

HR Times

The Human Resources Times

Журнал о людях в бизнесе

«ЭКОПСИ Консалтинг»
№16 (42), июль 2010



ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

Содержание

Мысли вслух	Конструируем эффективность Павел Безручко	3 стр.
Тема номера	Профессиональные компетенции Владимир Солодов Татьяна Бриткина Павел Безручко	5 стр.
	Комплексная оценка Павел Безручко	11 стр.
VIP-Консультирование	Предпринимательский подход Мария Макарушкина	19 стр.
Книжная полка	Управление работой, или Проверяем идеи анархистов Марк Розин	23 стр.
Зарубежный опыт	Как повысить эффективность работы совета директоров Ричард Шес, директор Independent Audit Limited специально для HRTimes	31 стр.
Личное дело	«Бизнес делают люди, а им постоянно нужны новые идеи» Григорий Финкельштейн	35 стр.
Тренды/аналитика	Управление персоналом: куда идем? Евгения Скиба	38 стр.
Пресс-дайджест		42 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.

Редактор: Евгения Скиба
Дизайнер: Мария Терновская

Издание зарегистрировано в Федеральной службе по надзору за соблюдением законодательства в сфере массовых коммуникаций и охраны культурного наследия. Свидетельство о регистрации СМИ ПИ № ФС77-22056 от 24.10.2005. Тираж 5000 экз. Москва, 2010 г.

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

Учредитель, редакция и издатель: ЗАО «ЭКОПСИ Консалтинг»

107023, Москва,
ул. Электrozаводская, д. 24
Тел. +7 (495) 645-21-15,
skiba@ecopsy.ru

Конструируем эффективность

Павел Безручко, генеральный директор, «ЭКОПСИ Консалтинг»



Низкая эффективность российских компаний уже стала предметом серьезных обсуждений в бизнес-сообществе. Но действительное решение этой проблемы сегодня на повестке дня лишь у небольшого числа организаций.

До сих пор компании влияют на эффективность сотрудников посредством внедрения КПЭ и системы управления по целям. Эти инструменты позволяют рассчитать вознаграждение, но далеко не всегда дают ответ на вопрос: как улучшить показатели, за счет чего можно повысить эффективность? Чтобы работать с индивидуальной эффективностью человека, необходимо слишком много КПЭ, так много, что их становится невозможно обслуживать. Мы предлагаем посмотреть на проблему с другой стороны (читайте статью на стр. 11).

Соответствие сотрудника профессиональной квалификации и корпоративной культуре дает понимание, где находятся его «зоны развития», где резерв для повышения эффективности. На основе профессиональных компетенций можно оценить уровень профессионализма и показать, над чем нужно работать в развитии (читайте статью на стр. 5), а на основе корпоративных компетенций оценить так называемые «мягкие» факторы, сформировать лидерское поведение, необходимое компании.

Три намеченных вектора оценки (индивидуальная результативность, профессиональные и корпоративные / лидерские компетенции) образуют конструктор методов, работающий на реальное управление эффективностью людей. ■



Профессиональные компетенции

Владимир Солодов, старший консультант, «ЭКОПСИ Консалтинг»
Татьяна Бриткина, консультант
Павел Безручко, генеральный директор

В последние годы в российских производственных компаниях растет запрос на разработку моделей профессиональных компетенций.

Профессиональные компетенции позволяют компании определить, какими именно специальными знаниями и навыками должны обладать сотрудники различных профессий. А профили должностей, созданные на основе компетенций, задают уровень требований к должности, которые в дальнейшем используются при подборе и для определения приоритетов профессионально-технического обучения.

Модель профессиональных компетенций может стать основой профессиональных стандартов как для одной компании, так и для группы компаний или целой отрасли.

Мировой опыт

Для представления целостной картины мы обратились к опыту других стран и рассмотрели, как за рубежом устроена система раз-

вития профессиональных стандартов. Во многих странах, например, таких, как Великобритания, США, Канада и Австралия, система профессиональных стандартов строится на сотрудничестве между правительственными, учебными организациями и бизнес-сообществом.

В Великобритании повышение эффективности и продуктивности трудового населения является одной из приоритетных задач правительства. Для ее реализации образован институт Советов по развитию отраслевых квалификаций (Sector Skills Councils). Отраслевые советы не являются государственными учреждениями и полностью состоят из представителей бизнеса в каждой конкретной области. Их деятельность включает проведение анализа состояния отрасли и определение текущей квалификации и уровня заработной платы сотрудников, они занимаются, в том числе, разработкой и актуализацией национальных профессиональных стандартов (National Occupational Standards), а также разработ-

кой национальных профессиональных квалификаций (National Vocational Qualifications). Управляет Отраслевыми советами Комиссия по вопросам занятости и профессиональной подготовки (UK Commission for Employment and Skills). На сегодняшний день в Великобритании насчитывается 25 Отраслевых советов, охватывающих более 90% населения страны трудоспособного возраста.

Деятельность Отраслевых советов включает проведение анализа состояния отрасли и определение текущей квалификации и уровня заработной платы сотрудников, они занимаются, в том числе, разработкой и актуализацией национальных профессиональных стандартов, а также разработкой национальных профессиональных квалификаций.

В других странах существуют аналогичные некоммерческие организации, работающие на развитие системы профессиональных стандартов и подготовку по ним специалистов.

Обычно отраслевые квалификации имеют несколько уровней. Каждый уровень описывает соответствующие ему должности, навыки и знания, которыми должен обладать сотрудник определенной профессии. Большинство специализаций имеют обязательные и необязательные компетенции. При формировании требований к позиции работодатель имеет возможность выбрать из необязательных компетенций тот набор требований, который наиболее полно соответствует конкретной должности.

В России вопрос профессиональных стандартов пока остается не решенным. Долгие годы организации пользовались и еще продолжают пользоваться Единым тарифно-квалификационным справочником (ЕТКС) для рабочих профессий и Квалификационными справочниками должностей руководителей, специалистов и служащих. Но они не успевают за развитием технологий и изменением бизнес-процессов компаний.

Работа по формированию отраслевых стандартов сегодня ведется рядом государственных организаций: например, РСПП и некоторыми отраслевыми организация-

ми — Экспертным клубом при Министерстве промышленности и торговли. Тем не менее многие компании, которые занимаются планированием и прогнозированием персонала на долгосрочную перспективу и бизнес которых сильно зависит от наличия кадров нужной квалификации, ведут самостоятельные разработки собственных профессиональных компетенций и профессиональных стандартов.

В Казахстане идет активная работа в области создания профстандартов для ключевых специальностей нефтегазовой отрасли. Разработка единых для страны профстандартов для рабочих профессий ведется на базе компании НК «КазМунайГаз» с привлечением как HR-департамента компании, так и международных экспертов.

Трудный путь

Проект по разработке профессиональных компетенций — почти всегда «тяжелый проект». Для создания модели компетенций приходится изучать огромное количество нормативной документации, локальных регламентов, разного рода инструкций и положений, процедур. Все это необходимо обработать, прежде чем описывать сами компетенции. В проекте, как правило, задействовано много участников: сотрудники HR-департамента, эксперты компании, руководство, утверждающее результаты. Важно, чтобы все участники проекта приняли описание и содержание компетенций, а также договорились о необходимом уровне развития компетенций для каждой должности в штатном расписании.

«В начале проекта по разработке профессионально-технических компетенций мы столкнулись с некоторым сопротивлением сотрудников компании. У людей элементарно не хватало времени, чтобы разобраться в модели и утвердить ее содержание. Когда эксперты и руководители подразделений увидели первые результаты проекта, их лояльность заметно повысилась», — рассказывает **Татьяна Куприянова, и.о. начальника Управления развития и подготовки кадров ОАО «Газпромнефть».**

Подход к разработке профессиональных компетенций

Профессиональные компетенции разрабатываются для отдельных функциональных блоков компании. Например, в нефтегазо-

вых компаниях профкомпетенции создаются для блоков геологии, разработки месторождений, бурения, а также финансового, юридического блока, HR и т.п.

Проект по разработке профкомпетенций проходит в три этапа:

1. Сбор данных.
2. Формирование моделей профкомпетенций.
3. Создание профилей должностей.

Для сбора данных о профессиональной деятельности сотрудников используются разные источники информации. Сначала прорабатываются существующие в компании положения, должностные инструкции и другие документы, затем собираются мнения функциональных экспертов. Работа с экспертами может быть построена двумя способами. В первом случае вы можете опираться на проведение индивидуального структурированного интервью с каждым экспертом, в ходе которого вы перейдете от процессов данной должности к уже конкретным знаниям и навыкам, необходимым для успешного

выполнения этих процессов. Во втором случае вы можете использовать другой инструмент сбора информации — фокус-группу. Собрав экспертов вместе, вы получите целостное согласованное видение компетенций: фокус-группа позволяет договориться о структуре компетенций, о единых формулировках и терминах и при этом оптимально расходует время и экспертов, и проектной команды.

Собрав экспертов вместе, вы получите целостное согласованное видение компетенций: фокус-группа позволяет договориться о структуре компетенций, о единых формулировках и терминах.

Итак, вы получили модель профкомпетенций для целого функционального блока. В модели по каждой компетенции выявлены

Компетенция	Индикаторы
Основные нормативы	Знание ПТЭ, ПТБ, ПУЭ
	Знание правил пользования электрической энергией
	Знание инструкции по расследованию технологических нарушений в системе электроснабжения
	Знание правил безопасности в нефтяной и газовой промышленности
	Знание электросетевых правил
	Знание правил работы с персоналом в энергетических организациях
	Знание норм проектирования в нефтяной и газовой промышленности, СНиП
Энергоснабжение зданий и сооружений	Знание конструктивных особенностей и назначения оборудования, применяемого при организации энергоснабжения зданий и сооружений (щиты, автоматы, внутренняя проводка, выключатели, розетки и т.д.)
	Знание электротехнической части грузоподъемного оборудования
	Умение провести монтаж и подключение соответствующего оборудования
	Умение выполнить ремонт и замену соответствующего оборудования
Воздушные линии электропередачи (высоковольтные)	Знание конструктивных особенностей и назначения высоковольтных ВЛ, используемых на месторождении
	Знание методических указаний по оценке технического состояния воздушных линий электропередачи напряжением 35 - 150 кВ и их элементов
	Знание охранной зоны высоковольтных линий электропередачи и требований к ее использованию
	Знание требований к проведению ремонта высоковольтных ВЛ
	Умение разработать технологию ремонта и составить технологические карты ремонта высоковольтных ВЛ
	Умение провести ремонт высоковольтной ВЛ
	Знание инструкции по спуску пострадавшего с опоры воздушных линий электропередачи напряжением до 20 кВ включительно

Таблица 1. Пример модели профессиональных компетенций для энергетического блока нефтегазодобывающей компании

Компетенция	Индикаторы	Менеджер	Начальник службы
Основные нормативы	Знание ПТЭ, ПТБ, ПУЭ		
	Знание правил пользования электрической энергией		
	Знание инструкции по расследованию технологических нарушений в системе электроснабжения		
	Знание правил безопасности в нефтяной и газовой промышленности		
	Знание электросетевых правил		
	Знание правил работы с персоналом в энергетических организациях		
	Знание норм проектирования в нефтяной и газовой промышленности, СНиП		
Энергоснабжение зданий и сооружений	Знание конструктивных особенностей и назначения оборудования, применяемого при организации энергоснабжения зданий и сооружений (щиты, автоматы, внутренняя проводка, выключатели, розетки и т.д.)		
	Знание электротехнической части грузоподъемного оборудования		
	Умение провести монтаж и подключение соответствующего оборудования		
	Умение выполнить ремонт и замену соответствующего оборудования		
Воздушные линии электропередачи (высоковольтные)	Знание конструктивных особенностей и назначения высоковольтных ВЛ, используемых на месторождении		
	Знание методических указаний по оценке технического состояния воздушных линий электропередачи напряжением 35 — 150 кВ и их элементов		
	Знание охранной зоны высоковольтных линий электропередачи и требований к ее использованию		
	Знание требований к проведению ремонта высоковольтных ВЛ		
	Умение разработать технологию ремонта и составить технологические карты ремонта высоковольтных ВЛ		
	Умение провести ремонт высоковольтной ВЛ		
	Знание инструкции по спуску пострадавшего с опоры воздушных линий электропередачи напряжением до 20 кВ включительно		

■ экспертный уровень
 ■ специалист

Таблица 2. Пример матрицы, где каждой должности соответствует уровень развития той или иной компетенции

индикаторы — знания, умения, навыки, которые детально описывают компетенцию. (Таблица 1)

Далее мы определяем, какие требования предъявляются к уровню владения компетенциями для всех должностей данного функционального блока. Для определения требований создается унифицированная шкала. Шкалы могут быть трех-, пяти-, семи-уровневые и т.д. до той степени детализации, которую выберет компания.

Для профилирования должностей в модель компетенций добавляются должности согласно штатному расписанию. Для каждой

должности определяется уровень владения компетенциями в соответствии со шкалой. Получается матрица из должностей и компетенций. В этой матрице проставляются требования к каждой конкретной должности в соответствии со шкалой. (Таблица 2)

При профилировании важно помнить следующее:

1. Вы оцениваете не человека, а должность. Не «Что Иван Иванович знает, а что не знает?», а «Что же должен знать и уметь начальник отдела N?»
2. Вы определяете не минимальные, а «целевые» требования к знаниям. Уровень раз-

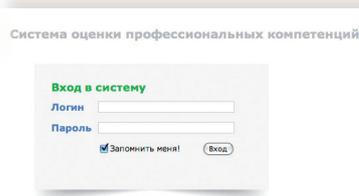


Рис. 1. Пример оценки профессиональных компетенций с помощью тестирования (через IT-систему, разработанную «ЭКОПСИ Консалтинг»)



Рис 2. Пример оценки профессиональных компетенций через метод кейс-тестинг (разработано в «ЭКОПСИ Консалтинг»)

1. ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ		ИНДИКАТОРЫ И КОММЕНТАРИИ («+», «-», «=»)
ВОПРОС		
1.1. Назовите основные признаки, по которым вы делаете вывод, что проект может быть закрыт. ПРАВИЛЬНЫЙ ОТВЕТ: • Все задачи выполнены • Все цели достигнуты • Формальное решение уполномоченного органа (единоличного или коллегиального)		■
1.2. Как происходит согласование бюджета проекта, вопрос об открытии которого планируется к рассмотрению на заседании коллегиального органа, и бюджет которого превышает полномочия коллегиального органа? ПРАВИЛЬНЫЙ ОТВЕТ: Рассматривается на заседании, согласуется и направляется на рассмотрение Комитета по реализации стратегии.		■
1.3. С кем должен быть согласован паспорт проекта в первую очередь? ПРАВИЛЬНЫЙ ОТВЕТ: С заказчиком.		■
1.4. На какой период должны быть указаны ключевые вехи в паспорте проекта при его инициации? ПРАВИЛЬНЫЙ ОТВЕТ: Ключевые вехи указываются на период от инициации до открытия проекта.		■
1.5. Какие вы можете дать рекомендации инициаторам проекта по составлению ресурсного плана, в котором присутствуют работы с незаполненными вакансиями? ПРАВИЛЬНЫЙ ОТВЕТ: Распределить работы проекта так, чтобы работы, приходящиеся на незаполненную вакансию, были запланированы на более поздний период, и открыть проект, добавив в календарный план веху «Проектная команда сформирована».		■
1.6. Что является наиболее значимой проблемой в комплексном проекте, включающем работы по реинжинирингу бизнес-процессов, доработке и внедрению ИТ-решений, инфраструктурному обеспечению? ПРАВИЛЬНЫЙ ОТВЕТ: Отсутствие единого заказчика проекта		■
1.7. Что следует предпринять, если компания-разработчик выставила завышенную оценку стоимости проекта? ПРАВИЛЬНЫЙ ОТВЕТ:		■

Рис 3. Пример оценки профессиональных компетенций через сдачу «экзаменов» комиссии

Кейс: Разработка профессиональных компетенций в нефтегазовой отрасли на примере ОАО «ТНК-ВР» и ОАО «Газпромнефть»

Ситуация: Четыре года назад в компании «Газпромнефть» запустили проект по разработке системы профессиональных компетенций. «Развитием управленческих компетенций мы занимаемся уже более 10 лет. Но кроме управленческой карьеры для компании крайне важно растить технических экспертов, постоянно поддерживать и повышать экспертизу сотрудников в необходимых технических областях», — говорит **Татьяна Куприянова, и.о. начальника Управления развития и подготовки кадров «Газпромнефть»**. — Таким образом, мы хотим повысить значимость технической экспертизы и мотивировать людей развиваться профессионально».

Аналогичная ситуация сложилась и в компании ТНК-ВР. «В нашей компании модель компетенций состоит из 3-х уровней: знание бизнеса, профессиональные компетенции и лидерские компетенции, — говорит **Виталий Чернов, менеджер по персоналу БН «Разведка и добыча» ТНК-ВР**. — После оценки по компетенциям принимаются управленческие решения, в том числе по созданию программ обучения, ротации персонала, актуализации кадрового резерва. В качестве партнера мы пригласили «ЭКОПСИ Консалтинг».

В течение нескольких лет консультанты «ЭКОПСИ» помогли этим и другим компаниям нефтегазовой отрасли в России и Казахстане разрабатывать и внедрять сначала лидерские, а затем и профессиональные компетенции.

Подход: Для сбора информации в проектах по разработке профессиональных компетенций в ТНК-ВР и «Газпромнефть» вначале использовался метод интервью с ключевыми экспертами. Впоследствии компании перешли к использованию фокус-групп. Интервью и фокус-группы проводились с экспертами во всех регионах присутствия компаний. После проработки данных полученную модель компетенций утверждали на сессии в Москве.

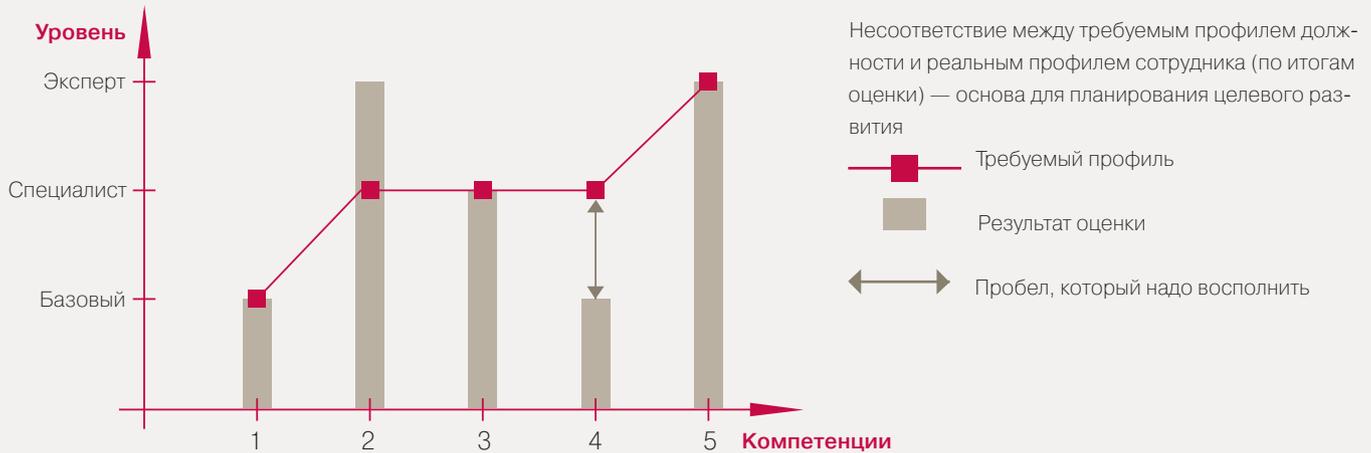
Для оценки сотрудников по профессиональным компетенциям использовались методы 180, АЦ и тестирование. АЦ применялся там, где деятельность связана с коммуникацией и продажами. Тестирование использовалось преимущественно для финансового блока. В остальных случаях применяли метод 180 градусов — он позволил провести массовую оценку в сжатые сроки при небольших затратах. Позже на основе результатов оценки сформировали программы обучения и развития.

Результат: Многолетний опыт обучения сотрудников на основе профессиональных компетенций.

Рекомендации: Вовлекайте в разработку профессиональных компетенций большее количество ключевых экспертов, используйте опыт внешних консультантов. Это помогает сотрудникам организации унифицировать должности на разных предприятиях и в дочерних обществах, распределить ответственность и полномочия сотрудников.

Поддерживайте обмен опытом, который происходит в процессе разработки компетенций, между экспертами из регионов и Корпоративным центром.

При проведении оценки по профессиональным компетенциям в первый раз используйте метод 180 градусов — это позволит провести оценку в короткие сроки и избежать многих сложностей и рисков. Метод 180 градусов помогает ознакомить сотрудников с компетенциями, получить от них обратную связь. Компания будет иметь возможность хорошо подготовиться к следующей оценке и разработать другие, более объективные методы.



вития компетенций, который необходим для эффективного выполнения всех обязанностей должности.

- Руководитель не всегда должен обладать экспертными знаниями. Руководитель в целом знает всю деятельность подразделения, а специалист имеет глубокие знания в узкой области.
- Если в одном отделе есть должности с одинаковым названием, но разной специализацией, то они должны быть перечислены отдельно. Для таких должностей профиль будет разный.

Определение профилей должностей неразрывно связано с организационным проектированием — в разных дочерних компаниях требования к аналогичным должностям должны быть унифицированы.

Оценка по компетенциям

Когда требования к должностям созданы, компания выбирает инструменты оценки, которыми планирует оценивать компетенции у персонала. Оценивать профессиональные компетенции можно с помощью: методов 360 градусов или 180 градусов, тестирования/метода кейс-тестинга, через сдачу «экзаменов» комиссии, интервью по профессиональным компетенциям, ассессмент-центра, оценки по чек-листам.

Наиболее дешевым и быстрым способом оценки является оценка методами 360 или 180 градусов. В то же время эти два способа — самые необъективные. Для большого количества специальностей, деятельность которых регламентирована и однозначна, удобно применять профессиональные тесты. (Рис. 1) Недостатком применения тестов яв-

ляется трудоемкость их разработки. Специальности, которые бессмысленно оценивать тестами (например, продавцы, маркетинг, HR, кроме кадрового делопроизводства), можно оценить профессиональными ассессмент-центрами (у «ЭКОПСИ Консалтинг» был опыт разработки соответствующих ассессмент-центров (АЦ) для HR, нефтетрейдеров и т.д.) или чек-листами (часто используются, например, для оценки в ходе двойного визита медицинских представителей). Но и у этих методов есть свои ограничения: АЦ по профессиональным компетенциям создать непросто, а при оценке по чек-листу, где в роли оценщика выступает непосредственный руководитель, снижается объективность. Более простым и экономичным вариантом АЦ может стать метод кейс-тестинга. Суть кейс-тестинга заключается в решении заданий, моделирующих конкретные элементы профессиональной деятельности и требующих применения специальных знаний и навыков. (Рис. 2) На многих производственных предприятиях до сих пор распространена оценка в ходе аттестации, сдачи экзаменов комиссиям. (Рис. 3) Эта альтернатива особенно хороша, когда комиссия состоит из нескольких проверяющих, тем не менее этот метод довольно трудоемок.

Выбор метода оценки профессиональных компетенций зависит от целей оценки, особенностей оцениваемой деятельности, степени регламентации деятельности, уровня автоматизации и размеров организации.

Таким образом, оценив сотрудников, вы получили два профиля должности: идеальный профиль, основанный на матрице компетенций, и реальный, полученный в результате оценки компетенций. В ходе срав-

Кейс: Разработка профессиональных компетенций для предприятия Госкорпорации по атомной энергии «Росатом» — ОАО «Техснабэкспорт»

Ситуация: В рамках отраслевого проекта «Управление эффективностью деятельности работников ГК «Росатом» и организаций атомной отрасли» экспертами и специалистами ГК «Росатом» были разработаны и утверждены регламенты, а также внедрена система оценки эффективности деятельности работников Госкорпорации «Росатом» и ее подведомственных предприятий. В разделе компетенций утвержденной Оценочной формы были подробно описаны только корпоративные компетенции. Предприятия ГК «Росатом» имеют различную специфику деятельности, поэтому разработка профессионально-технических компетенций переходила в зону ответственности HR-департаментов компаний, входящих в Госкорпорацию «Росатом». «Техснабэкспорт» одним из первых среди предприятий ГК «Росатом» приступил к выполнению этой задачи — HR-департаменту предстояло в сжатые сроки разработать модель профессиональных компетенций для всех структурных подразделений и всех должностей предприятия с учетом специфики их деятельности. К реализации проекта привлекли «ЭКОПСИ Консалтинг». «С начала запуска проекта в ОАО «Техснабэкспорт» мы понимали его необходимость и важность. Инвестировав ресурсы в разработку моделей профессиональных компетенций структурных подразделений, мы надеемся получить хорошую отдачу в виде «точечного» подбора квалифицированного персонала под потребности подразделений, всесторонней оценки уровня развития компетенций и потенциала работников, составления обоснованного плана и программ обучения работников, формирования кадрового резерва Общества, а также стимулирования и мотивации работников», — говорит **Игорь Лошаков, и.о. заместителя генерального директора, руководитель Дирекции по персоналу и общим вопросам ОАО «Техснабэкспорт».**

Подход: После обработки положений о подразделениях и должностных инструкций HR-специалисты Общества и консультанты «ЭКОПСИ Консалтинг» провели интервью с руководителями предприятия. Одна из задач интервью — информировать руководителей о проекте и вовлечь их, а через них и их подчиненных в процесс. Для получения максимально подробной и точной информации по компетенциям и их индикаторам, а также согласования модели компетенций консультанты провели фокус-группы, в которых принимали участие руководители подразделений, эксперты и ключевые работники Общества. Далее руководители подразделений должны были самостоятельно работать над созданием профилей должностей на основе модели компетенций. В процессе профилирования консультанты и HR-специалисты предприятия оказывали консультативную поддержку и проводили дополнительные встречи при возникновении разногласий.

Результат: Разработана модель профессиональных компетенций и созданы профили всех должностей ОАО «Техснабэкспорт».

Рекомендации: Профилирование должностей лучше проводить в более тесном взаимодействии с руководителями подразделений — это позволит сократить время и даст возможность сразу получить единый формат результатов.

Важным правилом является неприкосновенность формулировок, которые используют эксперты и руководители при описании той или иной компетенции. Добивайтесь узнавания экспертами компании «своего» содержания в модели компетенций.

нения этих двух профилей становятся видны «зоны развития» каждого сотрудника на каждой должности. Эта информация ложится в основу программ профессионального обучения.

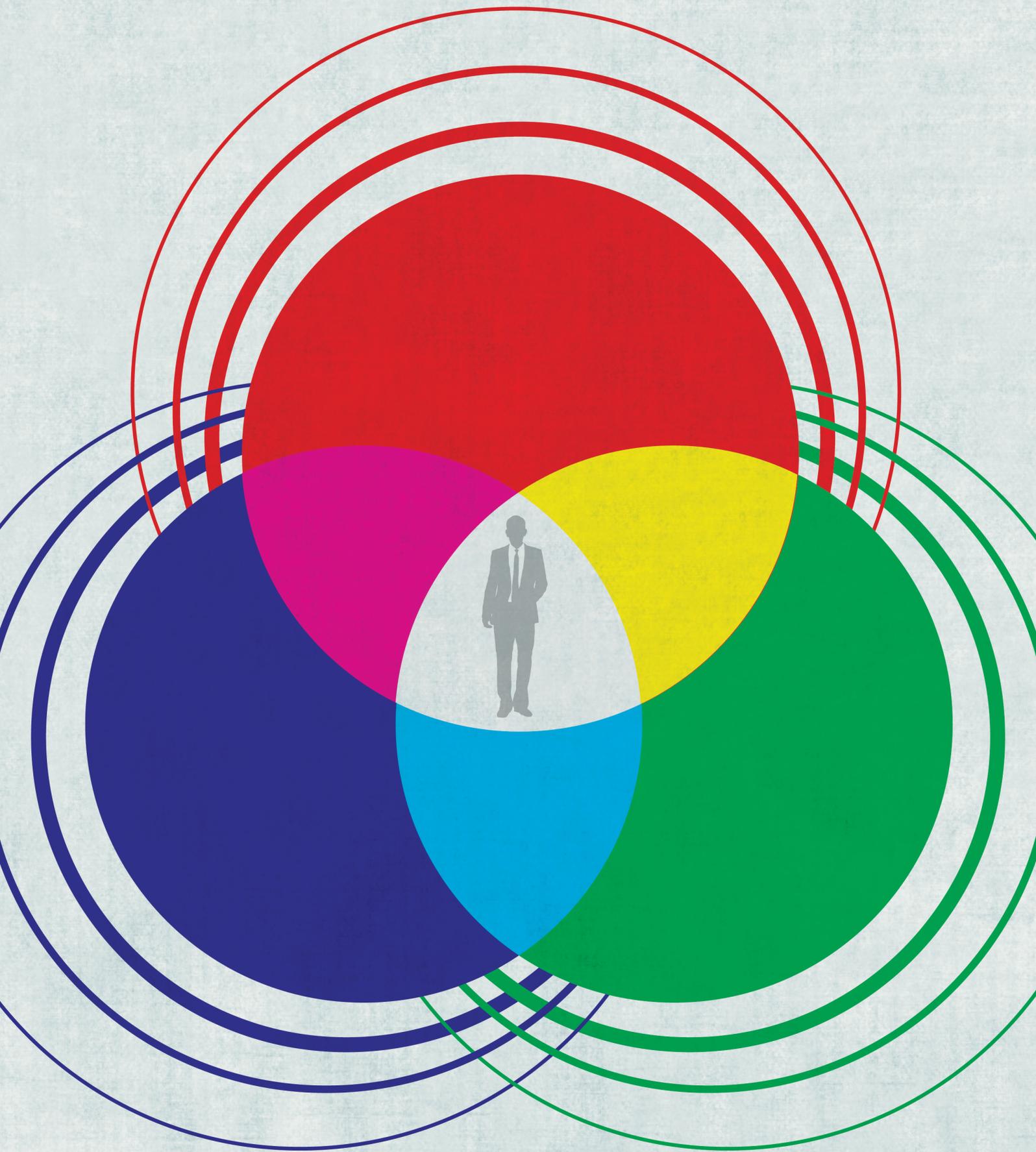
С точки зрения сотрудника, сравнение профилей дает понимание, где у него не хватает знаний, какие пробелы ему нужно закрыть для дальнейшего профессионального и карьерного роста. Такого рода информация воздействует также и на мотивацию людей.

Для руководителя сравнение профилей дает понимание, в каком направлении нужно работать с сотрудником. Кроме того бывают случаи, когда в подразделении «про-

висают» одни и те же компетенции. Тогда руководитель видит, какие темы, курсы, семинары и другие программы обучения необходимы для его подразделения в целом.

Результаты оценки являются основанием для формирования бюджета на профессиональное обучение сотрудников.

При формировании матрицы компетенций можно учитывать не только текущую ситуацию, но и развитие компании в ближайшем будущем. В таком случае вы имеете возможность заложить компетенции для выявления знаний под будущие проекты, внося вклад в прогнозирование и планирование персонала. ■



Комплексная оценка

Павел Безручко, генеральный директор, «ЭКОПСИ Консалтинг»

Эффективность организации складывается из «эффективностей» каждого отдельного сотрудника. Управлять эффективностью сотрудников можно через воздействие на факторы, от которых она зависит. Таких факторов довольно много, но на некоторые из них работодатель воздействовать не может, например, невозможно воздействовать на возраст, стаж, личные цели сотрудников. Однако существуют три фактора, которые подлежат оценке и управлению со стороны компании, стремящейся к эффективности.

Индивидуальная
результативность
сотрудника

1

Индивидуальная результативность сотрудника

Например, для секретаря результативность заключается в соблюдении стандартов работы, в неукоснительном выполнении поручений... Для директора по производству результативность — это выполнение плана производства, брак, не выходящий за принятые рамки, и низкий процент несчастных случаев... Для генерального директора — EBITDA, выполнение проектов,двигающих организацию вперед, и т.д.

Профессиональные компетенции

2

Профессиональные компетенции

Уровень профессиональной квалификации имеет прямое воздействие на эффективность работы. Например, на эффективность работы секретаря влияет в том числе навык работы с компьютерными программами и офисной техникой — чем лучше навык, тем быстрее и с меньшим количеством ошибок совершается работа. К профессиональным навыкам директора по производству относятся понимание бизнеса и производства, знание технологий... Генеральный директор с точки зрения профессионализма должен понимать управленческую и финансовую отчетность и т.п. Все эти специальные знания и навыки имеют название — профессиональные компетенции — и являются вторым фактором, влияющим на эффективность сотрудника.

Корпоративные и/или лидерские компетенции

3

Корпоративные и/или лидерские компетенции

Корпоративные и лидерские компетенции являются так называемыми «мягкими» факторами, которые формируют управленческую и корпоративную культуру компании. Эффективность людей в компании напрямую зависит от корпоративной культуры. Один и тот же менеджер с его стилем руководства может быть успешным в регламентированной организации с четкой дисциплиной и абсолютно неуспешным в компании, где многое зависит от персонала, их лидерства, а строгих правил почти не существует. Подбор и развитие сотрудников и руководителей, способных быть успешными в конкретной управленческой культуре, всегда было и остается особенно актуальным для крупных компаний — им нужны люди, на которых можно делать ставку сегодня и «растить» на управленческие позиции в будущем.

Зачем нужна комплексная оценка?

Управлять можно только тем, что измеряешь, — это известная максима. Управлять эффективностью можно через измерение и последующую работу с факторами, которые на нее влияют. Часто компании внедряют системы, основанные только на одном факторе или двух. Например, измеряется индивидуальная результативность сотрудников — это можно делать через систему управления по целям (УПЦ) или систему ключевых показателей эффективности (КПЭ).

и качественные КПЭ, относящиеся к различным аспектам деятельности. И этот подход неплохо работает для КПЭ уровня компании. Но практика показывает, что для «сбалансированного» измерения индивидуальной результативности сотрудника необходимо разрабатывать и оценивать слишком большое количество индикаторов (20-30 КПЭ на одну позицию). Проблема отделения индивидуального вклада сотрудника от внешних обстоятельств и успехов команды до сих пор не разрешена. Тем не менее измерение результативности через УПЦ или КПЭ как нельзя лучше подходит для цели вознаграждения. И проблема разделения на индивидуальные и коллективные результаты в этом случае не мешает, а наоборот, идет на пользу — нужно ли платить бонус человеку, если лично он молодец, но компания или подразделение убыточны? Или заплатить только за личный вклад, а часть премии, относящуюся к коллективным показателям, не выплачивать?

Управлять эффективностью можно через измерение и последующую работу с факторами, которые на нее влияют.

Конечно, здесь вспоминаются труды Нортон и Каплана, которые предлагают «сбалансированный» подход к оценке результативности, или иначе — и количественные,

Количество личных КПЭ в реально действующих сегодня системах управления результативностью (3-5 на одну позицию на год) оптимально для определения вознаграждения, принятия некоторых кадровых решений. Но это количество и конечный характер показателей (процент брака, EBITDA) зачастую не позволяют ответить на ключевой вопрос — как именно влиять на то, чтобы их достигал конкретный сотрудник?

Еще одна проблема, связанная с результативностью, — постановка целевых значений. Насколько напряженными получаются целевые значения? Идет ли менеджер на поводу у подчиненного, занижая для него планку? Или наоборот, он задирает планку? Некоторые коллеги придерживаются мнения, что система КПЭ или УПЦ — целиком объективные инструменты. Я вынужден сказать, что обе системы лишь претендуют на объективность (у первой она чуть выше, чем у второй), хотя это безусловно лучшее из имеющегося на данный момент.

Рассмотрим ситуацию, где одним из КПЭ секретаря (обычно, конечно же, секретарю не ставят КПЭ) является % выполненных в срок поручений. Целевая планка равняется 70%. Измеряя только выполнение КПЭ, секретарю можно платить вознаграждение, но при этом мы не сможем дать ответ на вопрос, как повысить его результативность. А как быть в случае, если в 30% не выполненных в срок поручений вошли самые важные, а 70% выполнения относятся к рутинным заданиям? Если же оценивать профессиональные компетенции, например, навык работы в excel, навык копирования, сканирования документов, владение телефонным этикетом, использование внутренних баз данных и т.п., то можно увидеть, на выполнение каких поручений секретарь тратит слишком много времени и почему. «Сбоить» могут и «мягкие» факторы — не выстроены отношения с коллегами, недостаток организованности и аккуратности, что также влияет на скорость и качество работы. Наличие профессиональных и корпоративных компетенций позволяет совершенствоваться, не прибегая к десяткам или даже сотням целей и КПЭ. Выявление пробелов в профессиональных и корпоративных (мягких) компе-

тенциях дает возможность работать над повышением эффективности сотрудника.

Как оценивать?

В отношении каждого фактора (результативность, профессиональные и корпоративные компетенции) существуют подходы к разработке и внедрению.

Результативность

УПЦ, или Управление по целям — более гибкая система, требующая меньше времени на внедрение, чем система КПЭ. Менеджеры значительно вовлечены в процесс постановки целей и оценки результатов, а далее в обсуждение результатов и генерацию выводов. С другой стороны, этот подход более субъективен, чем система КПЭ. Система КПЭ более жесткая, показатели индивидуальной результативности, как правило, следуют из стандартов для вышестоящих бизнес-подразделений. Доля участия менеджеров в процессе меньше, чем в УПЦ, и за счет этого повышается объективность системы. Но зачастую менеджеры, понимая, что от них мало зависит, начинают формально относиться к процессу, перестают обсуждать результаты, искать решения проблем, что негативно сказывается на работе над эффективностью. У обеих систем есть свои сильные стороны и недостатки*.

Профессиональные компетенции оценить довольно трудно. Основная сложность заключается в том, что подчиненные зачастую являются техническими экспертами, а руководитель — управленец.

Профессиональные компетенции

Профессиональные компетенции оценить довольно трудно. Основная сложность заключается в том, что подчиненные зачастую являются техническими экспертами, а руководитель — управленец.

Тем не менее для оценки профессиональных компетенций компании используют ме-

* Подробно этот вопрос рассматривается в статье Ивана Воробьева «Управление эффективностью: анализ подходов». HRTimes №13, июнь 2009

год 180 градусов (самооценка и оценка руководителя). Минус этого инструмента заключается в большой субъективности, а плюс в том, что в процессе оценки люди понимают суть компетенций, профессиональных требований к своей должности. Кроме того, между руководителем и подчиненным возможен диалог, обсуждение оценок, и этот диалог, эта дискуссия связаны с профессиональным развитием, и как следствие — с повышением эффективности.

Если профессиональный тест валиден и надежен, то он хорошо измеряет профессиональные знания, а если тест содержит практические ситуации, а не только вопросы, то и профессиональные навыки.

Другой, более объективный метод оценки профкомпетенций — профессиональные тесты. Если профессиональный тест валиден и надежен, то он хорошо измеряет профессиональные знания, а если тест содержит практические ситуации, а не только вопросы, то и профессиональные навыки. Минус

тестирования заключается в высокой трудоемкости разработки и быстром устаревании. На основании результатов хорошего теста можно принимать решения, связанные с обучением и развитием сотрудника, решения о повышении грейда (причем не только в системе квалификационных грейдов*, ведь и в классических грейдах есть шкала с уровнем профессиональных навыков). Кроме стандартных тестовых вопросов и ситуаций на бумаге возможно использовать элементы e-learning — визуальные средства для постановки тестовой задачи. Подобное профессиональное тестирование (тренажер, полигон) распространено, например, в авиации и в некоторых других отраслях.

Ассесмент-центр (АЦ) не является оптимальным методом для оценки профкомпетенций. В таком АЦ от наблюдателей требуется слишком много: они должны хорошо разбираться в предметной области, иными словами, для оценки необходимо оторвать от работы лучших экспертов по теме, а это порой невозможно. Тем не менее в арсенале методов «ЭКОПСИ Консалтинг» есть АЦ для оценки профкомпетенций в области HR — только потому, что мы сами являемся экспертами в этой области.

Есть еще один инструмент оценки, о котором стоит поговорить, — чек-листы. Чек-листы можно применять только для отдельных профессий, например, торговых представителей (менеджер ходит на визит вместе с представителем и отмечает проявления его профессиональных знаний и навыков). Этот инструмент имеет ряд ограничений даже для небольшого числа профессий, которым подходит. Объем проявления знаний и навыков в конкретных рабочих ситуациях не всегда равняется реальному объему знаний и навыков сотрудника — что-то подходит к конкретной ситуации, а какие-то компетенции для пользы дела в конкретной ситуации проявлять не нужно.

Корпоративные и/или лидерские компетенции

Корпоративные и лидерские компетенции удобно оценивать через наблюдения за поведением человека. Методы, которые позволяют оценить поведение, — это методы 90, 180 и 360 градусов. Все большее число компаний их применяет. Но не надо забывать,



Рис. 1. Трёхмерная модель стандартов эффективности

*Квалификационные грейды — система ранжирования, в которой уровень, значимость присваивается конкретному сотруднику на основе оценки его роли в компании, квалификации и результативности в исполнении данной роли. Этим квалификационные грейды отличаются от позиционных грейдов, описывающих уровень, значимость конкретных должностей в организации без учета того, кто занимает эти должности

что такая оценка является восприятием, а каждый руководитель воспринимает людей по-своему (даже имея единые компетенции для оценки). Один ценит «горящие глаза», а другой — исполнительность. Самооценка тоже не унифицирована: кто-то точно себя понимает и оценивает, кто-то завышает оценку, считая, что от этого зависит зарплата или карьера, а кто-то свою оценку занижает.

В применении подобных методов очень большую роль играет опыт. Компании, которые используют опросы 360 градусов в течение последних 50-ти лет, и компании, которые внедряют инструмент впервые, существенно различаются. При длительном (корректном) использовании у людей вырабатывается понимание процесса и его последствий, умение адекватно использовать результаты оценки. В таких компаниях сотрудники знают, что на основе результатов не будут приниматься резкие кадровые решения, оценки будут использоваться, например, для дальнейшего обучения и развития. Руководители ответственно подходят к оценке компетенций своих людей. Абсолютно другая история про компанию, которая первый год запускает опрос, — что бы она ни делала, первые 2-3 года уходят на то, чтобы люди поняли критерии, оценили уровень критичности каждого руководителя, «проверили инструмент на прочность». Но при этом оценки не должны складываться в стол, их необходимо обсуждать. На основе результатов нельзя принимать кадровые решения, поскольку это не данные более-менее объективной оценки, а результаты опроса. Метод 360 градусов подходит для «достиженческих» компаний, где сформирована скорее поощрительная, чем наказательная культура. Для более авторитарных структур возможна только оценка методом 90 градусов (от руководителя к подчиненному).

Самым валидным и надежным методом оценки компетенций является ассессмент-центр. Суть АЦ и подобных инструментов* основывается на системе «испытаний», которые даются человеку. Среди испытаний — индивидуальные задания, кейсы, ролевые игры и дискуссии. Специально обученные эксперты сводят наблюдения в единый формат и привязывают к компетенциям. Про-

цедура достаточно объективная, во-первых, за счет методики, а во-вторых, за счет вовлечения профессиональных экспертов-наблюдателей.

Наличие этих трех векторов в оценке (результативность, профессионализм, корпоративные / лидерские компетенции) позволяет реально управлять эффективностью людей.

Будущее в области оценки корпоративных и лидерских компетенций по методу 90, 180 или 360 градусов связано с более корректным и последовательным внедрением этих инструментов, обучением менеджеров тому, как оценивать и как использовать результаты. В отношении АЦ мы идем по пути технологизации процесса, использования виртуальных и дистанционных технологий.

Зачем оценивать комплексно?

Во-первых, наличие этих трех векторов в оценке (результативность, профессионализм, корпоративные / лидерские компетенции) позволяет реально управлять эффективностью людей. Компания знает, как взглянет результат деятельности сотрудника с точки зрения достижения целей или КПЭ. Компания знает, почему сотрудник не достигает тех или иных целей и показателей, а также знает, что нужно совершенствовать, чтобы достигать более высоких результатов. Ответы на эти вопросы лежат в области совершенствования профессиональных и корпоративных компетенций.

Во-вторых, при использовании комплексной оценки появляется больше оснований для объективных, взвешенных кадровых решений, например, продвижения сотрудника в кадровый резерв. Нельзя продвигать только по фактору индивидуальной результативности, так как многие высокорезультативные сотрудники находятся на пике своих возможностей и не будут успешными в другой среде, на другой должности. Комплексная оценка позволяет увидеть, в какой области лежит потенциал сотрудника. ■

*Ассессмент-центр (АЦ), и «АЦ подобные» инструменты оценки компетенций (АЦ-лайт, кейс-тестинг) характеризуются использованием индивидуальных и групповых упражнений и заданий, как письменных, так и устных, моделирующих различные ситуации деятельности оцениваемых сотрудников. Другая важная характеристика данной группы методов — наличие процедуры экспертного наблюдения и сведения / интеграции оценок по компетенциям, выставляемых экспертами в процессе такого наблюдения



Предпринимательский ПОДХОД

Мария Макарушкина, директор по консалтингу,
лидер практики «VIP-Консультирование»,
«ЭКОПСИ Консалтинг»

*«Предприниматель — это предприимчивый
торговец, способный к предприятиям,
крупным оборотам, смелый, решительный,
отважный на дела этого рода человек».*

Владимир Даль
«Толковый словарь русского языка»

Основа каждого бизнеса — предпринимательский подход его создателя: умение искать и находить выгодные деловые возможности, расширять масштабы и сферы деятельности, готовность пойти на риск для достижения деловых целей, инициативность и непрерывное стремление к развитию и новаторству.

«Иногда предприниматели говорят об удаче, которая помогла им в создании карьеры, — отметил председатель правления «Эрнст энд Янг Глобал» Джеймс Терли, — но

уже в течение многих лет мы наблюдаем, что удача не тот фактор, который крайне нужен предпринимателям для достижения успеха. Любовь к делу, видение бизнеса, инновации и много тяжелой работы — вот что делает этих предпринимателей и их компании исключительно успешными».

Американский предприниматель и популяризатор интересных бизнес-идей Марвин Смол сформулировал еще один важный принцип: «Люди, которые считают, что только удача поможет им преуспеть в жизни,

Успешные предприниматели чаще всего и неплохие психологи.

обычно говорят: «У меня должен быть капитал, без денег я ничего сделать не смогу». Конечно, чтобы претворить свою идею в жизнь, нужны деньги. Но если вы точно знаете, что необходимо людям, то у вас больший шанс к процветанию, чем у тех, кто может вложить любую сумму». Действительно, предприниматели должны отлично чувствовать социум, его потребности, чутко воспринимать и прогнозировать будущие желания и интересы людей. Успешные предприниматели чаще всего и неплохие психологи.

Понимание, что только они сами своими собственными силами могут улучшить свое существование и удовлетворить свои потребности, у этих детей появилось в довольно раннем возрасте.

Интересный факт, который я заметила в процессе многолетней работы с топ-менеджерами и первыми лицами, заключается в том, что детство людей, обладающих развитым предпринимательским чутьем, проходило в сложных условиях. Родители мало о них заботились. Понимание, что только они сами своими собственными силами могут улучшить свое существование и удовлетворить свои потребности, у этих детей появилось в довольно раннем возрасте. Они были вынуждены становиться изобретательными и гибкими. «Что нужно этой старухе? Нужно помочь, тогда она даст конфету, а эту можно разжалобить. Друзей тоже надо выбирать правильно, а именно — благополучных и богатых, чувствовать их желания, быть им полезными и тогда они щедро отблагодарят».

Такие дети выкручиваются, чтобы получить то, что другие получают сами собой от любящих родителей. Им приходится выживать. Но умный ребенок хочет не только выжить, но и начать жить хорошо.

Один успешный бизнесмен так мне рассказывал про свое детство: «По сути, я был брошен на произвол судьбы. Жизнь протекала во дворе. В отличие от других детей, меня даже обедать домой не звали. Я помню постоянное чувство голода и не менее сильную зависть к благополучию окружающих. Я старался отвоевать себе «место под солнцем»: общался с сердобольными соседками, позже выстраивал отношения с учителями, извлекал выгоду из дружбы с «мажорными» детьми. Я старался использовать любые возможности, чтобы сделать свое существование слаще, обеспеченнее. К старшим классам школы я уже считался вполне состоявшимся коммерсантом со сложившимися связями и активным, предприимчивым и жестким характером. Мое желание иметь в этой жизни очень много денег было огромно, мне было все равно, какими средствами и на чем именно их заработать».

По итогам очень престижного международного конкурса «Предприниматель года» в 2005 году победителем стал известный «ассенизатор США» Уэйн Хайзенга (Wayne Huizenга). Он появился на свет в семье потомков голландских эмигрантов. Его отец был не очень удачливым человеком, который часто избивал жену и детей. Уэйн так и не закончил колледж, когда начал работать водителем мусоровоза. А через два года купил себе старенькую ассенизаторную машину и начал собственный бизнес на отбросах. В начале 1970-х годов вывозом мусора в США занимались сотни мелких компаний. Хайзенга решил создать крупного национального игрока на этом рынке. Он вывел акции своей компании Waste Management на рынок и получил возможность финансировать покупки. Только за девять месяцев 1972 года он присоединил к Waste Management 90 ассенизаторских компаний по всей территории Соединенных Штатов. Его бизнес процветает и по сей день.

Конечно, далеко не все дети из социально и психологически неблагополучных семей стали предпринимателями — к сожалению, большинство как раз и не стали. И, конечно, не все успешные бизнесмены могут



«похвастаться» трудным детством. Мне известны случаи, когда дети учились у предприимчивых отцов. Позитивная модель деятельного, успешного отца прекрасно воспринималась обеспеченными мальчиками. В советское время они становились «фарцовщиками» — несмотря на опасности, они покупали у иностранцев или вернувшихся из за границы людей всевозможные вещи, которые потом выгодно перепродавали тем, кто мечтал о модной одежде, джинсах, современной зарубежной музыке.

Одна из значимых составляющих компетенции «предпринимательский подход» — это умение мыслить нестандартно, иметь «свежий и игровой взгляд» на привычную реальность. Я помню, как много лет назад, собравшись большой компанией, мы с друзьями играли в известную игру — кто придумает больше вариантов использования самых обыкновенных предметов (гвоздь, газета и т.д.). Двое из игроков поразили всех: их предложения были неисчерпаемы и необыкновенно оригинальны. И именно они стали заметными фигурами российского бизнеса: Игорь Хухрев создал преуспевающий рекрутерский бизнес, Владимир Преображенский вызывал восхищение способностью смотреть вперед, видеть возможности и очень выгодно, умело реализовывал их в любом бизнесе. Сейчас он — директор по корпоративному развитию одной из самых больших телекоммуникационных компаний.

Предпринимательский подход часто напрямую связан с креативом, искусством, игрой. Так, в 2007 году по итогам все того же международного конкурса «Предприниматель года» победителем стал канадец Ги Лалиберте, основатель всемирно известного цирка Cirque du Soleil.

Но так ли всегда хороша предприимчивость? У многих людей предприимчивость ассоциируется с такими понятиями, как обман, безответственность и ненадежность, ориентация только на материальные перспективы. Конечно, тут все зависит только от нравственных принципов и личностных ценностей предпринимателя. Этическая

и моральная недобросовестность этих людей быстро оказывается «на виду».

Позитивная модель деятельного, успешного отца прекрасно воспринималась обеспеченными мальчиками.

Предприимчивые люди, увлеченные новыми возможностями, действительно часто отказываются от того, чтобы идти вглубь, спокойно, вдумчиво улучшать приобретенный бизнес. «Меня обвиняют в поверхностности, поспешности, нетерпеливости. Наверно, это действительно так, и дело не только в моем желании развивать бизнес, но и в страхе остановиться — и все потерять, — рассказывал коммерческий директор бурно развивающейся IT-компании. — Я лучше подберу команду бойцов, которые будут не только помогать мне, но и делать то, что я лично не особо люблю. Пусть они отлаживают бизнес-процессы, а я буду работать на перспективу, развивать новых клиентов».

Одна из значимых составляющих компетенции «предпринимательский подход» — это умение мыслить нестандартно, иметь «свежий и игровой взгляд» на привычную реальность.

И все-таки как можно развивать предпринимательский подход у взрослых людей? Во-первых, учиться думать на перспективу, рассматривать разные варианты развития событий. Во-вторых, чаще подключать воображение: а что будет интересно людям через несколько лет? Что можно такое создать для удовлетворения, возможно, даже еще пока не возникшей потребности? И главное — больше заниматься творческими делами, общаться с разными людьми, позволять себе иногда не быть очень серьезными и активно включаться в игру. В игру, из которой вы непременно однажды выйдете победителем. ■



QF3
0,5A

QF4
13A

QF5
13A



"Vmax"

1	+20V
2	GND 20V
3	S1IND
4	S2IND
5	S3IND

11	+20V
12	GND 20V
13	S1IND
14	S2IND
15	S3IND

21	+20V
22	GND 20V
23	S1IND
24	S2IND
25	S3IND

"Работа"
"V min"
"V nom"
"V max"

1	+20V
2	GND 20V
3	S1IND
4	S2IND
5	S3IND
6	S4IND

P=4кВт
n=1400об/мин

U	V
10	B10 C1
2	B1
1	B1

5	7403	5,740
4	8126	6,812
3	7403	5,740
2	7253	3,725
1	7253	3,725
1	7191	2,719
2	8516	2,851
3	3392	2,339
4	8396	2,839
5	12151	12,151
2	0276	2,027
3	7671	3,767
5	3035	5,303
4	3726	2,372
8	685	8,68
13	604	13,6
14	053	14,05
6	7756	6,775
3	7392	3,739
7	0571	7,057
10	409	10,4
0	4691	0,469
2	8153	2,815
11	347	11,34
8	1575	8,157
14	053	14,05
6	5911	6,591
3	7671	3,767
5	7403	5,740
6	8126	6,812
5	7403	5,740
3	7253	3,725
3	7253	3,725
2	7191	2,719
2	8516	2,851
2	3392	2,339
2	8396	2,839
12	151	12,15

1	+20V
2	GND 20V
3	S1IND
4	S2IND
5	S3IND
6	S4IND

"Работа"
"V min"
"V nom"
"V max"

11	+20V
12	GND 20V
13	S1IND
14	S2IND
15	S3IND

"Работа"
"V min"
"V nom"
"V max"

21	+20V
22	GND 20V
23	S1IND
24	S2IND
25	S3IND

"Работа"
"V min"
"V nom"
"V max"

Управление работой, или Проверяем идеи анархистов*

Марк Розин, президент «ЭКОПСИ Консалтинг»

Стратегическое проектирование организации: «Вот твоя позиция — вот твое направление»

В золотом фонде тимбилдинговых игр есть игра под названием «Far Away». Игра начинается с того, что ведущий рисует мелом «классики» (квадраты) на полу и расставляет по ним участников, каждому говоря слова: «Вот твоя позиция — вот твое направление». Тем самым каждый получает свой квадрат, а также направление, в котором он должен смотреть. Дальше без специальной команды ни квадрат, ни направление менять нельзя. Я не буду описывать дальнейший ход игры, потому что тогда сыграть в нее будет уже невозможно, — оставлю читателю возможность когда-нибудь на себе испытать тот взрывной инсайт, который возникает в ходе игры. Однако сами по себе слова «вот твоя позиция — вот твое направление» совершенно не случайны и хорошо отражают идеал стратегической организации: каждый

сотрудник четко знает, что он должен делать, а все сотрудники вместе образуют идеально отлаженный работающий механизм: все детали есть, ни одной лишней.

Что же именно является «позицией и направлением» сотрудника организации? Назову три главных составляющих должности сотрудника:

- место в организационной иерархии (начальник, подчиненные, коллеги);
- функционал, то есть набор функций (или процессов, или операций), которые сотрудник должен выполнять;
- цели, то есть результаты деятельности, за достижение которых сотрудник отвечает.

В масштабе организации каждый набор составляющих имеет древовидную структуру: на вершине организационной иерархии располагается «квадрат» генерального директора, вершина функционального дерева — это функция (или процесс) «управление компанией», а в качестве самой верхней цели возьмем для примера «рост капитализации». Ге-

*Фрагмент главы 3 из книги Марка Розина «Оппортунизм в бизнесе, или успех без стратегии», Альпина Паблишерз, 2010

неральному директору подчиняются директора по направлениям, процесс управления компанией распадается на ряд подпроцессов, а цель повышения капитализации очевидно зависит от нескольких подцелей.

Выстраивая организацию сверху вниз, мы получаем три дерева, которые переплетаются своими стволами, ветвями и веточками — и каждая веточка одного дерева должна получить «в подружки» по веточке из двух других деревьев. Если мы, например, обнаружили должность, которой не соответствует ни один процесс, то нам следует сделать вывод, что эта должность, скорее всего, не нужна: у нее нет функционала. А если мы найдем процесс, «не подружившийся» ни с одной целью, то у нас закономерно возникнут подозрения, что это лишний процесс: зачем что-то делать, если это никак не способствует капитализации компании?

В ходе организационного проектирования редко строят все три дерева. Обычно «переплетают» дерево организационной структуры либо с деревом процессов, либо с деревом целей.

Методология стала пользоваться бешеной популярностью у среднего российского бизнеса, поскольку удивительно точно попала в ожидания первых лиц — стратегов.

Последовательным сторонником системного переплетения всех трех деревьев является наш гениальный консультант (ныне партнер «ЭКОПСИ») Григорий Финкельштейн. Григорий, выпускник Московского физико-технического института, на опыте одного из наших проектов задумал преобразовать организационное проектирование в точную науку. Он увидел три дерева, сплел их сначала в Microsoft Excel, а когда на третьем и четвертом уровнях ветвления Excel стал неудобен, он вместе с коллегами (Романом Ивановым и Василием Подобедом) создал специальный программный продукт под названием XV3, который обеспечил целостность и обозримость всей системы, упростив одновременную работу с тремя деревьями и анализ их переплетений — поиск бесполезных веток-позиций, выделение тех веток-процессов, которым не отвечает ни одна цель, формирование паспортов позиций с описанием функционала и целей, изменения функционала и целей позиции и т. д. За-

тем Григорий сделал еще один важный шаг — добавил к дереву целей в качестве листьев показатели для измерения уровня достижения целей; причем, как и в природе, на ветке может оказаться несколько листьев: одна цель может измеряться несколькими показателями. И теперь, встречаясь с веточкой-позицией, веточка-цель «одаривает» ее листочками-показателями — у должности появляется логично вытекающий из целей набор показателей.

Эта методология стала пользоваться бешеной популярностью у среднего российского бизнеса, поскольку удивительно точно попала в ожидания первых лиц — стратегов. Они получили научный, системный способ организации труда. Для каждой позиции четко регламентируются и сам труд, и результаты труда, обеспечивается целостность системы управления (все цели вытекают из главной). При этом руководитель получает наглядный инструмент контроля системы в целом — монитор, на котором деревья украшены красными («провальные» показатели), желтыми (показатели в зоне риска) и зелеными (выполненные показатели) листьями, что показывает руководителю, какие ветки (позиции, цели и процессы) в норме, а какие требуют специальных управленческих усилий.

Идея, лежащая в основе научного подхода к организационному проектированию, заключается в следующем: каждому человеку в организации мы можем задать его «место» и его «направление», причем сделать это не произвольным образом, а путем последовательного применения научных инструментов, которые позволяют отследить целостность системы и обеспечить, чтобы никакая функция не была забыта и вся деятельность была подчинена главной цели.

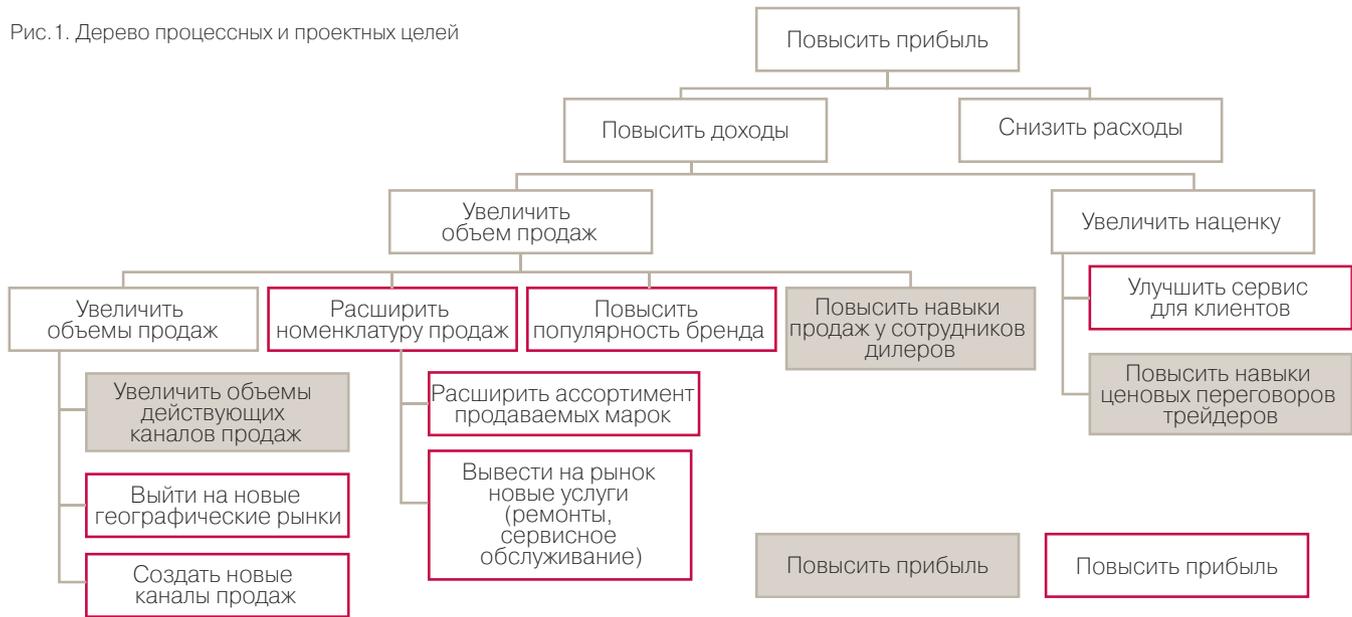
Проблемы научного подхода к проектированию организации

У описанного красивого и логичного подхода есть, увы, недостатки. Они проявляют себя тогда, когда нарушаются те предпосылки, которые лежат в основе «стратегической организации труда».

Вот эти предпосылки:

1. **Процессы и цели являются устойчивыми, то есть меняются редко.** Мы определили, что должен делать человек на данной позиции, поставили перед ним цели, задали

Рис. 1. Дерево процессных и проектных целей



показатели — и вперед. Через год подведем итоги и поменяем целевые планки показателей.

2. Мы подбираем сотрудников, которые по своим компетенциям четко соответствуют функционалу и целям позиции.

Когда эти условия выполнены, научная организация может успешно работать. Однако понятно, что в реальности они никогда не соблюдаются:

- Задачи все время меняются.
- Компетенции сотрудников то не дотягивают до требований задач, то превосходят их.

Дань оппортунизму: проектное управление

Впрочем, стратегов так просто не возьмешь: столкнувшись с этими проблемами, они начали усложнять базовую модель.

Проекты выходят на сцену

Чтобы решить новые временные задачи и задействовать невостребованные способности людей, можно создать проекты. При этом у сотрудника возникнут два набора целей и две группы обязанностей: постоянные (процессные) и временные (проектные).

Проект воспроизводит принцип управления «вот твоя позиция — вот твое направление», только на локальном отрезке времени. Как и организация в целом, проект имеет свои цели, а у всех участников проекта есть роли — аналог места должности в оргструктуре и одновременно функционала сотруд-

ника организации. Это позволяет, сохраняя четкость ожиданий от сотрудника, обеспечить нужную организации гибкость: решать временные и неожиданно появляющиеся цели и полнее использовать способности работников.

В этой ситуации первичным должно быть именно дерево целей, а уже под каждую цель нужно подбирать либо процесс, либо проект. В качестве примера приведу дерево целей из реальной практики работы с нашим клиентом — торговым домом по продаже автомобилей. (Рис. 1)

	Процессное управление	Проектное управление
Задача, которую необходимо решить	Постоянная задача, которая должна быть превращена в «рутину» с минимизацией расходов и максимизацией глубины делегирования	Временная задача, которая должна быть реализована максимально быстро и с максимальной результативностью
Характеристики выстраиваемой системы управления	<ul style="list-style-type: none"> • Постоянный коллектив • Регламентация • Менеджмент 	<ul style="list-style-type: none"> • Временный коллектив • Творческий подход • Лидерство

Таблица 1. Критерии выбора между процессным и проектным управлением

Серым цветом на рисунке выделены цели, для достижения которых предполагается реализовать проекты, а без фона — цели, которые будут достигаться через процессы. Продолжая нашу «древесную» метафору,

можно сказать, что если какая-то ветка дерева целей не может «подружиться» с веткой из дерева процессов, то мы можем дать ей особого «друга» — древесный гриб, он же проект. Проекты/грибы не выстроены в какую-либо единую конструкцию (мы не будем рисовать четвертое дерево — дерево проектов) — они «вырастают» на ветках-целях, чтобы «закрыть» ветки, не увязанные с процессами.

Возникает вопрос: как выбрать, под какую цель мы заведем проект, а под какую откроем процесс? (Кстати, возможен и даже

весьма распространен вариант, когда мы сначала открываем проект, а по его завершении выстраиваем на этом месте процесс.)

Для одного из клиентов мы составили таблицу, которая помогает сделать такой выбор. (Таблица 1)

Проекты побеждают

До сих пор в нашем описании стратегический подход к организации труда усложнялся, но не размывался, но следующий кейс уже ставит его на грань развала.

Я расскажу про моего любимого клиента — Хенка Вангельдерна. В 2002 году он отвечал в компании «СанИнтербрю» за продажи пива в Москве, и в зону его ответственности входили такие марки, как «Клинское», «Толстяк», «Сибирская корона»... Москва обеспечивала основной объем продаж компании «СанИнтербрю» в России, что было обусловлено, в числе прочего, традиционно сильным в Москве брендом подмосковного пива «Клинское». Но даже в Москве «СанИнтербрю» уступала производителю пива номер один в России — компании «Балтика». Хенк хотел переломить эту ситуацию. Допустим, добиться лидерства в вотчине «Балтики» — Санкт-Петербурге — трудно, но уж в Москве-то, откуда до заводов «Балтики» далеко, а до Клины рукой подать, конкурента следует победить.

Продажи — достаточно рутинное занятие: развозишь пиво дистрибьюторам, отслеживаешь стоки, следишь за тем, чтобы товар был представлен на полке, устанавливаешь в магазины холодильники, убираешь из своих холодильников «Балтику» — и так день за днем. Явная функция, процесс — и уж никак не проект...

В январе 2002 года Хенк согласовал с руководством свои цели: за год обогнать в Москве «Балтику» по доле рынка. А затем он сделал очень необычную вещь: созвал людей из разных департаментов (часть из которых ему подчинялись, а часть — нет) — оптовые продажи, дистрибуция, PR, руководство Клинского завода, отдел по работе с розничными точками — и сказал: «Мы запускаем проект. Его название "Win Moscow" — "Выиграть Москву", срок — один год, цель — обогнать "Балтику"».

Тем самым он превратил типичный процесс в межфункциональный проект со всеми атрибутами проекта: ограниченность во времени, наличие цели, выполнение временным коллективом из сотрудников разных департаментов и даже собственное название. Ну и, разумеется, сетевой график, руководитель проекта, рабочие встречи проектной команды и прочее.

Затем мы совместно с Хенком провели этап «мобилизации»: все участники проекта выехали на мобилизационную сессию, чтобы придумать, как именно они будут завоевывать Москву. Не могу сказать, что были выдвинуты какие-то совсем уж необычные предложения, — нет, все идеи были очень понятные и отвечали на простые вопросы: как понизить цену, хотя бы на 5%, как довести дистрибуцию до 100% (пиво «Клинское» есть в каждом магазине), какую рекламу пустить по телевизору, как обеспечить наличие пива в самые ходовые летние месяцы, когда завод не справляется, и тому подобные... Основное ноу-хау заключалось в выбранном методе управления. Проект длился год, проектная межфункциональная группа встречалась еженедельно, роли были четко поделены, причем часто не в соответствии с должностными обязанностями. Задача воспринималась всеми участниками проекта как временная: добежать до финиша быстрее конкурента, срок — 31 декабря. Самое удивительное — цель была достигнута.

Можно, конечно, сказать, что Хенк применил чисто психологический прием, чтобы повысить мотивацию и сплотить команду, однако даже если так, этот прием основан на существенно революционном подходе к организации работы.

Давайте попробуем довести идею Хенка до логической завершенности: представим себе, что все основные цели будут достигаться не процессным образом, а проектным. Естественно, работа секретарей, уборщиц, бухгалтеров остается выстроенной процессно. А вот все задачи в области продаж, производства, экономики мы будем решать путем создания проектов. Сотрудники не будут заняты продажами продукта «А» или

подсчетом себестоимости — они станут участниками межфункциональных проектов по увеличению доли рынка и снижению себестоимости.

И здесь возникает самый интересный момент такой организации труда: у сотрудника исчезают устойчивые «позиция и направление» — он начинает участвовать в различных задачах/проектах, где постоянно меняются и его функционал, и цели, и руководитель.

Описанный подход совпадает с прогнозами футурологов, которые говорят о сетевых организациях, о проектах как основе управления в самом ближайшем будущем и даже о размывании границ между организация-

ми: проекты могут (и должны) быть не только межфункциональными, но и межорганизационными (чтобы вывести на рынок новую марку, надо включить в проект производителей, дистрибьюторов, рекламщиков, розничных продавцов и т.д.). Возвращаясь к организации труда, смею предположить, что за таким подходом действительно будущее: компании, традиционно работающие как процессные структуры, будут преобразовываться в проектные организации.

Такой подход будет адекватен для управляющих компаний, торговых компаний, IT-компаний, сервисных компаний. Основой управления при этом становится дерево целей. Ежегодно (или без четко выраженного цикла) в компании открываются проекты, необходимые для достижения целей, при этом нужно следить за тем, чтобы все цели были закрыты проектами. В управлении используется проектная логика: открытие, закрытие, бюджетирование, формирование команды, назначение руководителя проекта, стадия мобилизации. Сотрудников нанимают на позиции без конкретного функционала, но с широкой областью деятельности: менеджер, финансовый аналитик, инженер. Затем сотрудники начинают включаться в проекты на часть ставки (сотрудник параллельно участвует в нескольких проектах) или на полную ставку (в один момент один проект). Проектная работа может быть совмещена с небольшим объемом стабильных рутинных обязанностей (например, контрольного характера), которые в этом случае должны занимать меньше 50% времени.

Давайте рассмотрим плюсы и минусы такого революционного преобразования. (Таблица 2)

Подводя баланс плюсов и минусов, можно сделать вывод, что проектный подход, примененный в традиционно функциональных видах бизнеса, может повысить эффективность работы, хотя и является более сложным в реализации.

Свободный выбор работы: мечта анархиста

Компания не перестанет быть стратегической лишь потому, что перешла на проектный принцип организации работ. При всей революционности предложенной реформы, при всей гибкости и сложном внутреннем устройстве проектной работы мы по-прежнему выстраиваем организацию, отталкиваясь от целей, и диктуем человеку «его направление и его позицию», исходя из логики целей, процессов и проектов. А разве может быть иначе?

Действительно, есть проектные компании, которые обладают единым административным центром, распределяющим работу сверху, — и это вполне соответствует стратегическим принципам управления: компания по-прежнему диктует человеку его позицию и его направление, но только постоянно меняет вводные.

Однако есть компании, которые, на первый взгляд, кажутся устроенными совсем анархично: в них каждый человек может сам выбирать себе работу, то есть в данном случае — проект и свою роль в проекте. Естественно, при этом разрешен и встречный выбор: руководитель проекта подбирает себе команду. Централизованное распределение работы отсутствует — его место занимает рыночный механизм: сотрудник выбирает проект и роль и предлагает себя, а руководитель проекта зовет сотрудника в свой про-

Таблица 2. Плюсы и минусы проектной организации

Плюсы	Минусы
<ul style="list-style-type: none"> • Повышается гибкость: мы приступаем к реализации новых задач • Повышается мотивация сотрудников: значительная часть работы выходит из статуса рутинной • Появляются жесткие цели и сроки • Улучшается межфункциональное взаимодействие: проектный подход ломает границы между функциями — вся деятельность становится межфункциональной • Полнее задействуются способности людей: поскольку проекты и роли в проектах меняются постоянно, есть возможность все время подбирать такие роли, которые наилучшим образом соответствуют текущим способностям человека 	<ul style="list-style-type: none"> • Требуется внедрения более сложных проектных форм управления; сама система управления становится сложнее, требуется много дополнительных функций и механизмов: открытие проектов, подбор команды в проекты и т.д. • Более высокие требования к навыкам персонала: люди должны быть самостоятельнее, гибче и универсальнее • Усложняется задача руководителя как лидера: собирать и мобилизовать временные коллективы труднее, чем раздавать поручения подчиненным

В качестве иллюстрации я приведу нашу собственную компанию. «ЭКОПСИ» — организация проектная, что соответствует самой природе консалтингового бизнеса. В компании есть организационные единицы — практики, отвечающие за оказание услуг по определенному виду работ, и есть экаунт-менеджеры, которые продают проекты всех видов.

Можно было бы организовать работу так, как это делается в большинстве консалтинговых компаний: распределять проекты административно. Продав, скажем, Иванов в компанию X проект, посвященный разработке системы мотивации, пришел к руководителю практики, отвечающему за консультирование в области систем мотивации, и «принес» проект — а руководитель практики посмотрел на загрузку и квалификацию консультантов и выбрал самых лучших и незанятых. Кажется, максимально логичная модель.

Однако в «ЭКОПСИ» работа организована иначе. Продав проект в компанию X, Иванов идет искать себе исполнителей. А в это время потенциальные исполнители ищут себе проект. По существу внутри компании организован рынок труда. В результате одни — лучшие консультанты — перегружены, тогда как другие — худшие — недогружены. В «тучные» годы всегда не хватает исполнителей, в «тощие» — работы.

В задачу руководителя практики не входит административное распределение работы, за ним остается лишь роль советчика. У руководителя проекта руководитель практики спрашивает: «Не хочешь ли ты взять в проект такого-то?» — и расхваливает его. Сотруднику же он говорит: «Пойди-ка и предложи себя в проект такому-то — бюджет там, конечно, небольшой, зато работа интересная и тебе для развития будет полезно».

Возникает организация с абсолютной свободой. Тебе не заданы ни «направление», ни «позиция»: ищи себе работу сам — такую, какую хочешь, и в том объеме, в каком хочешь. Однако при этом будь готов «продавать» себя постоянно, а не только в момент трудоустройства. Самых слабых и самых сильных работников теперь видно очень хорошо: первые загружены слабо, и их можно систематически увольнять, чтобы нанимать новых, более сильных, а перегруженным можно с уверенностью много платить.

В «ЭКОПСИ» этот принцип, кроме прочего, соединен с проектной мотивацией без верхней планки: чем в большем количестве проектов в более значимых ролях ты участвуешь, тем больше ты получаешь.

ект и выбирает между желающими. Такие компании являются уже в полной мере оппортунистическими по принципам организации работы.

Такой свободный оппортунистический путь организации труда позволил добиться рекордной производительности труда в консалтинге.

Хвастаться нехорошо, но я могу сказать, что именно такой свободный оппортунистический путь организации труда позволил «ЭКОПСИ» добиться рекордной производительности труда в консалтинге (в Москве очевидно выше нас только McKinsey). Есть, конечно, и издержки. Например, поскольку система не ограничивает человека в количестве работы, а напротив, стимулирует взять на себя как можно больше, возникает постоянная перегрузка лучших людей, что нередко ведет к выгоранию. Это достаточно серьезный недостаток, для минимизации которого требуются целенаправленные усилия со стороны руководства, но он не отменяет выдающейся эффективности такой системы по сравнению с мечтой стратегов о научном централизованном способе распределения работы.

Есть еще один вопрос — кто будет делать наименее желаемую работу? Самое интересное здесь то, что такой человек при этом

подходе найдется всегда. Принцип «всегда найдется» является важной аксиомой для оппортунистической организации труда. Многие годы «ЭКОПСИ» планирует оборот на год вперед исходя из двух составляющих. Мы берем всех реальных и потенциальных клиентов и прогнозируем потенциальный заказ — получается прогноз от клиентов. Затем мы берем всех реальных и потенциальных сотрудников (потенциальных выводим из скорости найма) и прогнозируем их выработку (то есть количество произведенной работы исходя из выработки за прошлый год) — и получаем прогноз от людей. Можем еще ввести поправочный коэффициент, учитывающий рост рынка и рост квалификации сотрудников. После этого выбираем большую цифру и задаем ее в качестве целевой. Если большим является прогноз от людей (люди могут сделать больше, чем видимый совокупный запрос клиентов), мы ставим перед собой цели, связанные с дополнительными продажами. И наоборот: если большим является прогноз от клиентов, мы ставим задачи, связанные с дополнительным наймом. В итоге наш прогноз оправдывается из года в год с большой точностью (исключением стал только 2009 год — по понятным причинам).

На чем же основана наша уверенность, позволяющая брать большую цифру? На двух основных предпосылках оппортунистической организации:

1. **Всегда найдутся люди, которые сделают проданную работу.** Да, работа распределяется по желанию — и желающие всегда будут (в крайнем случае придется пообещать дополнительный приз).
2. **Всегда найдется работа для хороших людей** — совсем уж удивительное, но железное правило. Если есть сильный человек и мы пока не знаем, чем он будет занят, — загрузка для него найдется; в крайнем случае он сам придумает себе занятие, полезное для организации. Отсюда, кстати, следует вывод, верный только для оппортунистов: людей надо искать всегда, и если видишь сильного человека, то его нужно брать — вне зависимости от вакансий в штатном расписании.

Эти принципы лежат в основе моего подхода к руководству компанией. Производственный ресурс и продажи никогда не бывают идеально сбалансированными. В стратегических компаниях такой дисбаланс привычно считается недостатком (ведь мы изначально пытаемся создать и реализовать сбалансированный бизнес-план) — но в оппортунистической организации этот дисбаланс и является главным двигателем прогресса. Приходят ко мне люди и говорят: «Ужас! Кошмар! Клиент от нас столько всего просит — а все уже заняты! Мы не справимся, нет людей — нужно отказываться». А я им говорю: «Продавайте — справимся», — и всегда говорю это очень уверенно. Вникать в суть вопроса мне при этом не обязательно: я знаю, что мы всегда справимся, потому что мы оппортунисты. Через день ко мне приходят люди из другого подразделения и говорят: «Ужас! Кошмар! Есть три хороших кандидата, но непонятно, чем их загрузить, — будут бездельничать». Я говорю: «Нанимайте — загрузим». Мне опять же ни во что не надо вникать: я знаю по определению, что если будет хороший человек — работа для него появится. Так и сию эдаким Кутузовым в понимании Толстого. Главное — научиться с уверенным видом говорить сначала «сделаем», а потом «загрузим» (или наоборот). Такой степени «недеяния», как Кутузов, я еще, разумеется, не достиг — но учусь... (Шучу, конечно.)

Это оппортунизм в чистом виде: мы видим в дисбалансе возможность, которую надо хватать и реализовывать, на ходу подтягивая отстающее крыло. Крайне важно при этом никогда не тормозить ни продажи, ни наем (а что-то одно всегда опережает).

Правила оппортунистической организации работы

Сформулируем ключевые правила оппортунистической организации труда:

1. Каждому сотруднику известны все задачи.
2. Каждому сотруднику доступны все ресурсы, и они могут быть использованы каждым.
3. Люди добровольно выбирают себе задачи.
4. Когда несколько человек хотят взяться за одну и ту же задачу или задействовать один и тот же ресурс, они договариваются между собой.
5. Если люди, претендующие на одну задачу (один ресурс), не могут договориться, арбитражем выступает руководитель.
6. Если остаются «бесхозные» задачи, руководитель повышает их ценность (увеличивает мотивацию) через нематериальные стимулы.

Сравним роли руководителя при стратегической и оппортунистической организации труда.

При оппортунистическом подходе должностей в привычном понимании слова нет. Перед каждым человеком распаивается широкий горизонт возможностей с точки зрения как задач, так и ресурсов.

В стратегической процессной организации распределение задач происходит на постоянной основе: задачи распределяются не по конкретным людям, а по должностям — появляются «кок», «дровосек», «костровой», «дежурный» (моет посуду) и т.д. Люди при этом могут со временем сменяться. Стратегическая процессная организация труда предполагает жесткое проектирование позиций с последующим подбором под позиции людей.

При оппортунистическом подходе должностей в привычном понимании слова нет. Перед каждым человеком распаивается широкий горизонт возможностей с точки зрения как задач, так и ресурсов. Количество разных позиций в оппортунистической организации очень небольшое, а функционал их при этом предельно широк. ■



Как повысить эффективность работы совета директоров

Ричард Шес (Richard Sheath), директор Independent Audit Limited, специально для HRTimes

В Великобритании и США компании внимательно отслеживают эффективность своих советов директоров. Это позволяет постоянно усиливать корпоративное управление. Некоторые организации сделали мониторинг эффективности совета директоров обязательным условием — это часть корпоративных правил. Иногда к оценке эффективности совета директоров привлекают независимых экспертов, в последнее время таких компаний становится все больше. Итак, о чем идет речь?

Наиболее значимые индикаторы эффективности совета директоров

По результатам исследования, проведенного британской компанией Independent Audit Limited, существует более 150 факторов, влияющих на эффективность совета директоров. Выделим наиболее значимые из них.

Председатель совета директоров. Дискуссия и ее проведение имеют очень большое значение для эффективной работы совета директоров. Все сидящие за столом должны быть вовлечены в дискуссию — именно раз-

ный опыт директоров работает на эффективность. Дискуссия должна быть направлена на достижение консенсуса, а результатом дискуссии должны стать четкие, систематизированные выводы. Подготовка к собранию совета директоров также важна, особенно это касается сложных вопросов, которые предстоит обсуждать и решать. Прийти к консенсусу в ходе встречи легче, если заранее обсудить намеченные проблемные вопросы. Председатель совета директоров должен подождать, пока все выскажут свои мнения, а затем изложить свое.

Время и его расчет. Эффективность и рациональность использования времени на собраниях совета директоров во многом зависит от председателя. Именно он отвечает за то, чтобы презентации менеджеров не поглощали слишком много времени, а обсуждение ключевых тем не было отложено на конец собрания. Председатель совета директоров должен четко планировать программу и действовать тому, чтобы участники знакомились с материалами заранее — это поможет избежать повторения информации на собрании. В тоже время председатель совета ди-

ректоров должен быть уверен, что длительность и частота собраний достаточны для решения намеченных вопросов и участникам хватает времени на продуктивную дискуссию. Можно рекомендовать участникам больше работать на собраниях отделов / департаментов, для того чтобы не увеличивать длительность собраний совета директоров. Но время на глубокую дискуссию на собрании необходимо в любом случае.

Длительность и частота собраний должны быть достаточны для решения намеченных вопросов, а участникам должно хватать времени на дискуссию.

Информация. Материалы, представляемые совету директоров, должны быть краткими и аналитическими: ключевые пункты и решения — резюмированы на одной странице, детали — добавлены в приложении. Дополнительные сведения должны быть представлены в том случае, когда они сопровождают мнение менеджера или его комментарии. Просто предоставить информацию — недостаточно. Участники должны иметь возмож-

ность познакомиться с материалами за четыре дня до мероприятия.

Поведение на мероприятии. Во время собрания директора должны слушать и задавать менеджменту компании правильные вопросы. В ходе встречи нужно следить за тем, чтобы ко всем мнениям и вопросам участников относились с уважением, чтобы люди выслушивали друг друга, а не только говорили. Всегда есть риск, что дискуссия перерастет в беседу между несколькими самыми активными участниками и сформируется так называемое «мнение группы», т.е. группа участников будет заранее смотреть на все вопросы с одной точки зрения.

Поддержка. При организации подобных собраний необходима помощь секретариата компании. Убедитесь, что встреча хорошо спланирована и организована, председатель совета директоров получил необходимую поддержку, а участники встречи получили необходимую информацию в указанное время. Все это обеспечивает надежную поддержку представителям отделов/подразделений и членам совета директоров.

Наиболее распространенные ошибки в работе совета директоров

Председатель или CEO... обычно объективен ко всем, кроме участников.

Неумение задавать правильные вопросы... приводит к уступкам перед «мнением группы», побуждает принимать многие мнения без доказательств и быть чересчур вежливыми.

Вытеснение стратегической дискуссии... приводит к тому, что на повестке дня обсуждаются краткосрочные проблемы или мелкие рабочие вопросы.

Отсутствие обзора существующих рисков... ведет к потере контроля над потенциальными проблемами.

Упущение возможных вариантов развития событий (через вопросы и размышления «что если?»)... порождает неспособность представить возможный сценарий действий, который бы позволил быть устойчивыми в случае непредвиденных обстоятельств.

Плохо представленная информация... приводит к тому, что участники не могут правильно интерпретировать информацию, картина получается слишком общей.

Разные ожидания... приводят к несовместимым или конфликтующим мнениям относительно роли, целей и полномочий совета директоров.

Напряженные отношения главы совета директоров/CEO с участниками... подрывают дискуссию, открытость и доверие.

Недостаточное внимание к «мягким» факторам... является плохим примером, который дискредитирует значение системы ценностей в организации.

Нерешительность... становится препятствием к быстрому и эффективному действию менеджмента.

Внешняя оценка может быть полезна совету директоров

Объективный взгляд со стороны часто помогает выявить проблемы, которые могут быть не так очевидны тем, кто давно над ними работает. Независимая оценка правильно выбранными внешними экспертами может помочь совету директоров работать лучше, а также привнести новые идеи и эффективные практики, работающие в других компаниях. Иногда вовлечение в процесс независимых экспертов дает возможность людям поднимать вопросы, которые было бы трудно затронуть в другом случае.

Рекомендации по повышению эффективности работы совета директоров

- Убедитесь, что встречи сфокусированы на правильных вопросах, при этом большее внимание уделяется стратегическим вопросам, нежели операционным.
- Поднимайте проблемные вопросы, которые необходимо обсудить и по которым должны быть выработаны решения.
- Помогайте улучшать отношения между советом директоров и менеджментом.
- Пытайтесь прояснить роль совета директоров и отдельных директоров: будучи командой, директора смогут работать вместе более эффективно, а менеджменту станет понятнее, к достижению каких целей стремится совет директоров.
- Выявляйте простые практические или организационные шаги, которые позволят сделать встречи более эффективными.
- Помогайте каждому директору понять, каким образом он может внести наибольший вклад в работу.
- Помогайте председателю совета директоров прийти к пониманию, когда его коллеги могут быть недовольны стилем его ведения встречи.
- Определяйте, где содержание материалов и поток информации могут быть усовершенствованы.
- Используйте время компании наиболее эффективно.

Руководствуясь перечисленными советами, вы сможете улучшить работу совета директоров и подтвердить его роль как эффективного механизма отстаивания долгосрочных интересов акционеров. Существует опасность, что в совете директоров могут увидеть лишь дорогостоящее бюрократическое

«бремя», раздражающее и запутывающее менеджеров. И если так происходит (в полной мере или частично), вы можете помочь компании, если выявите проблему. Время менеджмента и акционеров будет сэкономлено, раздражение снизится, а работа совета директоров будет направлена в правильное стратегическое русло. В компании улучшатся управление рисками и контроль, а не процесс и затраты.

Как происходит внешний анализ эффективности совета директоров

Существует несколько различных подходов к внешнему анализу ситуации. С одной стороны, это может быть полностью независимый анализ, основанный на интервьюировании всех директоров и некоторого количества людей, тесно взаимодействующих с советом директоров. Желательно, чтобы анализ включал в себя обзор информационных материалов и резюме встреч, наблюдение за динамикой работы совета директоров. Обратная связь обычно проводится в форме письменного отчета председателю совета директоров с последующим обсуждением полным составом совета директоров.

Другой метод — фасилитация: внешний эксперт помогает вести дискуссию совета директоров.

Сервис под названием «Thinking board» представляет Independent Audit Limited.

Альтернативный подход, основанный на интернет-технологиях, самооценке и внешней экспертизе. Такой сервис под названием «Thinking board» представляет Independent Audit Limited. Система содержит большую базу вопросов, основанную на многолетней экспертизе. Использование подобных опросников позволяет получить внешнюю оценку, не раскрывая информацию внешним людям, — некоторые советы директоров не готовы раскрывать информацию или платить за это.

Выбор подхода зависит от того, что правильно для компании в данный период времени. Полный внешний анализ принесет максимальную пользу, но он может применяться не каждый год. Через несколько лет после использования полного внешнего анализа такие методы, как фасилитация или самооценка, могут быть как раз тем, что нужно. ■



«Бизнес делают люди, а им постоянно нужны новые идеи»

Интервью: Григорий Финкельштейн, партнер «ЭКОПСИ Консалтинг»

Родился в 1973 году, в 1996-м закончил Московский физико-технический институт, факультет математических методов в экономике, а в 2000-м аспирантуру МФТИ. Начал работать в 1994 году биржевым аналитиком сначала на рынке фьючерсов, потом на рынке ГКО, был брокером на внебиржевом рынке ценных бумаг. В 1997 году стал заниматься финансовым консалтингом в крупной консалтинговой компании. Позже контролировал экономическую эффективность диверсифицированного холдинга, включавшего предприятия таких отраслей, как нефтяная, машиностроительная, текстильная и пищевая, в течение некоторого времени был директором аэропорта города Чебоксары. В 2004-м пришел в компанию «ЭКОПСИ Консалтинг», в 2006-м стал ведущим консультантом, в 2008-м — директором по консалтингу, в 2009-м — партнером. Руководит направлением Управление организационной эффективностью.

За последние годы консультанты направления выполнили ряд уникальных проектов: нормирование и построение организационной структуры в банках, нефтяных, электроэнергетических, перерабатывающих компаниях; стали лидерами разработки профессионально-технических компетенций в нефтяной отрасли и получили опыт в целлюлозно-бумажной, перерабатывающей, атомной, банковской отраслях; вошли в число лидеров по разработке систем мотивации.

Григорий Финкельштейн управлял проектами по разработке подхода «ЭКОПСИ» к грейдированию, многие его идеи легли в основу идеологии управления эффективностью, используемой в «ЭКОПСИ», является соавтором Типологии организаций 4F.

Женат, воспитывает троих сыновей от 1 до 21 года.

Твой карьерный путь извилист и разнообразен. Все-таки чем тебе нравится заниматься больше всего?

Придумывать новое. В любой ситуации находить нетривиальные, с одной, и максимально эффективные, с другой стороны, подходы, которые могут дать интересный эффект.

Ты закончил один из лучших технических вузов в стране. Нужно ли консультанту в HR техническое образование?

Да, безусловно. Для того чтобы консультировать, нужно иметь четкое представление о том, что можно делать, а что нельзя. Понятия о таких конструкциях есть только в технических науках. Кроме того, многие сервисы в консалтинге требуют умения работать с «твердыми» факторами, такими,

как бюджеты, организационные структуры, бизнес-процессы.

Ты постоянно придумываешь новое. Как тебе это удается? Падают яблоко на голову или снится таблица элементов?

Нет, все гораздо проще. Я стараюсь понять явление. Комбинирую известные мне факты до тех пор, пока не пойму, как их состыковать таким образом, чтобы это соответствовало моим критериям. Например, видя, что в некоторых организациях технологии управления эффективностью приходится изменять одним способом, а в других — другим способом, я задался вопросом, чем же отличаются организации между собой. В это же время я познакомился с Типологией стратегов и оппортунистов, которую придумал Марк (Розин. — *Прим. ред.*), но ведь стратегией все не ограничивается! Так я понял, что для описания организации необходим некий набор факторов — аналог Майерс Бриггс. После этого осталось только выявить факторы, что и сделала наша команда консультантов*, в результате родилась Типология организаций 4F.

Мы стараемся не продавать всем клиентам одинаковый аспирин, даже если этот аспирин мы делаем хорошо и быстро. Мы стараемся понять, что нужно данной конкретной компании.

За счет чего сложилась твоя карьера в «ЭКОПСИ Консалтинг»?

Все просто: я придумывал что-то новое, и соответственно я был руководителем многих уникальных проектов. А это высоко ценится в «ЭКОПСИ».

Ты работаешь с разными компаниями: крупным российским бизнесом, государственными корпорациями, небольшими технологическими компаниями... С какими клиентами тебе особенно интересно?

С теми, где люди реально хотят чего-то достичь. В небольших компаниях такими людьми обычно бывают владелец или генеральный директор. К сожалению, в больших

компаниях такие люди встречаются реже, но в компаниях — клиентах «ЭКОПСИ Консалтинг» такие люди есть.

Что для тебя самое важное в жизни?

Семья, разумеется.

Ты доволен своей сегодняшней профессией? Одобришь или будешь отговаривать сыновей, если кто-то из них выберет твой путь?

Уже отговорил старшего сына. Если придумывать новое не является твоей страстью, не надо идти в консалтинг.

В кризисный год многие сервисы кадрового консалтинга оказались невостребованными. Как ваше направление пережило эти времена?

Мы стараемся не продавать всем клиентам одинаковый аспирин, даже если этот аспирин мы делаем хорошо и быстро. Мы стараемся понять, что нужно данной конкретной компании. За счет этого мы сохранили многих наших клиентов. Мы реально могли делать то, что было нужно клиентам. В кризис особенно проявились сервисы, по которым практически не было конкурентов: нормирование численности и профессиональные компетенции.

Какие темы/проекты тебе больше всего интересны? Грейды, КПЭ, компетенции, нормирование...

Мне интересно то, что интересно клиенту. А клиенту в наибольшей степени мы интересны там, где мы — «впереди паровоза». Это те случаи, когда мы приносим тему на рынок, и если мы ее не поднимем, люди еще долгое время не задумаются об этом. Сейчас среди таких тем 4F, квалификационные грейды, комплексная оценка сотрудников (личностные и профессиональные компетенции, проекты по повышению производительности труда).

Почему сейчас такое внимание уделяется профессиональным компетенциям?

В первую очередь потому, что за последние 20 лет страна «проела» весь потенциал специалистов. Раньше было много специали-

* Авторами Типологии 4F является группа консультантов «ЭКОПСИ Консалтинг»: Павел Безручко, Дмитрий Волощук, Даниил Мартыненко, Марк Розин, Андрей Онучин, Григорий Финкельштейн

стов и мало менеджеров, сейчас много менеджеров, а специалистов высокой квалификации катастрофически не хватает. Компаниям требуется формализованный инструмент оценки, является ли человек специалистом или нет.

Есть ли спрос на систему управления эффективностью? Каковы посткризисные тренды в этой области?

Определенный спрос есть, тренды очевидны. Во время кризиса некоторые менеджеры поняли, что им не нужны специалисты, которые работают, но дают низкий результат. Сегодня компании стараются нацелить людей на конкретный результат. Есть и другая тенденция: с течением времени люди понимают, что многие стандартные схемы управления эффективностью не работают. Я иногда слышу от клиентов: «Мы знаем, как должна быть устроена классическая система управления эффективностью (СУЭ), вопрос в том, будет ли она работать у нас?» Наш ответ этому — СУЭ, основанная на Типологии организаций 4F.

Что сейчас актуально в HR-консалтинге?

На самом деле, в кадровом консалтинге всегда был, есть и останется основной вопрос — подбора и расстановки. Одни люди решают его через построение системы кадрового резерва. Другие занимаются брендом работодателя. Третьи — системой наставничества и внутреннего продвижения. Все эти системы призваны отвечать на базовый вопрос менеджмента к HR: кто у нас будет работать? На другой, не менее важный вопрос менеджмента к HR — как сделать так, чтобы наши люди были квалифицированы, — отвечают системы внутреннего обучения, часто проходящие под брендом Корпоративного университета. Это интересная область деятельности, и «ЭКОПСИ» на этом рынке является одним из лидеров.

Сейчас наблюдается большой интерес компаний к нормированию численности. Компании вынесли уроки из кризиса и теперь прорабатывают их?

Многие организации в кризис поняли, что их производительность крайне низкая, а численность персонала завышена. Во время кризиса они решали эту задачу поваль-

ным сокращением, но сейчас нормирование стало очень распространенным обращением к «ЭКОПСИ». Компании постепенно отказываются от сокращений по разрядке в пользу более умных методов.

В кадровом консалтинге всегда был, есть и останется основной вопрос — подбора и расстановки. Одни люди решают его через построение системы кадрового резерва. Другие занимаются брендом работодателя. Третьи — системой наставничества и внутреннего продвижения.

Продолжи фразу «Бизнес делают люди»...

Бизнес делают люди, а чтобы делать его хорошо, им постоянно нужны новые идеи. ■

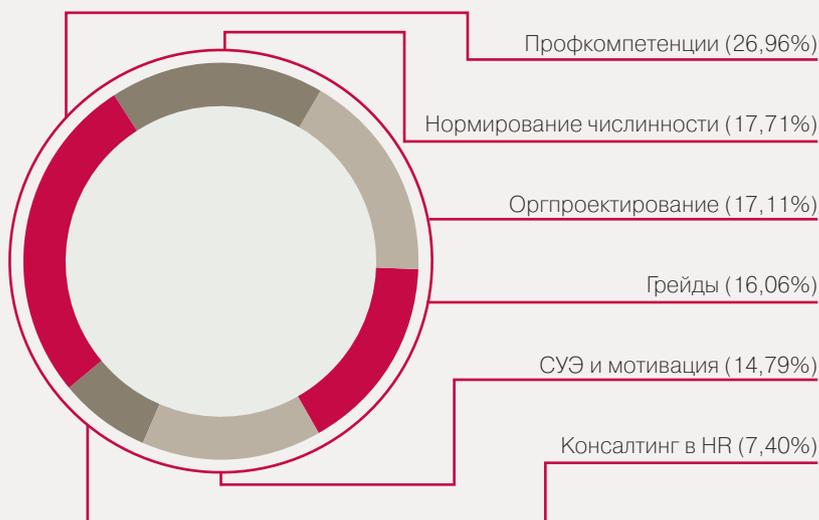
О направлении Управление организационной эффективностью

Количество консультантов в штате (на июнь 2010 г.) — 21
Количество открытых вакансий (до конца года) — 8-10

Основные направления деятельности:

- Профессиональные компетенции
- Система управления эффективностью
- HR-консалтинг
- Нормирование численности
- Грейды
- Организационное проектирование

Структура выручки (за 2009 г. и первый квартал 2010 г.)



Управление персоналом: куда идем?

Евгения Скиба, директор по связям с общественностью
«ЭКОПСИ Консалтинг»

Следить за развитием отрасли не только интересно, но и полезно. Правильные бенчмарки дают пищу для размышлений при принятии решений. Первая половина года — традиционное время для публикации отчетов, анализирующих прошлый период. Мы решили посмотреть, как развиваются и меняются под влиянием экономических событий отрасли HR и T&D в разных странах.

Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) является сильнейшим отраслевым аналитиком в Великобритании. В России достижения отрасли обучения и развития находятся под наблюдением компании «Амплуа-Брокер», которая ежегодно издает отчет Trainings INDEX. В этом году в отчет включены в том числе данные по Украине. В Казахстане развитие HR осмысливается и обсуждается на ежегодной конференции, которая проходит под эгидой государственных компаний «Самрук Казына» и «КазМунайГаз».

Тенденции в области обучения и развития персонала

На основе отчета «Learning & Talent Development», CIPD, 2010

- Согласно результатам исследования, наиболее эффективными инструментами обучения и развития персонала признаны: корпоративные программы развития (56% в 2010, вместо 48% в 2009), коучинг со стороны линейных менеджеров (51% в 2010, вместо 47% в 2009) и обучение на рабочем месте (30% в 2010, вместо 27% в 2009).
- Две наиболее приоритетные задачи, которые стоят перед T&D-менеджерами в этом году, связаны с организацией программ обучения и развития (46% респондентов) и прогнозированием потребности и планированием обучения персонала в целом (46%).



Рис. 1. Топ 3 инструмента обучения развития персонала в Великобритании, CIPD, 2010

- Популярность e-learning выросла: 60% компаний утверждают, что стали обращаться к e-learning чаще, чем в 2009 году.

60% — доля компаний, где использование e-learning возросло в 2010 году

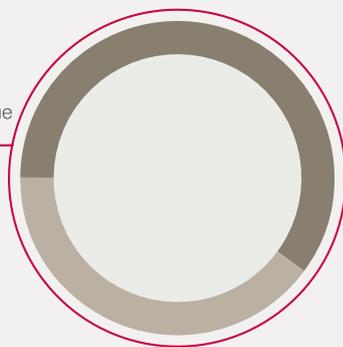


Рис. 2. Использование e-learning. CIPD, 2010

- В течение следующих 5 лет изменения в системе корпоративного обучения будут связаны с более тесной интеграцией коучинга, организационного развития и управления эффективностью. Так ответили 46% респондентов. При этом 37% респондентов сказали, что основная ответственность в этом процессе ложится на линейных менеджеров.

- Среди навыков, необходимых сотрудникам, — понимание бизнеса/понимание коммерческих вопросов, а также менеджерские/лидерские навыки. Поэтому в ближайшие два года компании сфокусируются на развитии лидерства (65%), менеджерских навыков линейных руководителей (55%) и на повышении понимания сотрудниками специфики бизнеса (51%).

- В течение ближайших двух лет компании будут уделять большое внимание управлению эффективностью деятельности (постановка стандартов деятельности и работа с их невыполнением), а также изменению стиля лидерства и стиля управления.

- 78% компаний полагают, что стажировки полезны для интернов, 76% считают, что стажировка — это способ оценить новый персонал. 69% респондентов рассматривают стажировку как возможность развития новых талантов, а 33% считают, что интерны помогают повысить производительность компании. Приблизительно половина компаний уверены, что интерны в действительности приносят прибыль компании и помогают развивать менеджерские и лидерские качества сотрудников, которые становятся наставниками.
- Тремя наиболее эффективными инструментами управления талантами являются коучинг (39%), корпоративные програм-

мы развития (32%) и программы развития для сотрудников с высоким потенциалом (31%).



Рис. 3. Топ 3 инструмента управления талантами, CIPD, 2010

- Три наиболее распространенные способа оценки эффективности управления талантами: обратная связь от линейных менеджеров (42%), показатель удержания сотрудников с высоким потенциалом (35%), а также видимые изменения в поведении (35%).

Тенденции в области T&D в России и Украине

На основе отчета Trainings INDEX 2010

В целом по рынку в 2009 году произошло снижение по всем экономическим показателям: процент бюджета на обучение от выручки компании и от ФОТ сократился почти в 2 раза (до 0,34% и 1,07%, соответственно), от HR-бюджета — примерно в 3 раза (до 15,31%). В Украине чуть выше, чем в России, показатель процента от ФОТ — 1,37%. Остальные данные примерно в 2 раза ниже.

Несмотря на сокращение бюджетов на обучение, компании предпочитают обучать линейных и топ-менеджеров внешними силами. Первое место в обоих случаях занимают тренинги и семинары внешних провайдеров. Также для этих категорий популярны корпоративные конференции и мероприятия по обмену знаниями. Третье место у топ-менеджмента занимает саморазвитие, тогда как в случае линейных руководителей в тройку вошли тренинги внутренних экспертов.

Большинство компаний используют внутренние силы для обучения специалистов. Это могут быть семинары или тренинги, проводимые внутренними экспертами, или программы наставничества.

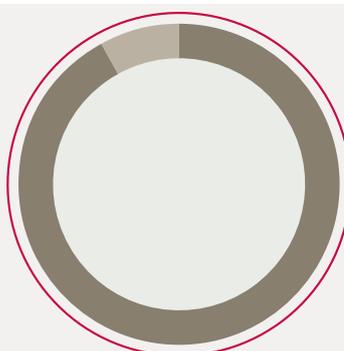
При этом компании стали очень внимательно относиться к вопросу оценки эффективности обучения. 61% участников бенчмаркинга заявили, что уделяют этому процессу более пристальное внимание. При

этом наиболее популярной методологией является модель Киркпатрика-Филлипса.

Ее используют 92% респондентов в России и Украине. В основном оценка проводится до 3-го уровня — применение полученных знаний. Практика оценки ROI в России по-прежнему не приживается. В Украине компании оценивают программы по всем пяти уровням, причем процент оцениваемых программ даже выше, чем рекомендуют авторы методологии.

- 1 Тренинги и семинары внешних провайдеров
- 2 Корпоративные конференции и мероприятия по обмену знаниями
- 3 Тренинги внутренних экспертов

Рис. 4. Топ 3 метода развития линейных и топ-менеджеров, Trainings INDEX 2010



92% — доля респондентов, оценивающих эффективность своих программ обучения

Рис. 5. Использование оценки эффективности программ обучения, Trainings INDEX 2010

Тенденции в области HR в Казахстане

Интервью с Гульмирой Раисовой и Шолпан Ержигитовой

Хотите увидеть тенденции — посетите крупное профессиональное мероприятие, оно как «зеркало» отразит все, что происходит в отрасли. Для Казахстана таким «зеркалом» стала HR-конференция, которую на протяжении 5 лет проводит в Астане под эгидой национальной компании «КазМунайГаз» и «Самрук-Казына».



Гульмира Раисова, Руководитель Корпоративного Университета АО «Самрук Казына»

В 2010 году конференцию «Управление человеческими ресурсами: итоги прошлого и перспективы на будущее» посетили представители компаний стран СНГ (Казахстан, Россия, Украина, Азербайджан, Узбекистан) и международные участники (Египет).

Редакция журнала HRTimes взяла интервью у организаторов конференции — Гульмиры Раисовой, Руководителя Корпоративного Университета АО «Самрук Казына», и Шолпан Ержигитовой, Директора по управлению человеческими ресурсами АО НК «КазМунайГаз».

Гульмира Раисова, Руководитель Корпоративного Университета АО «Самрук Казына»

Какое состояние отрасли показала HR-конференция в 2010 году?

Гульмира Раисова: В этом году на базе конференции мы организовали и провели конкурс HR-проектов. Еще на стадии отбора проектов мы задали довольно жесткие критерии. Представленные проекты должны были быть инновационными, опираться на творческий подход и обязательно быть полностью завершенными. Это было сделано для того, чтобы подвести итоги прошедшего

10-летия, отметить его достижения. А вот спикеры конференции выбирались таким образом, чтобы заглянуть вперед, на следующие 10 лет.

На мой взгляд, тематика проектов, выдвинутых компаниями на конкурс, весьма показательна — она отражает те направления деятельности HR, в которые компании вкладывались больше всего, и высвечивает «белые пятна» — области, которые остались не охваченными и в которых нам еще предстоит работать, внедрять, достигать.

Какие области HR оказались приоритетными в прошедшем десятилетии?

Гульмира Раисова: Интересно, что разные отрасли уделяли внимание разным направлениям в HR. Так, в промышленности и добывающих отраслях акцент ставился на разработке модели компетенций, внедрении систем оценки и обучения персонала, в том числе профессионального обучения. Так, например, компания «КазМунайГаз» выступила с проектом, посвященным системе управления эффективностью, компания ENRC — наработкам в сфере профессионального обучения, а компания Карачаганак Петролеум оперейтинг представила проект по разработке модели компетенций и оценке по компетенциям.

Шолпан Ержигитова: Например, перед HR-департаментом нашей компании, «КазМунайГаз», была поставлена задача разработки отраслевых профессиональных стандартов для всей нефтегазовой отрасли. Это необходимо для того, чтобы соответствовать уровню международных компаний, с которыми мы сегодня конкурируем.

Гульмира Раисова: В других отраслях наблюдалась иная ситуация. Например, финансовая, телекоммуникационная отрасли, которые работают в сфере услуг, в первую очередь, занимались формированием корпоративной культуры.

С чем связано такое разделение?

Гульмира Раисова: Для сферы услуг важно управление поведением человека, а это невозможно без разделения корпоративных ценностей, понимания культуры организа-

ции, приверженности этой культуре. Поэтому компании этой группы одними из первых стали уделять внимание и вопросу вовлеченности персонала. Для промышленных компаний важнее оказалась задача обеспечения бизнеса персоналом определенного уровня и квалификации, поэтому компании занимались разработкой критериев, оценкой и развитием своих сотрудников.

Какие «белые пятна» обнажила конференция?

Гульмира Раисова: Мотивация персонала — это самое «белое пятно», которому в течение прошедших 10 лет уделялось недостаточно внимания. Компании не представили на конкурс ни одного проекта, посвященного вопросам материальной или нематериальной мотивации. Отчасти потому, что эти проекты если и начаты в компаниях, то еще не завершены, недостаточно времени для того, чтобы подводить итоги и демонстрировать достижения.

Шолпан Ержигитова: Тем не менее мотивация персонала — это то, чем нам предстоит плотно заниматься в ближайшее время. Мы в компании «КазМунайГаз» конкурируем с западными нефтегазовыми компаниями, поэтому для нас вопрос эффективной мотивации людей на достижение целей компании — одна из приоритетных задач на 2010 год.

Какие тенденции вы отмечаете в области обучения и развития персонала?

Гульмира Раисова: В то время, когда бюджеты на обучение были большие, компании обучали своих сотрудников не только тому, что нужно самой компании, но и тому, что хочет сотрудник. Посещение международных конференций, поездки за границу на семинары и т.п. были не только инструментами обучения, но и инструментами мотивации. Кроме того, это не самые эффективные методы с точки зрения ценности для бизнеса — возвращаясь после обучения в рабочие будни, сотрудники продолжают действовать привычными методами, полученные знания и навыки не используются или используются в малой степени.

С началом кризиса компаниям пришлось пересмотреть свой подход к обучению. Сейчас в Казахстане, как и в России, многие проекты реализуются силами учебных центров. Мы сталкиваемся с увеличением нагрузки, а также должны преодолевать не-

приятие сотрудниками бюджетных методов обучения. По нашим оценкам, только 30% компаний могут сегодня сказать, что им удалось перестроить свою систему обучения в соответствии с требованиями посткризисного времени. В этом ключе нам предстоит еще очень большая работа по внедрению изменений в обучение персонала и формирование позитивного отношения к альтернативным, более бюджетным и в то же время более эффективным методам обучения.

Какое резюме вы могли бы дать по итогам десятилетия?

Шолпан Ержигитова: В качестве ответа на этот вопрос я приведу свою оценку прошедшего десятилетия. За последние 10 лет я выделяю 4 уровня в развитии HR.

Уровень I связан с HR как административной функцией — кадровое дело-производство. Уровень II озаглавлен разработкой кадровых политик — политика занятости, социальная политика, политика развития и т.п. Уровень III — управление персоналом — разработка HR-инструментов, применение различных методов для достижения задач, HR становится носителем технологий, а использует технологии менеджмент организаций. Уровень IV — управление человеческими ресурсами, нацеленное на планирование человеческого ресурса как любого другого дорогого ресурса компании. Сегодня компании, работающие в Казахстане, рассредоточены по всем уровням эволюции HR: одни находятся на IV уровне и занимаются обеспечением человеческого ресурса нужного качества, другим еще предстоит пройти этот эволюционный путь. ■



Шолпан Ержигитова, Директор по управлению человеческими ресурсами АО НК «КазМунайГаз»

ЭКСПЕРТ
ОБЩЕНАЦИОНАЛЬНЫЙ ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

Несвоевременные советы

ЭКСПЕРТ №14 (700), 12-18 апреля 2010 г.

Павел Безручко рассказал журналу «ЭКСПЕРТ» об изменении структуры спроса на услуги в области кадрового консалтинга и о тенденциях нового времени. «Клиенты стали более требовательны, они хотят небольших проектов, дающих быстрые результаты».

ВЕДОМОСТИ

Дискуссия: Нельзя менять модель

ВЕДОМОСТИ № 78 (2596), 30.04.2010 г.

Газета «Ведомости» организовала дискуссию, где редакция, читатели, а также Марк Розин и Бернар Люке, генеральный директор интернет-магазина Ozon, обсудили оппортунистическую и стратегическую модели развития бизнеса. «Оппортунистический бизнес может быть не менее успешен, чем стратегический», — убежден Марк Розин. «Самое важное — по ходу дела не менять одну модель на другую», — уточняет Бернар Люке.

ТЭК
кадры

Профессиональные компетенции в нефтегазовой отрасли

Журнал «ТЭКадры», апрель 2010 г.

В апреле «ЭКОПСИ Консалтинг» провела бизнес-завтрак на тему «Профессиональные компетенции в нефтегазовой отрасли». В качестве спикеров на мероприятии выступили такие компании, как «Газпромнефть», ТНК-ВР, Hering-Watt, «КазМунайГаз» и другие. В статье собран опыт разработки, оценки и развития профессиональных компетенций этих и других компаний нефтегазовой отрасли.

ВЕДОМОСТИ

Советы консультанта: Секунды экономии

ВЕДОМОСТИ, № 93 (2611), 25.05.2010 г.

Автор: Григорий Финкельштейн

В статье Григорий Финкельштейн рассказывает о разных методах нормирования численности персонала и приводит пример применения метода операционного нормирования в ОАО «Уралкалий».

Секрет фирмы

Кривая правда

Журнал «Секрет фирмы» № 6 (298), 07.06.2010 г.

Марк Розин рассказал журналу «Секрет фирмы» свое видение ситуации, когда одна компания принимает решение нарушить договоренности между компаниями-конкурентами. Героем кейса выступил владелец компании «Эдмос».

ВЕДОМОСТИ

Бонус-передышка

ВЕДОМОСТИ, № 109 (2627), 17.06.2010 г.

Павел Безручко поделился с «Ведомостями» опасениями относительно возобновления роста заработных плат. «Затраты на персонал снова стали расти, а производительность труда — нет».

**справочник
кадровика
КАЗАХСТАН**

Новая Типология организаций 4F

«Справочник кадровика. Казахстан», № 6, 2010 г.

Авторы: Иван Воробьев, Григорий Финкельштейн

В статье описываются принципы Типологии организаций 4F и приводятся примеры использования типологии в проектах.

В рамках ежегодной выставки и конференции **Trainings EXPO'2010**

«ЭКОПСИ Консалтинг» проведет

секцию «HR с пользой для бизнеса»

22 сентября, 10.00-13.10, Серый зал

Программа:

- «Китайский» тренинг. Кто сказал, что копировать успех — неэффективно?
Павел Безручко, генеральный директор «ЭКОПСИ Консалтинг»
- Кейс: Стратегическая оценочная сессия — возможная альтернатива ассесмент-центру
Виолетта Абрамова, начальник отдела карьерного развития и управления мотивации, Сбербанк
- Оценка персонала в формате «Управляемая реальность»
Сергей Умнов, лидер направления Управление кадровым потенциалом, «ЭКОПСИ Консалтинг»
- Опыт применения Типологии 4F
Григорий Финкельштейн, партнер «ЭКОПСИ Консалтинг»
- Кейс: Разработка и внедрение системы мотивации на основе типа управленческой культуры
Кирилл Пузырьков, заместитель генерального директора по управлению персоналом и организационному развитию, ОАО «КАМАЗ»

Сайт мероприятия: <http://www.expo.trainings.ru/>

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ

- Создание видения, миссии и ценностей, бизнес-стратегии
- Реформирование организационной структуры
- Распределение полномочий и ответственности
- Оптимизация бизнес-процессов
- Нормирование численности
- Формирование КПЭ для организаций и конкретных должностей
- Внедрение изменений
- Построение систем управления эффективностью

СОЦИОЛОГИЯ БИЗНЕСА, ИССЛЕДОВАНИЯ

- Исследование удовлетворенности персонала
- Исследование ценностей и корпоративной культуры, в т.ч. по методологии «4F»
- Исследование удовлетворенности внутренних и внешних клиентов
- Мониторинг вовлеченности персонала и разработка программ повышения вовлеченности
- Исследование и повышение эффективности команды

ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА

- Executive assessment
- Ассесмент-центр, ассесмент центр light и кейс-тестинг
- Оценочная стратегическая сессия
- Тест профессиональных знаний
- Обратная связь 360 градусов
- Оценочная конференция
- Game-Testing

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

ПОСТРОЕНИЕ HR-СИСТЕМ И СОЗДАНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ

- Формирование кадровой стратегии. Планирование персонала
- Требования к персоналу
- Инструменты подбора и расстановки персонала
- Система и инструменты внутреннего обучения. Корпоративный университет
- Система мотивации персонала

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ HR-ФУНКЦИЙ

- Оптимизация HR-процессов
- Реформирование организационной структуры кадровой службы. Распределение полномочий и ответственности, нормирование численности кадровой службы
- КПЭ и профессиональные компетенции сотрудников кадровой службы, инструменты их оценки и развития
- Оценка профессиональных компетенций, профессиональное обучение сотрудников кадровой службы

РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

- Коучинг первых лиц и топ-менеджеров
- Стратегические сессии и тимбилдинг для топ-команды
- Модульные программы развития для менеджеров среднего и начального звена
- Комплексная программа развития кадрового резерва
- Программа развития молодежного лидерства
- Обучающие конференции как — инструмент внедрения изменений
- Отдельные развивающие мероприятия «под задачу»

ЭКОНОМИКА

Подписка

на журнал

The Human Resources Times



Подписка бесплатная

Подписаться можно по телефону +7 (495) 645-21 15,
или по электронной почте: skiba@ecopsy.ru

Доставка журнала осуществляется в течение двух недель
с момента выхода из печати

<http://www.ecopsy.ru/bulletin>