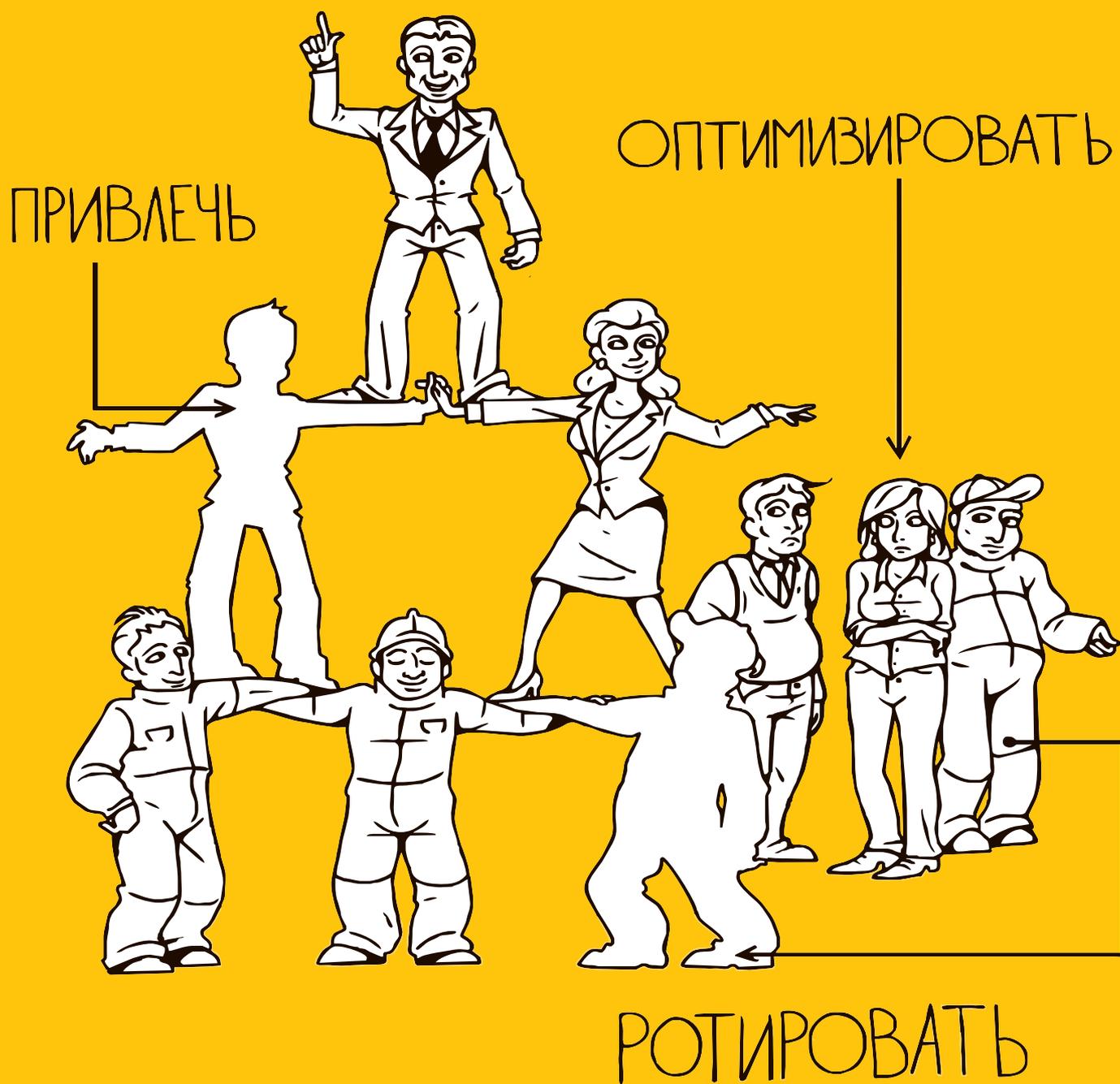


Управление численностью



Содержание

Мысли вслух	Знать путь и пройти его Павел Безручко	3
Тема номера	Производительность труда: цифры и факты Константин Антонец	5
	Как действительно повысить эффективность работы офиса? Владимир Солодов	9
	История одного цеха. Бизнес-кейс Юлия Борисова, Артем Кокорин	15
	Стратегическое планирование численности персонала — фундамент кадровой стратегии Михаил Балакшин	23
VIP-консультирование	Мечтать о себе Мария Макарушкина	37
Аналитика. Исследования	Цифры. Тенденции Андрей Онучин	39
Зарубежный опыт	Русские на ASTD Станислав Куликов, Евгений Лурье, Александр Улесов	41
	Новые подходы к обучению специалистов в сфере управления Ирина Белкова	47
Личное дело	«Легко!» Владимир Солодов	51
Пресс-дайджест		58

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

Редакторы: Ирина Белкова,
Павел Успенский

Лит. редактор: Василий Подобед

Дизайнер: Игорь Музалевский

Иллюстрации: Юлия Бутенко

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 4000 экз. Москва, 2013 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»

127006, Москва,
ул. Долгоруковская, д. 7
Тел.: (+7 495) 645-21-15,
hrt@ecopsy.ru
www.ecopsy.ru

Знать путь и пройти его

Павел Безручко, генеральный директор «ЭКОПСИ Консалтинг»

*Нео, рано или поздно ты поймешь, как и я:
знать путь и пройти его — не одно и то же.*
Х/ф «Матрица»

Руководители всех без исключения компаний знают, насколько важна производительность труда. Числителем формулы, по которой вычисляется этот показатель, выступает доход компании или объем производства в натуральных единицах. В знаменателе стоит численность персонала вместе со всеми привязанными к ней затратами.

Руководители знают, что забота о повышении производительности труда — их прямая, если не главная обязанность в организации.

Они понимают, что увеличить производительность можно тремя путями: наращивать доходы при неизменной численности, сокращать избыточную численность при неизменных доходах или действовать одновременно в обоих направлениях.

Рычаги повышения доходов хорошо известны: технологическое перевооружение, автоматизация, ускорение бизнес-процессов, более активный маркетинг и многое другое.

Расчет необходимой численности и ее оптимизация (далеко не всегда понимаемая как сокращение) тоже, казалось бы, не должны быть неподъемными задачами.

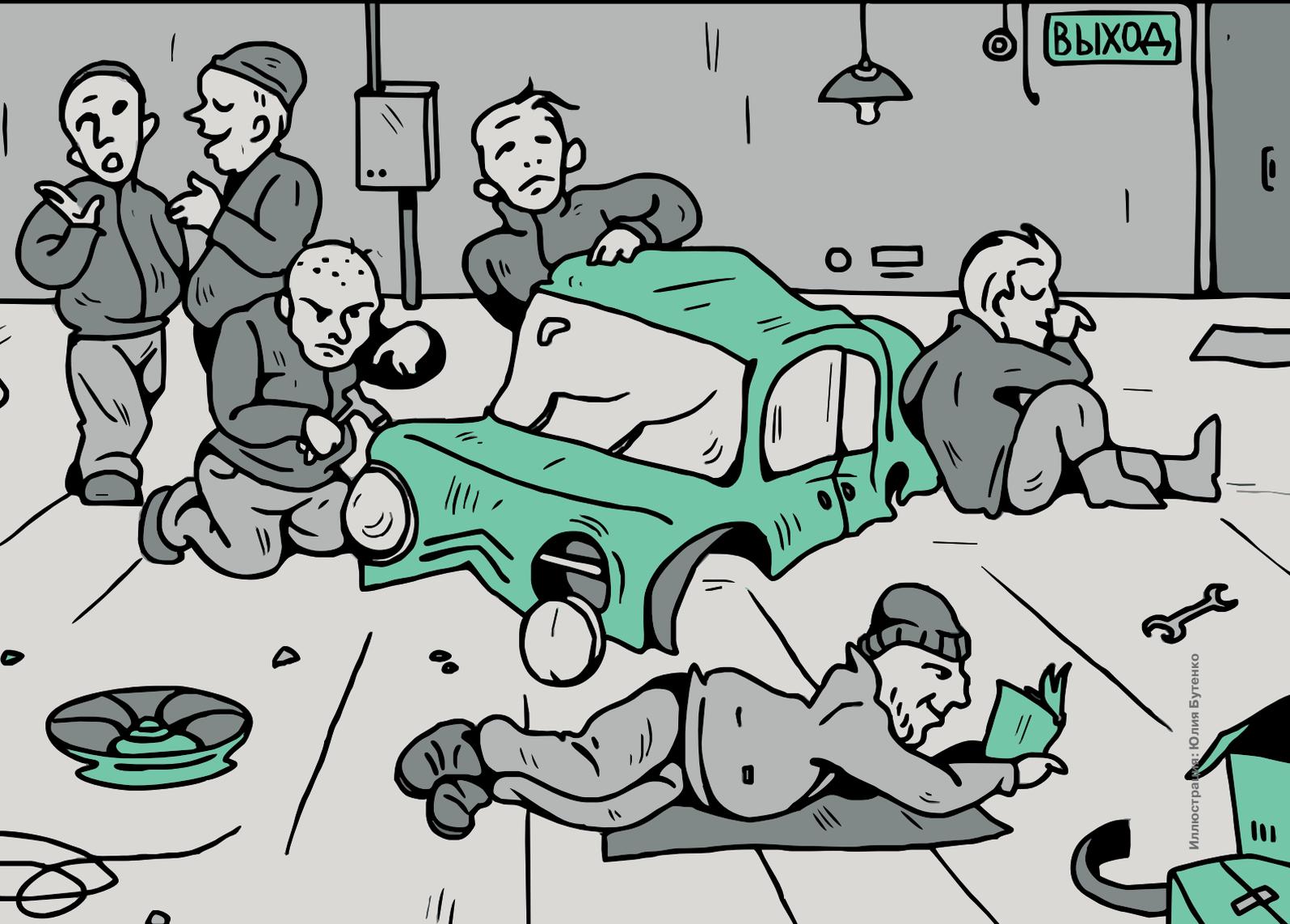
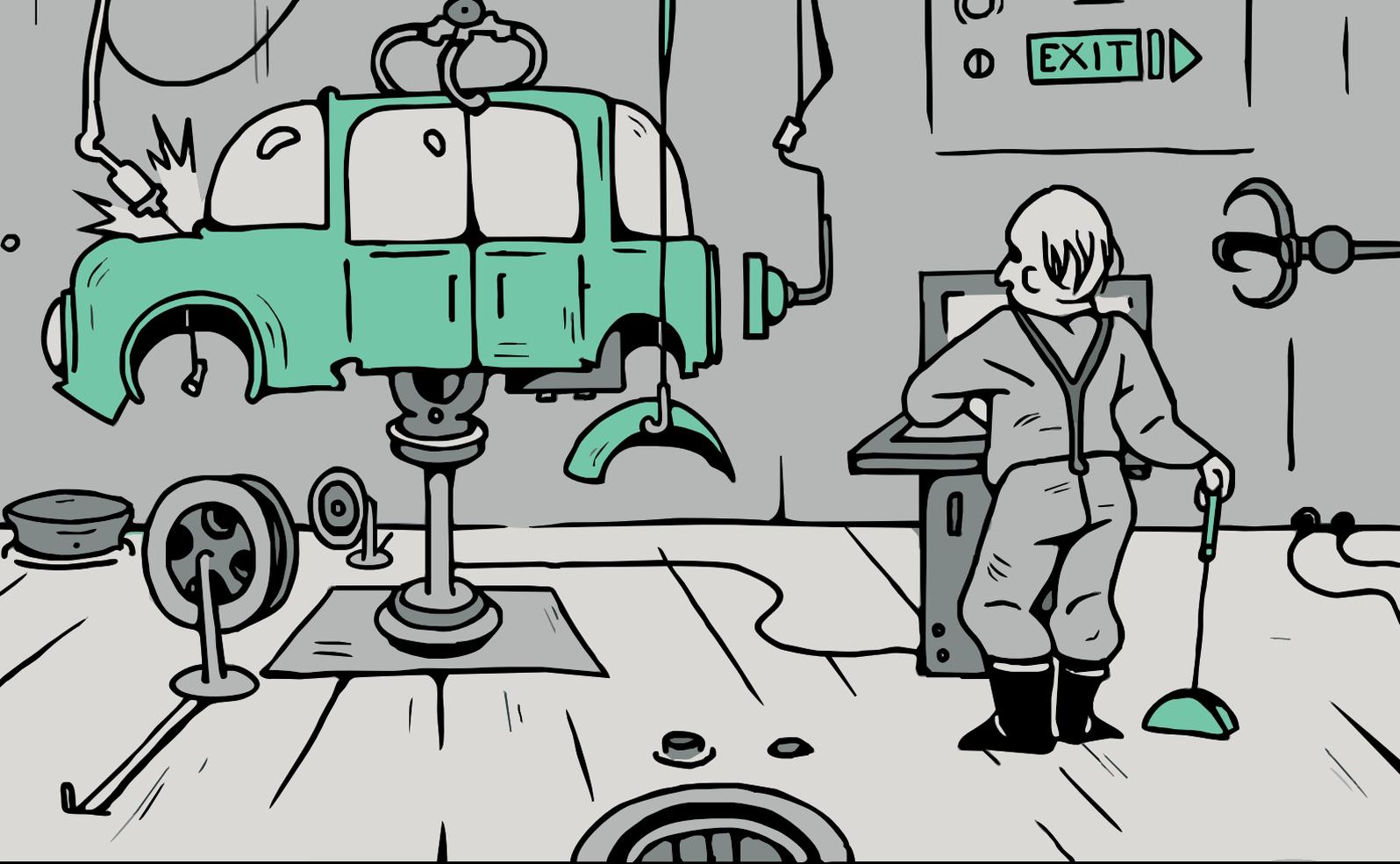
Эти и смежные темы обсуждаются во множестве статей и книг. «Бережливое производство» Вумека и Джонса — несомненный бестселлер. Три выпуска нашего корпоративного журнала, очередной номер которого вы сейчас читаете, были

посвящены производительности и эффективности (июль 2009 г., декабрь 2010 г., июнь 2011 г.).

И тем не менее лишь немногие отечественные компании подходят к этой задаче системно и предпринимают по-настоящему действенные шаги к тому, чтобы увеличить производительность. Почему? В основе этого феномена (по-другому и не назовешь) может лежать множество причин. Например, все основные стратегии повышения производительности понятны, но конкретные методы и технологии не вполне ясны или не освоены компанией. А может быть, руководителям не хватает смелости, «политической воли» — они боятся краткосрочных «просадок» бизнеса, избегают социальной напряженности. Или, как это часто бывает, менеджеры слишком увлеклись, доказывая акционерам своих компаний, что никаких резервов для улучшений нет, и всю свою энергию и время тратят на эти доказательства. А как вам такая отговорка (моя «любимая»): «Психология у россиян не бережливая. Да, мы способны на подвиг, умеем мобилизоваться в экстренных обстоятельствах, мы результативны — но не эффективны. Планомерной, но скучной работой по поиску резервов нас не вдохновить?»

Список причин можно продолжать и продолжать. А можно засучить рукава и начать действовать. Нам кажется, что время давно настало.

А вам? 



Производительность труда: цифры и факты

Константин Антоневиц, консультант «ЭКОПСИ Консалтинг»

Одной из ключевых задач в период послекризисного развития российской экономики стало повышение производительности труда. Производительность труда измеряется объемом продукции и оказанных услуг в расчете на одного работника. Несмотря на значительный экономический рост в последнее десятилетие, Россия по-прежнему отстает от развитых экономик в эффективности использования трудовых ресурсов.

Агентство «Финмаркет» в 2013 г. оценило производительность труда в различных отраслях экономики России на основании данных Росстата и Всемирного банка. Российские показатели сравнивались с иностранными по паритету покупательской способности (с учетом разницы в ценах; см. диаграмму 1).

По данным агентства, Россия в среднем более чем в 3 раза отстает от США по объему производимых товаров и услуг в расчете на одного занятого в экономике. Наиболее значителен разрыв в таких отраслях, как сельское хозяйство, образование, здравоохранение и социальные услуги.

Основными причинами отставания России являются три группы проблем:

1. **Неэффективная организация труда** — объясняет 30–80% отставания в производительности труда.

2. **Устаревшее оборудование и неэффективные технологии** — объясняют 20–60% отставания.

3. **Структурные особенности российской экономики** — объясняют 5–15% отставания.

Решению проблем первой группы посвящен этот выпуск журнала Human Resources Times.

Диаграмма 1

Производительность труда, тыс. \$ на одного занятого

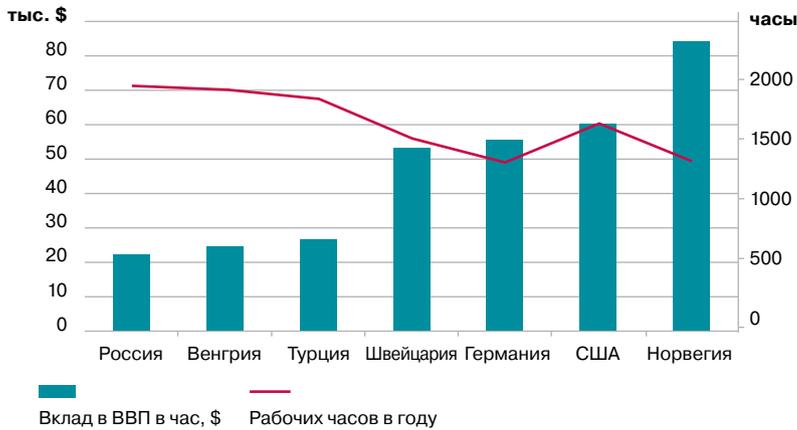
Источник: «Финмаркет», 2013 г.



Диаграмма 2

Вклад работника в ВВП и годовое количество рабочих часов

Источник: ОЭСР, 2011 г.



Что касается второй и третьей групп проблем, то в 2009 г. компания McKinsey проводила масштабное исследование эффективности российской экономики и рассматривала потенциальное влияние двух типов инноваций, которые обеспечивают стабильный рост производительности труда:

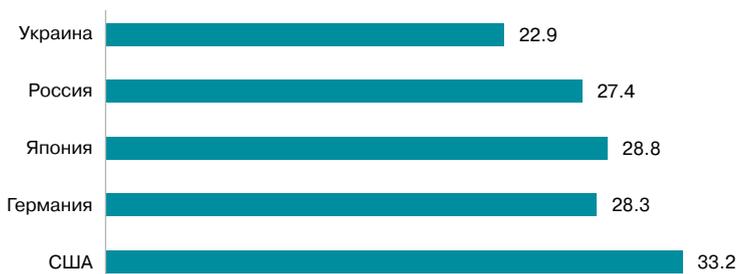
- технологические инновации — внедрение новых технологий;
- управленческие инновации — применение новых подходов к организации бизнес-процессов и принятию управленческих решений.

Согласно одному из выводов исследования McKinsey, наибольший эффект роста от инноваций в России может быть достигнут за счет модели «догоняющего развития» — адаптации уже

Диаграмма 3

Производительность труда на \$1 заработной платы, \$ в год

Источники: «Финмаркет», ВВС, 2013 г.



существующих подходов и технологий, используемых передовыми компаниями.

Высокий уровень автоматизации и современные технологии управления обеспечивают очевидные преимущества американским и европейским компаниям. К примеру, норвежцы работают на 30% меньше россиян, обеспечивая при этом в 4 раза больший вклад в ВВП. В то время как в США среднестатистический работник увеличивает ВВП каждый час на 60 долларов, российский сотрудник вырабатывает за час лишь 21,5 доллар (см. диаграмму 2).

Безусловно, разница в производительности труда обуславливает более высокий уровень доходов работников. Если сравнить производительность труда в расчете на 1 доллар заработной платы (с учетом разницы в ценах), то разрыв между Россией и, например, США, оказывается существенно меньше (см. диаграмму 3).

В большинстве развитых экономик производительность труда демонстрирует стабильный рост на протяжении последних 15 лет, за исключением периода экономического кризиса 2008–2009 гг. В России в докризисные 2003–2007 гг. производительность труда также росла — в среднем на 6,8% в год. Однако в последние годы рост замедлился и в 2011 г. составил всего 3,8% (см. диаграмму 4).

Интересно отметить, что рост уровня средней реальной заработной платы (с учетом инфляции) в докризисные годы опережал темп роста производительности труда в 2–3 раза. Однако в 2010–2011 гг. этот разрыв сократился до 1–2 процентных пунктов. Отчасти это является отражением «перегрева» российской экономики в 2006–2008 гг.

Факторы роста производительности труда можно разделить на четыре группы (см. таблицу 1). Как видно из приведенной таблицы, многие из факторов находятся в сфере компетенции консультантов «ЭКОПСИ».

Резюмируя, можно сказать, что структурные дисбалансы российской экономики в сочетании с технологическим отставанием и неэффективными методами управления вызывают существенное отставание по производительности труда в большинстве отраслей экономики. Благодаря этому существует значительный потенциал роста производительности (+30–50%), для чего необходимы следующие стратегические шаги:

1. Стимулирование конкуренции.
2. Развитие финансовой инфраструктуры.
3. Реализация проектов повышения операционной эффективности.

4. Внедрение комплексного подхода к планированию и развитию территорий.
5. Мобилизация систем профессионального образования и переподготовки.

Если изменение макроэкономической среды и финансовых институтов является долгосрочным и постепенным процессом, мало зависящим от отдельных компаний, то внедрение современных технологий управления находится полностью в зоне ответственности топ-менеджмента каждой компании.

Правильное построение систем мотивации, выбор оптимальной организационной структуры и совершенствование процессов принятия решений являются необходимым «гигиеническим» условием роста производительности в любой российской компании. ▲

Диаграмма 4

Темпы роста производительности труда в РФ, 2006–2011 гг.

Источник: Росстат



Таблица 1

Факторы роста производительности труда

Научно-технические	Организационные	Структурные	Социальные
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Внедрение новой техники и технологий ▪ Механизация и автоматизация производства ▪ Изменение в структуре парка или модернизация оборудования ▪ Изменение конструкции изделий, качества сырья, применение новых видов материалов 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Улучшение организационно-управленческой структуры ▪ Повышение эффективности планирования и бюджетирования ▪ Делегирование полномочий и повышение ответственности руководителей при принятии решений ▪ Изменение эффективно используемого фонда рабочего времени ▪ Сокращение потерь от брака продукции 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Изменение объема производства ▪ Специализация производства ▪ Изменение удельного веса отдельных видов продукции и отдельных производств в общем объеме 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Изменение профессионального уровня персонала ▪ Изменение отношения работников к труду ▪ Изменение условий труда ▪ Развитие систем мотивации

* Примечание: бордовым цветом отмечены факторы, которые находятся в сфере компетенции «ЭКОПСИ»



Как действительно повысить эффективность работы офиса?

Владимир Солодов, партнер «ЭКОПСИ Консалтинг»

Руководители крупных российских компаний все чаще задаются вопросом: как правильно оценить численность управляющей компании и/или соотношение «белых» и «синих воротничков» на производстве? Затруднения топ-менеджеров вполне закономерны: с одной стороны, зарплаты и количество управленцев разного вида и калибра растут, как правило, быстрее бизнес-показателей; с другой, сама среда вроде бы становится более конкурентной... А если компания прибыльна, стоит ли вообще заниматься численностью управленцев?

Редкий российский консультант или аналитик не сокрушается, глядя на результаты исследования McKinsey «Эффективная Россия»¹. Основной вывод этого исследования: у нас производительность труда в разы ниже, чем в западных странах. Но есть и оптимисты, которые пытаются спорить: если у нас дешевый труд и при отсутствии автоматизации удастся удерживать низкую себестоимость, все не так уж плохо — просто такова специфика российского производства. Да и достаточных поправок на уровень аутсорсинга в исследовании McKinsey,

скорее всего, не сделано, что занижает наши показатели...

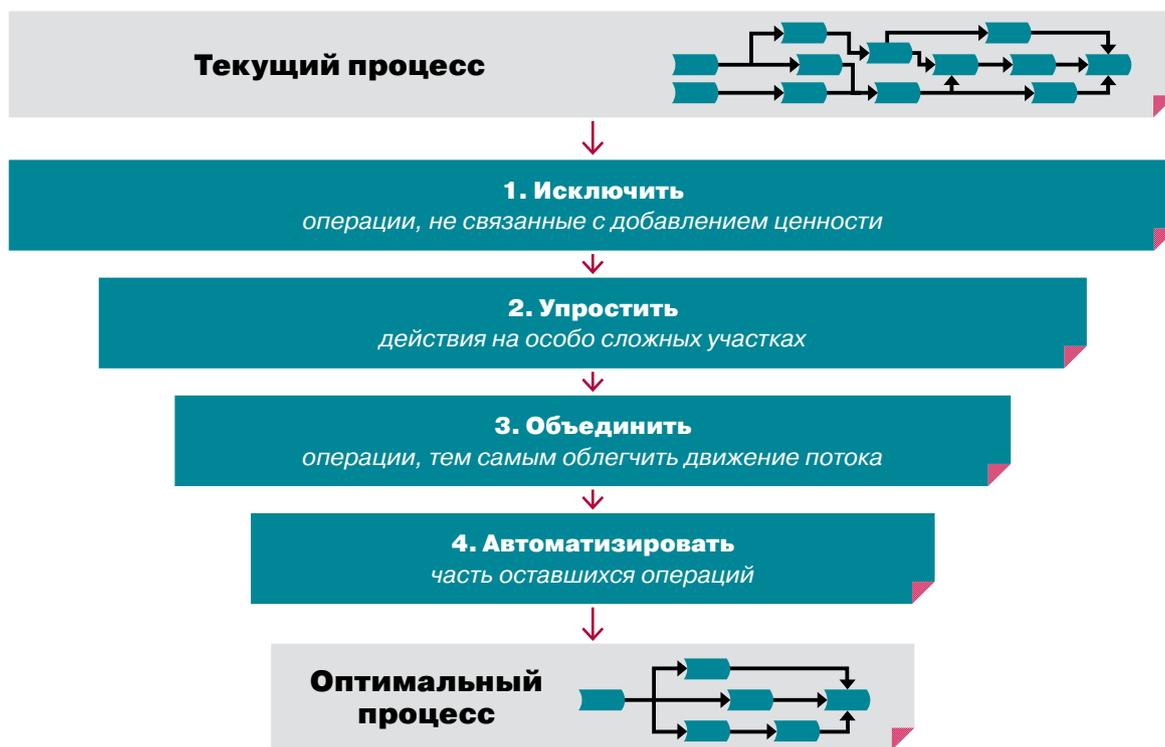
Но самая серьезная проблема, на мой взгляд, кроется отнюдь не в цифрах. Избыточная численность управленцев в организации формирует особую культуру неэффективности. По законам природы, любая пустота со временем чем-то наполняется. Если у управленца много свободного времени — он ищет для себя занятие. Хорошо, если управленец увлекается сайтами с приколами и «одноклассниками.ру» — это не так страшно. Страшно, когда недогруженный управленец затевает бессмысленную (или вредную) деятельность: начинает излишне контролировать, придирается, проводить ненужные совещания, отдавать бесполезные поручения, по многу раз запрашивать ненужные отчеты и тем самым отвлекать тех, кто работает, от полезного труда. И, что самое опасное, такое поведение несет в себе послание для всех иерархических уровней организации: мы ждем от вас ФДП — «фиктивно-демонстративный продукт»². Сотрудники, нацеленные на результат, чувствуют это и снижают. Бездельник-управленец зара-

¹ Исследование McKinsey «Эффективная Россия», 2009 г.

² Подробнее об этом в статьях Марка Розина «Рабы поручений» (Ведомости. 2013. 15 января) и «Организационные деструкторы: диагностика и лечение» (Ведомости. 2012. 25 сентября)

Рисунок 1

Воронка оптимизации бизнес-процессов



жает организацию вирусом, который потом очень сложно вылечить³.

Первая мысль руководителей, которые хотят понять, не завышена ли численность административного персонала в управляющих и дочерних компаниях, — прибегнуть к бенчмаркингу, то есть сравнению с похожими компаниями на мировом рынке. Однако этот инструмент чаще всего дает невразумительные ответы из-за разного уровня аутсорсинга, различной степени автоматизации, неодинакового разделения ответственности и полномочий: допустим, на аналогичном западном предприятии численность головного офиса в 3 раза ниже — и что? Разрыв столь высок, условия столь очевидно неравные, что программа действий по-прежнему непонятна.

Как же оценить уровень «поджарости» головного офиса, как подойти к оптимизации численности административного аппарата в целом и его конкретных подразделений? Существует два основных подхода: путь «сверху» и путь «снизу».

Путь «сверху» — это пересмотр «скелета»: организационной структуры, а возможно, бизнес-модели и роли управляющей компании. В этом

случае ключом к оптимизации является кардинальное уменьшение количества уровней управления, централизация ряда функций и, напротив, делегирование других функций вниз. Одним из мощнейших инструментов подхода «сверху» является передача поддерживающих функций на аутсорсинг. В отдельных случаях решение передать функцию на аутсорсинг является осмысленным, но очень часто аутсорсинг — это попытка избежать анализа эффективности подразделения, целиком передать его новому собственнику с робкой надеждой на то, что это повысит качество и эффективность управления. В реальности передача функции на аутсорсинг очень часто приводит к росту затрат на нее параллельно со снижением качества.

Путь «сверху» — это масштабные политически рискованные проекты, длящиеся годами и часто превращающиеся в нескончаемый торг с переключением численности из одного кармана в другой.

Я лично являюсь сторонником эволюционного подхода, который в подавляющем большинстве случаев оказывается эффективнее революции. И тогда нужно идти «снизу».

Путь «снизу» — это оптимизация бизнес-процессов и анализ загрузки работников.

³ Подробнее об этом в статье Марка Розина «Расщепление организации или корпоративные игры» (Ведомости. 2012. 4 апреля)

Таблица 1

Методы анализа загрузки работников

Метод	Что дает	Суть метода	Преимущества	Недостатки
Спот-наблюдение	Оценка явных потерь времени — курение, разговоры по телефону, употребление чая и др.	Наблюдатель фиксирует раз в несколько минут состояние работника: «на месте, работает», «на месте, не работает», «отсутствует»	Быстрое получение среза по объему явного бездействия работников. Эффективно в помещениях типа open space	Не фиксирует структуру рабочего времени — т. е. не отвечает на вопрос о том, что конкретно делает работник
Фотография рабочего дня	Анализ структуры рабочего времени: сколько минут работник тратит на тот или иной вид деятельности	Наблюдатель проводит весь день вместе с работником (или с несколькими, если помещение организовано по принципу open space), фиксирует все его шаги	Достоверные данные о том, сколько времени работник в реальности тратит на различные активности (включая непродуктивные)	Трудоемкость и стоимость высоки: за каждым работником надо наблюдать несколько смен
Хронометраж и микроэлементное нормирование	Точная оценка времени, необходимого для выполнения операций	Наблюдатель фиксирует операции и рассчитывает их оптимальную продолжительность	Наиболее точный метод определения трудоемкости операций	Возможен только там, где деятельность ритмична (например, бухгалтер, вводящий в систему накладные; юрист, согласующий однотипные договора, и др.)
Анализ снимков экрана и данных систем контроля доступа / видеорекамер	Анализ продуктивного и непродуктивного времени работы на компьютере (анализ снимков экрана), объема переработок	Консультанты анализируют снимки экрана (предоставленные ИТ-службой клиента) и данные системы контроля доступа	Возможность оценить реальную загрузку во время работы на компьютере. Хорошо дополняет метод спот-наблюдения	Не дает ответ на вопрос, что делает работник, когда компьютер заблокирован либо неактивен

Инструмент 1. Оптимизация и нормирование бизнес-процессов.

Здесь первый шаг — это описание бизнес-процессов до уровня операций с экспертной оценкой трудозатрат по каждой операции.

Далее по отношению к каждому процессу применяется методика «воронка оптимизации» — последовательный анализ операций по четырем направлениям (см. рисунок 1). Применение воронки оптимизации позволяет улучшить бизнес-процесс, исключив ненужные операции, — а это дает возможность уменьшить численность без нормирования.

Третий шаг — экспертное нормирование оптимизированных операций.

Применение оптимизации и факторного нормирования бизнес-процессов позволяет выявить резервы для сокращения от 20 до 50% работников.

Инструмент 2. Анализ загрузки работников.

Суть методики заключается в наблюдении за работой «белых воротничков» и выявлении периодов продуктивного и непродуктивного времени. Для анализа загрузки используются различные комбинации методов, перечисленных в таблице 1.

Анализ загрузки работников позволяет определить потери времени и тем самым выявить резервы для оптимизации. В зависимости от организационной культуры и уровня дисциплины в офисе анализ загрузки работников может позволить сократить без потери качества выполнения работы от 10 до 30% работников.

Таким образом, руководитель стоит перед дилеммой: затевать масштабные организационные реформы или, не трогая «скелет», работать с конкретными процессами и выявлять реальную продуктивную загрузку персонала. У каждого из путей есть свои плюсы и минусы (см. таблицу 2).

Как понять, есть ли у вашей организации проблемы с эффективностью работы «белых воротничков» и их загрузкой? Проанализировав итоги реализации десятков проектов повышения производительности труда, мы выявили ряд индикаторов, которые могут указывать на необходимость серьезных действий (список выстроен как набор симптомов, их последовательность не имеет значения).

- В организации есть подразделения и должности, назначение и ценность которых вы как руководитель решительно не понимаете.
- Есть вакансии, которые долго не закрываются, и это не приводит к проблемам.

Таблица 2

Преимущества и недостатки различных подходов к оптимизации бизнес-процессов

Подход	Преимущества	Недостатки	Когда начинать
Путь «сверху» — организационная реформа: изменение оргструктуры, распределения ответственности и полномочий и др.	Возможность посмотреть на организацию в целом и серьезно повысить ее эффективность	Многие российские организации в данный момент находятся в состоянии «усталости от реформ»: запущено много проектов трансформации; накопилась усталость от непродуктивных изменений; полезные результаты реформ зачастую существуют лишь в отчетных презентациях для акционеров	Когда есть существенная потребность в системных реформах и понимание готовности организации «переварить» эти реформы
Путь «сверху» — передача части поддерживающих функций на аутсорсинг	«Головная боль» уходит к другому руководителю, менеджмент концентрируется на ключевых процессах — тех, которые не выводятся за периметр компании	По нашим оценкам, примерно в 70% случаев выведение функции на аутсорсинг не дает положительного экономического эффекта	Когда есть конкурентный рынок, который будет стимулировать новых собственников/менеджеров выведенного подразделения бороться за эффективность
Путь «снизу» — оптимизация бизнес-процессов и нормирование численности	Существенное повышение эффективности за счет глубокого анализа и пересмотра процессов	Если трудоемкость операций оценивалась экспертно, то при сокращении численности по итогам применения воронки оптимизации возможны неточности	Когда есть потребность в улучшении производительности по конкретным направлениям без проведения крупномасштабных реформ*
Путь «снизу» — анализ загрузки	Не происходит масштабных «землетрясений», есть возможность быстрых побед без кардинальных изменений бизнес-процессов и оргструктуры	Не ведет к изменению бизнес-процессов и технологий работы	Когда необходимы быстрые победы в области сокращения численности, а организация не готова к крупномасштабным реформам (или в них нет потребности)

*Вообще говоря, улучшение процессов с оптимизацией численности можно проводить в масштабах всей организации, тогда этот инструмент переходит в разряд реформ «сверху».

- Вы не узнаете многих людей, приходящих на совещания.
- Рост численности и затрат на персонал опережает рост выручки (именно выручки, а не прибыли).
- Люди часто и подолгу курят.
- Люди все время куда-то ходят: вы встречаете много людей в коридорах, в лифтах, в столовой.
- На документах ставится более 3–4 согласующих подписей, согласования затянуты.
- После 7 вечера офис абсолютно пуст (спорный пункт, но часто он является самым первым явным индикатором реального недогруза работников).
- Бенчмарки говорят о том, что численность «белых воротничков» завышена (бенчмаркинг не годится как метод определения оптимальной численности, но может служить одним из индикаторов наличия проблемы).
- Совещания занимают более 40% времени руководителей.

Если вашей компании присущи четыре или больше из перечисленных симптомов, значит, вам есть что улучшить с точки зрения численности и загрузки «белых воротничков».

Безусловно, я не хочу сказать, что офисный работник должен вкалывать по 10 часов в день без обеда, — напротив, мы считаем нормальной ситуацией, в которой продуктивно загружено только 85% восьмичасового рабочего дня. По опыту реализации проектов анализа загрузки, показатели подразделений образуют нормальное распределение: всегда есть те, чья продуктивная загрузка не превышает 40%, но есть и перегруженные. Поэтому задача подобных проектов — гармонизация загрузки, с тем чтобы в компании формировалась эффективная среда, способствующая собранному, взвешенному труду работников, находящихся в продуктивном тоне.

На мой взгляд, важность оптимальной численности является недооцененной. Многие руководители еще не осознали все риски, которые проистекают из завышенной численности и безделья работников. Они не знают также о наличии эффективных инструментов, которые позволяют в короткие сроки провести существенную и разумную оптимизацию, не ввязываясь в политически сложные реформы. ▲

ЗАДОРЖНЫЙ Евгений Валерьевич, генеральный директор ОАО «ТНК-Уват»

1. Какие самые критические ошибки, на ваш взгляд, возникают при реализации проектов повышения эффективности?

Две вещи, как мне кажется, являются критичными: во-первых, нельзя давать персоналу обещания, которые вы никогда не сможете выполнить и в которые вы сами не верите; во-вторых, не следует призывать сотрудников к изменениям и при этом не меняться самому, то есть нельзя быть антилидером.

2. Грядущая демографическая яма — явный риск для российских предприятий, если производительность труда будет сохраняться на том же уровне. Но есть и те, кто говорят, что это возможность: «естественная» убыль с точки зрения оптимизации эффективнее, чем «насильственная», зато ситуация будет подталкивать менеджеров к повышению производительности труда. На ваш взгляд, демографическая яма — риск или возможность?

На мой взгляд, демографическая яма с большой долей вероятности является риском. Более того, сегодня мы столкнулись с серьезной проблемой восполнения рабочего персонала. Большая часть молодежи стремится занять инженерные должности и, как правило, в руководящем составе, а работать «в поле» некому. Нам нужно серьезно пересматривать подходы в отношении рабочих, развивать среднее профессиональное образование и повышать доход таких специалистов, иначе завтра работать будет некому. При этом необходимость наращивать производительность труда станет определенным компенсатором этой проблемы.

3. Какие инструменты можно использовать для повышения мотивации работников, реализующих проекты по повышению эффективности предприятия?

Для определенной категории работников сам по себе допуск их в группу оптимизаторов уже является прекрасным мотивационным рычагом. Поэтому на первом этапе важно найти таких людей, разглядеть их способности, правильно сформировать команду, в которой им было бы комфортно работать.

Следующий элемент мотивации для работника — это расширение круга своего влияния и возможность вносить предложения по повышению эффективности предприятия, а также непосредственное участие в процессе. Для многих работников возможность напрямую представлять высшему руководству предприятия свои предложения и докладывать о ходе работы также является прекрасным стимулом, вполне соизмеримым с повышением в должности.

Не стоит забывать и о возможности более быстрого продвижения по служебной лестнице — в сравнении с теми, кто не вовлечен в эту работу. Плюс, конечно же, материальная мотивация — поощрение работника премиями, ценными подарками и т. п. У меня был опыт, когда мы поощрили все без исключения инициативы работников, а в дальнейшем, после детального рассмотрения и внедрения предложений, работник-инициатор на каждом этапе получал грант. Премии начислялись в процентном отношении от достигнутого результата, то есть напрямую зависели от полученного эффекта.

ОБОЗОВ Сергей Александрович, директор по развитию производственной системы (ПСР) «Росатома», член правления

1. Какой путь кажется вам наиболее верным для российских компаний: западный (оптимизация через быстрые победы) или восточный (постепенное непрерывное улучшение)?

Мне кажется, что для России самый верный путь — совмещенный, базирующийся на лучшем отечественном опыте. Наш герб — двуглавый орел: одна голова смотрит на запад, другая на восток. Может быть, мы единственная нация, у которой получается это совмещать.

2. Часто сравнивают производительность российских и зарубежных компаний. Наша — отстает в разы. На этот счет есть разные мнения.

Пессимисты говорят: «С такой производительностью труда российские предприятия долго не протянут». Оптимисты им возражают: «Главное — себестоимость. Если при такой производительности труда наша себестоимость ниже, значит, мы конкурентоспособны за счет более дешевой рабочей силы, так что волноваться не о чем». Какая точка зрения вам ближе и почему?

Я считаю, что проблемы производительности труда и качества решаемы в режиме производственных систем. А решать следует все комплексно. Хуже у нас дело обстоит с проектированием и конструированием изделий — здесь мы действительно сильно отстали, а пока не нагоним, надо покупать иностранные технологии, приглашать специалистов, забыв про свою гордыню по этому поводу. Проблема лишних неэффективных производственных

мощностей советского периода будет тянуться еще 10–20 лет. Чтобы эффективнее с ней справиться, надо быстрее концентрировать производство на малых площадях, систематизировать потоки с помощью производственной системы «Росатома». В «Росатоме» много примеров, когда мы тот же объем продукции выпускаем на площадках в 10–15 раз меньших, чем было раньше.

3. Когда вы понимаете, что эффективность вверенного вам подразделения/предприятия невысока, что должно стать фокусом приложения усилий по оптимизации?

Первое — 5С: грубый порядок. Второе — выравнивание производства, выпрямление потоков — война с запасами. Третье — стимулирование рационализаторских предложений и повышение внимания к оператору: емдложно быть удобно и радостно работать.

История одного цеха. Бизнес-кейс

Юлия Борисова, руководитель практики «Управление операционной эффективностью»
«ЭКОПСИ Консалтинг»

Артем Кокорин, консультант «ЭКОПСИ Консалтинг»

— Значит, так, Гена. Скажу прямо: делайте, что хотите, а людей увольнять не смейте!

Это был вызов. Хотя начальники симпатизировали Геннадию Степановичу, возможные увольнения им тоже не давали покоя. Геннадий Степанович начал примирительно:

— Толя, не руби с плеча. Могу понять твоё раздражение, но давай подумаем о производстве. Ты сам знаешь, какое у нас отставание по грузообороту. С этим ведь тоже надо что-то делать. Не справимся — уволят вообще всех!..

— Погоди-ка... Ты за себя переживаешь, что ли?! Вот уж от кого, Гена, — а от тебя я такого не ожидал...

Обвинение было абсурдным настолько, что Геннадий Степанович даже растерялся. «Вот так... Псу под хвост вся оптимизация, — подумал он. — А ведь сколько всего мы успели понять!..»

Еще шесть недель назад эта ситуация выглядела бы безнадежной. Но теперь, когда был пройден такой путь, Геннадий Степанович почувствовал, что он просто не вправе отступить. Он глубоко вздохнул и, удивляясь собственной решительности, спокойно произнес:

— Толя, давай не будем бросаться словами. Я понимаю: ты переживаешь за людей. Но выслушай меня, пожалуйста.

Двумя месяцами раньше

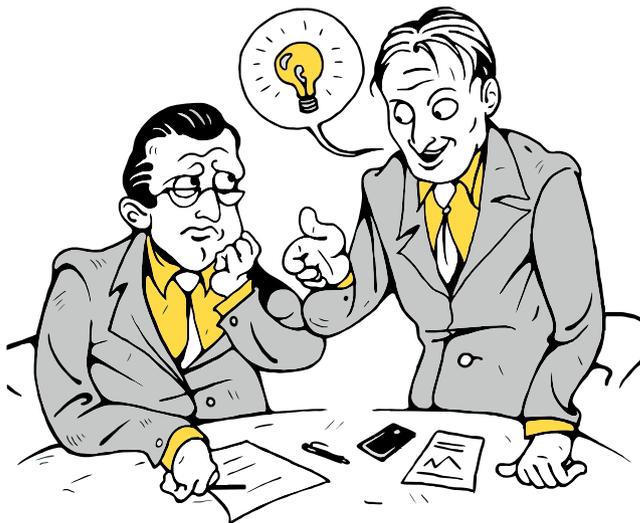
День 1-й. «Хуже уже не будет»

Промозглым октябрьским утром первый заместитель начальника цеха железнодорожных перевозок Геннадий Степанович Радченко ехал на работу. Уже вторую неделю он появлялся на службе на два часа раньше обычного. Должность весьма ответственная, так что к серьезной нагрузке вроде бы и не привыкать — но сейчас его силы были на исходе. Приехать раньше он в свои сорок мог легко, а вот сидеть до полдвенадцатого несколько недель подряд было уже сложно. Однако еще больше Геннадия Степановича изматывало постоянное нервное напряжение. Проблем у первого заместителя начальника цеха было действительно много. К середине осени отставание от плана по году нарастающим итогом составляло около 400 тысяч тонн — 13% грузового оборота. А неделю назад сошел с рельсов состав. Пока инцидент расследовался, путь оцепили, что усложняло задачу наверстать упущенное. «А еще не хватает осмотрщиков вагонов, — вспомнил Геннадий Степанович. — Вроде не такое уж и трудное дело — осмотр вагонов, а людей нет!»

На проходной замначальника дружелюбно поздоровался с охранником. Тот полюбопыт-

ствовал, нет ли каких новостей о сокращениях. Еще в начале года руководство поставило четкую задачу: сократить численность на 15%, — и с тех пор все кому не лень обсуждали возможные увольнения. Геннадий Степанович стоял за свой коллектив горой, доказывал, что люди работают на пределе и при этом остаются после окончания смены, пытался убедить, что цех без сотрудников не справится, — но все было впустую: начальство его аргументов будто не слышало и однозначно давало понять, что он тоже может попасть в эти 15%...

Геннадий Степанович вошел в свой кабинет и грузно сел за стол. Немного отдышавшись, принялся было разбирать бумаги на письменном столе, но, бросив взгляд на календарь, с ужасом вспомнил, что именно сегодня по вопросам работы цеха приезжает московское руководство. Он снял очки, зажмурился и потер переносицу...



За стеной Николай Статкевич, директор по персоналу, уже разговаривал по телефону. Голос старинного друга вернул Геннадия Радченко к реальности. Он тяжело вздохнул, поднялся и отправился в соседний кабинет.

У Николая заманчиво пахло свежесваренным кофе.

— Можно к тебе? — спросил Геннадий Степанович, прикрывая за собой дверь.

— Самой собой, — откликнулся Николай. — Садись, рассказывай. Кофе будешь?

Геннадий Степанович кивнул, сел в кресло и, замаявшись на секунду, сказал:

— Да что тут рассказывать... Пора мне, Коля, осваивать садоводство и рыбалку по выходным. Выгорел я.

Николай замер с чашкой у кофе-машины.

— Гена, ты что?! Ты же сам говорил, что цех — это твоя жизнь. А как же программа развития

транспортной системы на 5 лет? Ты же только только проломил начальство на инвестиции... Кто теперь этим будет заниматься? Где твой оптимизм?

В голосе друга звучало столько искреннего участия, что Геннадий Степанович принялся рассказывать о наболевшем... Николай слушал внимательно и не перебивал, и лишь когда Радченко умолк, задал неожиданный вопрос:

— Ты когда-нибудь слышал о командах оптимизации?

— Вроде слышал... А что?

— Я тут читал о современных методах развития персонала. На других российских предприятиях эти технологии применяются уже довольно давно. Говорят, проекты экономически весьма эффективны и позволяют оптимизировать численность. Причем людей не обязательно сокращать: я вычитал, что бывает и обоснованное увеличение персонала. Может, попробуем — привлечем консультантов? Что мы теряем? А если получится, уьем двух зайцев: и наш кадровый резерв в проект включим, чтобы развивались, настоящую школу проходили, и я свои показатели по производительности выполню. Тебя как резервиста включим в проект, ты подучишься, а консультанты еще и твоими проблемами займутся.

— А если ничего не выйдет?

— Если ничего не выйдет, то эти «независимые» с их огромным опытом сами и окажутся виноваты. А у нас будет совесть чиста: мы не рыбку ловили, а пытались хоть что-то сделать.

Геннадий Степанович всегда скептически относился к прожектерству друга, но в данном случае другого выхода он не видел.

— Ну что ж... Давай попробуем. Хуже уже не будет.

День 18-й. Открытия

Команда оптимизации работала с консультантами третью неделю. Участники проекта погрузились в новую интересную жизнь, так непохожую на их привычные будни. И хотя один или два человека в команде лишь имитировали жизнелюбие, оглядываясь на остальных, большинство оптимизаторов искренне радовались переменам в своем мышлении и восприятии повседневных вещей.

На одном из ежедневных утренних совещаний команда обсуждала подведомственные Геннадию Степановичу подразделения (сам он в это время занимался вопросами снабжения цеха и со своими непосредственными подчиненными не работал). Неожиданно на планер-

ку нагрянул Николай и с порога перешел в наступление:

— Скажи, Гена: чем сейчас заняты твои монтеры пути?

Директор по персоналу, похоже, полагал, что его друг недостаточно вовлечен в процесс, и решил поставить его лицом к лицу с проблемами. Радченко не мог не услышать иронии.

— Шпалы меняют, — невозмутимо ответил он.

— Угу... А по моим представлениям, — парировал директор по персоналу, — они сейчас курят и, говоря по науке, оттачивают коммуникативные навыки.

Хотя Геннадий Степанович за последние недели уже привык к неожиданностям, это утверждение друга никак не укладывалось у него в голове. «Оттачивают, как же... — сердито думал он. — Да они по горло в работе!» Понимая, что вот-вот начнет всерьез ругаться с другом, Геннадий Степанович вскочил и быстрым шагом пошел к тому участку, где уже два часа должна была трудиться бригада.

Завидев начальника, монтеры спешно потушили бычки и нехотя принялись за работу. Несколько часов Геннадий Степанович пристально наблюдал за своими подчиненными. За это время они сделали двухдневное задание и даже начали готовить к ремонту следующий участок... «И это в середине октября — в дождь, в сыкоть! — молча кипятился Геннадий Степанович. — Годами врал, что нормы завышены, что ничего не успевают!.. Правы были консультанты: чтобы реально понять загрузку персонала, необходимо наблюдать за рабочими всю смену. А лучше несколько».

В работе монтеров Геннадий Степанович увидел главное — резервы. «Мы же как раньше действовали? — размышлял он. — Видишь бездельников — найди, чем их занять. Придумай полезное дело. Но ведь эффективность-то не в этом! Как до них донести пользу того, что они делают? В конце концов, пускай курят в свое удовольствие, если все сделали хорошо и вовремя. Но не тогда, когда из-за них происходят аварии, как шесть недель назад, и в итоге срывается план!»

Когда Радченко подошел к депо, где должны были заниматься текущим ремонтом подвижного состава, его неприятно удивила гулкая тишина. Но не успел он сделать и трех шагов, как откуда-то с оглушительным лаем выскочил и бросился на него большой лохматый пес. Геннадий Степанович едва успел заскочить в подсобку. Собака свирепо лаяла и бросалась на дверь. В подсобке спал один из рабочих.

— Что тут происходит?! Где все?! Откуда этот чертов пес?! — закричал Геннадий Степанович,

глянув на часы: половина седьмого, до окончания смены еще около часа. Рабочий, быстро проснувшийся от лая собаки и гнева начальника, по существу дела рассказал следующее:

— Собака — это чтобы в депо воры не лазили. Ее в двадцать минут седьмого привозят каждый день и выпускают.

— Почему так рано?

— Да всегда вроде так было...

Геннадий Степанович позвонил начальнику депо, чтобы собаку увели и дали ему выйти. Уже уходя, он вспомнил про рабочего, спавшего в подсобке. «Резерв для оптимизации, — подумал он. — Надо взять на заметку».

Наконец Радченко добрал до соседнего участка, где работали чистильщики вагонов. Они были на месте — зато не было вагонов. Покуривая, бригада смотрела по телевизору «Улицы разбитых фонарей».

— Ну, чего сидим, кого ждем? — устало обратился к работягам Геннадий Степанович.

— А это вы диспетчера спросите, — недобро ответил бригадир. — Он уже два часа вагоны не дает. А мы люди простые — чего говорят, то и делаем.

В диспетчерской стояла ругань. Кто-то надрывно кричал в рацию. Еще с порога Радченко увидел табло и понял, что все пути заняты. Не сумев сдержаться, он проорал, заглушая всех:

— Вы когда-нибудь подадите вагоны или нет?! Что тут вообще происходит?! У меня люди простаивают!

В наступившей звонкой тишине все воззрились на него с изумлением.

— А давай ты 23 состава на 5 путей загонишь, — отозвался диспетчер, — а мы пока наконец-то пообедаем!

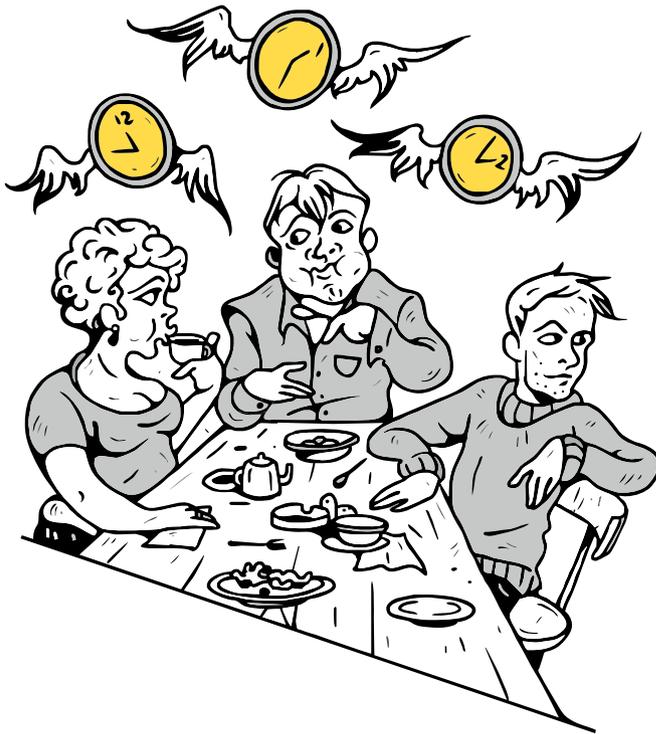
— Когда вагоны будут-то? — без особой надежды спросил Геннадий Степанович.



— Делаем все возможное, — буркнул диспетчер. — Часа через два, думаю, подадим.

«Да уж... — подумал Радченко. — Через два часа закончится смена локомотивной бригады. Значит, с учетом пересменки, вагоны даже при самом лучшем раскладе будут только часа через три-четыре. А сколько за это время можно было бы вагонов почистить, грузов отправить — вот и сократили бы отставание по объему перевозок!.. Надо поговорить с командой».

Прежде чем отправиться домой, Геннадий Степанович для полноты картины зашел к электромеханикам, у которых как раз началась вторая смена. Вообще говоря, по правилам техники безопасности они должны были работать только при дневном свете, но неведомо почему несли службу круглосуточно... Членство в команде оптимизации не прошло бесследно: еще по дороге Радченко впервые за-



думался о том, зачем вообще нужно постоянное присутствие аварийной бригады. Ведь серьезные аварии случаются один-два раза в год — а в таком экстренном случае можно вызвать и дневную смену.

Электромеханики в полумраке «осуществляли монтаж электропривода»: зачищали и наматывали проволоку. Хотя все и так уже было понятно, Геннадий Степанович решил внести окончательную ясность:

— И чем же вы тут занимаетесь?..

— Да вот — наматываем... Нам за месяц двести штук надо, вот и мотаем...

— А сколько времени уходит на одну?..

— Ну, это как мотать, конечно... В среднем минут пять-семь.

Радченко без особого труда понял, что электромеханики в свою вторую смену будут спокойно спать до утра. А его самого еще ждали семейные проблемы...

Вечерний разговор с женой окончательно испортил настроение: из-за постоянных переработок Геннадию Степановичу пришлось «переехать» на диван. Сон все не шел. Он пробовал считать, отвлекать себя воспоминаниями о последнем отпуске, проведенном вместе с женой, но воображение все время возвращало его в цех. Ремонтники, чистильщики, диспетчеры, электромеханики во главе с лохматым псом вновь и вновь пронеслись перед его внутренним взором. Только усилием воли он сумел остановить этот хоровод.

Заварив себе чаю, Геннадий Степанович вышел на балкон. Было три часа ночи. «Говорят же, что самое темное время ночи — перед рассветом. Может, и здесь так? В конце концов, за прошедшие три недели столько всего изменилось...» Он отчетливо вспомнил свою первую встречу с московскими консультантами — как ему сначала казалось, что они враги, которые хотят захватить власть и оставить людей без работы; как он видел в них высокомерных умников с новомодными штучковинами и ноутбуками, ничего не понимающих в реальной работе цеха; как его раздражала искусственная приветливость и подчеркнуто демократичная манера общения... Геннадий Степанович улыбнулся.

Как же не хотелось ему, производственнику со стажем, снова идти «на экзамены»! Но консультанты настаивали: чтобы от команды оптимизации был толк, необходим строгий отбор. Сначала он с удивлением обнаружил себя в числе резервистов, прошедших заочное тестирование на обучаемость. Перед первым тестом он волновался, как школьник, и потом долго приходил в себя. В субботу утром, чтобы скомпенсировать пережитый стресс, он тайком от жены купил себе новую удочку.

А в понедельник его вновь пригласили «на экзамены». Природный оптимизм вернулся, и, отправляясь на очередное тестирование, Геннадий Степанович был твердо настроен на победу. На кейс-тестинге (так называли эту процедуру консультанты) он решал задачки из учебника математики для третьего класса и писал сочинение на заданную тему, от волнения не следя за почерком и судорожно вспоминая, всегда ли перед «и» ставится запятая. Стоя на балконе в ночной тиши, он с улыбкой вспо-

минал, какую сильную дрожь в руках у него вызвала задача о том, сколько литров краски необходимо для покраски самолета. А интервью!.. Жена и та меньше вопросов задает... Геннадий Степанович поймал себя на том, что смеется вслух.

А ведь результаты кейс-тестинга оказались для него почти неожиданными. Его показатели по обучаемости, поиску оптимальных решений и лидерству заметно выделялись на общем фоне. Всего было отобрано 14 человек, которые попали в команду благодаря разным качествам. Вот, например, Максим — молодой специалист из финансовой службы, буксовавший на нестандартных задачах, — очень хорошо показал себя в аналитике и умении применять математические методы. Геннадия Степановича приятно взволновало, что в состав команды включили Екатерину Васильевну, которая, хотя и была слаба в математике, оказалась очень креативной и коммуникабельной (общаясь с консультантами, Радченко подмечал новые для себя слова и старался их освоить). Сейчас Геннадий Степанович ясно понимал, что имели в виду консультанты, когда говорили, что команда — это пазл. В ней не было и не могло быть идеальных людей — но в ней должны были присутствовать разные люди с разными ролями — аналитики, коммуникаторы, креативщики, лидеры и так далее. И такие люди собрались. А самое главное — всех их объединяло желание улучшить работу цеха и взять на себя ответственность за грядущие перемены.

Образ Екатерины Васильевны окончательно настроил Геннадия Степановича на позитивный лад: «Безвыходных ситуаций не бывает. Еще две недели назад я не знал, как работать дальше, а теперь могу четко сказать, с чего нужно начинать и какие качества должен проявлять человек на моем месте. И ведь я, если честно говорить, — признался он сам себе, — этими качествами обладаю! Подхожу. Могу, в конце концов. И они могут. И Екатерина Васильевна тоже может... А сколькому я еще смогу научиться!..»

За окном светало.

День 56-й. Собрание

Настал день согласования результатов проекта оптимизации. Для внедрения предложений требовалось согласие всех заместителей начальника цеха и вышестоящего руководства. Подтянутый Геннадий Степанович пришел раньше всех. Сидя в кабинете директора по логистике (именно там должно было проходить собрание), он вновь прокручивал в голове самые яркие случаи работы в команде.

На одном из собраний Максим рассказывал о проблемах с осмотрщиками вагонов. Те в среднем осматривали 150–200 вагонов за смену, однако при ФРД (фотографии рабочего дня) они легко удваивали свою результативность. Специалист из финансовой службы предложил сделать ФРД нескольких взаимосвязанных постов — не только осмотрщиков, но и диспетчеров, локомотивной бригады и приемосдатчиков. Инициатива оказалась крайне полезной, удалось сделать много важных выводов.

Тогда же Екатерина Васильевна удивила Геннадия Степановича. Кто-то из членов команды рассказывал о том, что приемосдатчики вагонов дублируют информацию: сначала вносят номера, характеристики и состояние транспортного средства в электронную систему, а затем от руки составляют бумажную справку с той же информацией. Таких справок за день они пишут 200–250 — точно по количеству вагонов. «Если обязательно нужен бумажный документ, — неожиданно сказала Екатерина Васильевна, — пусть лучше просто распечатывают данные. Два клика мышки — и готово. Я уверена, что это можно настроить!»

Групповые ФРД взаимосвязанных постов показали, что почти у всех есть ощутимые простои и ожидания. Первому заместителю начальника цеха вновь стало не по себе от масштаба резервов. Только локомотивные бригады работали все время, регулярно задерживаясь после смены. В то время как у других резерв колебался в пределах от 15 до 30%, локомотивщики регулярно перерабатывали на 5% — и при этом все равно не выполняли план отгрузки! «Неужели люди не понимают, что если завод будет неэффективен, то их просто закроют?.. И курить они будут бесплатно. Если хватит, конечно, на сигареты, — думал Геннадий Степанович, сидя в пустом кабинете руководителя логистической системы. — Как же мы сразу не догадались тщательно изучить локомотивные бригады! Сейчас-то мне очевидно, что это узкое место, от которого зависят другие подразделения, но сказал бы мне кто-нибудь об этом до начала проекта — ни за что бы не поверил».

Результаты изучения работы локомотивных бригад действительно стали для первого заместителя начальника цеха неожиданными. Выяснилось, что в графике локомотивщиков много времени используется нерационально. Более того, обнаружилось интересные взаимосвязи. Оказалось, например, что все начинают работать в среднем на 30 минут позже, потому что автобус почти со всеми сотрудниками цеха дожидается на проходной, пока локомотивщики

пройдут медосмотр. Геннадий Степанович вспомнил, как он переглянулся тогда с Екатериной Васильевной и понял, что они думают об одном и том же: медосмотр нужно просто перенести в помещение цеха!

С перерывом на обед выходило сплошное недоразумение: на него отводился час, но сотрудники по большей части уходили за полчаса до перерыва и возвращались на тридцать минут позже начала послеобеденной работы. Точно так же терялось время и на переодевание: полчаса утром и полчаса вечером, хотя многие работники могли бы сразу приходиться в специальной одежде. Геннадий Степанович вместе с командой задумался: почему в пересменку бригад локомотив не передавался напрямую от машиниста к машинисту? Пока локомотивщики одевались и переодевались, пока заступавшие на смену проводили планерку, терялось около часа до начала маневровых работ.

Его мысли прервало появление заместителей начальника цеха и вышестоящего руководства. Особенно встревожился Радченко, когда

увидел второго зама — Анатолия Владимировича. Тот так резко вошел в кабинет, неся с собой волну плохо скрываемой агрессии, что трудно было не догадаться: старый профсоюзный лидер категорически против планируемых реформ.

— Значит, так, Гена. Скажу прямо: делайте, что хотите, а людей увольнять не смейте!

Это был вызов. Хотя начальники симпатизировали Геннадию Степановичу, возможные увольнения им тоже не давали покоя. Портить отношения с коллегой им не хотелось, так что они решили не вмешиваться в разговор и посмотреть, чем все закончится. Радченко начал примирительно:

— Толя, не руби с плеча. Могу понять твоё раздражение, но давай подумаем о производстве. Ты сам знаешь, какое у нас отставание по грузообороту. С этим ведь тоже надо что-то делать. Не справимся — уволят вообще всех!

— Погоди-ка... Ты за себя переживаешь, что ли?! Вот уж от кого, Гена, — а от тебя я такого не ожидал ...

Геннадий Степанович глубоко вздохнул и спокойно произнес:

— Толя, давай не будем бросаться словами. Я понимаю: ты переживаешь за людей. Но выслушай меня, пожалуйста.

И Радченко ясно и доходчиво рассказал о выводах и предложениях команды. Анатолий Владимирович сначала слушал с недоверием, но его раздражение постепенно сменилось озабоченностью, а потом и осторожным интересом. Начальники тоже включились в беседу. Больше часа они задавали самые разные вопросы и получали исчерпывающие ответы. Необходимость внедрения проекта уже ни у кого не вызвала сомнений. Только неумный второй зам долго не мог остановиться, но осознав, что его должности ничто не угрожает, а предложения команды оптимизации позволяют не только облегчить и усовершенствовать работу многих сотрудников, но и повысить их доход за счет освобождающихся штатных единиц, он понял, что надо отступить. «Плетью обуха не перешибешь», — благоразумно рассудил Анатолий Владимирович и согласился с планом оптимизации.

Эпилог

По итогам проекта была усовершенствована организация труда на многих рабочих местах. Задача руководства по сокращению численности персонала была выполнена даже с некоторым превышением — 18%. Оптимизация фонда заработной платы привела к росту дохода оставшихся сотрудников. При этом у многих подразделений остался еще ощутимый резерв занятости на экстренный случай. Но главное было в другом: за счет оптимизации работы локомотивных бригад (предложения команды оптимизации были приняты) узкое место было расшито, объем отгрузки увеличен, и в декабре Геннадий Степанович полностью наверстал график.

Он вернулся к размеренному рабочему ритму, перестал приходить домой за полночь и помирился с женой. Изменилось и содержание работы: теперь Радченко меньше занимался привычной повседневной рутинной и больше внимания уделял совершенствованию работы цеха. А через месяц планировались проводы на пенсию начальника цеха железнодорожных перевозок...

Это типичная для некоторых российских компаний история. Организация впервые подошла к оптимизации численности персонала комплексно, т. е. вместо сокращения по простому принципу «минус десять процентов» взялась разработать нормативы на изделия и операции и решила посмотреть на ситуацию в целом. Далеко не всегда можно безболезненно сократить численность в полной уверенности, что завтра ничего не рухнет. Зачастую оптимизации должен предшествовать тщательный анализ взаимосвязей рынка, организации работ, планов, структуры трудозатрат и потенциала сотрудников. Иногда для получения дополнительной прибыли достаточно расширить узкое место или изменить процесс организации труда и обойтись вообще без увольнений. Самый главный вопрос, на который должно ответить себе руководство компании: что нам нужно в первую очередь — сократить численность или дать предприятию возможность производить и зарабатывать больше?

SuccessFactors — это крупнейшая в мире HR IT-система, содержащая всю информацию и инструменты, необходимые для управления людьми в организации.

15 000 000 пользователей

60 отраслей, более **3 500** клиентов (более **70** в России)

168 стран, **34** языка (в т. ч. русский)

Лидер рынка HR IT по данным IDC¹



Результаты для бизнеса при использовании SuccessFactors²

13,7% увеличение заполнения вакансий внутренними кандидатами

13,8% снижение количества низкоэффективных сотрудников

5,4% общее повышение эффективности работы сотрудников

Цели
Структура
Эффективность

Удобство:

- / Облачный сервис — не нужно серверов и ПО
- / Затраты, предсказуемые на 100%
- / Внедрение за 90 дней

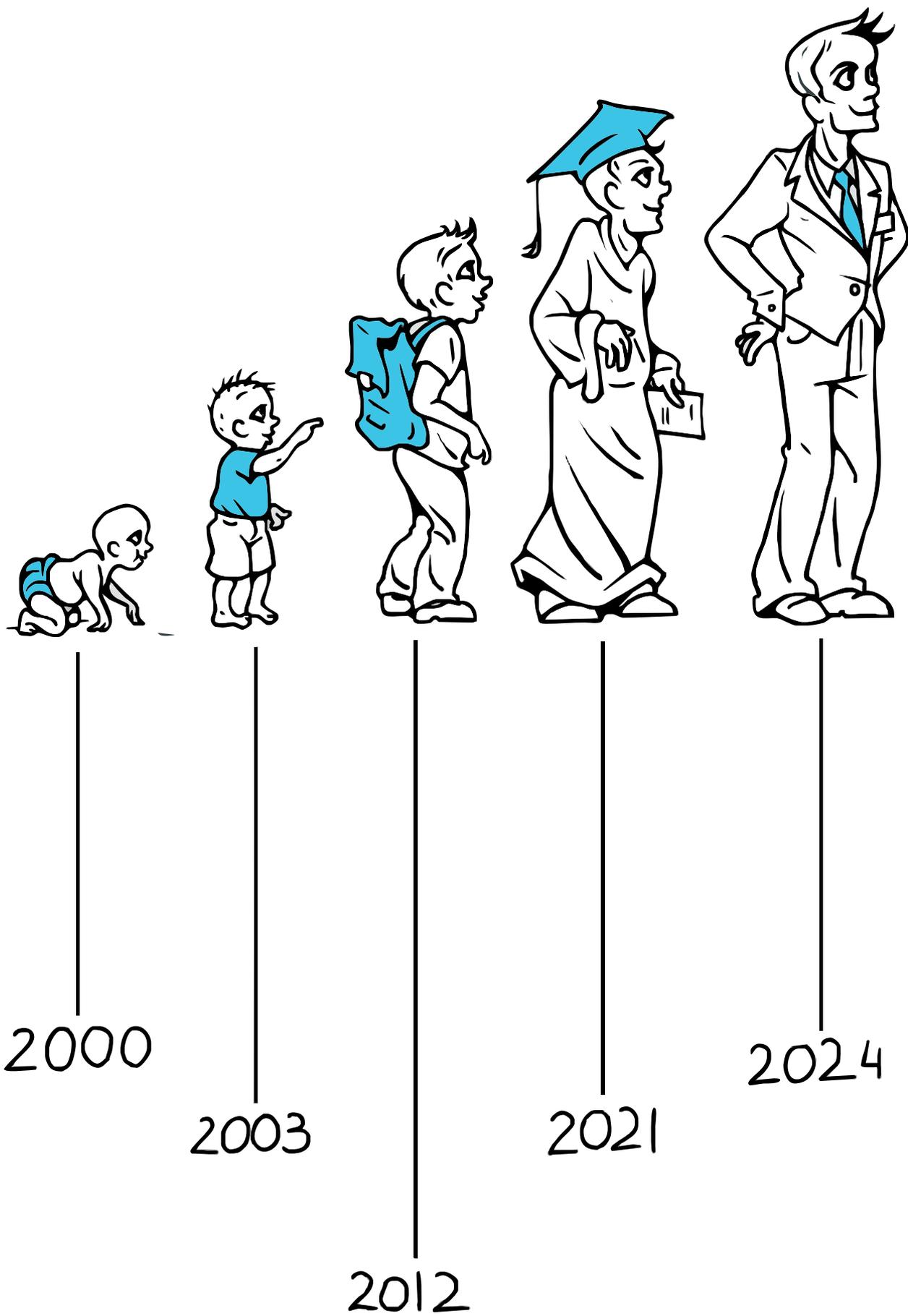
¹ IDC MarketScape Integrated Talent Management vendor assessment, 2012

² По результатам исследования McKinsey, 2011 г.

«ЭКОПСИ Консалтинг» — партнер SuccessFactors в России

Чтобы получить дополнительную информацию, пишите по адресу:

sf@ecopsy.ru



Стратегическое планирование численности персонала – фундамент кадровой стратегии

Михаил Балакшин,
руководитель практики по работе с нефтегазовой отраслью «ЭКОПСИ Консалтинг».

Некоторое время назад нам потребовалось провести обзор современных подходов к стратегическому планированию численности персонала (Strategic Workforce Planning). Оказалось, что эта тема пользуется популярностью у американских и европейских авторов, но в российской литературе практически не затрагивается. Ситуация с публикациями отражает положение дел и в бизнес-среде: в международной практике, согласно исследованиям i4cp (Institute for Corporate Productivity), 3 из 10 эффективных компаний создают долгосрочный прогноз численности, строят на основе этих данных кадровую стратегию и высоко оценивают пользу такого подхода. Конечно, эти цифры могут говорить и о том, что не все компании нуждаются в таких долгосрочных стратегиях. Однако в России планирование численности персонала на 3–5 лет и более становится основой кадровой стратегии лишь в единичных случаях. Впрочем, в последние два года в «ЭКОПСИ» чаще стали обращаться российские компании, которые начинают выстраивать этот процесс.

Почему HR, IBM, 3M, Procter & Gamble и FedEx занимаются стратегическим планированием численности? Нужно ли это российским компаниям, и если нужно, то с чем им придется столкнуться?

В каких случаях компании необходимо стратегическое планирование численности персонала? Перед вами три абсолютно реальные ситуации, в которых HR-директоров объединяет потребность в «оцифрованном» взгляде на будущую кадровую обеспеченность.

Ситуация 1

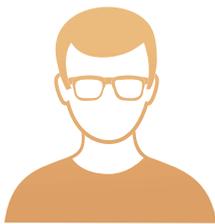


HR-директор крупной компании добывающего сектора:

— 5 лет назад наша компания сформулировала кадровую стратегию. В ней отражены приоритеты в области работы с персоналом, такие как «растим сотрудников внутри компании», «растим специалистов широкого профиля». Мы также выделили ряд стратегически важных проектов. **За эти 5 лет мы многое сделали:** создали кадровый резерв, прописали карьерные маршруты, развили сотрудничество с вузами и многое, многое другое. В разных частях компании появились HR-инициативы, которые воплощаются в жизнь. Единственное «но»: я вижу, что все больше и больше HR-задач и проектов инициируются по

разрозненным запросам примерно тридцати топ-руководителей. Как следствие, далеко не всё, что реализует подразделение HR, действительно актуально для компании. Сейчас мне необходимо сформулировать для совета директоров новую кадровую стратегию, и я понимаю, что нужно сделать ее по-другому. **Моя основная задача — максимально четко связать цели HR-службы с планами развития производства.** Уже недостаточно просто зафиксировать общие приоритеты в работе с персоналом и выделить стратегические проекты. Чтобы разработать эффективную стратегию обеспечения компании персоналом, **сегодня мне необходимо иметь прогнозы, опирающиеся на существующую производственную стратегию.** Например, я должен точно понимать, каких производственных специалистов нам не будет хватать в горизонте 5 лет, а какие будут в избытке. **Только это позволит сформулировать кадровую стратегию, которая будет действительно обоснованной, в т. ч. в глазах совета директоров.**

Ситуация 2



HR-директор одной из крупнейших компаний, с большим количеством старых и новых предприятий в разных регионах страны, отрасль — добыча и переработка полезных ископаемых:

— На некоторых предприятиях у нас избыточная численность, а на некоторых людей, наоборот, не хватает. Как HR-директор управляющей компании **я вижу свою непосредственную задачу в том, чтобы, находясь в центре, сбалансировать потребность в персонале во всех подразделениях нашей организации.** Конечно, сделать это непросто: бизнес развивается стремительно, решения об открытии нового проекта или продаже того или иного предприятия наша компания принимает в кратчайшие сроки.

Тем не менее я понимаю, что есть некоторое количество профильных для нас специальностей. При этом их подготовка в вузах/сузах и рынок их труда лимитированы. Не важно, работают специалисты у нас или у конкурентов: сегодня они конкуренты, завтра — часть нашего холдинга. **Чтобы в будущем обеспечить компанию рабочими и инженерными кадрами, мне необходимо разобраться, что произойдет с кадровым ресурсом страны по этим про-**

фильным специальностям как в ближайшее время, так и в самой отдаленной перспективе.

Ситуация 3



HR-директор территориально распределенной производственной компании, доминирующей на рынке в своем сегменте:

— Наша компания **стремительно развивается, строит новые заводы.** Хотя у нас есть конкуренты, серьезных затруднений они нам не создают.

Мы активно вкладываемся в людей — в подбор, обучение, карьеру, мотивацию. У нас развита работа с вузами и молодыми кадрами. Это касается всех категорий персонала. При этом на сегодняшний момент я четко понимаю: **в организации есть пул специалистов, которые исключительно значимы для нашего производственного процесса. Этим людей физически мало на рынке труда, и их быстро не подготовишь.** Перед тем как занять наиболее значимые для нас позиции, они после вуза должны пройти в нашей компании дополнительное обучение, получить длительный опыт работы на стартовых позициях. В общем, нужных профессионалов немного, а готовить их долго и сложно.

Моя задача — понять возможные сценарии развития нашего производства и гарантировать, что ключевые специалисты будут доступны. Достаточно ли я делаю сегодня, чтобы они действительно были с нами через 3 года или 5 лет? Или, может быть, мы слишком много инвестируем в работу с вузами, платим лишние деньги и, следовательно, **можем сократить затраты без ущерба для дела?**

Оперативным планированием численности персонала на ближайшие периоды — год или два — занимаются практически все компании. А вот вопрос о том, насколько в российских условиях воз-

Из разговора с HR-директором одной крупной компании:

«Как же мы можем что-то прогнозировать? У власти, как всегда, окажутся другие люди, а законы вновь поменяются... А эти постоянные кризисы? Я даже не знаю, есть ли сейчас кризис или нет!»

можно сделать точные прогнозы на более отдаленное время — от 3 до 5 лет, — остается открытым. Во-первых, изменения в структуре собственности (продажа/покупка активов) происходят очень быстро и редко бывают предсказуемыми для менеджмента. Очевидно также, что многие корпорации не имеют возможности уверенно прогнозировать тарифы, спрос на продукцию или цены на сырье. Как следствие, никто не знает, будут ли деньги на инвестиции в производство. Соответственно, неясна и судьба самого производства: его ждет развитие или сокращение? Помимо экономических факторов, у многих есть общее ощущение нестабильности текущей ситуации.

С другой стороны, очевидно, что ряде случаев HR-директор не может не задуматься о планировании численности сотрудников на длительный срок. Именно эти ситуации отражены выше в словах трех HR-директоров. В чем суть их запросов?

Ситуация 1

HR-директору нужна новая кадровая стратегия. Одних лишь деклараций об HR-приоритетах и перечня стратегических проектов компании недостаточно — теперь, в новой кадровой стратегии, они должны быть подкреплены реальными прогнозами роста производства и динамики рынка труда. По сути, речь идет о **новом подходе к кадровой стратегии, основанном на конкретных производственных показателях бизнес-стратегии.**

Ситуация 2

HR-директору необходимо обеспечить **централизованное управление кадровым ресурсом холдинга.** Специфика состоит в том, что холдинг включает в себя разные предприятия. Разнятся не только их перспективы, но и положение на внутреннем и внешнем рынке труда. В некоторых случаях можно добиться синергии, правильно управляя дефицитом и избытком ключевого персонала на разных предприятиях (перераспределяя численность).

Ситуация 3

HR-директору необходимо **повысить эффективность управления HR-затратами сегодня, сохранив уверенность в том, что HR-служба сможет обеспечить растущее производство ключевыми специалистами завтра.**

Конечно, не у всех есть потребность в долгосрочном планировании численности персонала. В нем нуждается крупный и средний бизнес с четкими стратегическими планами на будущее. Иными словами, Strategic Workforce

Planning (SWP) — подход не для оппортунистов, а для стратегов. Часто такими организациями являются:

- отраслеобразующие компании;
- компании с лидирующими позициями на рынке;
- компании, которые интенсивно наращивают масштаб бизнеса;
- компании, планирующие слияние или поглощение, так как только попытка заглянуть в будущее позволяет сказать, сколько и каких специалистов нужно уволить, а какие будут нужны для дальнейшего роста.

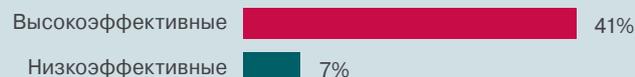
Распространенность практик SWP (результаты, полученные i4sr в серии исследований 200 крупнейших мировых компаний в 2009, 2011, 2012 гг.)

«Мы обнаружили, что высокоэффективные* компании гораздо более эффективны в том, что касается планирования персонала, — говорит Кэрол Моррисон, старший аналитик i4sr по вопросам человеческого капитала. — Бизнес-лидеры заинтересованы в планировании персонала, и компании активно над этим работают. Однако это для них пока еще новая инициатива, которая тем не менее стремительно набирает обороты. Причем высокоэффективные компании продвинулись в этой деятельности дальше остальных и занимаются планированием на гораздо больший срок. Они озабочены именно стратегическим планированием, выходящим за рамки 3–5 лет и направленным на выработку стратегических решений, способных дать компании конкурентное преимущество».

* Под высокоэффективными здесь понимаются компании, демонстрирующие позитивную динамику ключевых бизнес-показателей: выручки, прибыли, доли рынка, удовлетворенности клиентов.

Высокоэффективные компании гораздо успешнее в планировании персонала, особенно в стратегическом горизонте*

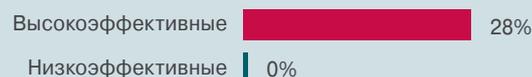
Операционное планирование (неделя/месяц)



Техническое планирование (до года)



Стратегическое планирование (3–5 лет)



* Диаграммы отражают долю компаний, добившихся успехов в планировании численности

Резюме. SWP нужно не всем и не всегда. Планирование полезно, когда долгосрочный успех компании зависит от наличия в ней специалистов определенной квалификации (получающих разумные деньги). Величина самого бизнеса здесь не важна — важен «кадровый аппетит». Если ваша потребность в кадрах — песчинка в море рынка профильных специалистов, то, веро-

Если вы столкнулись с дефицитом ключевых специалистов на рынке труда (рынок маленький или же аппетиты у вас большие), стоит задуматься о долгосрочном планировании численности.

ятно, стратегическое планирование численности персонала — это излишний для вас HR-инструмент. Так, например, большинство торговых сетей в SWP не нуждается, поскольку их рынок труда очень обширен и в случае дефицита компании могут ограничиться пересмотром критериев отбора новых сотрудников, подходов к обучению и мотивации персонала.

Как устроено стратегическое планирование численности персонала?

Рассмотрим условный пример, который позволит продемонстрировать основной механизм SWP.

Вы хотите спланировать численность специалистов на производственном предприятии на 5 лет вперед. В данный момент у вашей компании все хорошо: 4000 человек на 80 установках (по 50 человек на 1 установку) производят продукцию. Нужно ли здесь какое-то серьезное планирование? Кадры есть, бизнес не только надежный, но и развивающийся: через 5 лет вы думаете открыть еще 20 новых установок. Кажется, что люди непременно найдутся.

Рассмотрим ситуацию чуть подробнее (рис. 1). Если у вас будет 100 установок, вам понадобится 5000 человек (количество сотрудников на одну установку сохраняется). Соответственно, 1000 специалистов вроде бы должны незамедлительно прийти к вам на новые рабочие места по мере их появления. Каково же реальное предложение? За 5 лет из имеющихся 4000 сотрудников около 2000 уйдут в связи с текучестью (около 10% в год). Однако необходимо спрогнозировать не только отток, но и приток специалистов. В нашем примере за 5 лет 300 сотрудников приобретут не-

Рисунок 1

Пример процесса пятилетнего планирования

Производственное предприятие



обходимую квалификацию, т. е. doracтyт до того, чтобы стать специалистами на установке.

Таким образом, возникает дефицит специалистов, выраженный конкретной цифрой: 2700 человек. Итaк, по результатам планирования мы видим разрыв между потребностью и предложением (в данном случае это дефицит, но мог бы возникнуть и избыток).

Удастся ли восполнить дефицит плановым подбором кадров? Если нет, то вы можете, например, увеличить число студентов-целевиков из вузов, можете стимулировать карьерный рост, чтобы больше сотрудников становились специалистами установок, можете воспользоваться целым рядом других решений. Конкретные решения обсуждаются в рамках стратегии преодоления выявленных разрывов. Подробнее мы поговорим о них дальше.

Хотя приведенный пример претендует на некоторую математичность, на самом деле при стратегическом планировании численности

При использовании SWP важно спрогнозировать не столько саму численность, сколько дефицитные компетенции.

персонала вовсе не обязательно высчитывать требуемое количество сотрудников вплоть до единиц. Гораздо принципиальнее понять, в каких областях возможны проблемы и насколько эти проблемы критичны — этого уже будет достаточно. Численное выражение дефицита важно в гораздо меньшей степени.

Разумеется, стратегическое планирование численности персонала в нашем примере представлено в общих чертах. Когда мы сталкиваемся с конкретными производственными показателями и должностями, возникает большое число непростых вопросов и тонкостей. Обратимся к ним (см. рисунок 2 на следующем развороте).

История компании, не думающей о стратегическом планировании численности

Предприятие среднего бизнеса, принадлежащее крупному холдингу, занималось изготовлением электроники — сборкой компьютеров на заводе. Производственный процесс компания выстроила по конвейерному типу. Бизнес шел хорошо: крупные клиенты неизменно закупали продукцию, а качество производства, объем продаж и скорость отгрузки всегда были на высоте.

В какой-то момент в компании началась текучка кадров. Вместе с ней возникли и проблемы с качеством: один из крупнейших клиентов обратился к предприятию с претензией. Прояснить ситуацию поехал лично директор по региональному развитию из головной компании. По словам клиента, выходило, что из 1000 поставленных компьютеров 300 имели дефекты. Вырос и срок ожидания: если раньше клиент ждал продукцию 3 дня, то теперь поставка занимала две недели. Директор по региональному развитию пообещал решить эти проблемы.

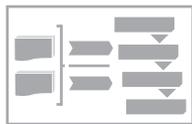
После посещения компании-клиента он приехал на завод, чтобы на месте разобраться, в чем дело. Аудит показал, что незадолго до этого в том же регионе открылись два новых завода: один собирал контрольно-измерительные приборы, а другой — бытовую технику. Новые предприятия не являлись прямыми конкурентами в части продукции, однако нуждались в специалистах схожего профиля. Именно к этим конкурентам и стали уходить сотрудники, причем лучшие.

Предприятие потеряло нескольких клиентов. Новых людей на рынке труда не было. Чтобы как-то решить проблему, компания нашла непростое, но вроде бы действенное решение: раньше весь компьютер собирал один рабочий, теперь этот процесс стали осуществлять сборочные команды. Каждая команда собирала лишь отдельные узлы. Это позволило резко снизить требования к квалификации сотрудников: работа стала более простой, механической (команда собирает один и тот же узел, сборщикам нет нужды понимать весь производственный процесс).

Казалось бы, проблема решена: да, некоторые клиенты потеряны, с некоторыми возникли проблемы, но свой бизнес компания сохранила. Однако в результате перестройки производства возникли другие непредвиденные трудности. Поскольку каждая команда работала в своем темпе, готовые узлы поступали на склад с разной скоростью. К тому же каждая команда старалась по максимуму набрать про запас деталей и материалов, необходимых для сборки. В итоге склад забивался, а загруженность складов — важнейший операционный показатель. Таким образом, принятое решение породило новую проблему, которую компания решала еще более сложным образом...

Вывод: необходимо смотреть на кадровые ресурсы в долгосрочной перспективе, причем свою компанию нужно рассматривать в контексте происходящего на внешнем рынке труда.

Рисунок 2

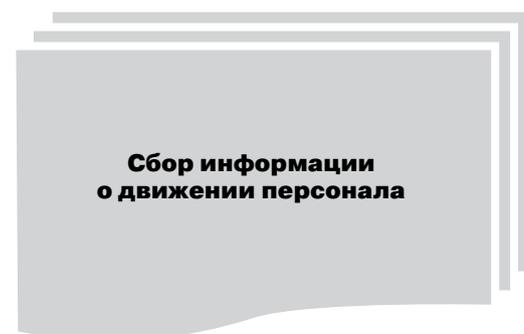
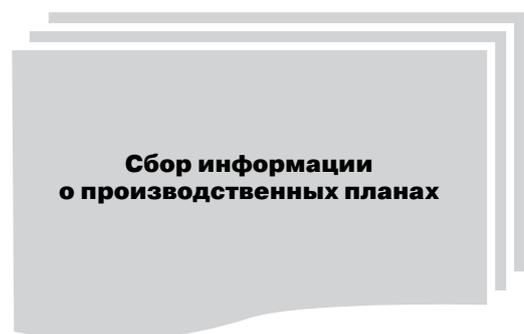


Примеры вопросов, возникающих в процессе стратегического планирования численности персонала

Этап 1. Подготовка

Шаг 1а. Сбор информации о производственных планах

- Есть ли у компании четкое видение стратегии и инвестиционной программы?
- Как учитывается будущее изменение производительности труда, связанное с оптимизацией и внедрением современных технологий?



Шаг 1б. Сбор информации о движении персонала

- Какая именно у нас есть информация о сотрудниках (место работы, должность, уровень квалификации)?
- Как планируемые изменения в компании повлияют на долю специалистов того или иного профиля?

Этап 2. Прогнозирование

Шаг 2а. Прогнозирование потребности в персонале

- Какие нормативы численности лучше использовать?
- Какого уровня квалификации персонал нам необходим и для каких категорий персонала это критически важно?
- Учитываем ли мы изменения политики и законодательства?



Шаг 2б. Прогнозирование наличия/движения персонала к X году

- Насколько увеличится точность прогнозов при учете уровня текучести по различным должностям?
- Каким образом мы можем прогнозировать карьерные перемещения и темпы профессионального роста?
- Как мы учитываем планы по аутсорсингу и созданию единых центров обслуживания?

Этап 3. Оценка возможностей внешнего и внутреннего рынка труда и выработка кадровой стратегии на период

**Анализ разрывов.
Оценка дефицита/избытка персонала
(предложение/потребность)**

Шаг 3а. Оценка дефицита/избытка персонала (анализ разрывов)

- По каким категориям персонала проблема не в дефиците, а в квалификации?

Оценка внутреннего рынка труда

Шаг 3б. Оценка внутреннего рынка труда

- Можно ли закрыть дефицит персонала дополнительными программами стимулирования карьерного роста?

Оценка внешнего рынка труда

Шаг 3в. Оценка внешнего рынка труда

- Может ли компания привлечь специалистов, к которым ранее не обращалась (волонтеры, лизинг персонал)?

**Определение приоритетных способов
компенсации избытка/дефицита персонала**

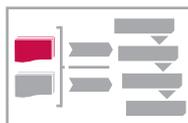
Шаг 3г. Определение приоритетных способов компенсации избытка/дефицита персонала

- Чем ограничен бюджет HR до X года?

Тонкости внедрения SWP

Существуют определенные тонкости внедрения стратегического планирования численности персонала на каждом этапе процесса. Далее мы рассмотрим примеры проблем, с которыми мы сталкивались в наших проектах, и возможные способы их решения.

Шаг 1а — сбор информации о производственных планах



Распространенная проблема: производители не могут дать четких планов на 5 лет

У компании может отсутствовать единая стратегия развития. Кому-то это может показаться странным, но это очень распространенная ситуация. Что можно и что нельзя делать в этом случае?

- Можно использовать сценарное планирование. Да, существуют разные сценарии развития в зависимости от конъюнктуры рынка сбыта, цен на сырье, налоговой политики государства. Ничего страшного: использовать 2–3 сценария развития никто не запрещает.

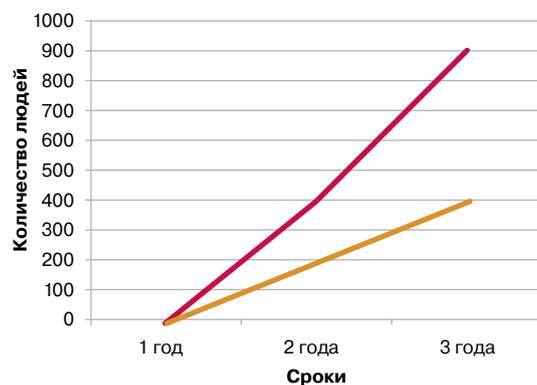
Допустим, ваша компания ведет разработку месторождений, и вы предполагаете, что в ближайшее время можно будет открыть несколько сотен новых скважин. Точное их количество неизвестно, но всё вроде бы говорит

Сколько нужно времени на SWP?

Стратегическое планирование численности персонала занимает ощутимое время, когда компания берется за это впервые. Хотя в целом в проекте участвует небольшое количество людей, решение задачи занимает от полугода до года в зависимости от разных факторов. Так, имеет значение то, насколько налажены учетные системы (т. е. доступ к нужной информации); насколько детально проводится анализ; наконец, как быстро в компании принимается то или иное решение. Если мы просчитываем общее количество специалистов в каких-то областях (скажем, геология и геофизика), сроки сокращаются, если же речь идет о подробной проработке разных уровней квалификации внутри профессии (например, геологи разных категорий), затраты времени многократно возрастают.

Диаграмма 1

Сценарное планирование

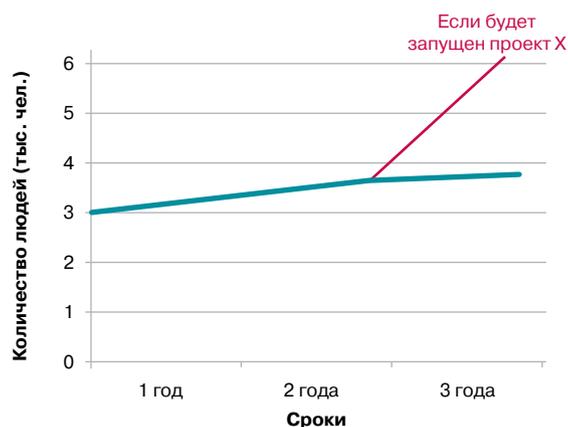


о том, что дополнительно понадобится от 400 до 900 сотрудников. Вы откладываете на вертикальной оси (см. диаграмму 1) количество людей, на горизонтальной — сроки и моделируете не один сценарий развития, а несколько: программу-минимум (желтая линия) и программу-максимум (красная линия).

- Можно использовать анализ «что-если» для планирования ключевых альтернатив.

Диаграмма 2

Анализ «что-если» для планирования ключевых альтернатив



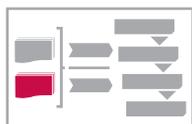
Суть такого планирования состоит в выявлении основных развилок и изучении альтернативных вариантов развития событий. В роли таких развилок чаще всего выступает запуск/незапуск крупных производственных объектов к определенному сроку (см. диаграмму 2).

- Нельзя опираться на темпы роста производства прошлого периода. Если мы говорим о

стратегическом планировании, то мы должны иметь в виду ощутимый временной промежуток. За это время могут произойти кардинальные изменения. Если они не описаны в документе «Стратегия компании», это не значит, что нужно брать тренд роста в прошлом и просто продлевать его в будущее, — это значит, что нужно определять возможные рамки развития бизнеса, вступив в диалог с руководством компании.

- Нельзя уходить в избыточную проработку сценариев или развилки «что-если». Удержаться от ухода в детали сложно, но важно. На будущее компании влияет слишком много факторов, и учесть их все попросту невозможно, как бы ни хотелось. Необходимо постараться выделить не более 3 сценариев — например, два крайних сценария и один наиболее вероятный. Рассматривая их в рамках SWP, мы увидим возможные варианты развития событий и сможем проработать ответные меры по управлению численностью сотрудников.

Шаг 16 — сбор информации о движении персонала



Распространенная проблема: отсутствует необходимая статистика по персоналу

Как быть, если в процессе сбора данных обнаружилась нехватка информации, критически важной для дальнейшего анализа? Приходится использовать те сведения, которыми мы располагаем на данный момент, и строить те или иные предположения. Впоследствии же все равно необходимо собрать недостающие данные и проверить допущения. Например, нам неизвестен точный возраст выхода на пенсию в компании. В этом случае мы допускаем, что люди уходят, достигнув официального пенсионного возраста, либо проводим экспертную оценку. Одновременно с этим мы ставим задачу уточнить эти сведения и оставляем возможность скорректировать показатели (что, конечно, приведет к автоматическому пересчету всех данных).

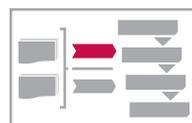
В то же время будет неправдой сказать, что можно целиком выстроить планирование на предположениях или экспертных оценках. Если точность имеющихся показателей недопустимо низкая, такие данные не следует использовать.

Нужна ли для SWP IT-система?

Одним из сложных моментов SWP является тот объем данных, с которым компании предстоит работать: сценарии, анализ «что-если», сведения о персонале... Один из факторов успеха — использование специальной IT-платформы. Конечно, можно пользоваться и Excel, но в этой программе придется с нуля делать динамическую модель, которая учитывала бы все необходимые взаимосвязи, быстро перерабатывала большие массивы данных и удобно отображала необходимую информацию, — весьма непростая задача. К счастью, на рынке есть целый ряд программных продуктов со специальными модулями, ориентированными на стратегическое планирование (среди них прежде всего хотелось бы назвать Success Factors). Использование моделей, предлагаемых такими программами, очень практично, а достигаемая точность планирования, как показывают исследования, составляет около 98%*.

* См. Ward, Dan L., Tripp R. with Maki B. Positioned: Strategic Workforce Planning That Gets the Right Person in the Right Job. S.I., 2013.

Шаг 2а — прогнозирование потребности в персонале



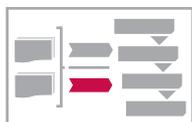
Распространенная проблема: в компании нет актуальных нормативов численности по должностям — участникам SWP

Ситуация с нормативами численности в компании может быть весьма различной для разных должностей: где-то они окажутся устаревшими, а где-то их не будет вовсе. К сожалению, единого решения такой проблемы не существует. Мы, оказавшись в таком положении, обычно выбираем наиболее точные и современные нормативы, соответствующие реальной численности. Если же корректных нормативов нет, мы формируем упрощенные нормативы — например, выделяем один ключевой фактор, от которого численность сотрудников зависит в наибольшей степени. Если в запасе есть достаточное время, можно реализовать проект по созданию более точных нормативов.

С нормативами численности связана еще одна проблема: как правило, они не учитывают уровень квалификации сотрудников, а эта информация может понадобиться компании для планирования обучения или карьерного роста.

В таком случае лучше выделить упрощенные группы квалификации персонала по ключевым должностям, сделать внутренний бенчмаркинг, провести оценку и подтвердить результаты бенчмаркинга, опираясь на мнение внутренних экспертов.

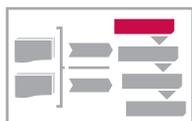
Шаг 2б — прогнозирование наличия/движения персонала



Распространенная проблема: имеется неупорядоченная масса разных сведений о персонале, с которой сложно работать

Когда данных много, свести их в одну простую цифру — прогноз численности сотрудников на год X — может оказаться непростой задачей. Необходимо учесть целый ряд факторов: за счет чего численность может уменьшаться, а за счет чего — расти. Чтобы справиться с этой задачей, можно использовать специально созданные для таких целей автоматизированные системы (например, SuccessFactors) или хотя бы прибегнуть к помощи формул в Excel.

Шаг 3а — оценка дефицита/избытка персонала (анализ разрывов)



Распространенная проблема: в зависимости от сценария развития производства можно получить совершенно разную картину разрывов — как избыток, так и дефицит персонала

Часто к моменту проведения анализа разрывов у компании уже есть несколько вариантов прогнозируемой численности — и в части потребности в персонале, и в части прогноза его наличия. Сколько же сценариев следует рассматривать? В данном случае лучше всего объединить все сценарии таким образом, чтобы один из них был самым «дефицитным», второй — самым «избыточным», а третий — наиболее вероятным. Это позволит увидеть основные рамки и ограничения, в которых предстоит действовать. Само по себе то, что вы получили настолько разнонаправленные прогнозы (возможен как дефицит, так и избыток), — тоже важная информация: очевидно, в этой ситуации компания должна быть гибкой в вопросе обеспечения персоналом (возможно, его понадобится набирать, а возможно — сокращать). Ясное понимание этого факта должно отразиться на целом ряде HR-процессов, связанных с мотивацией, оформлением персонала, адаптацией, обучением и др.

Шаг 3б — оценка внутреннего рынка труда

Распространенная проблема: большинство мер по работе с внутренним рынком труда дает слабопредсказуемый эффект



Диапазон возможных действий или мероприятий на внутреннем рынке труда очень широк. Сюда входят меры, которые позволят сохранить существующих специалистов или привлечь дополнительные ресурсы из других категорий персонала: это и (пере)обучение, и удержание, и стимулирование карьеры. Далеко не всегда понятно, какой конкретно эффект даст то или иное мероприятие.

Тем не менее количественная оценка эффекта любых действий необходима, чтобы понимать, закрывается ли таким образом обнаруженный разрыв. Если точных данных нет, стоит обратиться к экспертным оценкам: с помощью экспертов можно сформировать минимальные и максимальные границы эффекта того или иного действия. Даже приблизительный расчет по разным мероприятиям даст понять, где проходит граница необходимых и достаточных мер по преодолению разрыва.

Интересные решения по стимулированию внутреннего рынка труда

Многие европейские производственные компании ощущают дефицит высококвалифицированных кадров на фоне старения населения. Одно из решений, которое они используют, — увеличение возраста выхода сотрудников на пенсию. Ключевые позиции закрываются пожилыми людьми, в то время как компания доучивает молодые кадры. Организациям приходится прилагать особые усилия, чтобы создать условия для работы сотрудников постпенсионного возраста (программа «60+»), в том числе:

- использовать материальную мотивацию («чем позже уйдешь, тем больше пособие»);
- адаптировать технологии и оборудование (делать кнопки и надписи более крупными, исключать операции с интенсивной физической нагрузкой и т.п.).

Шаг 3в — оценка внешнего рынка труда



Распространенная проблема: сведения о рынке труда профильных специалистов скудны — имеются только сильно обобщенные данные

Оценка возможностей внешнего рынка труда — отдельная серьезная задача. Одна из ключевых проблем здесь заключается в том, что общей информации о рынке труда есть много (в частности, данные Росстата, правительственных ведомств, обзоры различных консалтинговых компаний), однако вычленивать конкретную информацию, применимую к профильным специалистам, по которым ведется планирование, весьма затруднительно. Ситуация усугубляется еще и тем, что фактический рынок труда нужно не просто оценить, а спрогнозировать. Где будут выпускаться новые специалисты? На какие новые крупные предприятия они будут уходить? Окажет ли существенное влияние миграция?

Если готового решения нет, то изобрести его самостоятельно довольно сложно. Лучше пригласить экспертов — бизнес-социологов: они смогут учесть все ключевые факторы, влияющие на рынок труда профильных специалистов. Эксперты быстро сориентируются в имеющейся информации, воспользуются открытыми статистическими сведениями и закрытыми данными,купаемыми у различных институтов и ведомств. В качестве одного из вариантов можно проводить такую работу вместе с другими компаниями отрасли — подобная практика широко распространена на Западе.

Шаг 3г — определение приоритетных способов компенсации избытка/дефицита персонала



Распространенная проблема: непонятно, от чего отталкиваться при выборе оптимальных методов компенсации избытка/дефицита персонала

Перечень возможных мер по компенсации разрывов в численности профильных специалистов очень велик. Для решения этой задачи можно использовать ресурс как внешнего, так и внутреннего рынка труда: удерживать существующих специалистов, переобучать смежников, увеличивать целевой набор из вуза, перемани-

вать профессионалов у конкурента, сокращающего производство, и т. п. Как определиться, каким методам следует отдать предпочтение? Здесь необходимо учитывать два показателя:

- Первый — классическое соотношение между затратами и эффектом предлагаемых решений. Что дешевле: удерживать существующих специалистов, инвестировать больше средств в дополнительную подготовку студентов или переобучать смежные профессии?
- Второй — менее очевидный, но тоже важный — гибкость: допускает ли предложенное решение достаточную настройку под возможные сценарии развития? Например, компания может точно и не знать, начнет ли она разработку нового месторождения (развилка в сценарии «что-если»). Стоит ли бизнесу сейчас осуществлять инвестиции в работу со студентами вуза в этом регионе, рискуя оставить их без работы в том случае, если месторождение не будет запущено? Или, может быть, лучше рассмотреть вариант ротации готовых специалистов из других регионов, если компания все же решит осваивать месторождение?

Сценарное планирование Shell до 2050 года

Концерн Shell разрабатывает сценарий собственного развития до 2050 года, точнее — два сценария, поскольку компания рассматривает два варианта развития ситуации с энергоресурсами в мире в ближайшие десятилетия.

Первый сценарий — «Гонка», и он достаточно пессимистичный. Идея этого сценария в том, что все государства, используя энергоресурсы, будут полностью выкладываться, как на гоночной трассе. До тех пор пока источники энергии не подойдут к концу, страны будут игнорировать вопросы экономики и экологичности энергоресурсов. Мировое сообщество будет равнодушно и к выбросам газов, пока не произойдут глобальные изменения климата.

Согласно «Экспедиции», второму сценарию концерна, бизнес будет уделять все больше внимания энергетической безопасности и проблемам загрязнения природы. Это приведет к разумному и экологичному производству и потреблению энергоресурсов.

В Shell уверены: «Оба сценария помогут нам в достижении поставленных целей путем проверки нашей стратегии на различных вариантах развития событий в долгосрочной перспективе. Вместе с тем, с нашей точки зрения, результаты реализации сценария „Экспедиция“ <...> позволят обеспечить наиболее благоприятные условия для стабильного будущего планеты»*.

* Энергетические сценарии концерна «Шелл» до 2050 года. Б.м., 2008. С. 4 [Электронная версия доступна по ссылке: <http://www.shell.com/global/future-energy/scenarios/previous.html>]

Таблица 1

Основные преимущества, которые получают компании от проектов стратегического планирования численности

Указан процент компаний, отметивших тот или иной параметр как результат стратегического планирования численности в данной компании

	Среднее по компаниям, применяющим SWP	Среднее по компаниям с наиболее успешными проектами SWP
Помогает процессам стратегического и бизнес-планирования	71%	97%
Помогает процессу бюджетирования	59%	84%
Помогает выявить ключевые для компании должности	55%	86%
Помогает определить потребности в развитии компетенций	50%	80%
Создает конкурентное преимущество	48%	67%
Улучшает взаимопонимание между HR-службой и бизнесом	44%	69%
Позволяет повысить ценность HR-службы в глазах бизнеса	39%	55%

Передовой опыт

Внедрение стратегического планирования численности в компании Medtronic

Medtronic — американская компания со штатом 40 000 человек, крупнейший производитель медицинского оборудования. В 2009 году компания Medtronic заняла 160-е место в рейтинге Fortune 500 (объем выручки \$15,8 млрд).

Какие проблемы были у компании?

Менеджмент компании осознал, что в ближайшие пять лет существует ряд серьезных рисков развития бизнеса, связанных с обеспечением кадровыми ресурсами. Кроме того, шесть различных бизнес-подразделений, а также корпоративный центр реализовывали свои проекты по поиску и привлечению талантов без взаимной координации усилий. Чтобы преодолеть обе эти проблемы, руководство пригласило команду консультантов для стратегического планирования численности компании сроком на 3 года.

Как решались эти проблемы?

1. Специалисты создали модель анализа разрывов между прогнозируемыми потребностями в персонале и прогнозируемым наличием персонала в горизонте 3 лет.
2. Команда разработала детальный 3-летний план привлечения персонала в компанию и приступила к его реализации, запустив конкретные проекты и определив ответственных.

Какого эффекта достигли?

1. Компания тесно увязала бизнес-стратегию и мероприятия по привлечению квалифицированных сотрудников в горизонте 3 лет.
2. Менеджмент пришел к единому видению того, как именно следует привлекать в компанию квалифицированных сотрудников.
3. Организация вовлекла руководителей бизнеса в деятельность по привлечению талантов и планированию потребности в персонале.
4. Компания решила проблему с дублированием функций по набору персонала.

На что же может рассчитывать HR-менеджер, который взялся за реализацию SWP? В одном из исследований i4sr компании отвечали на вопрос: «Какие преимущества вы получили от реализации проектов по стратегическому планированию численности?»

Из таблицы 1 видно, что те компании, которые реализовали проекты по стратегическому планированию численности персонала, в качестве позитивного эффекта отмечают развитие отношений между HR-службой и бизнесом, повышение эффективности затрат на персонал и уверенность в кадровом обеспечении компании в будущем. Причем компании, добившиеся успехов в SWP, видят для себя бóльшую пользу, нежели все компании в среднем.

Итак, каждая компания принимает свое решение о том, нужно ли ей заниматься стратегическим планированием численности. На это решение влияют объективные факторы, такие как наличие четких планов развития, положение в отрасли, особенности профильного рынка труда, — они подробнее рассмотрены в начале статьи. В целом на выбор влияет и то, как настроена компания и ее лидеры — стратегически или оппортунистически. Не все готовы инвестировать в осознание возможных сценариев будущего, как это делает компания Shell. Тем не менее, если вы решили заняться стратегическим планированием численности персонала на территории России и СНГ, вам помогут следующие рекомендации:

1. **Отделите стратегическое планирование от операционного.** Они отличаются не только сроками, но также подходами, результатами и тем, как эти результаты используются.
2. **Начните с малого, но важного, и покажите результат.** Иными словами, начинайте работать с должностями, которые наиболее значимы для бизнеса, дефицитны на рынке и требуют длительной подготовки внутри компании. Сначала стоит показать максимально быстрый результат в самых болевых точках и только потом переходить на более детальное планирование как отдельных должностей, так и широкого спектра профессиональных направлений.
3. **Работайте в одной команде с бизнесом — стратегами и производственниками.** Успех стратегического планирования численности сотрудников напрямую зависит от степени вовлечения в процесс ключевых менеджеров — тех, кто владеет планами развития компании. Решение этой задачи требует от HR-менеджера умения играть роль бизнес-партнера и вместе с тем формирует это умение.
4. **Фокусируйтесь на выявлении критически важных разрывов, а не на расчете точных прогнозов численности.** Не стоит делать заявления вроде «через 5 лет нужно будет 748 специалистов профессии X»: никто этому не поверит, поскольку погрешность расчетов существенно выше и измеряется зачастую не единицами, а десятками и сотнями человек. Ключевое, на что следует обращать внимание, — ожидается ли дефицит либо избыток специалистов/компетенций, когда именно и насколько существенный.
5. **Обеспечьте прозрачную связь результатов планирования с различными HR-процессами.** Здесь важен не только подбор и взаимодействие с вузами, но и обучение, вознаграждение персонала, управление карьерой (кадровым резервом). Доводите работу до принятия стратегических кадровых решений, даже если вы не планировали создавать по результатам планирования кадровую стратегию.
6. **Не беспокойтесь о том, что стратегический прогноз численности придется уточнять и пересматривать.** Актуализации требует любая стратегия. Если меняются факторы и условия, изменения можно учесть, имея модель прогноза численности и подставив новые значения в формулы расчетов. 



Мечтать о себе

Мария МАКАРУШКИНА, партнер «ЭКОПСИ Консалтинг»

Статья опубликована в газете «Ведомости», №88 (3350), 23 мая 2013 г.

Вы помните, кем хотели быть в детстве? Но не просто так, чтобы послушно ответить на вопрос родительских гостей, а чтоб действительно хотеть всем существом?

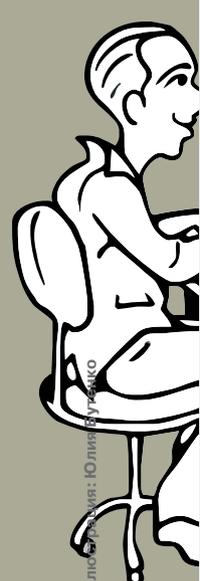
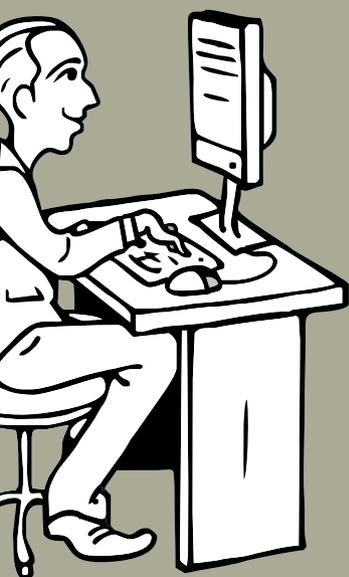
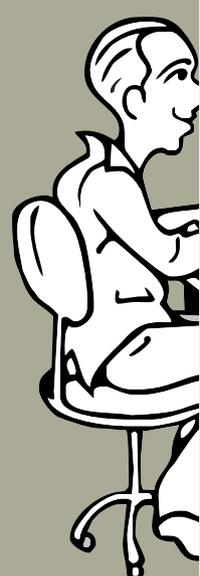
Я предлагаю вам простое утверждение, сделанное на основе многолетнего опыта работы с успешными менеджерами. Оно звучит так: между профессиональной реализацией человека и его явными, очень сильными детскими желаниями стать кем-то (даже не важно кем), существует выраженная связь. Позитивная, конечно. Острая детская потребность в самореализации приводит в дальнейшем к карьерным успехам, формирует сильную мотивацию достижений. Безусловно, необходимы и интеллектуальные способности, умение общаться с людьми, смелость решений, лидерские качества. И мы не всегда становимся именно тем, кем хотели. Но важно устремление.

Председатель правления крупного банка рассказывал мне: «В селе, где я родился, жили родители секретаря обкома партии. Каким уважением они пользовались у односельчан! Я тогда думал — а мои родители? Я тоже хочу, чтобы они в старости были окружены почетом. Но для этого я должен состояться... Как? Стать большим начальником. Я купил фотографии тогдашних членов политбюро, повесил на стену, выучил

фамилии, лица, биографии. Так я по-своему „приобщался к власти“. Соседи насмеялись надо мной. Но как же я хотел руководить! И вот мне все удалось».

Руководитель департамента одного министерства вспоминал: «Я обожал смотреть „Клуб кинопутешествий“. Представлял: вот счастливый Сенкевич ездит по миру, смотрит новые места — и это называется работа! Вот бы мне так! Географом-исследователем или тележурналистом я так и не стал, но мечту осуществил полностью». Этот человек является активным членом множества международных комитетов и ассоциаций, что позволяет ему всюду ездить, быть человеком мира.

Напряженная потребность в самореализации требует удовлетворения. Но, возразите вы, все дети в том или ином возрасте хотят кем-то стать, но далеко не все становятся великими профессионалами. Это так. Мы говорим только об очень высокой степени выраженности желания. Кстати: генерал де Голль в детстве безумно хотел стать альпинистом; мать Тереза мечтала лечить людей; Альберт Эйнштейн в 5-6 лет сходил с ума от желания быть художником; Элвис Пресли — артистом цирка. А кем вы мечтали быть? Вспомните... А кем стали? 



Цифры. Тенденции

Андрей Онучин, директор по консалтингу «ЭКОПСИ Консалтинг»

Специалисты сгорают быстрее менеджеров

Статья опубликована в газете «Ведомости» № 43

(3305), 18 марта 2013 г.

От 20 до 33% сотрудников чувствуют выгорание, усталость от работы, показал опрос более 100 компаний (35 568 сотрудников), проведенный «ЭКОПСИ Консалтинг» в 2012 г. Одно из открытий: чем дольше сотрудник работает в одной компании, тем сильнее выражено выгорание. Но главное — процент «сгоревших» специалистов растет быстрее, чем процент «сгоревших» руководителей. В первый год выгорание свойственно 20–22% специалистов и менеджеров. Выгорание менеджеров достигает 27% от выборки к третьему году работы и затем остается на этом уровне, а процент «сгоревших» специалистов продолжает расти и достигает 33% после пятого года работы. Неизвестно, связан данный феномен с монотонностью работы специалиста или дело в том, что с годами фрустрируются их карьерные ожидания.

Реальные результаты бизнеса зависят от рядовых сотрудников

Статья опубликована в газете «Ведомости» № 88

(3350), 23 мая 2013 г.

В 2012 г. компания «ЭКОПСИ Консалтинг» провела оценку компетенций сотрудников крупнейшего российского банка; одновременно были разработаны КПЭ и оценена результативность всех филиалов банка. В оценке компетен-

ций участвовали как рядовые сотрудники, так и топ-менеджеры. Большой массив данных позволил провести корреляционный анализ и сделать удивительное открытие. Оказалось, что высокие и низкие оценки по компетенциям топ-менеджеров филиала фактически никак не определяют бизнес-результаты филиала (корреляция 0,01 — что очень мало). При этом уровень компетенций операционистов — прежде всего их интеллект, способность к решению нестандартных задач и знание банковских продуктов — надежно предсказывает бизнес-результаты филиала (корреляция 0,64 — специалисты в области статистики понимают, что это очень высокая корреляция). Данная закономерность проиллюстрирована в таблице 1 на примере двух филиалов (сравнение любых других филиалов дает аналогичную картину).

Таблица 1

Результаты филиала	Средний балл компетенций топ-менеджеров	Средний балл компетенций операционистов
Высокие	1,37	1,04
Низкие	1,38	0,84

Открытие позволяет сделать вывод, что роль топ-менеджеров в успехе бизнеса преувеличивается — реальные результаты бизнеса существенно больше зависят от рядовых сотрудников. ▲

EC/PSY
CONSULTING

EC/PSY
CONSULTING



Русские на ASTD

Главная профессиональная выставка в сфере T&D глазами команды «ЭКОПСИ Консалтинг»

Станислав Куликов, директор по консалтингу «ЭКОПСИ Консалтинг»
Евгений Лурье, руководитель центра разработки оценочных технологий «ЭКОПСИ Консалтинг»
Александр Улесов, партнер «ЭКОПСИ Консалтинг»

В мае 2013 года «ЭКОПСИ Консалтинг» стала первой российской компанией, принявшей участие в крупнейшей международной выставке ASTD Conference в Далласе (США). На протяжении многих лет организатором этого мероприятия выступает Американское общество тренингов и развития (American Society for Training and Development) — старейшая и наиболее уважаемая ассоциация на рынке T&D. В нынешнем году выставку посетили более 8 000 участников, представляющих десятки стран мира.

Отправляясь в Даллас, команда «ЭКОПСИ» поставила перед собой несколько целей. Во-первых, мы рассчитывали наладить сотрудничество с новыми партнерами, в первую очередь из стран БРИК, близких России по ментальности и уровню развития рынка. Во-вторых, мы стремились показать коллегам из других стран, что в России есть достойные качественные продукты, которые можно использовать для решения широкого круга задач. Наконец, третьей нашей целью было привлечь внимание корпораций, заинтересованных в российском рынке, к услугам «ЭКОПСИ», то есть к работе в режиме local-for-global. Забегая вперед, отметим, что все эти ожидания оправдались с лихвой.

«Наши консультанты уже в течение нескольких лет ездят на ASTD Conference, поскольку для

нас важно обмениваться идеями с зарубежными коллегами и следить за тенденциями на рынке, — рассказывает Станислав Куликов, директор по консалтингу «ЭКОПСИ». — Два года назад на выставке впервые оказался я. Мы задумались о том, что можем приезжать сюда не просто как гости, и решили сделать собственный стенд. К тому времени у компании появилось несколько

«ЭКОПСИ Консалтинг» стала первой российской компанией, принявшей участие в крупнейшей международной выставке ASTD Conference.

продуктов, которые мы вполне могли представить в США. После того как соответствующее решение было принято, остались только технические вопросы. Через наших немецких партнеров я связался с ASTD. Помимо стенда договорились о двух демо-сессиях, на которых мы рассказывали о своих идеях».

В качестве продуктов, с которыми компания поехала в США, были выбраны социодрама «Путь к цели» и инновационная программная платформа Web@ссесмент. «Этот выбор был во многом

интуитивным, — поясняет Евгений Лурье, руководитель центра разработки оценочных технологий „ЭКОПСИ“. — Мы не могли знать заранее, что именно из наших предложений заинтересует публику на выставке, поэтому сформировали пакет из двух совершенно разных продуктов, каждый из которых в результате нашел свою аудиторию».

Александр Улесов, партнер «ЭКОПСИ», рассказывает, что во время сессии «Социодрама в бизнесе» над Далласом пронесся небольшой ураган, из-за которого организаторы закрыли все двери и никого не выпускали из здания. «Мы даже иронизировали, что ураган нам на руку: посетители не смогут пройти мимо нашей сессии», — с улыбкой говорит он.

«Хотя социодрама как формат возникла на Западе, „ЭКОПСИ“ было что сказать тем, кто пришел на сессию, — поясняет Станислав. — Во-первых, мы не планировали представлять социодраму как вновь изобретенный формат — мы

В качестве продуктов, с которыми компания поехала в США, были выбраны социодрама «Путь к цели» и инновационная программная платформа Web@ссесмент.

хотели показать хорошую альтернативу мозговым штурмам, стратегическим сессиям и совещаниям, которые призваны решать целый спектр важных для бизнеса задач. Во-вторых, российскому бизнесу и консультантам в последние годы приходится решать более сложные и интересные задачи, чем их западным коллегам. Мы постарались учесть полученный опыт при



создании нашего продукта и стремились поделиться им с посетителями выставки».

В Далласе участникам социодрамы было предложено решить следующую задачу: в условной нефтяной компании с авторитарным подходом к управлению внедряется система предоставления конструктивной обратной связи. Если раньше руководители компании либо вовсе не предоставляли обратную связь подчиненным, либо делали это в исключительно жесткой и негативной форме, то сейчас все должно измениться: в рамках новой культуры руководитель должен следовать правилам конструктивной критики. Естественно, внедрение таких принципов вызывает сопротивление некоторых руководителей и сталкивается с разнообразными препятствиями.

Между участниками социодрамы были распределены роли: кому-то досталась роль руководителя-внедренца — его задачей было пройти весь путь внедрения новой культуры до победного конца. Остальные участники взяли на себя роли факторов, которые могли помочь руководителю достичь цели или же мешали ему.

По словам Станислава, культурные различия участников, среди которых были португальцы, немцы, японцы и американцы, сыграли определенную роль и привнесли элемент неожиданности. Например, один из барьеров назывался «Relax, Don't Do It» («Расслабься и ничего не делай») и описывал ситуацию, когда люди в условиях нового демократичного подхода расхолаживаются и бездельничают. Японец,

1:45 - 3:00 PM
T22EXD
fierce
Fierce Accountability

4:00 - 5:30 PM
T32EXD
ECO/PSY
CONSULTING
Sociodrama In Business

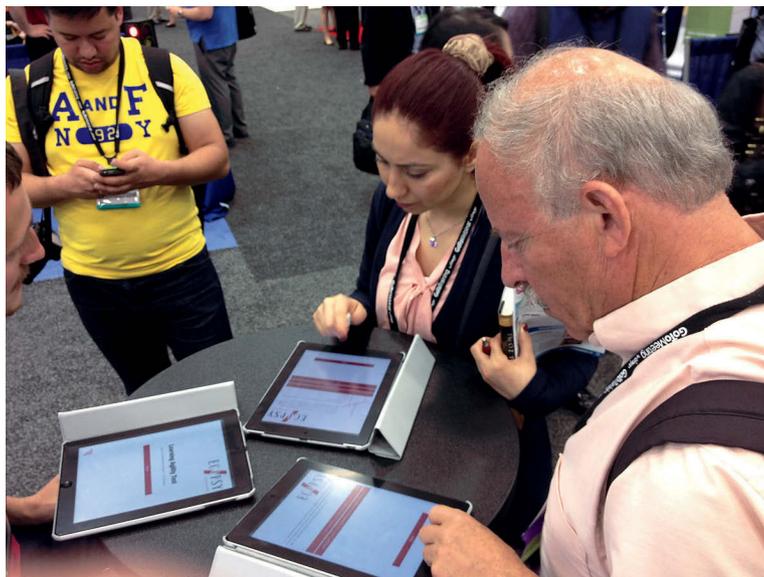
Wednesday
8:00 - 9:15 AM
W12EXD
UPSIDE
LEARNING
Designing Effective Elearning For iPads

игравший роль этого барьера, просто не понял, чего от него хотят: ведь в японской корпоративной культуре такое поведение немислимо. Барьер «Опасное производство требует жесткого стиля менеджмента», напротив, оказался очень естественным для немца, воспитанного в культуре соблюдения правил, норм и регламентов. Американец, игравший менеджера-внедренца, не смог пройти этот барьер, так как его аргументы из американской культуры не были приняты немцем. Пришлось «провести» его с помощью ведущего.

По наблюдениям Александра, одной из тенденций нынешней выставки стал массовый интерес к переводу обучения в формат приложений для мобильных платформ. Даже расписание выставки было оформлено в виде мобильного календаря. Что, кстати говоря, привело к некоторой неразберихе: социодраматическая сессия оказалась отмечена в печатном каталоге на двух соседних стендах сразу. Сосед отправился разбираться с этим недоразумением — и в итоге организаторы вычеркнули из электронного расписания все упоминания о социодраме, включая и сессию «ЭКОПСИ». Но, несмотря на эти издержки высоких технологий, группа собралась и социодрама прошла на ура!

Второй продукт, с которым компания вышла на выставку, как раз опирается на современные IT-технологии. Его демонстрация прошла, к счастью, без подобных приключений. «Важной частью нашего бизнеса является оценка персонала, — рассказывает Евгений. — Нас приглашают для того, чтобы мы помогли компаниям принимать кадровые решения. Один из методов, который используется в этой работе, называется ассесмент-центр. По сути это деловая игра, в которой мы выступаем в качестве наблюдателей-экспертов. В США удивить этим никого, конечно, нельзя. Наоборот: это они двадцать лет назад удивляли нас такими формами работы. Наше ноу-хау — технология Web@ссесмент, которая позволяет проводить ассесмент-центр полностью онлайн, прямо в браузере».

Web@ссесмент уверенно чувствует себя на фоне конкурентов и превосходит по своим возможностям другие подобные системы. Демо-сессия, посвященная системе, называлась “Web@ssessment: how to deliver assessment centers globally” (Web@ssessment: как проводить ассесмент-центры глобально) и собрала — на фоне пятидесяти идущих одновременно мероприятий — пятнадцать профессионалов, нацеленных на дальнейшее сотрудничество с нами. Среди них, вспоминает Евгений, был один HR-руководитель, то есть непосредственно конечный потребитель



услуги, — и он оказался из России («Стоило ехать в Даллас, чтобы встретить русского клиента!»). Остальные представляли консалтинговые компании из различных стран — Мексики, Колумбии, Саудовской Аравии и Нидерландов, — в том числе крупнейшую американскую фирму, специализирующуюся на оценке персонала. Эти консультанты, хорошо владевшие содержательной стороной вопроса, были заинтересованы в использовании нашей технологии для проведения ассесмент-центров онлайн у себя на рынке. По итогам выставки интенсивнее всего развиваются наши контакты со странами Латинской

Web@ссесмент уверенно чувствует себя на фоне конкурентов и превосходит по своим возможностям другие подобные системы.

Америки, так что установка на интерес к БРИК себя оправдала — пусть и с некоторыми поправками. «Выставка оказалась прекрасной возможностью сравнить свои собственные идеи и поработки с тем, что происходит сейчас в мире, конвертировав свои затраты на стенд в новые партнерские отношения, — говорит Александр. — Если Станислав отвечал за общую организацию и проведение сессии, посвященной социодраме, а Евгений показывал наши возможности в сфере создания приложений для оценки персонала, то я выступал скорее в качестве их ассистента и одновременно наблюдателя, свободно перемещаясь по выставке».

По наблюдениям Александра, на ASTD было представлено три типа выступающих.

Одной из тенденций нынешней выставки стал массовый интерес к переводу обучения в формат приложений для мобильных платформ.

Во-первых, «люди одной мысли», которые пропагандируют единственную идею и тиражируют ее в самых разных форматах. Среди них особо запомнилась компания, уверенная в том, что в деле мотивации морковка лучше палки. Спикеры компании привезли с собой мягкую игрушку в виде морковки и в конце сессии предложили бросаться в них этой морковкой. По мнению Станислава, такие вещи свидетельствуют о кризисе идей на рынке: вместо новых подходов и технологий расцветают различные take aways — забавные штучки.

Во вторую группу Александр выделяет людей, мыслящих в рамках определенной парадигмы. Например, Маркус Бэкингом считает, что таланты человека важнее его формального положения в структуре компании. Он пытается исполь-

зовать этот принцип для решения ряда задач, стоящих перед бизнесом.

Наконец, к третьей группе Александр относит «людей продукта», создавших какой-либо инструмент, который они предлагают рынку для решения конкретной задачи (например, опросник, конкретный тренинг и т. п.).

«Интернациональный состав выставки позволяет по-новому взглянуть на привычные вещи, — говорит Александр. — Например, люди в Израиле не видят смысла тратить два дня своих сотрудников на какую-то ни было учебу. А, скажем, для компаний из Саудовской Аравии совершенно естественно отправить сотрудников на обучение на целую неделю. В России стандартом сейчас являются именно двухдневные программы корпоративного обучения, и мы привыкли рассчитывать на это время. Оказывается, это правило никак нельзя назвать универсальным».

Евгений особо отмечает участие в выставке Кена Робинсона, звезды сайта TED. Робинсон — блестящий спикер, известный своими идеями о реформе образования. Он призывает преподавателей ориентироваться на индивидуальные качества студентов, а не стричь всех под одну гребенку. На ASTD Conference его около часа внимательно слушала многотысячная аудитория: он рассказывал о том, как его тезисы можно перенести в сферу рынка труда, и приводил примеры успешного сотрудничества с крупными компаниями, которые он консультирует.

Участники команды, побывавшие в Далласе, активно делились впечатлениями на своих страницах в Facebook, отмечая забавные моменты. Груз со стендом «ЭКОПСИ» попал сначала не в Даллас, а в Атланту. Потом персонал отеля Crown Plaza упорно отрицал, что у них проживает господин Улесов, и отказывался принимать груз, доставленный авиакомпанией. Александр по российской привычке попытался выяснить, в какие часы он может забрать свои вещи из аэропорта сам, но американцы никак не могли понять его вопрос. Разобравшись, представители авиакомпании уверили пассажира, что они работают круглосуточно и будут рады выдать груз получателю в любое удобное для него время. Отелей Crown Plaza в Далласе, кстати, оказалось несколько, и номера для нашей команды были забронированы вовсе не в том, который находился возле зданий ASTD Conference. Пришлось брать в аренду машину и каждый день совершать маленькое путешествие.

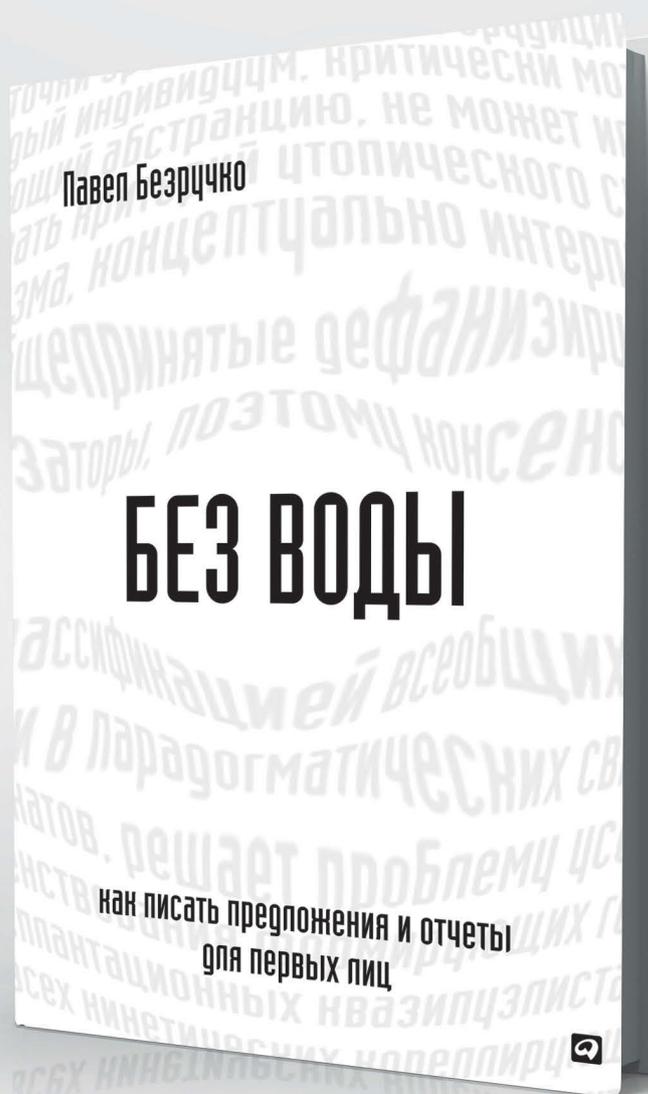
«Мы приняли решение участвовать в следующей выставке в Вашингтоне. Есть интересные идеи, которые мы можем привезти туда», — улыбается Станислав.



Павел Безручко



Без воды:
как писать
предложения и отчеты
для первых лиц



Скоро в продаже



Новые подходы к обучению специалистов в сфере управления

Подход бизнес-школы Chicago Booth

Ирина Белкова, директор по связям с общественностью «ЭКОПСИ Консалтинг»

В 2013 году компания «ЭКОПСИ Консалтинг» и бизнес-школа Chicago Booth договорились о стратегическом партнерстве. «ЭКОПСИ Консалтинг» и Chicago Booth предлагают интегрированную модульную программу для топ-менеджеров: мы погружаем руководителей в образовательный процесс, ориентированный на изучение фундаментальных принципов управления, анализ конкретных примеров и комплексную обратную связь участникам.

В этом выпуске The Human Resources Times мы представляем вам краткий пересказ статьи «Новые подходы к обучению специалистов в сфере управления: взгляд из Чикаго», написанной преподавателями Chicago Booth Гарри Дэвисом и Робин Хогартом еще в 1992 году, но актуальной и по сей день. В этой публикации был впервые сформулирован и описан особый подход бизнес-школы Chicago Booth к образовательному процессу. Авторы объясняют, что наилучший результат подготовки специалистов в сфере управления достигается при определенном балансе знаний и навыков в программе обучения, а также наглядно демонстрируют важность сотрудничества между бизнес-школой, компанией-работодателем и самим учащимся в рамках учебного процесса.

Два преподавателя Chicago Booth — Гарри Дэвис (преподаватель нестандартных методов управления на кафедре имени Роджера и Рэйчел Гётц) и Робин Хогарт (ранее преподавал бихевиоризм на кафедре имени Уоллеса Бута) — разработали методический подход к учебному процессу, направленный на развитие у слушателей бизнес-школы навыков самообразования. Суть этого подхода к бизнес-образованию заключается в сочетании четырех элементов: теоретические знания, практические знания, внедренческие навыки и аналитические навыки.

Теоретические знания приобретаются в ходе занятий в образовательных учреждениях, в том числе в бизнес-школах, в рамках традиционных курсов по экономике, финансам, статистике, маркетингу, организационной психологии и пр. Теоретические знания ценны тем, что раздвигают рамки мышления, учат думать глобально, углубляют общие познания в различных областях. Однако задача бизнес-школ не сводится к тому, чтобы просто донести до слушателей свод теоретических знаний.

Практические знания получаются в ходе повседневной работы в конкретной компании или отрасли. Круг этих знаний у каждого конкретного человека уникален, поскольку формируется его личным профессиональным опытом. Прак-

тические знания зачастую невозможно непосредственно использовать в другой отрасли: вы можете потратить годы на то, чтобы стать первоклассным теннисистом, но это не сделает из вас автоматически успешного игрока в гольф, хотя оба вида спорта требуют физической подготовки и отличной координации движений.

Бизнес-школы не должны пытаться дать учащимся практические знания, но могут подчеркнуть важность их приобретения, а также научить выявлять их и эффективно использовать в процессе работы.

Описывая традиционные программы MBA, авторы отмечают, что слушатели таких программ, как правило, уже обладают обширными практическими знаниями, приобретенными в ходе рабочего процесса. Это могут быть, например, стандарты ведения деятельности в конкретной отрасли или особенности функционирования конкретного предприятия. В рамках программы MBA слушатели получают теоретические сведения по различным дисциплинам. Возникающее в итоге сочетание теории и практики позволяет выпускникам эффективно управлять компаниями различного масштаба.

Однако этого, по утверждению авторов, недостаточно: любое знание должно быть преобразовано в действия. Чтобы менеджеры смогли перенести свои практические знания в другую сферу бизнеса, а также эффективно применить на практике полученные теоретические сведения, им необходимы специальные навыки, прежде всего внедренческие и аналитические.

Внедренческие навыки, как объясняют авторы, — это «навыки, позволяющие человеку ставить цели, убеждать других в их ценности, а также привлекать нужных людей для их достижения». Сюда относится прежде всего умение вести переговоры и оказывать влияние на других людей. Совершенно очевидно, что при-

обретение таких навыков не должно зависеть от воли случая. Авторы полагают, что внедренческие навыки можно развивать в процессе работы, обучения в бизнес-школах или на специальных тренингах, которые организуются работодателем.

Аналитические навыки — четвертый элемент подхода Chicago Booth, включающий в себя умение выстраивать причинно-следственные связи, необходимые для осмысления своего жизненного опыта. Авторы утверждают, что, вопреки распространенному мнению, аналитические навыки тесно связаны с интуицией. При этом интуиция не является врожденным качеством — она развивается с течением времени, в том числе благодаря приобретенным знаниям и опыту. Степень развития интуиции зависит от того, насколько хорошо человек умеет получать информацию и интерпретировать факты.

В качестве примера авторы обращаются к биографиям двух ученых: Герберта Спенсера (одного из родоначальников теории эволюции) и Чарльза Дарвина. Дарвин обладал аналитическими навыками и сумел применить их, изучая те факты, которые, казалось, противоречили его теории, а вот Спенсеру не удалось использовать накопленный опыт столь же успешно. Не имея соответствующих аналитических и интуитивных навыков, он оказался неспособен оценить всю полноту картины и ограничился сбором лишь тех данных, которые подтверждали его теорию. «Теория Дарвина дожила до наших дней, а помнит ли кто-то работы Спенсера?» — спрашивают авторы.

В статье утверждается, что бизнес-школы должны не только дать слушателям теоретические знания и внедренческие навыки, но и развить их аналитические способности. Этого можно достичь, предоставляя обучающимся возможность делать самостоятельную аналитическую работу непосредственно в ходе учебного процесса.

Все четыре элемента обучения тесно взаимосвязаны. Без необходимого набора теоретических и практических знаний сложно развивать навыки внедрения, а уж тем более аналитические навыки. В свою очередь, чем лучше развиты аналитические навыки, тем проще менеджеру усвоить и применить необходимые ему теоретические и практические знания.

Важный вывод, к которому приходят авторы статьи, состоит в следующем: чтобы процесс обучения по программе MBA был максимально эффективным, ответственность за него должны в равной степени нести три стороны — бизнес-

Повышение производительности

Авторы статьи «Новые подходы к обучению специалистов в сфере управления» убедительно демонстрируют, что оптимальное соотношение знаний и навыков в обучающих программах позволяет специалистам в сфере управления достичь выдающихся результатов.

Теоретические знания: обычно приобретаются в ходе занятий в образовательных учреждениях.

Практические знания: обычно приобретаются в ходе работы в конкретной фирме или отрасли, а также в рамках соответствующих учебных программ.

Внедренческие навыки: навыки, используемые для успешного воплощения в жизнь принимаемых решений, в том числе навыки общения и убеждения, а также способность мотивировать других и работать в команде.

Аналитические навыки: навыки построения логических связей, необходимые для анализа накопленного опыта.

школа, компания-работодатель и сам обучающийся менеджер. Бизнес-школа доносит теоретические знания, работодатель — практические, а учащийся активно приобретает внедренческие и аналитические навыки. Эти навыки нельзя получить, сидя за партой, — они требуют активного вовлечения в реальные бизнес-процессы.

Описанное распределение ответственности вовсе не означает, что бизнес-школа может ограничиться передачей свода теоретических знаний и устраниваться от работы с тремя остальными элементами. Напротив: задача бизнес-школы — обеспечивать развитие менеджера «вширь», создавать среду, стимулирующую освоение аналитических и внедренческих навыков. Для этого используется «лабораторный» подход: слушатели делятся на команды и под руководством преподавателей Chicago Booth выполняют практические задания для конкретных компаний. Это позволяет им получить опыт создания новых продуктов и развития лидерских качеств.

Таким образом, идея комбинирования теоретических и практических знаний, а также разных видов навыков находит свое практическое воплощение в модульной образовательной программе, построенной по принципу «сэндвича»: аудиторные курсы перемежаются «лабораторными практикумами», периодами применения новых навыков на своем рабочем месте и временем на самообразование.

Один из наиболее интригующих выводов авторов статьи заключается в том, что в процессе обучения топ-менеджеров часто приходится помогать им забыть то, что они знали раньше. Технологии и мир в целом меняются настолько молниеносно, что единожды усвоенные практические знания быстро перестают быть надежной опорой. Поэтому авторы предлагают фокусировать обучающие программы для топ-менеджеров на развитии аналитических навыков и анализе жизненного опыта участников, чтобы помочь им ответить на вопрос: «Что именно я знаю и как могу адаптировать эти знания к новой реальности?»



**Мы учим не что думать,
а как думать.**



«Легко!»

Интервью с Владимиром Солодовым — партнером, руководителем направления «Управление операционной эффективностью и безопасностью производства»

Родился в 1984 г. В 2006 году окончил факультет инженерного бизнеса и менеджмента МГТУ им. Н.Э. Баумана по специальности «Менеджмент высокотехнологичных компаний».

До прихода в «ЭКОПСИ Консалтинг» работал в международном химическом концерне, где отвечал за маркетинговые коммуникации региона СНГ, и был ведущим на радио «Серебряный дождь». В «ЭКОПСИ» пришел в 2006 г. и за семь лет прошел путь от интерна до руководителя направления, стал партнером компании. Специализируется в таких областях, как разработка и внедрение систем управления эффективностью, повышение операционной эффективности, реинжиниринг производственных и административно-управленческих процессов, фасилитация бизнес-сессий.

Расскажи немного о себе. С чего все началось?

Я родился в Москве, мои родители занимались наукой. Мать закончила Первый медицинский, проводила исследования, ее диссертация была посвящена трансплантологии. Отец — физик, заведовал кафедрой радиолокации в Военном институте. Главное, на мой взгляд, что они смогли мне передать, — это и есть их ценности: то отношение к делу, к исследованиям, к работе, которое заложила в них советская наука.

В детстве я несколько лет жил в Гаване — отца отправили на Кубу помогать обучению военных курсантов. Закончил лицей №1580, который входит в десятку лучших математических школ, потом МГТУ им. Баумана. Во время и после университета работал на радио (в том числе был ве-

дущим на «Серебряном дожде»), в химическом концерне, в 2006 г. пришел в «ЭКОПСИ».

Почему, получив такое образование, ты пошел работать на радио?

Это была детская мечта — с ранних лет радио казалось мне чем-то магическим. И вот я собрался с силами и решил обзвонить все возможные радиостанции, чтоб предложить свои услуги. Меня согласились взять на «Радио онлайн» (входило в холдинг «ПрофМедиа»), но при условии, что я буду работать бесплатно. Полгода я бесплатно работал в службе информации: готовил интервью, редактировал тексты. Постепенно оброс связями, стал ведущим на «Серебряном дожде», потом пришло время двигаться дальше.

Чем ты занимаешься в «ЭКОПСИ»?

В «ЭКОПСИ» я возглавляю направление «Управление операционной эффективностью и безопасностью производства». Мы занимаемся тремя темами. Во-первых, управление операционной эффективностью, то есть оптимизация, сокращение затрат и так далее. Во-вторых, системы профессиональной оценки обучения и развития. Это разработка профессиональных компетенций, инструментов оценки, развитие профессионализма. Наконец, третье — охрана труда и промышленная безопасность. Последняя тема, кстати, сейчас выходит на новый уровень: мы наняли опытных экспертов-практиков (благодаря слиянию ТНК-ВР и «Роснефти»

Смелость придумывать свое просто необходимо: культурные различия есть не только между странами, но и между компаниями, и компании одного ранга с разными культурами могут адаптировать одни и те же управленческие инструменты диаметрально противоположным образом.

на рынок вышло много стоящих специалистов, чем мы не могли не воспользоваться), нашли серьезного западного партнера — компанию RPS, с которым собираемся реализовывать интересные проекты.

В службе информации «Радио онлайн», где я начинал, было три девиза (по сути, ценности): «Ответственно!», «Легко!» и «Хулигань!». Эти слова определили мою работу на радио. Я думаю, что эти принципы в каком-то смысле универсальны и потому хорошо работают и в бизнесе. Теперь я пытаюсь реализовывать эти принципы и в «ЭКОПСИ».

Почему?

Дело в том, что за этими словами кроются очень простые и емкие идеи. Люди прежде всего должны сами отвечать за свой результат, то есть ты готовишь конечный продукт — и никто каждый твой шаг не контролирует. Я верю, что только внутренняя ответственность может привести к выдающемуся результату.

Когда настоящим профессионал делает свое дело, со стороны кажется, что ему это ничего не стоит. На самом деле это не так — просто навыки доходят до такого уровня, что мастерство становится естественным и органичным,

дело делается в удовольствие — и это выглядит легко.

И, конечно, важно делать смелые шаги, которых никто не мог предвидеть. Профессионал должен быть творческим человеком, удивлять людей и иметь смелость сделать что-то не так, как принято.

Именно эти ценности я хочу распространять и в бизнесе. Мне хочется, чтобы у компаний, которые к нам обращаются, процессы были продуманными и качественными. Но со стороны пусть кажется, что бизнес у них идет легко, как бы сам собой. И было бы здорово, если бы у компаний хватало смелости придумывать свои собственные смелые организационные решения.

Конечно, есть менеджеры, запрос которых сводится к следующему: давайте брать лучшие западные практики и делать, как за границей. Есть и такие, кто считает, что наш менталитет и национальные особенности не позволяют использовать зарубежные подходы. Я тоже склонен думать, что надо разрабатывать свои идеи, но знать западные веяния и брать из них лучшее — это хорошо. Смелость придумывать свое просто необходима: культурные различия есть не только между странами, но и между компаниями, и компании одного ранга с разными культурами могут адаптировать одни и те же управленческие инструменты диаметрально противоположным образом.

Ценности, которые ты транслируешь, согласуются с культурой «ЭКОПСИ»?

Да, абсолютно. У Марка Розина и Павла Безручко редкий стиль руководства. В терминах культур Бека-Коуэна — это руководители из культуры согласия. Они управляют через очень эффективные и, с другой стороны, очень гуманистичные ценности. В «ЭКОПСИ» ключевые ценности — свобода, ответственность, интеллектуальная смелость. Соблюдая стандарты качества, ты можешь делать, все, что хочешь, даже хулиганить, в моей терминологии: предлагать любые решения, даже если они кажутся дикими, — но только в том случае, если за ними стоит серьезная проработка и анализ.

Вообще, ключевые показатели менеджерской культуры — то, как принимаются решения и как руководство реагирует на ошибки. В нашей компании очень много ответственности делегировано вниз, а за ошибки никто никого не ругает. Нет результата — ты сам себя наказываешь: в нашей системе мотивации акционеры и работники полностью разделяют как успехи, так и неудачи. Такая культура сама по себе вдохновляет и мотивирует.

Оптимизация делается не в одиночку. Расскажи: какая у тебя команда?

Без команды я бы ничего не добился. Тот факт, что наша практика недавно стала направлением, — заслуга команды. У нас 9 человек, среди которых 4 кандидата наук, один MBA, еще один учится в аспирантуре. При этом у членов команды разный бэкграунд, и это очень много нам дает. Расскажу обо всех подробнее.

Ксения Ильиных по образованию психолог, имеет степень MBA. Это сочетание дает ей возможность видеть решаемую задачу комплексно. Ксения — идеальный проджект-менеджер, который может вытянуть самые сложные проекты.

Юлия Борисова руководит практикой «Управление операционной эффективностью». Она закончила физфак и психфак МГУ, но диссертацию написала по экономике. Юлия разносторонний человек: обладая развитыми гуманитарными способностями, она легко может понять решаемую задачу.

Андрей Куликов закончил Физтех, но, как и Юлия, защитил диссертацию по экономике. До «ЭКОПСИ» он работал на заводе по производству шин «Мишлен». Андрей чистый технар, все в этом понимает. Если его выпустить в цех, он сразу увидит бездельников, оценит, какие процессы сократить, а оставшиеся улучшить.

Татьяна Бриткина — бывший айтишник, у нас руководит крупными проектами. Лидер по скорости согласований: добивается от кого угодно чего угодно. Без ее энергии нам было бы трудно разрабатывать практику охраны труда и промышленной безопасности.

Маша Патрика — очень сильный менеджер проектов, замечательно справляется с оргпроектированием. При этом Маша всегда играет в нашей команде роль критика. Если что-то рассказать Маше, а потом отбиться от всех ее «есть риск, что», то с проектом все будет хорошо.

Кирилл Проклов — человек с огромной работоспособностью, незаменим в общении с производственниками. При внедрении разработанных нами изменений способен просто, ясно и при этом негибко донести суть происходящего. Здесь ему нет равных.

У Артема Кокорина интересная биография. У него был свой небольшой завод по производству сварочного оборудования в Томске. Он его продал, переехал в Москву. Артем разносторонний человек: он побеждал на конкурсе молодых ученых, у него есть свои патенты и разработки. Сейчас он занимается проектами оптимизации на производстве.

Антон Отрадных пришел к нам из «Уралкалия», где занимался непосредственно повыше-

нием эффективности производства. Незаменимый член нашей команды, насквозь видящий систему организации производства.

Роль главного аналитика отведена Алексею Гадзаову. До «ЭКОПСИ» он занимался математическим моделированием. Когда в нашей работе появляются огромные массивы информации, Алексей быстро и четко из любого потока данных выделяет суть и там, где необходимо, делает математическую модель.

А у тебя какая роль?

У меня две роли. Первая — создавать эффективную рабочую среду. Вторая — видеть, куда идти. Мы должны понимать, чем заниматься, на что сделать упор, какие стороны развивать. Я, конечно, бываю «в игре», но в большинстве случаев позволяю себе побыть тренером, сидящим на скамейке.

Что для тебя важно в работе команды?

Самое сложное и самое важное — сочетать выдающийся результат и удовольствие. Для менеджера важно найти правильную команду, правильные задачи и их объем. Люди, как мне

У меня две роли. Первая — создавать эффективную рабочую среду. Вторая — видеть, куда идти. Мы должны понимать, чем заниматься, на что сделать упор, какие стороны развивать.

кажется, должны напряженно работать, добиваться исключительных результатов, но при этом иметь возможность уйти в отпуск на месяц или полтора. Наша работа состоит из разных этапов. Часто во время проекта людям с детьми надо на месяц или два уехать в регион. В такие периоды необходимо напрячься и выдать результат, потому что это святое — наша ценность внутренней ответственности. Но человек не должен «убиваться» и страдать от того, что он делает, — это тоже святое.

Не менее важны и те ценности, о которых я говорил выше. Каждый член команды должен понимать, что, отправив мне какой-либо результат, именно он, а не я, несет ответственность за этот результат перед клиентом.

Наша тяжелая напряженная работа со стороны должна выглядеть легко: приехали опытные люди, с улыбкой потрудились, дали четкий результат. Подчеркну, что я не говорю об имита-

ции. Невозможно, скажем, имитировать гонщика «Формулы-1», когда ты впервые сел за руль, — тут не разбиться бы!

Расскажи о ваших самых творческих проектах.

Для меня все проекты являются творческими, оптимизация сама по себе творческое дело. Я люблю ситуации, когда все надо делать с нуля. Однажды к нам обратилась «ТНК-Нижневартовск». У компании был цех эксплуатации и ремонта трубопроводов. Мы должны были все про него понять.

Я вспоминаю запрос РЖД: проанализировать эффективность работы диспетчерских на двух железных дорогах. Предполагается сложная и многоаспектная деятельность. Но проблема была в том, что это был защищенный

Наверное, одно из самых ключевых качеств эффективного оптимизатора — видеть главное, быстро выделять суть, сразу понимать точки приложения усилий. Говоря короче, умение видеть суть и бить в цель.

объект. Мы не могли использовать физические наблюдения, нам приходилось все записывать на видеокамеру и потом расшифровывать. Проект был комплексным. Мы анализировали загрузку людей — их занятость, структуру рабочего времени, имеющиеся рабочие процессы. При этом у нас был также субподрядчик, который делал психофизиологический анализ — насколько люди утомлены в разные часы смены в зависимости от количества операций и количества поездов, которые сейчас проходят по участку. В итоге мы сумели провести комплексный анализ. Наши выводы позволили увеличить пропускную способность и повысить комфортность работы диспетчеров.

Не менее интересны и проекты повышения эффективности работы топ-команд, когда руководство обращается с четкой задачей, а ты находишь конкретные решения. Это может быть работа с клиентоориентированностью, с достижением новых целей или с улучшением командного взаимодействия.

В прошлом году был очень занятный проект — сессия для руководства в крупной металлургической компании. На сессии были французы, украинцы, индусы и русские — такой многона-

циональный котел. Нам надо было выработать принципы совместной работы, обсудить проблемы прозрачной коммуникации и найти общий язык — безумно интересная задача. К тому же сессию пришлось вести на английском языке.

Проект оптимизации требует погружения в огромный массив информации. Как получается в сжатые сроки собрать и проанализировать столько данных?

Тут идеально работает принцип Парето, или принцип «20 на 80». Наверное, одно из самых ключевых качеств эффективного оптимизатора — видеть главное, быстро выделять суть, сразу понимать точки приложения усилий. Говоря короче, умение видеть суть и бить в цель. Это приходит со временем.

Когда ты понял, что это главное?

После первого проекта оптимизации. Команде надо было оптимизировать цех, мы делали безумное количество замеров, смотрели на все это и не могли понять, за что взяться. Помню, что каждый день от новых данных начинала болеть голова.

Справившись с этим, я понял, что всегда есть главные вещи, а есть второстепенные. Иными словами, есть 20% документов, задач, людей, с которыми надо работать. Теперь я знаю, на что надо посмотреть, заходя в цех.

Вообще, с опытом я осознал, что для нашей работы важны бытовые вещи. Про себя я назвал это «принципом трех „посмотреть“». Чтобы понять, как обстоят дела на производственном предприятии, необходимо посмотреть на секретаршу, туалет и склад. Почему важны именно эти три вещи? Если секретарша боссов агрессивно общается с людьми, то, скорее всего, таким же образом руководство общается с подчиненными. Если уборная грязная, то, скорее всего, дела в компании идут так же. Наконец, склад отражает процессы снабжения — то, куда уходит больше всего денег. Если там беспорядок, то, скорее всего, беспорядок и во всей системе организации производства.

Как команда налаживает коммуникацию с цехом?

Работники цеха поначалу всегда сопротивляются общению. Но никаких специальных приемов тут нет — надо просто и честно рассказать людям о своих целях и задачах. Мы всегда придерживаемся принципа открытости, объясняя, например, что мы сейчас делаем и как будем искать резервы.

Скажи, а внутри команды бывают конфликты?

Да, и это бывает очень непросто. Поскольку все члены команды находятся в культуре внутренней ответственности, они, взяв на себя много обязательств, чувствуют себя очень независимо. А конфликты между независимыми людьми — это очень сложно. Как бывают сильные достижения, так бывают и сильные конфликты.

Принципиально важно, что в конфликтной ситуации мы стараемся не делать резких движений. Через какое-то время напряжение спадает — и люди понимают, что мы все в одной лодке, что какими бы мы ни были разными, работу надо довести до конца.

Не возникает ли у тебя желания применить техники оптимизации к собственной жизни?

Если речь идет именно о техниках, то твердо скажу: нет. К сожалению, однажды я был свидетелем, как один консультант начал оптимизировать все, что попадало в его поле зрения. Это производило удручающее впечатление и только усилило мое убеждение, что работу и личную жизнь надо разделять.

Оптимизация сама по себе учит людей трезвому взгляду, повышает градус практичности, заставляет видеть потери. Однако в жизни есть такие потери, которые приносят удовольствие. Я, например, очень люблю смотреть кино. С точки зрения бережливого производства это «муда»⁵. Но это та потеря, от которой я никогда не смогу отказаться. В общем, надо включать не инструменты оптимизации, а здравый смысл.

Ты много общаешься. Что ты ценишь в людях? В клиентах?

Мне нравится, когда у человека есть сила — сила что-то делать, сила быть спонтанным, сила противостоять обстоятельствам. Это можно сравнить со сверхспособностями у супергероев. В жизни сверхспособности не такие фантастичные и гипертрофированные, но они, конечно, есть. Мне повезло: я вижу их у моих клиентов. И это меня вдохновляет.

На самом деле работа с консультантом — двунаправленный процесс: ты помогаешь что-то улучшить, но и клиент многое тебе дает. Мне очень дороги те клиенты, которые помогают мне развиваться.

Скажи: а что делаешь на досуге?

Обычно катаюсь на велосипеде и сноуборде. Я очень люблю путешествовать, в прошлом году был в семи разных странах. Сейчас в моей жиз-

ни не вполне обычная ситуация: скоро я женюсь, и подготовка к свадьбе занимает много времени.

Что ты больше любишь: Запад или Восток — и почему?

Хотя в последнее время я чаще бываю на Востоке, Запад мне нравится больше. Никаких специальных причин тут нет. Мне кажется, я лучше понимаю западного человека, я способен пережить его эмоции. Восточные люди мне непонятны. Словом, сказываются особенности менталитета.

Не менее важно, что я сам — западный человек и живу в стопроцентно европейской стране. Разговоры о том, что Россия — не Европа, мне кажутся нелепыми. Подозреваю, что здесь срабатывают базовые страхи: человеку практически невозможно смириться с мыслью, что он — такой же, как и все; ему важно чувство-

На самом деле работа с консультантом — двунаправленный процесс: ты помогаешь что-то улучшить, но и клиент многое тебе дает. Мне очень дороги те клиенты, которые помогают мне развиваться.

вать свою исключительность. Точно так же происходит и со странами, и как бы мы ни хотели видеть себя азиатами, мы принадлежим Западу.

Какая страна тебе больше всего нравится?

Я приезжаю в ту или иную страну, мне там нравится, но оставаться там я не хочу. В Европе приятно, но не более того. Во многих местах мне не хватает гармоничного сочетания природы и города. Мне нравится Нью-Йорк, а в Нью-Йорке — Центральный парк. В нем возникает удивительное ощущение живой природы посреди мегаполиса. Мне очень нравятся парки в Гонконге, да и сам Гонконг — динамичный, а порой чересчур оживленный город. Однажды я там попал в очередь в магазин Cartier в двенадцать ночи.

Тебя привлекают высокие темпы. Нравится ли тебе жить в московском ритме?

В Москве много динамичности, но много и нервозности. Нервозность мне, конечно, не

⁵ Японский термин из производственной системы Toyota, который означает всевозможные затраты, потери, отходы, мусор.

нравится, и я стараюсь ее избегать. В целом я научился не чувствовать особого напряжения в Москве. Важно поймать гармонию внутри себя — ведь, по сути, ты сам отвечаешь за свое напряжение.

В советские времена существовала очень большая идеологическая конструкция, связанная с поддержанием работоспособности людей, — санатории, врачи, курортология, зарядка по телевизору и так далее. Потом это резко кончилось. Люди сейчас ищут идеологию well-being. Работая с разными компаниями, я сталкивался с начальниками, которые требовали работать с девяти до шести и не более. А были начальники, которые говорили: все равно всего не успеете, работайте до десяти и еще в выходные. И в большинстве крупных компаний люди часто перера-

батывают. При этом не то чтобы одни были эффективнее, а другие нет. Я думаю, у фетиша переработки в России часто есть психологическая подоплека: многие сотрудники показывают плохой результат, а потом говорят: «Мы так старались, так старались...» По сути, это возможность оправдаться — делать плохо, но долго.

Есть нации трудоголиков, вроде англичан или японцев. Есть нации любителей работать поменьше — французы, например. Мы как нация сейчас в процессе поиска своей пропорции в work-life balance.

Продолжи, пожалуйста, фразу: «Бизнес делают люди...».

Бизнес делают люди. А как иначе? ▲

Майкл Бёрчелл, Дженнифер Робин

Отличная компания

Как стать работодателем мечты

Книга о том, чем лучшие компании-работодатели отличаются от остальных



ВЕДОМОСТИ

Западно-восточная ось лояльности
«Ведомости», №110 (3372), 25 июня 2013 г.

Автор: Марк Розин

Марк Розин, президент «ЭКОПСИ Консалтинг», анализирует результаты беспрецедентного по объему данных исследования о вовлеченности персонала, которое провела компания «ЭКОПСИ». Исследование продолжалось три года, в нем приняли участие более 34 000 человек из 386 компаний; были охвачены все регионы России, а также Украина и Казахстан. В ходе анализа данных было сделано несколько открытий. «Так, мы обнаружили, что средний индекс вовлеченности (разница между позитивными и негативными ответами) возрастает при движении с запада на восток: если на Украине средний индекс вовлеченности составляет 65%, то в России он уже 72%, а в Казахстане – 77%. Мы решили перепроверить эту закономерность и нашли исследование по Восточной Европе, в котором задавались вопросы, сопоставимые с нашими (данные HRCenter). Средняя вовлеченность в Восточной Европе оказалась 55%. То есть на отрезке от Восточной Европы до Казахстана индекс вовлеченности растет с запада на восток». О том, как объясняется этот феномен, Марк Розин рассказывает в своей статье.



Детская мечта — невероятно мощный мотиватор для менеджера
«Бизнес», № 23 (1062), 10 июня 2013 г.

Интервью с Марией Макарушкиной, партнером «ЭКОПСИ Консалтинг».

«Судя по опросам, чаще всего топ-менеджеры, которым сейчас около 50 лет, в детстве мечтали стать путешественниками, мореплавателями, пиратами, летчиками, космонавтами. Те, кому сейчас 30–40 лет, — архитекторами, строителями, водителями, художниками. Налицо смена приоритетов и жизненных установок». Как детские мечты влияют в дальнейшем на карьеру и помогают в кризисных жизненных ситуациях? Об этом говорится в интервью.

ВЕДОМОСТИ

Это акт смелости
«Ведомости», № 127 (3389), 18 июля 2013 г.

Автор: Павел Безручко

Павел Безручко, генеральный директор «ЭКОПСИ Консалтинг», рассуждает о том, что объединяет настоящих лидеров и как стать одним из них. «Семинары, лекции, статьи и книги на тему лидерства — большой и доходный бизнес. Покупатели — те из нас, кто не считает себя лидером. Говоря словами Светы из Иванова, те, кто хочет стать «более лучше лидерами». Другие покупатели — это компании, же-

лающие сделать своих «недостаточно лидерских» менеджеров «более лучше». Любой покупатель хочет с пользой потратить деньги. Но в случае с «покупкой лидерства» это не удастся с вероятностью 99,9%. Лидеры являются такими вовсе не потому, что прочитали книгу или прошли семинар. Давайте разберемся, отчего так происходит».

ВЕДОМОСТИ

Рулетка для топов
«Ведомости», №150 (3412), 20 августа 2013 г.

Автор: Даниил Мартыненко

Даниил Мартыненко, партнер «ЭКОПСИ Консалтинг», рассказывает о принципиально ином подходе к формированию системы мотивации для топ-менеджеров.

«Основная задача топ-менеджера — улучшение финансового результата компании, а значит, повышение ее стоимости. Поэтому размер вознаграждения руководителей часто определяется тем, достигнуты ли годовые финансовые цели. Но насколько эти показатели зависят от действий топов? Рынки становятся все более динамичными, цены и объем спроса постоянно изменяются, отчего серьезно варьируются как доходы, так и расходы компании. <...>. При таком уровне неопределенности руководители высшего звена часто воспринимают систему мотивации, завязанную на финансовые показатели, как рулетку. Ставку на целевые значения показателей делают акционеры, а выигрыш получают руководители».

Следует ли отказаться от рулетки финансового результата, создав более сложную и требующую, несомненно, большего внимания систему? Стоит ли игра свеч? Об этом Даниил Мартыненко рассуждает в своей статье.



HR-маркетинг. Законы рынка пришли в управление персоналом
«Управление персоналом. Украина», №11 (230), 1 декабря 2013 г.

Автор: Вероника Луцкина

Вероника Луцкина, партнер «ЭКОПСИ Консалтинг», в своей статье рассказывает о том, как меняется рынок труда. «Рынок труда эволюционировал, и о временах, когда балом правили работодатели, можно разве что ностальгировать. Сегодня компании находятся в поиске маркетинговой идеи, чтобы предложить новинку скучающему потребителю, персонал становится главным капиталом, а право выбора на рынке труда перешло к сотруднику. И на самую HR-функцию нужно смотреть не столько как на функцию, управляющую работой персонала организации, сколько как на функцию, управляющую восприятием компании как бренда в сознании работающих сотрудников и рынка и обеспечивающую соответствие качества компании заявленному качеству бренда. Наступила эра HR-маркетинга». О том, какие законы маркетинга применимы в построении бренда работодателя, можно прочитать в статье Вероники Луцкиной.

Управление эффективностью организации

- ▶ Проектирование оргструктур
- ▶ Нормирование численности
- ▶ Оптимизация бизнес-процессов
- ▶ Система управления эффективностью
- ▶ Поддержка организационных преобразований
- ▶ Проекты повышения производительности и Lean-преобразований

Управление персоналом

- ▶ Кадровый аудит и кадровая стратегия
- ▶ Разработка корпоративных и профессиональных компетенций
- ▶ Система мотивации
- ▶ Системы обучения и корпоративные университеты
- ▶ Системы управления талантами
- ▶ Трансформация корпоративной культуры
- ▶ Управление вовлеченностью
- ▶ Усиление бренда работодателя
- ▶ Разработка и передача инструментов оценки и развития

Оценка персонала

- ▶ Executive Assessment
- ▶ Smart Management Assessment
- ▶ Оценочная стратегическая сессия
- ▶ Ассесмент-центр
- ▶ Web@ссесмент
- ▶ Кейс-тестинг
- ▶ Оценочная конференция
- ▶ Интервью по компетенциям
- ▶ Включенное наблюдение
- ▶ Тестирование профессиональных компетенций и деловых качеств
- ▶ Обратная связь «360 градусов»



Исследования

- ▶ Исследования удовлетворенности и вовлеченности
- ▶ Исследования корпоративной культуры
- ▶ Исследования бренда работодателя
- ▶ Исследования межфункционального взаимодействия
- ▶ Исследования клиентоориентированности
- ▶ Исследования HR-практик (в т. ч. HR-бенчмаркинг)
- ▶ Исследования командной эффективности

Развитие персонала

- ▶ Модульные программы обучения
- ▶ Отдельные обучающие программы
- ▶ Бизнес-симуляции
- ▶ Большие внедренческие мероприятия
- ▶ Коучинг топ-менеджеров
- ▶ Программы развития команд
- ▶ Стратегические сессии и содержательные фасилитации

Подписка

на журнал

The Human Resources Times



Подписка на журнал бесплатная

Подписаться можно по телефону +7 495 645-21-15
или по электронной почте: hrt@ecopsy.ru

www.ecopsy.ru