, которая позволяет оценивать сотрудников в ходе выполнения специально сконструированных реальных рабочих заданий. Прогностическая сила данного метода достигает 90%.

14

Оценивать топ-менеджеров, анализируя их жизненный путь и выявляя устойчивые сценарии

Эффективность сотрудника напрямую зависит от его деловых качеств — компетенций. На высших позициях помимо компетенций критическое значение для успеха приобретают чисто психологические качества (личностная зрелость, осторожность, азарт, моральность и т.п.). Ассессмент-центр не дает возможности оценить эти качества. А личностные опросники недостаточно надежны. Наш метод глубинного интервью по жизненным событиям позволяет выявить устойчивые сценарии поведения топ-менеджера в важнейших рабочих ситуациях и предсказать его успешность.

15

Анализ человеческого ресурса с помощью матрицы: квалификация / потенциал

Традиционный анализ компетенций сотрудников не учитывает такой важнейший параметр, как потенциал их развития. Мы выяснили, что потенциал к развитию сотрудника определяется тремя факторами: способностью к обучению, мотивацией достижений и отсутствием деструкторов. Мы научились надежно измерять эти факторы. Это позволяет в том числе выстроить продуманные стратегии по отношению к двум «проблемным» категориям сотрудников: очень компетентным, но не потенциальным; и высоко потенциальным, но недостаточно квалифицированным.

16

Управлять талантами, совмещая систему с формированием «установки на таланты»

С момента выхода делового бестселлера «Война за таланты» прошло более 10ти лет. Многие организации в России попытались изменить сознание менеджеров и внедрить этот подход, но потерпели неудачу, поскольку не создали регулярных систем и процессов, поддерживающих работу с талантами. Другие компании увлеклись процедурами и даже (в некоторых случаях) сумели их автоматизировать. Однако они забыли о необходимости изменения менталитета менеджеров. Преуспели те немногие организации, кто сумел совместить оба подхода.

17

Управлять талантами через построение встречных процессов: планирование замещений и планирование карьеры

Можно подобрать преемников под все ключевые позиции и при этом упустить талантливых сотрудников, которые не могут быть продвинуты в ближайшее время. Можно спланировать карьеру для всех талантов, но при этом часть позиций останется без резерва. Надежная система работы с талантами обеспечивается совмещением двух встречных процессов: планирование замещений, которое отталкивается от позиции, и планирование карьеры, которое отталкивается от человека с его талантами.

18

Управлять знаниями через социометрический выбор экспертов по темам

Занимаясь построением системы внутреннего обучения, многие компании совершают роковую ошибку: назначают экспертов в конкретной области знаний, не интересуясь, у кого в действительности сотрудники получают совет и наставничество. В результате назначенные эксперты остаются невостребованными. Гораздо лучшие результаты дает использование социометрического подхода: опрос сотрудников и номинация экспертов по результатам этого опроса. Тем самым мы «асфальтируем уже протоптанные дорожки» к знанию.

19

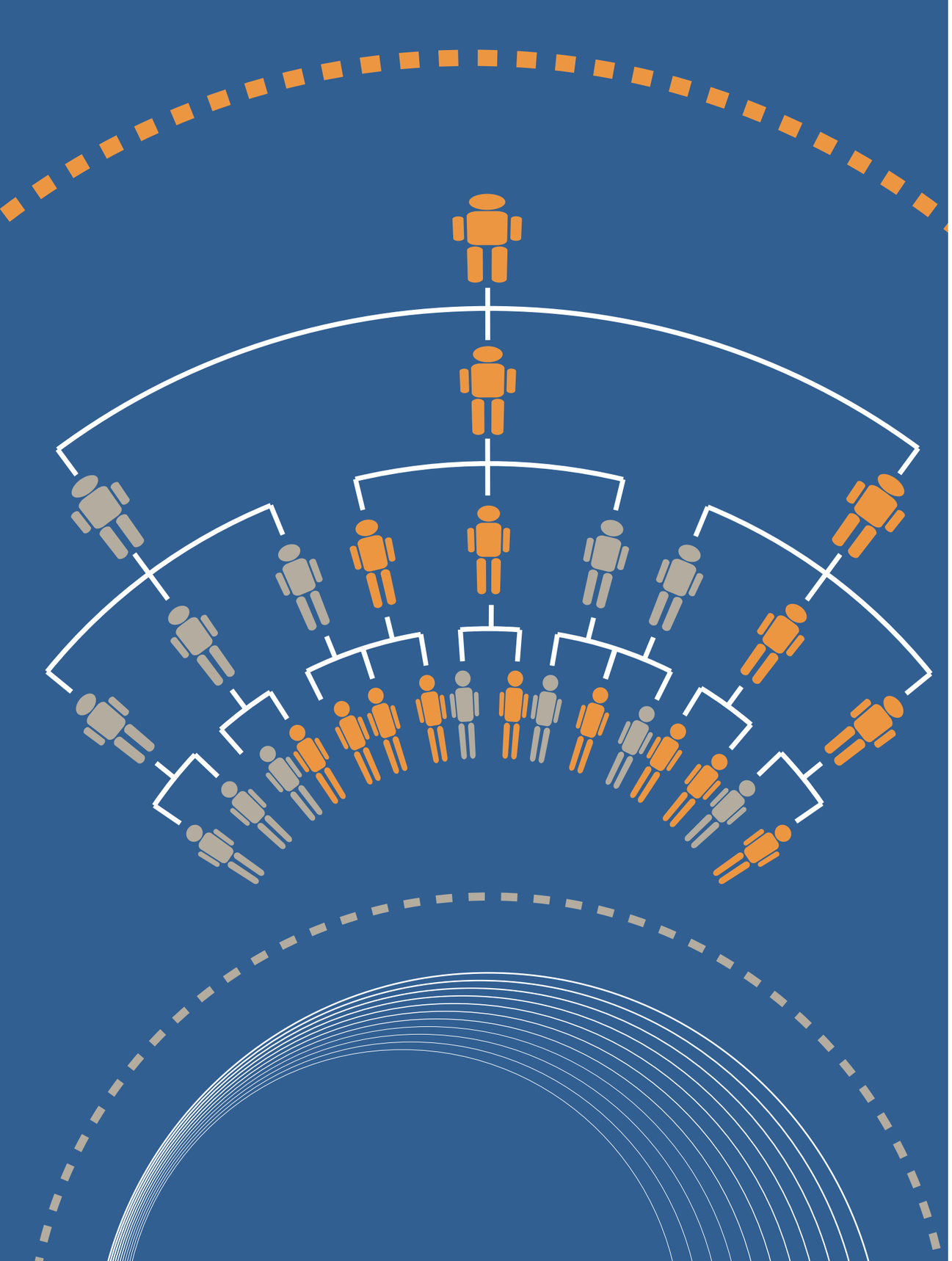
Учить осознанию иерархии ценностей для решения конфликта бизнеса и этики

Одной из сложнейших и наиболее ответственных частей работы топ-менеджера является принятие решений в ситуации конфликта интересов (производственная установка загрязняет воздух: защищать экологию или выполнять план?) Подобные дилеммы зачастую не имеют однозначного ответа. Предлагаемый нами подход предполагает осознание подспудных ценностей, лежащих в основании каждой из альтернатив, формирование собственной иерархии ценностей и принятие решения на этой основе.

20

«Китайская» модель тренинга: 7 плюс-минус два шага к успеху

Одной из главных проблем большинства тренингов является то, что участники не получают реальных навыков на выходе. Зачастую это происходит потому, что изучаются слишком «широкие» теории, которые нельзя прямо приложить к практической ситуации в конкретном бизнесе. Мы научились описывать сценарии поведения, содержащие необходимый и достаточный минимум шагов, ведущих к успеху в конкретной деловой ситуации. При использовании этого подхода в тренинге, устойчивый навык будет сформирован не более, чем за 3 часа.



Управляем численностью персонала

Григорий Финкельштейн, партнер
Илья Цапин, консультант

Сегодня многие предприятия сталкиваются с задачей оптимизации численности персонала. О том, как и где найти резерв для сокращений и как выйти на оптимальную численность, HRT рассказали Григорий Финкельштейн и Илья Цапин.

Какие методы в основном используют компании сегодня, чтобы оптимизировать численность?

Григорий Финкельштейн: Абсолютное большинство компаний проводит оптимизацию по методу разнарядки. Руководство компании издает приказ о сокращении 10% или 20% сотрудников в конкретные сроки. Этот приказ принимается к исполнению. Менеджеры структурных подразделений ломают головы над списками сокращаемых сотрудников. При наличии давления «сверху» списки как-то формируются к определенной дате, а при отсутствии такого давления — процесс обычно затягивается.

Илья Цапин: В тяжелой финансовой ситуации разнарядки могут поступать до тех пор, пока отрицательный эффект от сокращений не становится очевидным и не перевешивает положительный. В итоге нередко оказывается, что одна часть подразделений (те, у кого численность изначально была завышенной) до сих пор имеют избыточное количество персонала, а другие подразделения, численность в которых изначально была близка к оптимальной, уже не могут эффективно работать. Те организации, которые решили не использовать разнарядку, а выйти на расчетную численность более точными методами, сталкиваются с трудным вопросом выбора методологии.

Какие подходы к оптимизации численности кроме разнарядки сегодня используются? В чем их преимущества и недостатки?

Григорий Финкельштейн: На сегодняшний день существует три основных метода, позволяющих рассчитать оптимальную (нормативную) численность. Все они имеют свои сильные и слабые стороны.

Илья Цапин: Один из наиболее распространенных методов нормирования — Бенчмаркинг. Он основывается на сравнении количества персонала в подразделениях компаний, ведущих сходный тип бизнеса. Преимущество Бенчмаркинга — в легкости

проведения и малой трудоемкости. Однако сам по себе Бенчмаркинг является очень грубым, неточным методом. Его использование нередко приводит к тому, что сравниваются не сопоставимые по технологиям и бизнес-процессам предприятия и подразделения. Например: в среднем по российским компаниям известно соотношение: 2,3 специалиста HR-службы на каждые 100 сотрудников. В западных компаниях этот показатель существенно меньше. Причины лежат как в области лучшей организации труда и более высоком уровне автоматизации, так и в других областях, например, функция расчета заработных плат в российских компаниях обычно входит в HR, а в западных — нет.

Григорий Финкельштейн: Другой метод, Операционное нормирование, отличается от Бенчмаркинга очень высокой точностью, но и чрезвычайно высокой трудоемкостью. При Операционном нормировании бизнес-процесс рассматривается как совокупность элементарных операций (этапов). Время таких операций известно из специальных справочных таблиц или получено с помощью хронометража. Затраты времени по процессу определяются как сумма времени операций, из которых он состоит.

Например: Процесс обработки детали разбивается на элементарные действия: оператор берет заготовку со стола (в пределах досягаемости), делает 10 шагов, закрепляет заготовку в держателе автоматического станка и возвращается обратно к столу. Для каждой операции из таблицы определяется индекс — стандартное время, измеренное в 10^{-4} часа.

Сколько нужно времени, чтобы определить нормативы для одной должности с помощью метода Операционного нормирования?

Григорий Финкельштейн: От полдня до двух дней на одно рабочее место.

Судя по Вашим словам Бенчмаркинг – слишком грубый, приблизительный метод, а Операционное нормирование требует много времени. Как найти «золотую середину»?

Григорий Финкельштейн: В «ЭКОПСИ Консалтинг» разработан такой метод. Он получил название Факторное нормирование. При использовании этого метода в каждом производственном процессе выделяются факторы, влияющие на трудозатраты (ключевые факторы трудозатрат, КФТ). Как правило, таких факторов у процесса несколько. Ими бывают результаты процесса и другие характеристики. Например, факторами трудозатрат по процессу управления персоналом для нефтедобывающей отрасли будут: среднегодовая численность персонала, количество принятых сотрудников, количество обученных сотрудников, количество вахтовиков, количество юридических лиц и другие.

После того, как факторы определены, рассчитываются коэффициенты, т.е. степень влияния каждого из фактора на численность персонала. Для этого «мы идем вглубь» и раскладываем процесс на более мелкие процессы. Наша цель — дойти до таких мелких процессов, на которые будет оказывать влияние только один фактор. Например, возьмем такой процесс как рекрутинг сотрудников. Он состоит из поиска и приглашения кандидатов, проведения входных интервью, оформления принятых людей (кадровое делопроизводство) и т.п. Нам нужно понять, сколько у внутреннего рекрутера уходит времени (человекочасов) в год на проведение входных интервью.

Для расчета коэффициента мы делим количество человекочасов на объем по фактору — в данном случае, количество нанятых сотрудников.

Для чего нужен коэффициент?

Григорий Финкельштейн: Для того, чтобы создать математическую модель расчета необходимого количества сотрудников в подразделении. Так, для нашего примера с управлением персоналом модель будет выглядеть следующим образом: среднегодовая численность сотрудников х коэффициент 1 + количество нанятых людей х коэффициент 2... и так далее.

Этой модели достаточно, чтобы рассчитать численность для подразделений?

Илья Цапин: Не совсем. Если в компании есть большое количество филиалов с сопоставимыми подразделениями, то сравнение трудозатрат по выделенным факторам позволит увидеть «лидеров» и «отстающих» по производительности.

Компании получают возможность сразу выставить нормы. Существует два подхода.

1) Принять за норму численности среднее значение. (Рис 1) Тогда подразделениям-лидерам добавляются люди, а у отстающих— сокращаются. Такой подход имеет смысл выбирать в том случае, когда у лидеров выявляется наихудшее качество выполнения процесса.

2) Если же лидеры не теряют в качестве, то нормы выставляются на базе лидеров, т.е. все филиалы, кроме лидирующих, получают задание на снижение численности, что стимулирует их руководителей к повышению производительности труда и интенсивное обучение у лидеров. Такой подход наиболее эффективен, если, как это часто бывает, основной причиной раздувания штатов у отстающих является избыточная бюрократизация.

Так Факторного нормирования достаточно или нет?

Григорий Финкельштейн: Чаще всего — нет. Потому что даже «лучшие практики» в компании могут быть не оптимальными и значительно отставать от практик в других предприятиях. Кроме того, не в каждой компании есть филиалы и однотипные подразделения. Тогда Факторное нормирование не сможет гарантировать оптимальность нормативов. Но у нас есть решение для таких случаев.

Какое?

Григорий Финкельштейн: На самом деле, ни одна из перечисленных методик не является эффективной в одиночку.

Операционное нормирование, несмотря на свою точность, имеет достаточно высокую стоимость, поэтому выбирать его в качестве единственного метода не эффективно. Хотя есть всемирно известные компании, такие как Daimler и Saab, для которых этот метод является основным. Бенчмаркинг имеет недостаточно высокую точность для реального использования в бизнесе, поэтому использовать его отдельно от других методов практически невозможно, хотя существует специфика производства, при которой этот метод может быть более-менее применим. Например, добывающие, особенно нефтяные, компании ориентируются на него.

Для многих предприятий Факторное нормирование, несмотря на баланс стоимости и точности результатов, само по себе не даст четких ориентиров на то, какими оптимальные нормативы должны быть.

Выходит, нужно использовать несколько методов? Комбинировать?

Илья Цапин: Да, максимально эффективным является комбинированное использование методик. Мы готовы предложить логику, которая кажется нам оптимальной и дает наибольший эффект от применения.

В первую очередь мы предлагаем проводить Факторное нормирование. Его резуль-

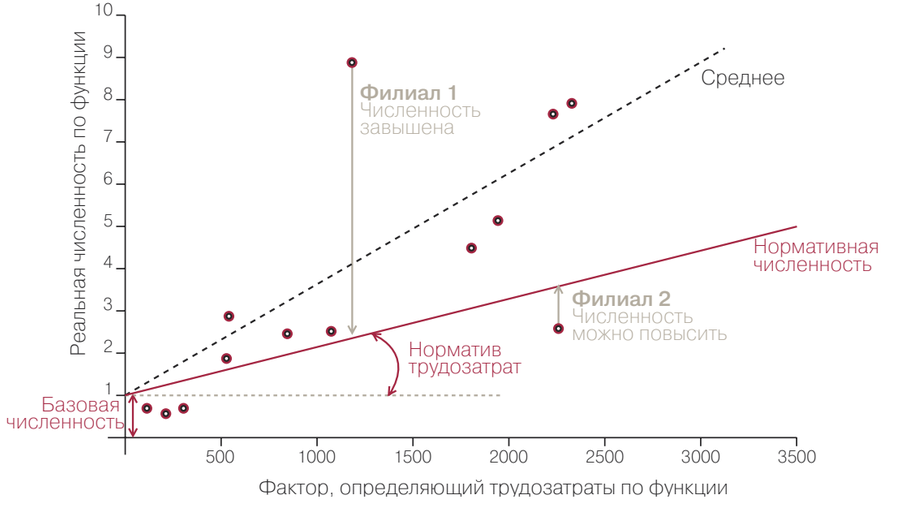


Рисунок 1
Принципы определения нормативов трудозатрат через Факторное нормирование, «ЭКОПСИ Консалтинг», 2009 ©

татом становится понимание нашей производительности труда. Возникает вопрос: наша производительность — это много или мало? Ведь отталкиваясь от ситуации в компании, вы не всегда точно знаете, есть ли резерв для увеличения производительности и где он лежит. Поэтому дальнейшее применение бенчмаркинга позволит сравнить наши трудозатраты по процессам и нашу производительность с компаниями-бенчмарками.

Получается, что бенчмаркинг все же необходим?

Илья Цапин: Бенчмаркинг — это анализ, который дает много пищи для размышлений. Его использование после Факторного нормирования становится максимально корректным, так как проводится не общее грубое сравнение, как обычно делается в бенчмаркинге, а сопоставляются трудозатраты и производительность с учетом факторов.

Григорий Финкельштейн: Для того чтобы Бенчмаркинг был продуктивен, необходимо правильно выбрать компании, с которыми будет производиться сравнение. Возможны два варианта: с лидерами индустрии (теми, на кого вы хотите быть похожими) или основными конкурентами. В идеале нужно использовать данные лидеров – чаще западных компаний, таким образом, оценивая себя с точки зрения общемирового опыта. Однако эти данные не всегда доступны. Еще одним существенным ограничением является возможное радикальное отличие западных и российских технологий. В этом случае результатом бенчмаркинга будут данные об уровне технологической отсталости, которые никак не помогут при нормировании. Поэтому часто бенчмаркинг проводится с компаниями-конкурентами.

Найти данные по выделенным факторам трудозатрат о компании-конкуренте тоже довольно сложно. Что делать?

Григорий Финкельштейн: Да, это действительно не просто. Но если вы это сделали, результат сравнения будет стоить затраченных усилий. Вы поймете, какие точно процессы организованы не оптимально и насколько они не оптимальны. Именно поэтому мы считаем, что Бенчмаркинг необходимо проводить только после Факторного нормирования.

Если в ходе бенчмаркинга вы видите, что результаты Факторного нормирования близки к данным компаний-бенчмарков, можно смело использовать последние в качестве итоговых нормативов для предприятия. Дальнейший анализ является избыточным.

Хорошо. А что делать, если они кардинально отличаются?

Григорий Финкельштейн: В таком случае непосредственно использовать эти показатели производительности труда как нормативы — опасно. Нужно выяснить причину такого расхождения. Для этого поводится Операционное нормирование.

Илья Цапин: Вообще, Операционное нормирование применяется или когда это методологически оправдано, или когда бенчмаркинг выявил, что производительность труда по процессу может быть значительно выше, т.е. ваш процесс организован не оптимально. Выявление таких потенциальных для оптимизации мест становится возможным благодаря тому, что при Операционном нормировании мы анализируем каждую, даже самую незначительную операцию, входящую в процесс, а также последовательность операций. Другими словами, выявляем участки процесса, на которых организация труда может быть построена лучше за счет упразднения лишних операций и сокращения времени при изменении последовательности производственного цикла. Пример: группировка однотипных действий снижает время на переход работника от одного станка к другому.

Применив три метода, компания получила довольно большой массив данных. Что с ними делать дальше? Как принимать решение?

Илья Цапин: Фактически, у нас на руках есть четыре типа данных.

С помощью Факторного нормирования мы получили:
- среднюю производительность по процессам в вашей компании;
- лучшие показатели производительности по процессам среди однотипных подразделений на вашем предприятии (если таковые существуют).

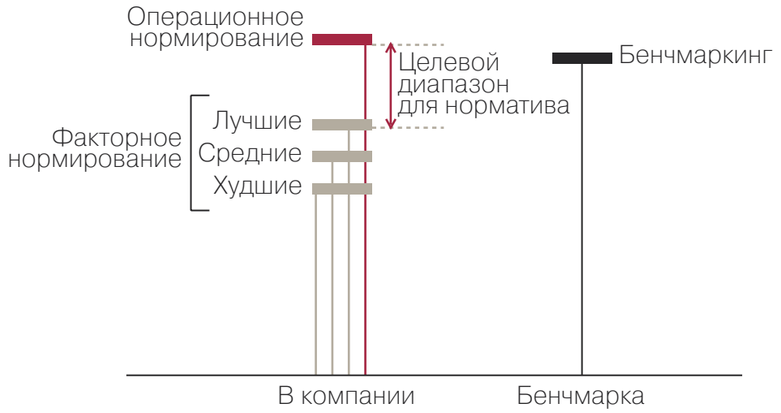


Рисунок 2
Выбор нормативов, «ЭКОПСИ Консалтинг», 2009 ©

С помощью Бенчмаркинга:
- показатели компаний-бенчмарков; процессы, по которым вы от них отстаете и степень отставания.

С помощью Операционного нормирования:
- нормативы для ряда процессов, которые потребовали пристального внимания из-за расхождений с нормативами компаний-бенчмарков.

Решение о том, какой норматив использовать по итогам проведенной работы, является сложным управленческим решением. (Рис 2) Вряд ли стоит напрямую использовать результаты операционного нормирования, так как они рассчитаны для идеальной организации труда. Например, в ситуации отсутст-вия простоев. Но не стоит брать и результаты ниже лучших практик внутри самого предприятия. Конечное решение — это взвешенное осмысление всего комплекса результатов применения трех методологий.

Как долго можно использовать нормы численности, полученные в ходе нормирования?

Илья Цапин: Эффективно планировать численность предприятия на основе полученных результатов можно в течение нескольких лет. Но при коренных изменениях в технологии производства и радикальных перестройках бизнес-процессов становится необходим пересмотр нормативов.

Пример:

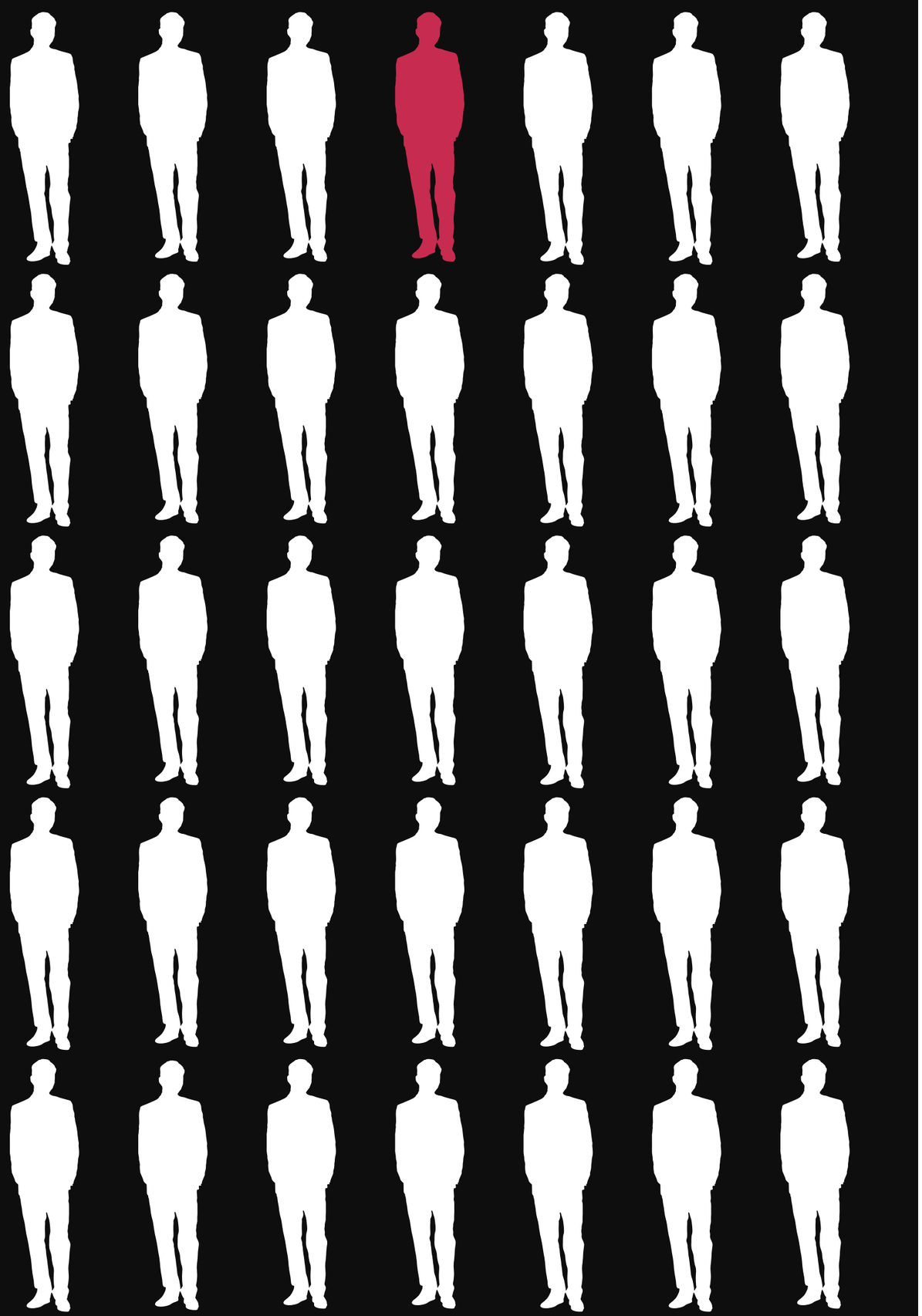
Факторное нормирование процесса заполнения трудовой книжки показало, что этот процесс занимает у сотрудников кадровой службы 38 минут.

В компании со сходной технологией кадрового делопроизводства этот же процесс занимает 15 минут.

Чтобы выяснить причину сильного расхождения фактического времени заполнения, было проведено операционное нормирование. Выяснилось, что процесс заполнения трудовой книжки может занимать 7 минут, при том, что сотрудник совершает только операции, которые направлены на достижение результата процесса и делает это с оптимальной для человека скоростью.

Причина того, что реальное время заполнения трудовой книжки существенно превышает норматив, полученный операционным нормированием, — в неоптимальной скорости совершения операций: сотрудники кадровой службы при заполнении трудовых книжек переносят часть данных из трудовой книжки в информационную систему слишком медленно, так как не обладают навыком машинописи: они до сих пор печатают «двумя пальцами».

Решение руководства:
- Принять требуемый норматив равным 22 минутам (среднее результатов факторного и операционного нормирования);
- Обучить сотрудников кадровой службы машинописи;
- По окончании обучения снизить норматив по процессу.



Benchmarking Executive Assessment

Мария Макарушкина, директор по консалтингу

«Познание самого себя возможно только
через сравнение с другими»
Фридрих Ницше

Несколько лет назад один клиент рассказал мне такую историю: «Я работал в компании Coca-Cola в течение долгого времени — практически со времени ее прихода на российский рынок. Мне очень нравилась эта компания, ее культура, коллектив, руководители. Мой руководитель до сих пор является для меня эталоном управленца: мудрый, умный, тонко чувствующий бизнес и людей. Именно в этой компании я сделал свою карьеру. Но в какой-то момент я стал сомневаться: смогу ли я так раскрыться и преуспеть в другой корпоративной среде, среди совершенно иных людей? Где ключевой ресурс успеха: во мне или в существующих благоприятных условиях? Я пользуюсь авторитетом в этой команде, но смогу ли завоевать его в другом коллективе? Я решил сменить место работы, проверить себя на прочность и состоятельность. Было очень тяжело расставаться с любимой компанией. Это почти как с любимой женщиной... Скажу сразу: уже нигде в будущем я не был так счастлив, как там. Но как иначе можно узнать свою рыночную стоимость, конкурентоспособность?»

Автор этих строк добился больших успехов и в других компаниях разных отраслей бизнеса. Ему понадобилось пройти многолетние и непростые испытания, чтобы уверенно сказать себе: «да, я могу. Я — настоящий профессионал». Сегодня я бы порекомендовала ему Benchmarking Executive Assessment.

Человек, уже достигший сколь либо существенных результатов в бизнесе, в определенный момент начинает сталкиваться с мучительными вопросами: смогу ли я добиться таких же успехов в других условиях? Всегда ли я эффективен или, может быть, это просто влияние благоприятных факторов? Какова все-таки моя «реальная управленческая стоимость» на рынке? Действительно ли я хороший менеджер, как я «смотрюсь» на фоне других руководителей? Что мне надо развивать, чтобы стать более эффек-

тивным? Как обстоят дела с моими подчиненными? Может быть, на рынке есть намного лучше?

Эти вопросы есть переход на следующую, более высокую ступень развития. Для того чтобы получить ответы на них сегодня существует Benchmarking Executive Assessment.

Вообще, Executive Assessment — это индивидуальное глубинное психологическое интервью по жизненным событиям, то есть метод психологического изучения и консультирования, предназначенный для работы с руководителями высшего управленческого звена и кандидатами на топ-позиции.

В результате индивидуального ассессмента мы получаем личностно-деловой профиль менеджера

Цель такого ассессмента — выявление основных психологических качеств человека, его индивидуальных особенностей и черт, диагностика его уникального сценария. В ходе глубинного интервью и сессии обратной связи менеджер получает возможность увидеть себя как в зеркале — по-новому, глазами профессионала — осознать не только особенности личности, но и прикоснуться к собственному сценарию, пересмотреть историю своей жизни, понять интересные закономерности. «Вдруг у меня глаза открылись», — делится своими впечатлениями директор одной производственной компании. «Все мои успехи и ошибки были уже запрограммированы: родительским воспитанием, детскими переживаниями... Мне теперь понятны и истоки моей конкурентности — старший брат — и повторяющийся «рисунок» моего поведения: я неосознанно выбираю объект конкуренции (обычно сильного коллегу определенного личностного типа), мобилизуюсь для борьбы и только тогда «выдаю» максимальный рабочий результат».

Кроме того, Executive Assessment позволит разобраться в вопросах другого плана: в чем мои ключевые факторы успеха и где главные зоны развития? Какие компетенции следует развивать в первую очередь, чтобы всегда добиваться успеха? Существует еще один вопрос, на который можно ответить уже с помощью Benchmarking Executive Assessment: где я сегодня нахожусь относительно «коллег по рынку»? Мои подчиненные: финансовый или коммерческий директор, каковы они по сравнению с топ-менеджерами других компаний?

Executive Assessment

Индивидуальная оценка менеджера — методика, созданная психологами более 50 лет назад в США в начальный период развития такой области как бизнес-консультирование.

В России эта методика появилась в начале 90-х годов и быстро приобрела популярность в среде руководителей бизнеса как инструмент, позволяющий комплексно увидеть человека, оценить его психологические качества, которые влияют на эффективность работы на сегодняшний момент и определяют потенциал развития.
Executive Assessment основан на глубинном интервьюировании менеджера по главным жизненным событиям. В ходе интервью психолог-консультант совместно с менеджером обращается к различным аспектам жизни человека в разные периоды, начиная с детского возраста (многие базовые качества личности сформировались именно в ранний детский период) вплоть до сегодняшнего дня. Такой ретроспективный взгляд на жизненные события, передача концептуального видения себя самого, своих установок, поступков позволяет специалисту увидеть ключевые закономерности поведения человека, его подходы к значимым решениям, главным жизненным выборам, определить личностные особенности человека. Эти особенности определяют его поведение, коммуникативный и управленческий стиль.
Для «написания» психологического портрета необходимо затронуть именно личностную сферу, получить ответы на нестандартные, порой сугубо частные вопросы. В то же время, в начале интервью консультант, объясняя менеджеру цели данной встречи, обязательно подчеркивает, во-первых, строгую конфиденциальность всей получаемой информации, во-вторых, право менеджера «сохранять свои границы», то есть не отвечать на те вопросы, которые покажутся ему некомфортными, острыми или затрагивающие сферы, о которых он однозначно не хочет говорить. Мы с уважением относимся к разной степени открытости каждого человека, понимая, что доверие (а эта методика без доверительного контакта невозможна) надо завоевать поиском индивидуального подхода к человеку, своим профессионализмом.

Подход 1. «Мои горизонты развития» — сравнение с заданной шкалой

Руководитель крупного производственного предприятия обратился к нам с проблемой. Недавно назначенный главный инженер завода неплохо работает, пользуется авторитетом среди сотрудников, но в управленческой команде менеджеры его не любят, часто конфликтуют с ним. «Я не знаю, в чем точно обстоит дело, но разберитесь, помогите ему наладить контакт с коллегами. Может быть, ему надо «поработать над собой», развить некоторые компетенции. Он — ценный для нас сотрудник».
Этот интересный, молодой, доброжелательный человек был неспособен выбрать правильную стратегию в конфликтных ситуациях с коллегами, на «стыке функций». В одной ситуации он не мог приказать (как с подчиненными), в другой — не хотел подчиниться (как с генеральным директором или акционерами), и поэтому метался в каждом споре от безрезультатных попыток «научить других менеджеров как надо» до неэффективной защитной позиции.
Поэтому возникающие вопросы конструктивно не решались, споры продолжались, и он даже подумывал об увольнении.
В ходе Executive Assessmenta мы оценили его по классической модели компетенций топ-менеджера. При общем высоком профиле, оценки по двум компетенциям «Искусство управления конфликтами» и «Межфункциональное взаимодействие» оказались довольно низкими, но зато после обратной связи он четко осознал свои проблемы и ошибки. Совместно мы создали комплексный индивидуальный план развития этих важнейших для руководителя навыков. «В детстве и юности я почти не общался со сверстниками, так как в школу пришел только в 7 класс. До этого — болезнь позвоночника, домашние учителя и родители. Институт я заканчивал заочно. Теперь я понимаю истоки моих трудностей и знаю, что надо делать».

В результате индивидуального ассессмента мы получаем личностно-деловой профиль менеджера, качественное описание его особенностей, черт характера, специфики мотивации, а также проводим оценку по четко сформулированным критериям — управленческим и специфическим для конкретной менеджерской позиции компетенциям. Сравнение индивидуального профиля руководителя с существующим эталоном — четкой заданной шкалой — позволяет каждому менеджеру глубоко и тщательно разобраться в своих преимуществах и основных недостатках, ответить на вопрос: смогу ли я сегодня, используя свои ресурсы, успешно решить поставленные передо мной задачи?

Подход 2. «Мое место в российском бизнесе» — сравнение с рынком

В компании «ЭКОПСИ Консалтинг» существует строго конфиденциальная база данных качественных и количественных результатов индивидуальной оценки топ-менеджеров разных специализаций и отраслей (генеральные директора — первые лица организации, финансовые директора, коммерческие директора, руководители HR-службы, директора по маркетингу, логистики — производственных, торговых, технологических и других отраслей). Результаты Benchmarking Executive Assessment каждого топ-менеджера мы можем соотнести с конкретным сегментом рынка.
Этот подход к оценке дает четкие ответы на постоянно возникающие у руководителей размышления: «Да, моя компания работает эффективно, я делаю для этого все возможное. Но каково мое личное место на рынке — среди действительно лучших менеджеров? Или, полный самомнения, может быть, я все же «плетусь в конце»? Как мне и моим подчиненным повысить свою «рыночную капитализацию»? Есть ли на рынке достойные люди, которые смогут в короткие сроки достичь стоящие перед компанией цели или мы хотим «слишком много»?
Конечно, личный профессиональный опыт консультанта имеет тоже большое значение. Проведя многие десятки, а то и сотни Executive Assessments, эксперт с самого начала работы уже прекрасно чувствует с кем «имеет дело», каков реальный управленческий и профессиональный уровень данного менеджера, его действительная «рыночная стоимость».

Генеральный директор крупной строительной компании нашел интересного кандидата на позицию финансового директора. Он попросил провести Executive Assessment,

чтобы лучше понять его мотивацию, личностные особенности, представить те потенциальные выигрыши и трудности, ожидающие руководство организации при приходе этого менеджера. «Говорят, что на рынке этот человек известен как опытный специалист и яркий управленец. Да, я, безусловно, это почувствовал. Но хочется получше в нем разобраться. И еще важный момент: он действительно так хорош, как о нем говорят?» — поставил задачу генеральный директор.

Benchmarking Executive Assessment полезен и для внутренних сотрудников: предоставляет уникальный шанс для руководства и топ-менеджеров сравнить себя с «лучшими из лучших»

По результатам оценки мы провели тщательный сравнительный анализ кандидата с другими представителями финансовых структур. По итогам этого сравнения, финансовый директор действительно обладал всеми необходимыми компетенциями, чтобы возглавить финансовую службу Компании. Но главное, он имел более высокий потенциал, нежели большинство оцененных нами за последние два года топ-менеджеров данной специализации (входил в «золотую двадцатку» специалистов).

Решение было принято, и новый финансовый директор приступил к работе. Генеральный директор, зная его особенности, постарался обеспечить не только максимально комфортные условия для его «входа», но и для его дальнейшей эффективности. (Так, например, в ходе оценки мы выяснили, что его очень мотивирует возможность непосредственного влияния на бизнес компании путем регулярного общения с акционерами, высказывания напрямую всех новых идей и возникающих сложностей). Сейчас эта Компания — известный на рынке бренд, а ее финансовый директор один из самых упоминаемых в средствах массовой информации по своему сегменту рынка менеджер. Он сумел вывести организацию на принципиально новый уровень развития, заметно повысить ее капитализацию, создал «звездную» команду развивающихся профессионалов.

Это позитивный пример, но в нашей практике были многократные случаи, когда мы настойчиво не рекомендовали руководству той или иной организации брать оказавшегося недостаточно сильным кандидата, понимая, что можно найти на сегодняшнем рыке гораздо более интересных, творческих и грамотных людей.

Benchmarking Executive Assessment полезен и для внутренних сотрудников: предоставляет уникальный шанс для руководства и топ-менеджеров сравнить себя с «лучшими из лучших», получить объективную обратную связь о своем реальном месте на динамичном и жестком рынке, дать мощный импульс к дальнейшему росту. «Ощущение, что ты находишься в среднем диапазоне, оказалось не самым приятным для моего активного и амбициозного характера», — делится своими впечатлениями молодой коммерческий директор российской торговой компании, «я поставил цель в ближайшие три года достичь высоких показателей по всем управленческим и функциональным компетенциям, вырваться в лучшие... Ведь для развития карьеры нужна блистательная репутация, громадный рыночный авторитет, основанный на опыте и знаниях. Что ж, будем действовать!»

Почему именно Executive Assessment является оптимальным инструментом оценки для высшего управляющего звена Компании?

Что дает такая оценка? Executive Assessment позволяет раскрыть и понять свои сильные и слабые стороны, проанализировать «психологический профиль» человека, осмыслить тот факт, что личностные особенности топ-менеджера, эффективность его работы непосредственно отражаются на результативности деятельности компании, понять его основные факторы успеха. Другие методы оценки не дают такого объемного, комплексного и глубоко психологического портрета «героя».

Глубина и уникальность. В процессе оценки психолог консультант выявляет глубинную мотивацию человека, скрытые механизмы внутренней, психологической жизни, привычные алгоритмы поведения в сложных ситуациях, при наличии значимых выборов, ключевые смыслы и направления жизненного уникального сценария.

Свободный выбор времени и места. Будучи занятыми людьми и обладающими высоким статусом, высшим руководителям Компании не всегда удобно «подстраивать» свой рабочий график к жестко фиксированному времени проведения групповой оценки. Для индивидуальной оценки требуется около 4-х часов. Такая оценка не требует специальной подготовки от менеджера (но высокий профессионализм психолога-консультанта крайне важен). Условия, в которых проводится индивидуальный ассессмент простые: свободное помещение и гарантия покоя на время оценки со стороны «внешней среды».

Конфиденциальность. Вся информация, которую получает консультант во время Executive Assessment, в также итоговый документ — психологический портрет — строго конфиденциальны. Допуск к нему имеет только Заказчик и «герой» (руководитель, прошедший оценку).

Benchmarking Executive Assessment полезен и для внутренних сотрудников: предоставляет уникальный шанс для руководства и топ-менеджеров сравнить себя с «лучшими из лучших», получить объективную обратную связь о своем реальном месте на динамичном и жестком рынке, дать мощный импульс к дальнейшему росту

Данная индивидуальная оценка – очень востребованный сервис компании «ЭКОПСИ Консалтинг». За последние шесть-семь лет к индивидуальной оценке обращались высшие руководители и руководители направлений таких крупных российских компаний как ЛУКОЙЛ, RUSAL, УралСиб, Северсталь, Роснефть, Альфа-Банк, ТНК-ВР и др., а также топ-менеджеры работающих на российском рынке западных компаний.

Этапы Executive Assessment

- Представитель Компании (заказчик) и психолог-консультант обсуждают требования к оцениваемому сотруднику, уточняют задачи, которые ему предстоит решать, и выделяют те качества, которыми ему необходимо обладать. Все эти требования вырабатываются с учетом стратегии, целей и задач организации, корпоративной культуры и других значимых факторов.
- Психолог-консультант проводит глубинное интервью с сотрудником. Это доверительная беседа, длящаяся около 4х часов, в которой человек рассказывает о себе, о своей жизни, о своих взаимоотношениях с людьми, с профессией. По окончании интервью складывается целостная картина личности сотрудника, которую можно представить в виде развернутого психологического описания.
- “Обратная связь” заказчику предоставляется в устной и письменной форме. Заказчик получает информацию об основных психологических особенностях сотрудника и реальную возможность оценить его личностный и деловой потенциал, степень соответствия тем требованиям, которые компания предъявляет к данной позиции. Становятся более понятными его сильные стороны - предпосылки возможных успехов именно на данной позиции, а также существенные ограничения.
- Отчет Заказчику содержит описание интеллектуального потенциала, эмоционально-волевых особенностей, способности понимать себя и окружающих, коммуникативных, деловых и лидерских качеств руководителя. В заключение отдельно указываются как его сильные стороны, так и качества, ограничивающие его успешность на этой позиции. Выводы отчета позволяют дать руководству рекомендации по поводу того, как лучше распорядиться способностями и умениями сотрудника.
- По результатам ассессмента сотрудник, прошедший оценку, получает устную обратную связь. На итоговой беседе консультант описывает его “психологический портрет”. Руководитель имеет возможность увидеть, не только свои сильные и слабые стороны, но и наличие внутреннего потенциала. Для людей, готовых к движению и росту, это мощный стимул к развитию, а позитивные изменения в функционировании ключевых фигур, как правило, становятся фактором положительных сдвигов в организации в целом.
- Следующим этапом может явиться формирование индивидуального плана развития сотрудника.

Главная проблема внутреннего обучения

Почему внутренние эксперты не могут эффективно обучать сотрудников?

Александр Улесов, руководитель направления «Развитие персонала и внедрение изменений»
Анна Тимофеева, консультант, тренер

Сегодня подавляющее большинство компаний стараются обучать персонал внутренними силами. Этот тренд — следствие экономического спада и значительного сокращения бюджетов на обучение персонала в 2009 году. Но не только. Его более глубокие корни лежат в области осознания компаниями своего внутреннего экспертного потенциала, который подкрепляется постулатом о том, что «все необходимые организации знания находятся внутри самой организации».

В последние годы некоторые компании начали развивать институт внутренних тренеров. Прежде всего, это объяснялось спецификой их бизнеса — особенно сильно во внутренних тренеров вкладывались быстро растущие и территориально распространенные компании, которые регулярно и много обучают большой поток сотрудников. Например, страховые компании, банки, работающие с розницей и присутствующие в разных регионах страны, крупный ритейл и т.п. Многие компании этих отраслей содержат целый штат внутренних тренеров, большую часть своего времени работающих «в полях». У такого подхода есть сильные стороны — внутренние тренеры обладают экспертизой разработки программ обучения и умеют их проводить. Также подход имеет существенное ограничение — внутренние тренеры не могут качественно обучать по узкоспециализированным профессиональным темам, поскольку сами не являются специалистами в этих областях.

Другой подход — компании стали привлекать специалистов и менеджеров, которые являются содержательными экспертами в конкретной области, к наставничеству и к разработке программ обучения, проведение которых затем осуществлялось внешним провайдером или внутренним тренером. Некоторые компании пошли по пути назначения экспертов по конкретным темам, в то время как другие провели исследование – опрос сотрудников, относительно того, кто уже сейчас является источником эксперти-

зы, наставником по конкретной теме, у кого сотрудники получают необходимые знания. Стоит отметить, что именно этот подход (социометрический выбор экспертов) как правило, дает наилучшие результаты. Эксперты «назначенные сверху» нередко соответствуют этой роли по должности, но не с позиций наличия экспертных знаний и мотивации к передаче этих знаний. В то же время, выявляя и используя уже существующие источники экспертизы, компания «асфальтирует протоптанные дорожки», повышает вероятность успеха.

Сокращение бюджетов на обучение подтолкнуло компании к более продуманному и более системному использованию своих внутренних ресурсов. Еще один подход к организации внутреннего обучения, который получил широкое применение в 2009 году, – привлечение внутренних экспертов не только к наставничеству и к разработке программ, но и к проведению внутренних семинаров. Во многих организациях, в том числе и в тех, которые использовали преимущественно аутсорсинговую модель обучения, внутренние эксперты и менеджеры в роли методологов и преподавателей стали реальной альтернативой привычной модели организации обучения.

Подавляющее большинство участников Trainings INDEX (75%) говорят о снижении объема аутсорсинга в проведении и разработке программ обучения в 2009 году.

Комментарии компании MARS LLC:
«Мы переводим почти все тренинги на чтение внутренними тренерами».

Комментарии компании ОАО «АльфаСтрахование»:
«Отказываемся от «необязательного» внешнего профессионального обучения. В 2009 году большая часть навыкового обучения будет проводиться силами внутренних тренеров».

Комментарии компании ОАО «МТС»:
«Сложившаяся ситуация помогла осознать, что многие вещи мы можем делать своими силами, зачастую даже лучше, чем это делают провайдеры».

При таком подходе к внутреннему обучению нужно учитывать не только интерес, но и способности экспертов к обучению других. Компании, выбравшие такой подход, столкнулись с неожиданным эффектом — после обучения, разработанного и проведенного «звездой», лучше всех разбирающейся в теме, знания и навыки сотрудниками не применяются на практике. Иными словами, люди не используют вовсе либо используют очень незначительно опыт и экспертизу, переданные им во время обучения. Почему?

Для построения эффективного обучения с привлечением внутренних экспертов, помимо высокой квалификации экспертов в теме, критически необходимы еще две компетенции:

- методическая – позволяющая определить, структурировать необходимые знания и «упаковать» их в программу обучения;
- компетенция тренера – позволяющая закрепить навык в процессе обучения и обеспечить его перенос в рабочую среду.

Кто такие внутренние эксперты?

Внутренние эксперты – это не преподаватели и не тренеры. Это специалисты, обладающие максимальной экспертизой в своем деле, люди, к которым другие сотрудники часто обращаются за советом и поддержкой в решении сложных задач. В западной терминологии их называют предметные эксперты или SME — Subject Matter Expert.

Использование ресурса внутренних экспертов в процессе обучения и развития дает множество преимуществ — через них компания распространяет опыт и экспертизу самых сильных своих сотрудников в необходимом масштабе. Кроме того, внутренних экспертов можно использовать как в организации очного, так и дистанционного (электронного) обучения. Их главным козырем является наличие в головах ценных знаний, которые необходимо тиражировать в компании.

Как быть?

1. Методологическая разработка внутренних программ

Чтобы тот или иной курс являлся не столько изложением общих знаний по теме, а действительно повлиял на рабочее поведение (применение знаний на практике), учебная программа должна быть составлена методически грамотно — включать в себя правильную последовательность и пропорцию теоретических модулей, практических упражнений, «разборов», а так же инструментов пост-тренингового сопровождения.

Как правило, в итоге разработки учебной программы компания хочет получить не одноразовое обучающее мероприятие с малопрогнозируемым эффектом, а отчуждаемый продукт, то есть учебный курс, который может в дальнейшем тиражироваться и использоваться другими специалистами компании, понимающими тему.

Основная проблема: Как наиболее емко и точно «вытащить» и описать явные и неявные знания, сидящие в голове у эксперта, владеющего темой, чтобы потом их структурировать и «упаковать» в программу обучения?

Решение: Учить экспертов тому, как быть методистами скорее не нужно, т.к. слишком долго и дорого. По нашему опыту, наилучшие результаты дает объединение в команду эксперта по «начинке» курса и методиста, опытного создателя программ обучения. Последним может быть как сотрудник корпоративного учебного центра, так и внешний консультант.

В этом процессе консультант-методист:

- Помогает определить внутреннюю потребность в обучении по данной теме (объем и содержание);
- Совместно с экспертом формализует цели и ожидаемые результаты обучающей программы;
- Совместно с экспертом определяет необходимый и достаточный объем знаний и уровень развития навыков по тематике;
- Структурирует информацию и создает верхнеуровневую логику программы;
- Помогает эксперту методически выстроить логику учебной программы;
- Ставит конкретные задачи по разработке кейсов и задач на отработку навыков, которые могут быть созданы самим экспертом;
- Помогает прописать план занятий таким образом, чтобы он был готов к передаче третьим лицам;
- Помогает в создании раздаточных материалов, выступает в качестве эксперта по качеству визуального ряда для раздаточных материалов, слайдов, брошюр и т.п.;
- Обеспечивает супервизию при обкатке программы, участвует в ее доработке и доведении «до блеска».

Среди компаний – участников Trainings INDEX достаточно распространена четкая процедура создания новых программ обучения и разработки стандартов качества проводимых программ обучения – около 60% всех компаний ввели этот процесс в 2008 году, и в 2009 году внимание к нему не ослабевает

Эксперт:

- Выступает источником знаний по заданной теме;
- Собирает содержательную информацию, необходимую для построения учебного курса;
- Разрабатывает сам или участвует в разработке конкретных заданий и практических упражнений на отработку необходимых профессиональных навыков;
- Участвует в обкатке программы, вырабатывает рекомендации по ее доработке.

2. Вторая критическая компетенция, необходимая эксперту, — умение обучать

Даже при наличии грамотно составленной программы курса и хороших материалов для обучения нередкой становится следующая ситуация. Эксперт, выступающий в качестве преподавателя, под видом тренингов читает четырехчасовые лекции, после которых учащиеся (высоко оценивающие знания лектора) «загружаются», но так и не начинают применять полученные знания на рабочем месте.

I. Каковы базовые принципы обучения взрослых?

- Мотивация к обучению
- Апелляция к опыту
- Стремление к автономии
- Активное вовлечение

II. Как проводить семинар (тренинг)?

- Постановка целей перед группой, фокусировка на задании
- Контроль времени
- Структурирование дискуссий
- Развивающая обратная связь
- Ясность и глубина изложения теоретических моделей. Речь в презентации
- Использование историй и метафор
- Ответы на вопросы участников
- Использование слайдов и раздаточных материалов

III. Нюансы, которые надо учитывать

- Стадии групповой динамики и их проявления в тренинге
- Профессиональная позиция и персональный контакт с группой
- Вовлечение участников
- Виды сопротивления и методы работы с ним
- Работа с трудными участниками

Основная проблема: В процессе такого обучения лектор не учитывает особенности обучения взрослых людей, не предпринимает действий для тренировки навыков и не обеспечивает перенос знаний и навыков в рабочую среду. Просто потому, что эксперт не умеет этого делать.

Комментарий компании Royal Canin Russia: «Линейных менеджеров мы привлекаем для оценки (что стоит включить, а что точно следует убрать из содержания курсов), а также как носителей экспертизы в разработке кейсов, ролевых игр, проектных заданий.
Рядовые сотрудники привлекаются с точки зрения выделения наиболее и наименее важных моментов в содержании, а также описания сложных ситуаций для подготовки кейсов и ролевых игр. Руководство компании расставляет акценты в содержании».

Решение: Эксперта необходимо учить тому, как обучать. Лучшим решением здесь является проведение тренинга-практикума, на котором эксперты получают возможность подготовиться к проведению семинаров по своим темам, потренировать навыки, необходимые им для эффективной передачи своего опыта и экспертизы. В рамках такого практикума эксперты проводят элементы собственных курсов для коллег, смотрят на себя со стороны (с использованием видео), анализируют свои сильные и слабые стороны, получают обратную связь от опытного тренера и корректируют свой стиль работы с группой во время обучения.

Только сочетание корректного методического подхода и компетенции в области проведения обучения позволит сделать обучение максимально эффективным. В ином случае компании рискуют потратить свои усилия впустую. Только на первый взгляд внутреннее обучение мало затратно. Необходимо учитывать время самих экспертов, сотрудников, которые посетили обучение и приостановили на это время свою основную работу, в также специалистов отдела обучения персонала. Жаль, если эти усилия будут потрачены, а эффект от обучения будет далек от максимально возможного.

Кроме того, преподавание, если оно успешно, служит для внутренних экспертов сильной мотивацией, а если оно не успешно — эксперты, чувствуя свою низкую эффективность, теряют драйв и энергию, что приводит к демотивации.

Правильный подход к организации внутреннего обучения, когда учитываются три аспекта: содержательная компетенция эксперта, корректная методика в основе программы обучения и хороший навык преподавания — позволит получить высокое качество при сравнительно низких затратах (по сравнению с аутсорсингом внешним провайдерам) и сформирует основы самообучающейся организации.

Индивидуальное развитие руководителей
и ключевых специалистов

Целевая аудитория:
Руководители высшего звена, Руководители ключевых направлений бизнеса, Менеджеры важнейших проектов, Ключевые специалисты, Эксперты.

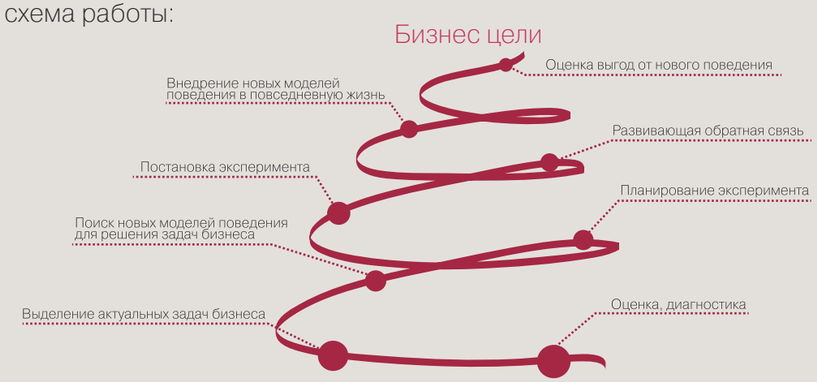
Формат работы:
Индивидуальные консультации во время которых:

Консультант
- задает сложные вопросы
- провоцирует
- дает неожиданную обратную связь
- демонстрирует барьеры на пути к успеху
- оказывает помощь и поддержку
- делится опытом своим и других успешных менеджеров
- передает инновационные технологии
- дает развивающие домашние задания

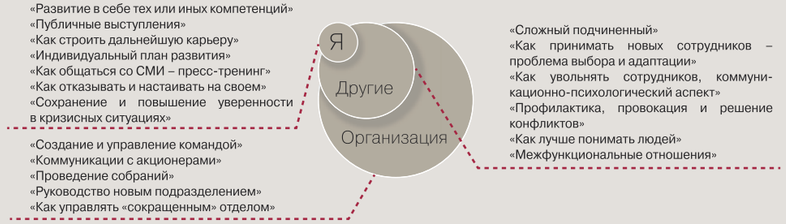
Руководитель
- экспериментирует в безопасной обстановке
- планирует реальные эксперименты
- ищет пути выхода из тупиков
- фантазирует и ставит цели
- примеряет на себя новые роли
- готовит письма, распоряжения, обращения, выступления
- разрабатывает стратегии
- продумывает ходы

Преимущество формата:
Индивидуальные консультации - это не просто обучение и развитие, это помощь в решении реальных практических задач через инновационные подходы и расширение видения.

Общая схема работы:



Сферы индивидуального развития:



Контакты: +7 (495) 645-2115, info@ecopsy.ru

реклама

Оценка через управление реальностью

Вероника Луцкина, партнер

В погоне за валидностью

Все методы оценки стремятся максимально воспроизвести условия реальной жизни, чтобы обеспечить точность оценки и высокую прогностическую валидность – степень соответствия результатов, полученных с помощью инструментов оценки, с показателями дальнейшей рабочей эффективности.

Казалось, как было бы прекрасно проводить оценку непосредственно в живой жизни – не нужно ничего приближать и моделировать. Но не все так просто! Оказывается, слепок живой жизни тоже не идеален. Возникновения нужных критических инцидентов, дающих возможность увидеть необходимые компетенции сотрудника, в реальной жизни приходится ждать слишком долго. А если мы оцениваем сотрудников «на вырост», то их текущие задачи не дают возможность оценить успешность в решении будущих задач.

Ответом на несовершенство реальности для целей оценки служит создание модели реальности. По этому принципу выстроен Ассессмент-центр, который признан одним из самых валидных методов оценки – его коэффициент валидности по результатам исследований составляет 0.72, что очень высоко для оценки такого объекта как человек.

Совсем далеки от реальности личностные тесты и опросники, коэффициент валидности которых составляет всего 0.39. Причем не только потому, что оцениваемые параметры зачастую весьма сомнительно соотносятся с успехом в рабочей деятельности, а сама оценка подвержена существенному влиянию социальной желательности – стремлению произвести наилучшее впечатление, которое определяет выбор из предложенных вариантов ответов наиболее «правильного». Даже исключительно правдиво отвечая на вопросы, человек демонстрирует только свой образ самого себя, что может существенно расходиться с его реальным поведением. Так, например, известны эксперименты, в которых сопоставлялись данные опросников и тестов на объективные показа-

тели нервно-психических процессов. Если в ответах на опросник человек выглядит «сильным и выносливым», в то время как в «тэппинг-тесте», где нужно максимально быстро нажимать на клавишу или ставить точки карандашом на бумаге, быстро снижает темп, это показывает, что он только стремится к желаемому «сильному» образу. На самом же деле он обладает слабым типом нервной системы.

Единственный ли выход — модель реальности? В Ассессмент-центре возможно точно задать контекст бизнеса, смоделировать трудные ситуации, для успешного разрешения которых должны быть проявлены нужные компетенции. Например: вывод компании из убытков в зону рентабельности, угроза забастовки на производстве, трудные переговоры с клиентом для оценки менеджеров или отказ одного из двигателей самолета для оценки командира экипажа. Несмотря на это, необходимость переноса результатов оценки из смоделированной ситуации к поведению в реальной жизни все равно существует. Именно здесь теряются недостающие десятые баллы валидности до идеального коэффициента 1. В чем же причины несовершенства модели? Коммуникативный стресс, который могут испытывать оцениваемые, неспособность переносить свои знания в другой контекст, восприятие процедуры оценки как некой игры, и даже конкретные проблемы со здоровьем в день «экзамена».

Перспектива приблизиться к живой жизни, к абсолютной единице валидности продолжает манить оценщиков. Существует ли такая возможность?

Управляя реальностью, мы упаковываем ее в удобный для наблюдения формат и стимулируем проявить те компетенции, которые нам важны для оценки

Если непосредственная реальность как «она есть» не дает возможность оперативно раскрыть человека для перископа ассессора, то нужно научиться управлять реальностью так, чтобы это стало возможным.

Чем мы управляем, управляя реальностью

- **Временем и местом.** Необходимо локализовать рабочую активность, чтобы обеспечить возможность компактного наблюдения за ней. Мы собираем людей в одно время в одном месте для решения реальной рабочей задачи.
- **Контентом.** Важен содержательный фокус — нужно поставить значимые, актуальные, серьезные вопросы.
- **Процессом.** Необходимо структурировать хаос живой жизни — задать формат взаимодействия, установить рамки и минимальные правила. При этом важно помнить, что для целей оценки нам нужно только слегка «подрулить» процесс в нужном направлении, так как избыточное управление уничтожает саму реальность.
- **Динамикой.** Мы не можем позволить реальности тихо и мирно идти своим чередом, так как для целей оценки всегда необходимо, чтобы в сути ситуации был некий конфликт. Чтобы получить реакцию, нам нужно создать релевантный стимул: предложить неоднозначную задачу, требующую серьезных аналитических размышлений, создать дефицит ресурсов и информации, поставить в жесткие временные рамки, задать противоречивые требования или обострить расхождение во взглядах разных людей.

Например, в рамках мероприятия, целью которого была оценка компетенций на реальном рабочем материале, участвующие в обсуждении менеджеры вежливо слушали друг друга, не задавая вопросов и не споря. Это снижало проявление интерактивных компетенций, и, соответственно, возможность их оценки. Тогда ведущие ввели дополнительный соревновательный компонент — попросили оценивать презентации друг друга по двум параметрам: соответствие предложенных идей стратегии компании и яркость самого публичного выступления. Это сразу же повысило тонус выступающих, появились вопросы и контраргументы и, более того, высветилась картинка, как люди реагируют на обратную связь и умеют работать с оппонентами.

Другой пример: в процессе подготовки решения группа из четырех человек слишком незначительно отнеслась к вопросам планирования ресурсов и расчета экономической целесообразности своих предложений. Эксперту-наблюдателю необходимо было проверить, действительно ли менеджеры не считают это важным и не умеют проводить грамотный финансовый анализ затрат и эффектов или они просто не сочли это нужным в рамках выполнения конкретной задачи. Он включился и стал задавать провокационные вопросы, завязывая дискуссию, чтобы получить больше информации и проверить свои гипотезы.

Таким образом, управляя реальностью, мы упаковываем ее в удобный для наблюдения формат и стимулируем проявить те компетенции, которые нам важны для оценки.

Два в одном: оценка компетенций и полезный наработанный результат

Отдельное преимущество оценки через управление реальностью — это возможность воспользоваться наработанными плодами деятельности, ибо решаемые в процессе оценки задачи являются самыми настоящими.

Важно учитывать одну тонкость. Если мы хотим оценить, то нам важно максимально снять фотографию, не влияя на изменение поведения оцениваемых. При этом, для получения качественного результата работы необходимо дополнительно фасилитировать процесс, показывая на проблемы и помогая снимать возникающие противоречия. Это, безусловно, повышает качество результата, но ухудшает качество оценки, так как полученный продукт деятельности как раз и помогает оценить компетенции его творцов. Таким образом, мы всегда сталкиваемся с дилеммой — что для нас важнее сейчас: точная, незамутненная, оценка или тщательно проработанный продукт? В зависимости от расстановки приоритетов баланс может сдвигаться в ту или иную сторону.

Конечно, на самом мероприятии участникам объявляются обе задачи: и задача оценки, и задача формирования содержательного результата.

Поле применения методов управляемой реальности

Управляемая реальность дает нам возможность оценить разный тип компетенций: как деловые качества, так и профессиональные знания. Причем, на начальном и среднем уровне организации нужны инструменты, которые помогут их оценить независимо друг от друга.

Оценочная стратегическая сессия — классический пример «2 в 1». Команда работает на решение поставленных стратегических вопросов, для управления реальностью готовится сценарий, который позволяет раскрыться необходимым для оценки компетенциям каждого руководителя.

На высшем уровне организации собственно узкие профессиональные знания становятся уже не столь востребованы, а на первый план выходят именно менеджерские компетенции верхнего порядка — умение мыслить стратегически, понимание широкого контекста рынка, перспективное планирование и т.п. Такого рода компетенции по факту и становятся профессиональным мастерством высшего менеджера, и для его оценки применим уже единый инструмент.

Оценочная стратегическая сессия

Топ-менеджеров всегда трудно собрать для оценки в искусственно созданных условиях, степень их критичности и сопротивления обычно высока. Прекрасным полем для оценки их компетенций выступают реальные стратегические мероприятия, где мы можем увидеть топ-менеджеров в живом контексте мышления и взаимодействия.

Оценочная стратегическая сессия — классический пример «2 в 1». Команда работает на решение поставленных стратегических вопросов, для управления реальностью готовится сценарий, который позволяет раскрыться необходимым для оценки компетенциям каждого руководителя.

Конечно, у оценочной стратегической сессии должен быть заказчик — первое лицо компании, акционер или высшее руководство.

Любопытным и полезным является содержательный результат, который можно получить через оценочную стратегическую сессию. Приведу примеры:

1)Трансляция стратегии вниз.

Стратегия Банка, разработанная наверху, каскадируется на уровень N-2, руководителям региональных филиалов Банка. Менед-

жеры в процессе работы на стратегической сессии примеряют стратегию на свои региональные филиалы, продумывают, что необходимо сделать, чтобы внедрить стратегические инициативы.

Предлагая такого рода задачи, нужно быть честным. Если высшее руководство не ждет от менеджеров помощи в создании стратегии всего Банка, нужно ставить на сессию именно задачу определить следующий шаг в реализации стратегии в своих бизнес-единицах, и не стремиться вовлечь менеджеров в формирование или уточнение стратегии всего Банка. Иначе это будет порождать сначала определенные ожидания, потом вести к разочарованию. Тогда это не реальность, а игра в нее.

Деловая игра «Лидеры роста» — не столько инструмент оценки, сколь инструмент селекции, так как позволяет быстро и точно выделить из первичного пула фактических лидеров

2) Оценка стратегического разрыва.

Акционер крупной производственной компании хочет понять, насколько его видение изменения поведения компании на рынке в кризисной ситуации совпадает с видением Правления. Ему важно получить аккумулированную позицию топ-менеджеров и, одновременно, оценить компетенции каждого менеджера, необходимые в новых условиях. Большую часть времени оценочная стратегическая сессия решает именно эти задачи. Дополнительно, в конце сессии было оставлено время на живую обратную связь — акционер, выслушав итоговую позицию Правления, высказывает, в чем он видит разрыв позиций и какие приоритеты наиболее значимы на его взгляд.

Деловая игра «Лидеры роста»

Традиционная задача, с которой мы сталкиваемся на уровне средних и начальных позиций компании — выбор лучших, лидеров, которые затем становятся или кандидатами в кадровый резерв компании или активом по внедрению сложных проектов изменений.

В течение нескольких лет мы помогаем одной крупной нефтяной компании полного цикла с разветвленной сетью филиалов и ДО реализовывать систему оценки и развития персонала на всех уровнях управления. Игра «Лидеры роста» зарекомендовала себя как быстрый и хороший способ определить наиболее перспективных с точки зрения лидерского потенциала молодых специалистов, на которых Компания в дальнейшем делает ставку как на резервистов. Данный формат позволяет провести через одно мероприятие около 50-70 человек и, например, за 5 дней отсмотреть 350 молодых специалистов.

Молодые специалисты в ходе деловой игры получают для анализа и предложения вариантов решений актуальные проблемы Компании. Полученные предложения нап-равляются на рассмотрение руководству Компании и служат источником ценных идей. Дополнительными бонусами является обмен опытом между сотрудниками разных структурных подразделений, развитие межфункциональных связей, мотивация молодых специалистов на развитие и повышение их приверженности Компании за счет совместной работы на достижение общих, значимых для Компании целей.

В рамках специально организованной игры хорошо проявляются люди с собственно лидерскими качествами — умением вести за собой, способностью влиять на других, грамотной коммуникацией. При этом в групповом формате плохо видны компетенции сферы мышления — способность мыслить системно, проводить качественный анализ информации, простраивать перспективные сценарии развития событий. Чтобы снять это ограничение, в интерактивные форматы необходимо ввести задания, в которых можно вычленить и оценить индивидуальный мыслительный результат.

Деловая игра «Лидеры роста» — не столько инструмент оценки, сколь инструмент селекции, так как позволяет быстро и точно выделить из первичного пула фактических лидеров. Затем в рамках мероприятия есть возможность присмотреться к ним более тщательно, сразу оставляя за границей пристального внимания тех, кто не проходит по первичным лидерским критериям и, соответственно, экономя ресурсы на их оценке.

Профессиональный форум

В прошлом году в России наблюдался бум на разработку и оценку профессиональных компетенций. В чем-то тренд понятен, прошла эра, когда «кухарка управляла государством», а мальчики-выпускники экономических факультетов «нерейтинговых» вузов, не имея никакого опыта в отрасли, вставали

Форум — центральная площадь древнего Рима, на которой происходили заседания сената, народные собрания и все самые важные обсуждения

у руля производственных предприятий и смело давали советы экспертам-ветеранам, как добывать уголь, варить сахар и т.п. Профильное образование стало исключительно важным, и многие предприятия в первую очередь стремились сохранить экспертизу «старичков» и даже построить новые стандарты обучения в профильных вузах, чтобы привлечь талантливую молодежь и дать ей качественный уровень образования по производственным специальностям.

Традиционным способом оценки профессиональных знаний являются тесты. Тест — очень хороший инструмент, который за счет свой стандартизованности уже отчужден от экспертизы его пользователя. Имея в руках тест, HR легко может оценить знания системного администратора или маркшейдера. Но создание хорошего профессионального теста — процесс непростой и небыстрый. Причем, контент теста нуждается в периодическом освежении, так как, к сожалению, правильные ответы достаточно быстро распространяются среди коллег, да и обновление содержания полезно при повторном тестировании одних и тех же людей.

Альтернативным вариантом является интерактивный Профессиональный форум, когда через актуальную задачу и обеспечение экспертизы решений, возможно в сжатые сроки оценить уровень профессиональной квалификации и одновременно продвинуться в решении самой поставленной задачи.

С помощью Профессионального форума была проведена оценка профессиональных знаний технологов наукоемкого производства. Содержательным полем для оценки послужили две актуальные задачи: поиск и устранение причин брака в конкретных производственных процессах и формирование банка идей по совершенствованию производственных технологий. В ходе специально структурированной последовательности письменных работ, анализа статистики и обсуждений оценивались практические знания в области производственных технологий, понимание современных отраслевых тенденций. Оценка профессиональных знаний проводилась Экспертным советом, в состав которого кроме главного технолога предприятия и его заместителя, были приглашены профессора двух кафедр профильного ВУЗа – партнера.

Чтобы согласовать единое понимание экспертами шкалы и принципов оценки, а также помочь договориться в спорных ситуациях, одной из важных задач ведущих форума была фасилитация работы Экспертного совета. Несколько наиболее интересных рационализаторских предложений, выдвинутых участниками форума, затем были апробированы на практике для оптимизации производственных процессов. Вовлечение партнеров обеспечило не только многостороннюю экспертизу, но и позволило дополнительно обсудить стандарты подготовки специалистов, обучающихся в ВУЗе по целевому заказу предприятия.

Важно помнить, что реальность, даже управляемая, все же менее послушна, чем искусственная ситуация или модель

Перенос оценки непосредственно в «боевые условия» интересен и имеет много выгод. Но важно помнить, что реальность, даже управляемая, все же менее послушна, чем искусственная ситуация или модель. Поэтому оценивая методами управляемой реальности исключительно важно обеспечить квалифицированный ресурс самих ассессоров. Ибо чем менее стандартизован инструмент, тем больше требований к квалификации того, у кого он в руках.

PEOPLEINVESTOR

КОМПАНИИ, ИНВЕСТИРУЮЩИЕ В ЛЮДЕЙ

PEOPLE INVESTOR 2009 - это комплексный проект, посвященный вопросам стратегических инвестиций в управленческий потенциал российской экономики. Проект инициирован Ассоциацией Менеджеров .

Миссия проекта - содействовать выявлению и распространению лучшего опыта и инновационных практик социально ответственного ведения бизнеса для повышения прозрачности , конкурентоспособности и устойчивости российских компаний.

Цели проекта :

- Выявить лучшие корпоративные практики в области управления человеческими ресурсами , выстраивания отношений с деловыми партнерами /клиентами и развития местных сообществ
- Сравнить объем и структуру социальных инвестиций компаний основных секторов экономики
- Продемонстрировать успех лучших работодателей , деловых партнеров и социально ответственных компаний и отметить наградой их передовые корпоративные практики

Сроки реализации :

Май 2009 г. – декабрь 2009 г.

Основные мероприятия в ходе проекта :

- Исследование PEOPLE INVESTOR 2009 (анкетный опрос, основа методологии премии, аналитический доклад)
- Международный форум PEOPLE INVESTOR 2009 (статусное мероприятие на 200 человек , пленарные заседания , презентация результатов исследования , тематические круглые столы , панельные дискуссии)
- Церемония награждения лауреатов премии PEOPLE INVESTOR 2009 торжественное мероприятие на 500 человек , сопровождаемое интересной развлекательной программой)
- Полиграфическое издание по итогам проекта PEOPLE INVESTOR 2009 (сборник аналитическ их материалов , кейсов и мнений экспертов , информация о номинантах и лауреатах премии)

Сообщество проекта :

- Экспертный совет : 10 ведущих экспертов международного уровня в области стратегического управления , корпоративной социальной ответственности , управления человеческими ресурсами
- Расширенный экспертный пул : 300 российских и зарубежных специалистов члены комитетов Ассоциации Менеджеров , функциональные директора компаний руководители компаний-провайдеров профессиональных услуг
- Участники проекта : репрезентативный состав средних и крупных российских компаний (до 500 участн иков)
- Получатели информационных результатов : более 3000 представителей бизнеса , органов государственной власти , СМИ , международных и российских деловых ассоциаций , экспертно-аналитических институтов и фондов

Контакты :

По вопросам партнерского участия в проекте PEOPLE INVESTOR 2009 обращайтесь к Ивану Потемкину , Руководителю Центра профессионального развития Ассоциации Менеджеров , тел . (499) 271-34-41, i.potemkin@amr.ru

ОРГАНИЗАТОР

АССОЦИАЦИЯ МЕНЕДЖЕРОВ

ОФИЦИАЛЬНЫЙ ПАРТНЕР ТЕМАТИЧЕСКОГО НАПРАВЛЕНИЯ "СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ СТИМУЛИРОВАНИЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА"

ООО ФИЛИП МОРРИС СЭЙЛЗ ЭНД МАРКЕТИНГ

ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ ПАРТНЕР

Высшая школа менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета

ЭКСПЕРТНЫЙ ПАРТНЕР ТЕМАТИЧЕСКОГО НАПРАВЛЕНИЯ "КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ"

РОССИЙСКИЙ ИНСТИТУТ ДИРЕКТОРОВ

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПАРТНЕРЫ

Harvard Business Review

hh.ru HeadHunter

Кадровый решает все | Менеджмент

Управление персоналом

TRAININGS.RU

Экспи консалтинг

Современные подходы к нормированию

Портал машиностроения, www.mashportal.ru, 02.06.2009

Автор: Андрей Куликов, старший консультант

Есть инструмент, который облегчает определение трудозатрат в любом производственном процессе. Он вычисляет их через сумму длительностей элементарных движений, на которые можно разложить любую производственную операцию. При этом нормативы для типовых движений едины для всех, просты для понимания и умещаются всего на двух страницах формата А4. Замеры с секундомером постепенно уходят в прошлое.

Ремонт в унисон

Управление производством, № 5-6, 2009

Григорий Финкельштейн рассказал журналу «Управление производством» о проекте по оптимизации персонала и распределении полномочий и ответственности в одной из крупнейших российских генерирующих компаний.

Передай другому

Ведомости, 26.06.2009, № 116 (2386)

Павел Безручко рассказал Ведомостям о преимуществах привлечения линейных менеджеров организации к обучению сотрудников в качестве внутренних экспертов.

Управление эффективностью: анализ подходов

Российские аптеки, №13-14 за 2009 год

Автор: Иван Воробьев, к.э.н., руководитель практики «Управление эффективностью и мотивацией персонала»

В своей статье автор отвечает на вопрос: остались ли подходы к управлению эффективностью организаций такими же, как были раньше, до начала экономического спада?

Персональная перестройка

РБК Центральная Азия, № 3/2009

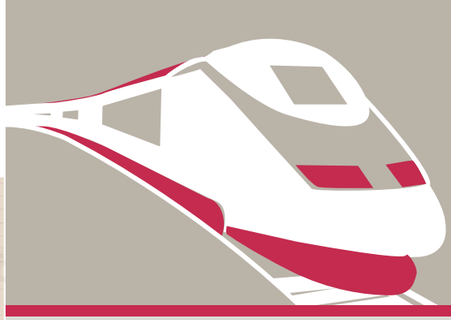
Иван Воробьев ответил на вопросы издания о проведении сокращений на предприятиях стран СНГ.

Профилактика лени

HRMagazine, Киев, июль-август 2009

Авторы: Ольга Теплова, Владимир Солодов

В ближайшей перспективе может возникнуть негативная тенденция к падению мотивации сотрудников и формальному отношению к работе. Да, сотрудники понимают, что работа необходима и сейчас найти ее будет непросто. Но за последние несколько лет экономического роста сформировалось представление о том, что «дальше будет еще лучше», которое пока не вытеснено осознанием того, что «кризис — вот он» и правила игры резко изменились.



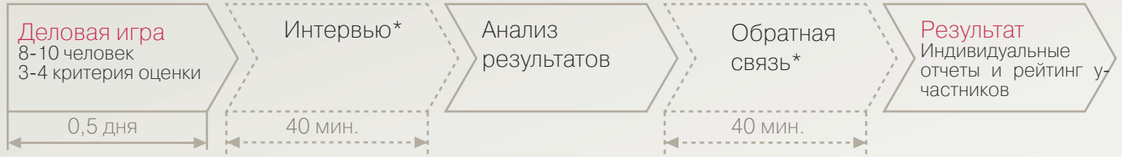
Кейс-тестинг

за 15000 руб

Технология оценки персонала, разработанная «ЭКОПСИ Консалтинг», позволяющая быстро и экономично:

- сформировать точное представление о сильных и слабых сторонах сотрудников, их потенциале;
- получить информацию для дальнейшего развития персонала;
- получить данные для принятия кадровых решений.

Формат проведения:



* Могут быть включены дополнительно в процедуру оценки.

Деловая игра

Включает бизнес-симуляции, кейсы, групповые дискуссии.

	Письменные упражнения	Групповое упражнение	Парное упражнение	Интегральный результат
Мышление и принятие решений	☑	☑	☐	☑
Конструктивная коммуникация	☐	☑	☑	☑

Контакты: +7 (495) 645-2115, info@ecopsy.ru