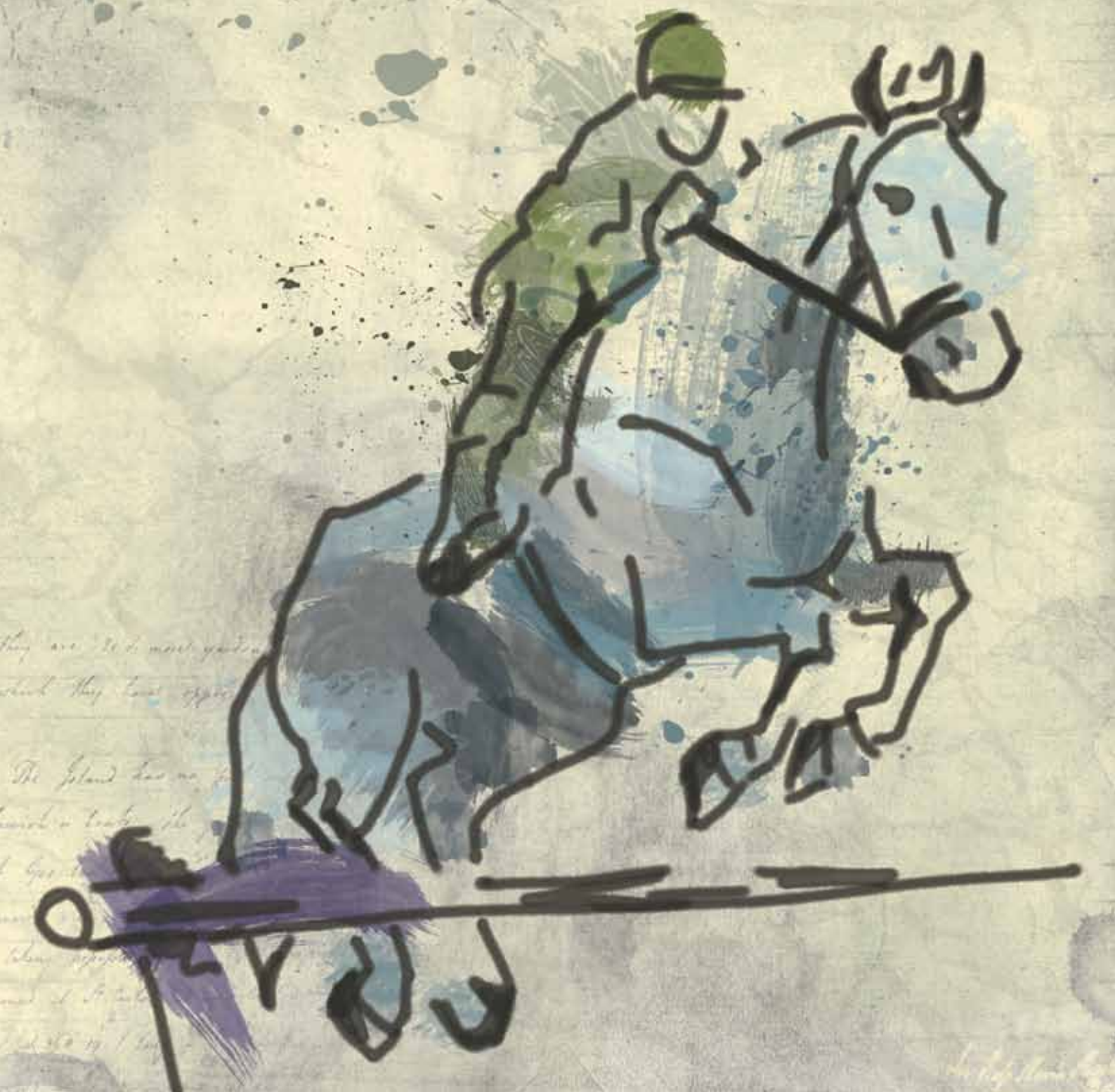


УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ



Содержание

Мысли вслух	Интеграция на пути к эффективности Павел Безручко	3
Тема номера	Идеальный баланс Даниил Мартыненко	5
	Инновации в эффективности Даниил Мартыненко Григорий Финкельштейн	11
Личное мнение	Самоуважение российских менеджеров Павел Безручко	15
VIP-консультирование	Неоправданная жестокость руководителя Мария Макарушкина	21
Аналитика / Исследования	Формула здоровья Марк Розин	25
Личное дело	«Моя задача — помочь людям понять себя...» Мария Макарушкина	29
Колонка / Блог	Аутсорсинг до абсурда Марк Розин	35
Пресс-дайджест		38

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

Редактор: Евгения Скиба
Дизайнер: Мария Терновская

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

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

Учредитель, редакция и издатель:
ЗАО «ЭКОПСИ Консалтинг»

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

Интеграция на пути к эффективности

Павел Безручко, генеральный директор



На конференции ASTD*, состоявшейся в США в мае 2011 года, главной мировой тенденцией рынка кадрового консалтинга был объявлен «Интегрированный HR»**. Большинство организаций (особенно крупных) не испытывает недостатка в разнообразных HR-инструментах. Почти у всех есть компетенции, ключевые показатели эффективности (КПЭ) и регламенты управления эффективностью, инструменты учета и контроля. Однако лишь у немногих лучших компаний все эти инструменты интегрированы, работают как целостная система, направленная на решение двух основных задач бизнеса:

1. дифференциацию сотрудников (кто наши таланты? кто «high performers»? кто середнячки? с кем следует расстаться?);
2. создание условий для достижения необходимых компании бизнес-результатов и роста производительности труда.

Эффективностью стараются управлять все организации, однако не все достигают в этом успеха.

Первая группа причин этой ситуации связана с тем, что система управления эффективностью (СУЭ) существует в своеобразном вакууме, как бы «сама для себя». Переусложненные СУЭ с сотнями и тысячами целей и КПЭ порождают бюрократическую круговерть и не способствуют пониманию и достижению людьми своих целей. Слишком прими-

тивные системы «не схватывают» реальные результаты сотрудников и не позволяют адекватно оценить достижения. Формальные системы слишком ригидны, не поспевают за темпами изменений бизнеса. Другая крайность — системы, которые постоянно меняются, переставая быть системами. Излишняя заикленность на формулах и математике так же вредна, как разговор о достижениях «по понятиям», без опоры на факты и данные.

Вторая, не менее важная группа причин проблем в управлении эффективностью связана с дисбалансом ответственности, возникающим между HR и бизнес-руководителями. Невовлеченность бизнеса в проектирование и функционирование СУЭ порождает соответствующее к ней отношение: «Цели бизнеса, достижением которых мы (бизнес) управляем, — это одно, а ежегодная аттестация — это совсем другое, “выдумка HR”». Обратная ситуация столь же плоха. Бизнес выстраивает стратегию, задает показатели и оценивает достижения, а HR стоит в стороне, думая о подборе, обучении и других кадровых задачах в отрыве от целей бизнеса. А ведь именно вопрос управления эффективностью является главной точкой, где HR и бизнес могут стать реальными партнерами.

Тема этого номера — как избежать ошибок на этапе проектирования и настройки СУЭ и сделать шаг на пути к интеграции HR и бизнеса. ■

*ASTD (American Society for Training and Development) — американская ассоциация специалистов в области обучения и развития персонала.

** Integrated talent management. Под «talent management» авторы концепции понимают всю совокупность HR-процессов, направленную на обеспечение организации талантливыми сотрудниками и повышение производительности труда. Поэтому русскоязычный эквивалент «интегрированный HR» точнее передает смысл данного понятия.



They are to be used for the purpose of
which they have been intended.

The Island has no port or harbor
except in boats. The population
is about 1000. It is a very fertile
country and produces a large quantity
of sugar cane and other crops.

It is 10 miles long and 5 miles
wide. It is a very fertile country
and produces a large quantity
of sugar cane and other crops.

The population
is about 1000.
It is a very fertile country
and produces a large quantity
of sugar cane and other crops.

Идеальный баланс

Даниил Мартыненко, руководитель консалтинговой практики

Большинство российских компаний создали и внедрили у себя систему управления эффективностью (СУЭ). Однако лишь немногие полностью довольны ее работой. Претензии к системе можно услышать самые разнообразные и порой противоречивые: «субъективная», «слишком формальная», «оторванная от реальности», «переусложненная» и тому подобное. Как разработчики таких систем мы понимаем, насколько сложно и в то же время необходимо найти оптимальный баланс между разнообразными требованиями, предъявляемыми к СУЭ со стороны HR и бизнеса.

Эти требования, или параметры, могут быть изображены в виде трех шкал (Рис. 1):

- простая — сложная;
- основанная на суждениях руководителей — основанная на цифрах и формулах;
- адаптивная — стабильная.

Далее мы рассмотрим экстремальные, крайние варианты СУЭ и поговорим о том, как найти оптимальный баланс при создании и совершенствовании систем управления эффективностью.

1. Простая — сложная

Примитивная простота. Раз в году в декабре руководители проводят обязательные встречи со своими подчиненными. По итогам встреч они заносят в форму, умещающуюся на одной странице А4, описания 2–4 целей сотрудника на будущий год и подводят итоги достижения целей, описанных в прошлогодней форме. Особых правил для этого процесса не существует. Оценка достижения целей — от 0 до 100%. Премия сотрудника зависит от среднего процента выполнения целей. Если годовой премиальный фонд составлял 4 оклада, и цели в среднем

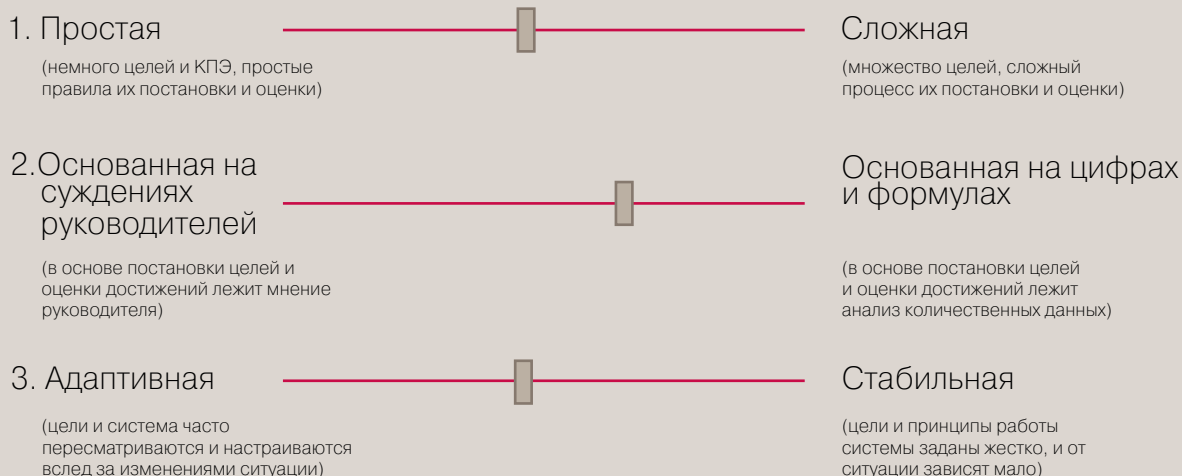


Рис. 1.

выполнены на 50%, то сотрудник получит премию, равную двум окладам. Просто, понятно и без лишних «заморочек». Легко работать, легко внедрить.

Примитивные системы не отражают реалий бизнеса, а потому не мотивируют людей. Один из вариантов решения перечисленных выше проблем — вносить улучшения, создавать более совершенную систему. Но стремление к совершенству нередко приводит к избыточной сложности.

Однако подобная система имеет значительные ограничения. Как быть с тем, что цели года «разнокалиберные»? Одна из них по важности перекрывает все остальные вместе взятые? Возникает необходимость вводить веса, сопоставлять цели между собой по важности. А как быть с тем, что напряженность целей различна? Чтобы перевыполнить одну цель на 20%, не нужно особо напрягаться, а выполнить другую цель хотя бы на 95% — подвиг. Что если сотрудник выполнил план продаж на 50%? Это же катастрофа! А ведь он при этом получит половину от максимальной премии... Так появляются целевые планки: «порог», «план» и «вызов». А почему цели именно такие? Как цели конкретного сотрудника связаны с целями подразделения и в конечном итоге — с целями организации? Владельцы примитивно простых систем управления эффективностью сталкиваются с подобными вопросами постоянно. Примитивные систе-

мы не отражают реалий бизнеса, а потому не мотивируют людей. Один из вариантов решения перечисленных выше проблем — вносить улучшения, создавать более совершенную систему. Однако стремление к совершенству нередко приводит к избыточной сложности.

Непостижимая сложность. Все работники разделены на 18 категорий — по функциональной принадлежности и по способу, которым они вносят вклад в общий результат. Для каждой категории сотрудников существует 6 типов целей (цели, отражающие конечные результаты бизнеса; стратегические проекты; критерии качества бизнес-процессов; цели развития и т. д.). В итоге у каждого сотрудника может быть от 12 до 20 целей на год. Для каждого типа показателей прописана специальная методика постановки целевых значений, расчета и оценки результатов. Поскольку деятельность сотрудников и руководителей имеет комплексный характер, вводится поправочный коэффициент взаимного влияния: в какой мере человек отвечает за достижение результата сам, а в какой — в составе команды. В дополнение к уровню достижения целей учитываются оценки по компетенциям и соответствие корпоративным ценностям. Чтобы избежать ситуации, в которой цели сотрудников выполнены (и премия получена), а подразделение своих целей не достигло, вводится практика нормирования оценок, и... ни один сотрудник, даже самый вездливый и интеллектуально одаренный, не может разобратся во всех хитросплетениях системы управления своей эффективностью. А то, что непонятно, не мотивирует.

Рекомендации по балансировке (шкала «простота — сложность»):

- Совершенствуйте СУЭ, но не гонитесь за совершенством ради самого совершенства. Автоматизируйте, но не увлекайтесь автоматизацией. Избегайте ненужных, не приносящих ценности сложностей. Не теряйте из виду основную цель СУЭ: управлять эффективностью деятельности людей, точно выделять лучших, средних и худших, подталкивать людей добиваться того, что важно для компании.
- Не пытайтесь решить все задачи управления эффективностью и мотивации для разнородных категорий сотрудников (топ-менеджеры, продавцы, бухгалтеры) путем создания единой мегасистемы. Лучше создайте три более простых СУЭ.
- Создавайте и обновляйте библиотеки типовых целей и КПЭ для конкретных должностей. Это даст возможность увязать цели людей и компании и избежать сложных, разнородных формулировок и методик расчета, классифицировать и упростить многообразие.
- Вместо длинных регламентов, написанных сложным, «птичьим» языком, создайте короткую и наглядную инструкцию по эксплуатации вашей СУЭ.

2. Основанная на суждениях руководителей — основанная на цифрах и формулах

Субъективные суждения. Установление целевых значений (уровня напряженности целей) основано лишь на суждениях руководителей, выносимых без учета количественного анализа и прогнозирования. Вот как может выглядеть «анализ» объемов производства: *«В прошлом году цех выпустил 2000 изделий. Почему бы в этом году не выпустить на 5% больше? Или на 7%? Ну, на 10% они точно не вырастут, ведь последние три года рост составлял от 4 до 6%. Наверное, 5% будет в самый раз для уровня «план». А 7% пусть будет уровнем «вызов». 5% —, это как раз столько, сколько нужно, чтобы все цеха выполнили показатель, который мне, директору завода, поставил президент холдинга».* А несчастные случаи? А процент брака? Рассуждаем аналогично. Без сомнения, среди руководителей попадаются гении, «кончиками пальцев» чувствующие производство и рынок, возможности конкретных подразделений и сотрудников

и при этом достаточно устойчивые к неизбежным «воплям снизу»: «Мы не сможем столько!.. У нас это не получится! Какие 5%? Максимум 4%!» и т. п. Однако большинство руководителей подобными гениями не являются. По крайней мере, на это не следует рассчитывать. Аналогичная ситуация может сложиться и в процессе оценки достижений, когда руководитель делает выводы о достижениях, стараясь приспособить цифры к своим суждениям о результативности людей: *«Да, вы выросли на 5%. Но в середине года вам установили новое оборудование, которое, если бы вы его своевременно запустили, дало бы дополнительный прирост».*

Системы, в которых установление и оценка целевых значений полностью отдано на откуп менеджерам, имеют два основных недостатка. Во-первых, они провоцируют бесконечный торг «верхов» и «низов» сначала за целевые значения (ведь на их достижение завязана премия), а потом — за оценку их достижения. Не секрет, что одни руководители задают планку и оценивают достижения более строго и придирчиво, чем другие. Во-вторых, планирование неизбежно выполняется «от достигнутого», когда в основу целеполагания закладываются данные прошлого периода без анализа рисков и возможностей внешней среды.

Системы, в которых установление и оценка целевых значений полностью отдано на откуп менеджеров, имеют два основных недостатка. Они провоцируют бесконечный торг «верхов» и «низов» за целевые значения и оценку их достижения. При этом планирование неизбежно выполняется «от достигнутого».

Цифры и формулы «без людей». Для каждой цели существует набор ключевых показателей эффективности (КПЭ). Пороговые значения, плановые значения и планка «вызов» для каждого показателя выражены в цифрах. Степень выполнения каждого КПЭ измеряется сложными математическими формулами. Для расчета по формулам используется специальное программное обеспечение. Процесс бизнес-планирования и последующего целеполагания опирается

на «точный» количественный анализ рынка, прогноз производства и продаж. В таких системах руководители получают целевые значения от специальных (зачастую очень многочисленных) отделов планирования или стратегического анализа.

Казалось бы, чего еще желать? Субъективности нет места. Все точно и справедливо. Однако в динамичных, быстро изменяющихся условиях математика часто дает сбой. В конце года оказывается, что целевые значения были заданы излишне консервативно или, наоборот, излишне оптимистично. Должностные обязанности сотрудника изменились, а формулы «не успели» за этими изменениями. Компания не угадала с прогнозом рынка, «прозевала» наступление кризиса или не смогла предвосхитить появление нового стратегического клиента с огромным запросом. Акционеры, посмотрев на математику и рассчитанные по формулам премии сотрудников, не готовы платить вопреки бизнес-логике и здравому смыслу. В попытке удержать особо ценного сотрудника менеджмент нарушает формулы, завышает оценку достижений и платит дополнительные премии. Порой даже сотрудники бухгалтерии мотивируются по формулам, рассчитанным от экономии на затратах и налогах, что ведет к сбоям и проблемам в основном бизнесе.

По нашим наблюдениям, чтобы внедрить СУЭ не просто на бумаге, а в реальной деятельности руководителей, компаниям необходимо не менее двух лет. Первый год — тестовый. Будет много ошибок и просчетов, даже если система на бумаге казалась правильной.

те показатели, по которым вы не можете собрать точные данные о достижении.

- Даже если целевые значения выгружаются из системы, создайте процедуру вовлечения руководителей в процесс обсуждения и «защиты» целей для их подразделений.
- Проводите ревизию и уточнение целей и целевых значений не реже, чем один раз в полгода (при годовом цикле управления эффективностью).
- Обеспечьте возможность «обжаловать» итоговую результативность или размер премии на уровне кадровых комитетов. На практике сотрудники и руководители не будут использовать такую возможность часто.

3. Адаптивная — стабильная

Правила игры меняются хаотически. Под воздействием внешних и внутренних изменений в бизнесе система и ключевые правила работы в ней изменяются постоянно. Компания создала СУЭ, объяснила ее руководителям — и тут же, буквально на следующий день начала ее совершенствовать. Новые цели добавляются «по ходу дела». Целевые значения подправляются чуть ли не ежемесячно. Премияльный фонд «плывет» вслед за новым положением о системе премирования, принятым в последние два месяца года. Правила аттестации на новый грейд «эволюционируют» так, что к моменту подведения итогов сотрудник понимает: те карьерные цели, к которым он стремился и которые почти выполнил, оказываются недостижимой мечтой. Или, напротив, он с грустью видит, что требования были снижены и получить следующий грейд либо хорошую премию можно было не особо выкладываясь. Подобная ситуация порождает хаос и дезориентацию, демотивирует людей, поскольку «колебания генеральной линии партии» не поддаются прогнозу и не укладываются в здравый смысл. Правила меняются постоянно и нередко задним числом, что заставляет сотрудников подозревать менеджмент в нечестной игре. По нашим наблюдениям, чтобы внедрить СУЭ не просто на бумаге, а в реальной деятельности руководителей, компаниям необходимо не менее двух лет. Первый год — тестовый. Будет много ошибок и просчетов, даже если система на бумаге казалась правильной. На второй год, если вносимые в систему изменения не приводят к ее полному реинжинирингу,

Рекомендации по балансировке (шкала «суждения руководителей — цифры и формулы»):

- Стремитесь к объективности и цифрам, но не вопреки здравому смыслу. Определите, какие показатели действительно имеют смысл устанавливать и рассчитывать по формулам, а какие лучше определять на основе менеджерского суждения.
- Для количественных показателей создайте надежные учетные системы. Не используйте

а сводятся к локальным настройкам, у руководителей есть шанс поставить цели и оценить достижения с приемлемым уровнем качества. Это возможно в том случае, если в течение тестового периода компания приложила серьезные усилия, чтобы донести систему до руководителей и обучить их работать с ней.

Правила игры излишне ригидны. Однажды описанные правила и регламенты СУЭ, библиотеки целей и другие атрибуты системы не меняются и не настраиваются даже тогда, когда необходимость этих изменений является очевидной, или же их настройка происходит с большим опозданием. Такая ситуация типична для бюрократических компаний, в которых изменение любого регламента или правила является долгой и мучительной процедурой. Девиз таких компаний: «Закон может быть плох, но это закон». Это ведет к тому, что система живет лишь на бумаге, а реальное целеполагание и оценка достижений проводятся руководителями «по понятиям», в отрыве от регламентов и правил (как правило, написанных кадровиками без вовлечения руководителей). Руководители стараются написать обоснования оценок и премий людей, опираясь на «закон», но реально «закону» не следуют. Это приводит к дискредитации системы и самой идеи управления эффективностью в компании.

Рекомендации по балансировке (шкала «адаптивность – стабильность»):

- Уделите достаточно времени и внимания проектированию системы. Добейтесь сбалансированного вовлечения HR и бизнеса. Привлекайте профессиональных консультантов. Учитесь на чужих ошибках. Не внедряйте «сырую» систему.
- Постарайтесь «прожить» в системе хотя бы год без кардинальных изменений. Не меняйте принципиальные для сотрудников правила игры задним числом.
- HR-менеджеры должны отслеживать принципиальные изменения в организационной структуре, бизнес-стратегии, модели управления бизнесом и помогать менеджменту компании в адаптации СУЭ к этим изменениям.
- Проектируйте изменения в настройках системы заблаговременно, чтобы их можно было ввести и главное — коммуницировать руководителям сразу после подве-

дения итогов года («в новом году будем жить чуть иначе»).

Систему управления эффективностью не просто сбалансировать. Кроме того, достигнутый баланс не является таковым навсегда. Раз в 2—3 года необходимо проводить аудит системы, проектировать улучшения.

Резюме

Сбалансировать систему управления эффективностью не просто. Кроме того, единожды достигнутый баланс нельзя сохранить навечно: раз в 2–3 года необходимо проводить аудит системы и проектировать улучшения. Осознанный, спланированный подход к совершенствованию вашей системы управления эффективностью позволит ей стать реальным инструментом управления и ключевой точкой интеграции усилий HR и бизнеса. ■



Инновации в эффективности

Даниил Мартыненко, руководитель консалтинговой практики
Григорий Финкельштейн, партнер

Многих людей мотивирует возможность влиять на свой доход. Многие руководители хотели бы оплачивать труд своих сотрудников пропорционально сумме, которую заработал для компании каждый из них. Совместив два этих принципа, мы заинтересуем сотрудников прикладывать усилия на благо компании. Однако для этого нам нужен способ рассчитать вклад каждого сотрудника в прибыль. Как это сделать?

Базовый принцип управления эффективностью (performance management) гласит: вознаграждение выплачивается за результат работы. Наиболее результативные сотрудники зарабатывают больше, наименее результативные — меньше, а сотрудники с неприемлемым уровнем результативности покидают компанию. Однако оценить объективный уровень полезности конкретного человека, т. е. его финансовый вклад в прибыль компании, в классической системе управления эффективностью удается не всегда.

Генеральный директор IT-компании «Информзащита» Владимир Гайкович решил применить инновационный подход к управлению эффективностью. Он хотел понимать, сколько денег для компании заработал каждый участник проекта, и оплачивать его работу исходя из этой суммы. При этом он был готов щедро оплачивать каждый рубль, принесенный сотрудником сверх плана.

Компания нуждалась в изменениях. «Накопившееся взаимное недовольство продав-

цов и проектников (те, кто занимается реализацией проданных IT-проектов) стало сказываться на объеме выполняемых работ, — рассказывает Владимир Гайкович. — Продавцы жаловались, что не могут найти исполнителей на уже проданные проекты, а проектники уверяли, что при продаже риски проектов не учитывались, стоимость занижена и вообще выполнить то, что продано, в установленные сроки невозможно». Пока количество проектов было небольшим, менеджеры отделов (которые и определяли, кто и что будет делать в проекте) худо-бедно преодолевали эти проблемы. Однако с ростом количества проектов и численности персонала менеджеры справляться перестали — и компания начала терять управляемость.

Чтобы вклад продавцов и проектников можно было измерять в сопоставимых единицах, введено новое понятие: биллинг проекта — условные единицы, количество которых равно стоимости проекта. Премия сотрудников тем больше, чем больше биллинговых рублей они заработали для компании.

Прежде вознаграждение продавцов рассчитывалось от выручки, а проектников — на основе времени, затраченного на работу («по тайм-штам»). Поэтому первые стремились продавать как можно больше — не важно, по какой цене, а у вторых не было никакого стимула быстрее закончить проект и перейти к следующему — они предпочитали работать спокойно и не спеша. Нужно было придумать такую систему, которая, с одной стороны, стимулировала бы проектников быть более результативными — выполнять больше проектов, но без потери качества, — а с другой — побуждала бы продавцов думать о реальной стоимости и рисках проекта и не продавать в убыток компании.

Чтобы решить эту задачу, мы предложили Владимиру Гайковичу следующий подход: премия продавцов рассчитывается от стоимости проекта, а проектники получают вознаграждение за фактическое количество

выполненных проектов, оплаченных клиентом. Чтобы вклад продавцов и проектников можно было измерять в сопоставимых единицах, введено новое понятие: биллинг проекта — условные единицы, количество которых равно стоимости проекта. Премия сотрудников тем больше, чем больше биллинговых рублей они заработали для компании. (К слову, мы сами используем аналогичный подход внутри «ЭКОПСИ».)

«Биллинговые рубли через коэффициент переводятся в реальные премиальные деньги, когда сотрудник перевыполняет свой план, — говорит Владимир Гайкович. — План зависит от размера заработной платы сотрудника: чем больше зарплата, тем больше план».

Хотя при беглом взгляде эти изменения могут казаться косметическими, они приводят к далекоидущим последствиям. Во-первых, такой подход побуждает продавцов продавать проекты выгодно, а проектников — работать быстрее («просиживая штаны» и бесконечно долго занимаясь одним проектом, денег теперь больше не получишь).

Что еще интереснее, в компании фактически возник внутренний рынок труда: теперь продавец сначала выбирает менеджера и архитектора проекта и договаривается с ними о цене работы (в биллинговых рублях). Найти менеджера и архитектора в неудачно проданный проект трудно: никто не захочет браться, и продавцу придется доплачивать команде проекта, например, из дохода от поставок продуктов, — иначе проект не выполнить. Это отличное лекарство от необоснованно дешевых продаж. Затем менеджер проекта точно так же набирает себе команду исполнителей, определяя стоимость работы и выбирая подходящих (максимизируя квалификацию или минимизируя стоимость в зависимости от ситуации).

Еще одно преимущество такой схемы — выявление и поощрение лучших и давление на отстающих. При наборе команды менеджеры проектов анализируют внутреннюю базу компетенций, опыта и, главное, историю успеха сотрудников. На кого-то из сотрудников спрос велик, а на кого-то он мал или даже отсутствует. Вся система мотивации и планирования карьеры построена так,

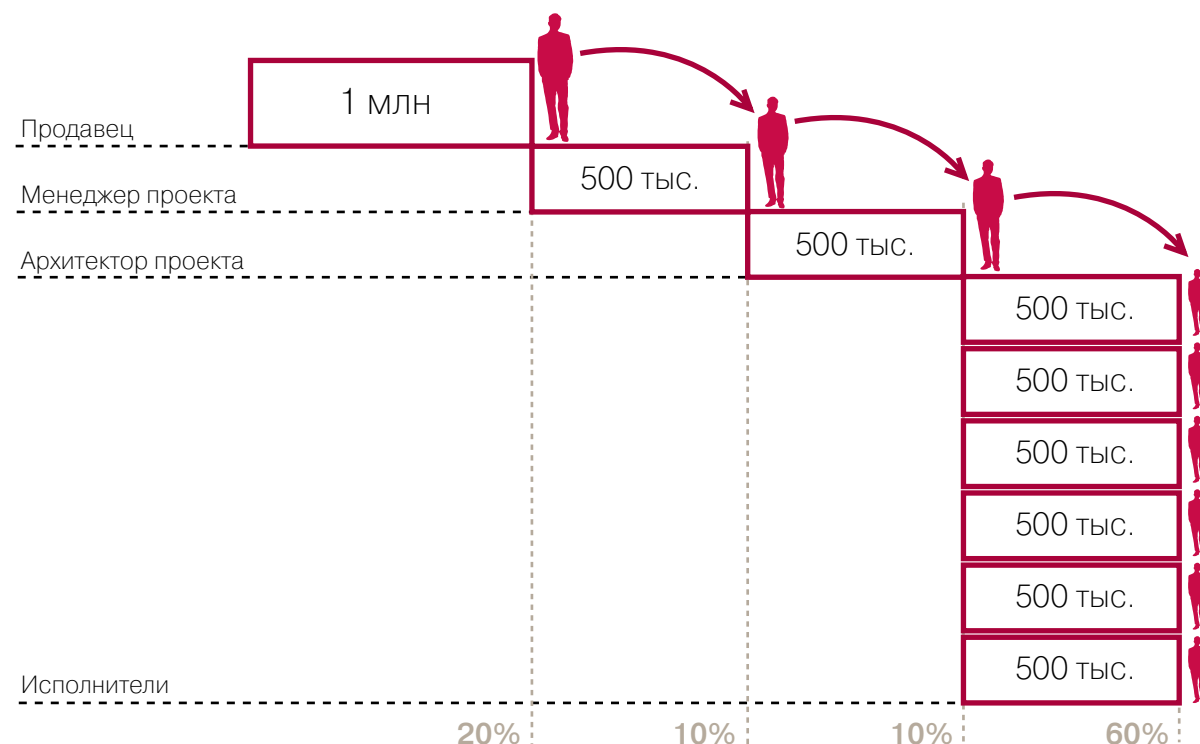
что сотрудники вынуждены бороться, а иногда и конкурировать за заказы. Исполнители доказывают свою полезность и конкурентоспособность на внутреннем рынке труда проектным менеджерам и архитекторам, а те — продавцам. Продавцы, в свою очередь, конкурируют за ресурсы и стараются предложить лучшие условия команде, и при этом все вместе заинтересованы в том, чтобы трудиться на благо компании.

Утопия? Давайте посмотрим на цифры: в 2009 году выручка компании выросла на 30%, в 2010 — почти на 35%, при этом численность за 2 года увеличилась всего на 12%. Вследствие роста производительности выросли и доходы сотрудников: если три года назад (в начале процесса внедрения этой схемы) лишь 28% сотрудников перевыполнили план и получили дополнительное вознаграждение, то сейчас их уже более 60%.

Правда, в первые месяцы компанию покинули шесть человек, не разделявшие новую культуру.

Является ли эта система универсальным рецептом? Возможно ли ее применить в любом бизнесе? Нет, у нее есть слабые места и ограничения. «Такая система хорошо применима к проектным работам, где велика доля добавленной стоимости. Для процессных работ (техническая поддержка и прочее) ее придется изменять», — говорит Владимир Гайкович. Проектной деятельностью с высокой добавленной стоимостью занимаются, прежде всего, консалтинговые, юридические, рекламные, исследовательские компании и IT-компании — у нас есть примеры внедрения в этих отраслях. Возможно, система окажется эффективной и для девелоперов, однако реализованных проектов в этой отрасли пока нет. ■

Схема распределения биллинга проекта



Продавец приносит проект в компанию. Например, стоимость проекта составляет 5 млн руб. (= 5 млн биллинга). Продавец находит менеджера проекта и договаривается с ним о реализации проекта за 4 млн. Таким образом, 20% он оставляет на своем биллинговом счету. Менеджер проекта нанимает архитектора проекта и делит с ним по 500 тыс. биллинга. На остальные 3 млн в режиме неформального конкурса нанимаются исполнители. Начинается реализация проекта.



В.В. Кандинский (1866–1944). Фрагмент картины «Москва. Красная площадь». 1916 г. Холст, масло. 51,5 x 49,5. Государственная Третьяковская галерея, Москва.

Самоуважение российских менеджеров

Павел Безручко, генеральный директор

Российский менеджмент модно обвинять во всех смертных грехах. Именитый теоретик управления доктор Ицхак Адизес недавно очень ярко высказывался по этому вопросу. И не он один: от многих гуру менеджмента, руководителей-экспатов, а впоследствии и от их российских коллег, воспитанных в культуре западного управления, мне не раз доводилось слышать безапелляционные суждения о неэффективности и некомпетентности отечественных руководителей. Однако последние десять лет работы в роли консультантов сотен российских компаний заставляют лично меня и многих моих коллег критически переосмыслить слова доктора Адизеса и те «грехи менеджмента», которые приписывают российским руководителям — как по делу, так и незаслуженно.

Авторитарность россиян

Адизес говорит: «Россияне полностью поработаны авторитетом корпоративной власти,

и никто не осмеливается бросить ей вызов. На своих лекциях я заметил, что в присутствии высшего руководства в аудитории царяется тишина: все ждут, пока большой начальник скажет свое слово. Кому-то из руководителей такая ситуация нравится — им доставляет удовольствие имперское чувство, что все зависит только от них. Они не прислушиваются к тому, что говорят подчиненные и коллеги, они живут в управленческом вакууме и там же принимают решения. А люди внизу ждут от них указаний и ничего не делают сами. Получается замкнутый круг».

Наблюдение 1. Люди различны

Среди отечественных управленцев я действительно встречал немало таких, для которых жесткий диктат, подавление инициативы и запугивание подчиненных — основные управленческие инструменты. Но я знаю также много российских руководителей, которые вовлекают сотрудников в реше-

ние проблем, выстраивают уважительные отношения с подчиненными, поощряют и вознаграждают инициативу, слышат мнения, идущие вразрез с их собственными. Менеджеры — это люди, а люди бывают очень разными, причем в любой стране мира.

Наблюдение 2. Истории и мифы о демократичном менеджменте «там у них»

Такие «иконы управленческого стиля», как Ли Якокка или Джек Уэлч, отнюдь не стеснялись действовать жестко и авторитарно. Чтобы убедиться в этом, достаточно прочесть их биографии. Однако их не принято обвинять в диктаторстве. Почему? Потому, что в основе их авторитарных решений лежала «производственная необходимость»? Или потому, что эти руководители — граждане самого демократического государства в мире? Многим западным компаниям присущ внешне дружелюбный и деловой стиль общения на равных (например, традиция называть друг друга по имени вне зависимости от статуса) в сочетании с властными играми и авторитарностью менеджеров. Это особенно характерно для крупных организаций с многоуровневой системой управления. Я знаю несколько реальных историй, когда в очень известных и уважаемых международных компаниях сотрудника, который отстаивал мнение, отличное от линии руководства центрального офиса, под разными предлогами выжили с работы — и делали это не россияне.

Наблюдение 3. «Бремя экспата в России»

Я знаю нескольких руководителей-экспатов, под чьей «авторитарной пятой» стонут подчиненные (как россияне, так и иностранцы). Сами они объясняют это тем, что «в России иначе нельзя», уверяя, что «дома я горячий приверженец ценностей демократии». Нередки ситуации, когда руководителем российского производственного предприятия, имеющего длинную и зачастую вполне успешную историю и традиции, становится экспат или выпускник престижной бизнес-школы — одним словом, носитель западной культуры управления. Иногда такое назначение приносит компании много пользы: новый руководитель внедряет современные технологии и лучшие практики — и нововведения приживаются, поскольку их внедрение проис-

ходит в уважительной, корректной атмосфере. А порой намерение «осовременить дремучих русских» приводит такого руководителя к высокомерию, нежеланию слушать и в итоге — к необдуманным и неэффективным решениям. Неуважение вызывает закономерное сопротивление, которое руководитель, в свою очередь, приписывает «местной культуре», — и петля затягивается.

Наблюдение 4. Компании различны

«Концентрация» руководителей того или иного типа, по моим наблюдениям, весьма сильно различается от компании к компании. Это вопрос как корпоративной культуры (ценностей, традиций фирмы) и стадии развития компании, так и отраслевой принадлежности бизнеса. Зачастую разница заметна даже при сравнении различных функций и подразделений в одной и той же организации. Наличие правил и строгая дисциплина далеко не всегда тождественны авторитарности и подавлению. Для некоторых видов деятельности (например, для опасного производства) как в России, так и за ее пределами единоначалие, жесткие правила и регламенты, персональная ответственность за принятые решения и их последствия важнее возможности высказать альтернативное мнение и быть услышанным. Иначе выглядит ситуация в тех видах бизнеса, где от исполнителей требуется много творчества, нестандартного мышления. Трудно представить себе успешное креативное агентство или инновационную IT-компанию, в которой соблюдение жестких правил и регламентов, отлаженная вертикальная коммуникация и отчетность перевешивали бы умение действовать по ситуации, самостоятельность и инициативность, традиции неформального обсуждения проблем. Иначе говоря, в части авторитарности правильнее сравнивать не российский и западный менеджмент вообще, а конкретные компании одинакового профиля.

Неуважение к закону и привычка к коррупции

Адизес говорит: «В России нет стремления придерживаться закона и порядка. Достаточно взглянуть на очереди: каждый старается втиснуться, перепрыгнуть, обойти. Такая среда оказалась идеальной для зарожде-

ния коррупции». Что происходит с системой, когда нет порядка? Она перестает работать, и единственная возможность ее функционирования — через коррупцию. Ведь система является дезорганизованной, и те, у кого есть власть и возможность заставить других работать, будут этим пользоваться. Ко всему прочему, дисфункциональность системы усиливается бюрократией, которая внедрялась при коммунизме не с целью наведения порядка, а с целью контроля над населением. При коммунизме значение материальных стимулов принижали. Сейчас, когда страна перешла к рыночной экономике, деньги превратились в бога, в основную жизненную ценность. Но возможность зарабатывать как можно больше отсутствует, так как сама система не работает, и это, опять же, ведет к коррупции. В такой системе очень сложно вести честную предпринимательскую деятельность — намного легче делать бизнес нелегальным путем».

Наблюдение 5. Прихоти статистики и рейтингов

Сложно спорить с тем, что в России много коррупции и воровства, а подчинение правилам и уважение к единому для всех закону для большинства россиян отнюдь не характерная черта. Об этом говорят многие, а дыма без огня, как известно, не бывает. Но так ли однозначна статистика по данному вопросу? Как выглядят цифры в сравнении с другими странами? Как изменится картина, если учесть доказанный ущерб от различных видов корпоративного мошенничества — к примеру, от недавно раскрытой аферы Бернарда Мэдоффа, где потери составили около 50 миллиардов долларов, а количество пострадавших превысило 3 миллиона человек? Или вспомнить дело Enron, где владельцы бумаг компании потеряли из-за махинаций менеджмента около 60 миллиардов долларов, а ведущая аудиторская фирма долгое время покрывала это мошенничество? Ущерб от одной такой махинации сопоставим с предполагаемым годовым российским «рынком откатов». При этом в рейтинге коррумпированности Россия находится на 147-м месте (из 180 государств), а США — на 19-м месте. Читая и осмысливая результаты подобных рейтингов, стоит принимать во внимание методику их составления (опрос мнений, а не исследование объ-

ективных данных) и относиться к ним соответственно: это совокупность мнений — иногда верных, а иногда стереотипных, сильно зависящих от того, кто и о чем спрашивает и кто отвечает.

Я знаю российские компании, в которых люди не воруют и в основном соблюдают правила. Не воруют не потому, что боятся наказания, а потому, что стыдно воровать.

Наблюдение 6. Примеры честности в российском бизнесе

Я знаю российские компании, в которых люди не воруют и в основном соблюдают правила. Не воруют не потому, что боятся наказания, а потому, что стыдно воровать. Потому, что так не принято. К тому же в этих компаниях, как правило, есть возможность нормально зарабатывать без воровства. Сотрудники дорожат и гордятся таким местом работы и такими коллегами. А ведь никто не проводил исследований, сколько у нас в стране таких компаний, где люди воруют, и таких, которые работают честно. Может быть, их вовсе не так мало, как многие из нас привыкли думать? Или все же стереотипы о том, что «в России нельзя заработать, оставаясь честным», «честный = бедный», следует принять за аксиомы и строить свою работу на них?

Наблюдение 7. Культура потребления и кризис ценностей

«Деньги превратились в бога, в основную жизненную ценность» — это утверждение доктора Адизеса, как мне кажется, справедливо для многих россиян — к большому моему сожалению. Но не только для них. Культура потребления дает мощный стимул экономике, однако ее воздействие на экологию, семью, отношения между людьми и их душевное здоровье, взаимодействие между государствами носит разрушительный характер. Человечеству (и россиянам в том числе) предстоит ответить на непростой вопрос: как сохранить высокие темпы экономического роста и технологического развития, не разрушившись самим и не разрушив свою среду обитания? Справедливости ради стоит отметить, что этот кризис ценностей

носит планетарный характер. Культура потребления и «поклонения золотому тельцу» родилась вовсе не в нашей стране — она была импортирована в Россию как бесплатное приложение к «передовым идеям развития капитализма».

По моим наблюдениям, чужой опыт эффективно и с умом заимствуют те люди, компании и страны, которые ценят и берегут лучшее, что есть в их собственной культуре. Те, кто опирается на свои сильные стороны и не пытается слепо копировать других.

Как нам изменить ситуацию?

Парадоксально, но факт: оспаривая те наблюдения доктора Адизеса, которые касаются россиян, я согласен со многими его выводами из этих наблюдений: «Самый большой актив, которым обладает Россия, — не нефть и не газ, а российские люди. Они умные, способные и талантливые...». «Тут мы подходим к теме управленческого образования. Как мы пытаемся справиться с существующими проблемами, описанными выше? Мы копируем американскую модель бизнес-образования. Мы не учитываем то, что Америка — очень успешная экономическая держава, лидер свободного мира. В копировании нужно соблюдать осторожность: ведь в Америке успех системы основан на справедливых правилах игры, на индивидуализме, на отсутствии ограничений. России эта концепция чужда. Внимание стоит обращать на то, что американская система сейчас меняется. Она активно использует японский опыт, уделяет особое внимание управлению через соучастие, коллективному управлению». Вот вопросы, на которые, по мнению Адизеса, россияне сейчас должны искать ответ в первую очередь: как больше ценить людей и меньше ценить вещи? как справляться с проблемами, работая в команде? как держать под контролем свое эго и слушать тех, кто с вами не согласен? «Образование должно развиваться не следуя моде на рынке, а ориентируясь на то, что людям действительно необходимо знать. Россия долж-

на адаптировать свою систему управленческого образования, направив ее воздействие на решение актуальных задач, — и тогда жизнь станет лучше».

Наблюдение 8. Польза самоуважения и вред комплекса управленческой (и любой другой) неполноценности

По моим наблюдениям, чужой опыт эффективно и с умом заимствуют те люди, компании и страны, которые ценят и берегут лучшее, что есть в их собственной культуре. Те, кто опирается на свои сильные стороны и не пытается слепо копировать других.

Мало кто осознает тот факт, что в основе знаменитой системы качества японских компаний лежат разработки американца Уильяма Эдвардса Деминга. Японцы сумели позаимствовать чужие идеи, творчески их переосмыслить, добавили к ним трудолюбие, верность долгу и способность к коллективной работе, а также другие сильные стороны своего национального характера — и совершили экономическое чудо. Теперь, как отмечает доктор Адизес, американцы многому учатся у японцев. Развитие китайской экономики (как и политической системы) вызывает у многих западных экспертов смесь восхищения и страха конкуренции. Китай, при всей неоднозначности отношения к его «экономическим чудесам», активно совершает эти чудеса, заимствуя отдельные методы у «развитого капитализма» — но заимствуя не слепым копированием, а с учетом своей культуры, особенностей и, что очень важно, стратегических целей. И Китаю, и Японии в полной мере присущи самоуважение и способность ценить свои национальные традиции и культуру. Японцы и китайцы не склонны идеализировать своих западных учителей, безоглядно верить всем советам и строить свою жизнь по чужому образцу.

Одна из новейших теорий западного менеджмента говорит, что наибольшего успеха в делах достигают не те люди и организации, которые концентрируются на своих недостатках, а, напротив, те, кто максимально использует свои сильные стороны. Талантливому художнику ни к чему обращать внимание на свою неспособность планировать — ему нужно сосредоточиться на рисовании. Организованному и решительному, но не-

творческому администратору не стоит горевать и пытаться развить в себе способности к творчеству — нужно продолжать работать и организовывать дело, достигать совершенства в том, что удастся. Компания, умеющая делать самые умные и быстрые в мире суперкомпьютеры, не должна одновременно стремиться стать самой дешевой и массовой, а производителям швейцарских армейских ножей не следует переключаться на штучные, эксклюзивные изделия.

Мы должны заимствовать у других то немногое, то лучшее, что поможет нам быть успешными, оставаясь при этом самими собой. Привычка верить без разбора всему негативному, что говорят о тебе другие, и при этом не видеть своих позитивных качеств и обесценивать свои сильные стороны — надежный признак комплекса неполноценности. Психологам давно известно, что этот комплекс никого и никогда не приводил к успеху. Такие люди ищут оправдания своим слабостям: «в такой стране живем», «плохая наследственность», «все воруют — нельзя не воровать», «буду пить — все равно не смогу бросить». Такие люди не могут совершить прорыв и экономическое (или любое другое) чудо. Они пытаются вычертить свою жизнь и работу по чужим, навязанным извне лекалам. И закономерные неудачи на этом пути только закрепляют их негативное восприятие своих способностей.

У многих из нас есть «друзья», которые постоянно напоминают нам о наших недостатках и просчетах, но никогда не замечают наши достижения и сильные стороны. Эти люди склонны самоутверждаться за счет других, навязывать окружающим свой стиль жизни. Они разрушают оптимизм и отнимают энергию, а вовсе не помогают нам раскрыть наши таланты. Помогают другие — те, кто наравне с объективной критикой поддерживает нас, хвалит за дело, внушает: «Ты сможешь!», «У тебя получится!», «Я в тебя верю!», «Дерзай!».

Самокритичность и стремление к идеалу — сильные стороны многих россиян и нашей культуры в целом. К сожалению, нередко они же заставляют нас обесценивать то лучшее, что в нас есть, и принимать на веру любые негативные утверждения в наш

адрес — в том числе ложные или чрезмерно обобщенные. В результате мы слишком фокусируемся на искоренении своих «грехов», вместо того чтобы стремиться к успеху, раскрывать свои таланты, использовать достоинства. Разумеется, с недостатками надо бороться — но в рабочем порядке, спокойно, планомерно и без самобичевания, не теряя веры в себя и не отвлекаясь от главного.

Мы должны заимствовать у других то немногое, то лучшее, что поможет нам быть успешными, оставаясь при этом самими собой. Привычка верить без разбора всему негативному, что говорят о тебе другие, и при этом не видеть своих позитивных качеств и обесценивать свои сильные стороны — надежный признак комплекса неполноценности.

Чтобы суметь раскрыть свои сильные стороны, нужно прежде всего их осознать. Увы, Ицхак Адизес, отмечая ум, способности и талантливость российских людей, не сопровождает это столь же яркими и интересными примерами и эпитетами, как при описании наших «грехов». Уверен, что у доктора Адизеса есть немало полезных наблюдений о конкретных талантах и конкурентных преимуществах российских управленцев.

Осознать, в чем именно мы — российские менеджеры, а может, и граждане всей страны в целом — сильны уже сегодня, какие наши качества и черты характера могут стать фундаментом дальнейшего роста, как в масштабах отдельных компаний, так и всего государства, — очень важная задача, которая ждет своих внимательных и непредвзятых исследователей. ■



Неоправданная жестокость руководителя

Мария Макарушкина, директор по консалтингу, лидер практики «VIP-консультирование»

Статья опубликована в блоге газеты «Ведомости», <http://www.vedomosti.ru/blogs/mmakarushkina/1501>

*Вот она, суровая жестокость,
Где весь смысл — страдания людей!
С. Есенин*

Жестокие люди вызывают у меня одновременно страх и интерес. Меня поразило, как однажды такой человек на призыв представить, что чувствует несчастная «жертва жестокости», ответил: «Не могу, я вообще почти ничего не чувствую».

Руководители нередко бывают людьми директивными, жесткими. Они несут большую ответственность, принимают важные решения, сосредоточены на результате работы всей организации. Им не всегда хватает

времени и терпения, чтобы регулярно проявлять к людям внимание, оказывать управленческую заботу. Эту самую жестокость подспудно формирует иерархическая пирамида, где наверху есть один-единственный человек (вспомним монархов-самодержцев либо политиков-диктаторов — они в одиночку принимают все решения, а остальные им преданно и льстиво служат, исполняют).

Жестокость руководителя, когда принимаемые им управленческие меры негуманны,

унижают достоинство подчиненного, выходят за рамки дозволенного, на самом деле — сильнейший деструктор, т.е. качество или черта характера, препятствующие эффективности и развитию. Это зло, которое надо побеждать.

Помню яркий пример. Садистические наклонности руководителя одной торговой компании выражались в том, что он еженедельно устраивал так называемую «гильотину». Это было общее собрание, на котором «отчитывали» и наказывали того сотрудника, который показал за неделю самые слабые результаты или в чем-то провинился. Схема «гильотины» была всегда одинаковой: вначале сам руководитель кричал на «жертву», не давая ему ни малейшего шанса себя защитить, откровенно издевался над его реальными недостатками и слабостями (они ведь есть у каждого). Затем по негласному сценарию другие сотрудники должны были высказывать свое порицание. Потом несчастному «обвиняемому» давали краткое «последнее слово» (он просил прощения и обещал исправиться), и в конце руководитель сам выносил меру наказания. С одной стороны, это было похоже на дешевое театральное представление, с другой — руководитель всякий раз был так горяч и искренен в своей злобе и «жажде крови», что все сотрудники действительно очень боялись его гнева, публичной «порки», откровенности высказываний, возникающего острого чувства собственной неполноценности, а руководитель в очередной раз убеждался в безнаказанности своей власти и испытывал истинное удовольствие от растерянности и унижения подчиненного, от триумфа вседозволенности.

Жестокость руководителя, когда принимаемые им управленческие меры негуманны, унижают достоинство подчиненного, выходят за рамки дозволенного, на самом деле — сильнейший деструктор, т.е. качество или черта характера, препятствующие эффективности и развитию.

Работая с высокопоставленными представителями бизнеса, я неоднократно была свидетельницей подобных малоприятных

сцен. О грубости и беспощадности своих начальников рассказывали мне и многие менеджеры.

Я слышала истории, когда руководители швыряли прямо в лицо исполнителям не только непонравившиеся отчеты или плохо оформленные документы, но и предметы со стола, которые попадались под руку в эту минуту. Но мы все знаем, что жестокость вовсе не обязательно выражается в крике. Она бывает мучительно-тихой, холодной и от этого еще более страшной. Вот руководитель вызывает к себе провинившегося подчиненного. Он не просто разговаривает, а «ведет допрос», не проникается ни пониманием, ни жалостью, ни сочувствием, не принимает никакие объяснения и аргументы, стремится подловить на мелочах.

В 2009 году средства массовой информации передали, что в юридическом департаменте одного агентства в Казахстане сотрудница пыталась покончить с собой после разговора с директором. Это не единственный случай: статистика смертей подчиненных, доведенных до самоубийства начальниками, во всем мире удручающе высокая.

Страх унижаемого человека действует на жестоких людей возбуждающе. Чувствуя, что психологическое состояние окружающих находится в его руках, такой руководитель укрепляет свою безраздельную власть и приравнивает себя к «сильным мира сего». Он сознательно делает свое поведение непредсказуемым, придумывает все новые изощренные «пытки», чтобы держать людей в постоянном напряжении.

Вред, который наносит организации такой метод руководства, очевиден. Жестокое управленческие подходы «каскадируются» сверху вниз, административно-командный стиль становится главным элементом корпоративной культуры, страх наказания — единственной мотивацией. Такая компания, конечно же, не способна к развитию, инициативам, творческим прорывам. Талантливые, умные люди бегут из таких мест, а чаще — вообще туда не «заглядывают». В итоге компания тяжело заболевает (даже в буквальном смысле слова: персонал, реагируя на негативные послылы, много и подчас действительно серьезно болеет) и потом бесславно умирает.

Жестокость руководителя бывает выученная (намеренная) и естественная (природная). Что касается выученной жестокости, то она возникает как сознательная маскировка неуверенности, слабости, неопытности менеджера. Молодой руководитель хочет быстро завоевать авторитет. Он считает, что жесткость (граничащая с жестокостью) — это признак силы, и начинает практиковать «негативную мотивацию» — ставить задачи, одновременно обозначая неприятные последствия, которые возникнут при невыполнении, задержке или низком качестве результата, все плотно контролировать, «наводить порядок», душить инициативы. В ответ люди в страхе думают только о том, чтобы все сделать точно и вовремя. Но такой подход эффективен лишь временно, пока люди не разбежались и «псевдожестокость» менеджера не иссякла.

В основе естественной жестокости лежит позитивное намерение: «Я хочу добиться, чтобы все на рабочем месте занимались исключительно делом, поэтому ввожу жесткие санкции». Но внутренний посыл к своему коллективу бесчеловечного руководителя, получающего удовольствие от чужого страха, трепета и слез, звучит так: «Я заставлю вас работать, вы у меня будете делать то, что я скажу, — или я вас уничтожу».

Психоаналитики считают, что жестокость, то есть стремление мучить окружающих, чтобы они чувствовали, в чьей они власти и под чьим контролем находятся (так называемый анально-садистический характер), вызвана фиксацией на определенной фазе развития в раннем детстве. Но вряд ли это единственный фактор. Неблагополучная домашняя атмосфера, агрессия и издевательства родителей способствуют «расцвету» таких качеств, как эмоциональная холодность, закрытость, безразличие к переживаниям людей.

Обычно те, кто имел ранний опыт подчинения, был объектом насилия, во взрослом возрасте используют знакомую модель, но уже по отношению к другим. «Отец очень строго нас воспитывал — сильно избивал за любую провинность, плохую оценку. Мы с братом боялись его гнева, который быстро переходил в холодную ярость наказания», — вспоминал один руководитель — обладатель деструктора жестокости. Я встречала также

бессердечных, равнодушных к страданиям окружающих первых лиц и топ-менеджеров, которые выросли в неполной семье, без отца и были воспитаны тихой безропотной мамой.

Как можно бороться с «неоправданной жестокостью»? Осознать наличие этого деструктора, проанализировать его последствия и реальную опасность для развития карьеры. Затем постепенно менять привычную стилистику руководства...

Не видя в повседневной жизни, в близком контакте здоровую мужскую модель поведения, такие мальчики гипертрофированно воспринимали образ сильного мужчины. А став взрослыми, они мучительно хотят восполнить, компенсировать пробелы отцовского воспитания и начинают сами «воспитывать» людей — безжалостно, свирепо, грубо.

Как можно бороться с «неоправданной жестокостью»? Осознать наличие этого деструктора, проанализировать его последствия и реальную опасность для развития карьеры. Затем постепенно менять привычную стилистику руководства, то есть вовлекать людей в принятие важных решений, слушать и учитывать чужие мнения, использовать позитивную мотивацию (хвалить, поощрять, награждать), помогать в решении сложных задач. Если же этот деструктор есть у ваших коллег, то тут эффективна «стратегия партнерства»: не бояться, не оправдываться, держаться даже перед лицом холодной ярости с достоинством. Жесткие люди всегда, зачастую даже бессознательно, признают чужую силу, твердый характер, умение «держаться удар». Иногда им полезно получить обратную связь — в формате оценки 360 или устно — от авторитетных для них людей, руководства.

Люди меняются с трудом, но вставшие на этот путь, без сомнения, достойны искреннего уважения. ■



Формула здоровья

Марк Розин, Президент

Статья опубликована в газете «Ведомости» № 92 (2858) от 24.05.2011

Не так давно мы вывели «формулу здоровья» компании. Эта формула позволяет рассчитать «индекс здоровья» — показатель того, насколько благополучны взаимоотношения компании и сотрудника.

Чтобы получить «формулу здоровья», мы во время конкурса «Премия HR-бренд» в 2010 году провели опрос 17 000 сотрудников из 98 организаций относительно их отношения к своей компании. При этом у нас была уникальная для исследований такого рода возможность: параллельно с опросом каждую компанию независимо изучали эксперты, что позволило нам сопоставить мнения сотрудников с объективными данными. Результаты, которые мы получили, изумили нас и заставили серьезно усомниться в традиционном подходе к интерпретации данных таких опросов.

До сих пор при анализе опросов удовлетворенности персонала использовались два

универсальных принципа, которые воспринимались как нечто само собой разумеющееся. Первый: чем выше общая оценка, которую сотрудники ставят компании, тем лучше. Если средняя степень удовлетворенности сотрудника 40% — это плохо; 70% — уже гораздо лучше; 90% — совсем замечательно. Второй: оценки по каждому вопросу анализируются независимо и не сопоставляются с оценками по другим вопросам.

Применение первого принципа приводит нас к выводу, что, например, казахские компании гораздо лучше работают с персоналом, чем российские: удовлетворенность в компаниях Казахстана зашкаливает за 90% — все счастливы, довольны зарплатой, разделяют корпоративные ценности. Насколько правдоподобными кажутся вам такие выводы?

В справедливости второго принципа я усомнился лет семь назад, когда мы вы-

полняли совместный проект с одной известной консалтинговой компанией. Консультанты показали результаты опроса персонала на фоне разнообразных усредненных данных по странам и отраслям. Из этого сопоставления следовало, что ранг вопросов не меняется от страны к стране и от отрасли к отрасли: во всех компаниях сотрудники оценивают, скажем, систему мотивации ниже, чем систему постановки целей, а эффективность коммуникации между подразделениями — ниже, чем эффективность коммуникации внутри подразделения. Но если оценка системы мотивации почти у всех находится на последнем месте, а у нашей компании она, например, стоит на третьем месте с конца, то, может быть, у нас с системой мотивации все хорошо? А, скажем, оценки доверия к высшему руководству у нас весьма высокие, но обычно они находятся в первых трех позициях сверху, а у нас вышли на десятое место — так, может быть, это наша проблема, несмотря на высокие абсолютные значения?

Повышение уровня удовлетворенности сотрудников хорошо лишь до определенной степени. Самые высокие оценки, как правило, сочетались с признаками неблагополучия во взаимоотношениях компании и сотрудника.

Проведенное нами исследование выявило следующие закономерности:

- 1) Повышение уровня удовлетворенности сотрудников хорошо лишь до определенной степени. Самые высокие оценки, как правило, сочетались с признаками неблагополучия во взаимоотношениях компании и сотрудника: начиная с некоторого порогового значения (для одних вопросов это 87%, для других — 92%) высокая оценка становится признаком конформизма и отсутствия обратной связи снизу вверх. По каждому вопросу мы сумели выделить «зону здоровья» и определить, как нужно уменьшать «индекс здоровья» при выходе за пределы этой зоны (как вверх, так и вниз).
- 2) Существует типичный, не зависящий ни от географии, ни от индустрии профиль оценок по вопросам, а также профиль,

который коррелирует со здоровьем компании. Ответы на конкретные вопросы следует сравнивать не с абсолютной шкалой и даже не с бенчмарками, а с ответами на другие вопросы сотрудников той же самой компании. Допустим, в ходе опроса мы выяснили следующее: 70% сотрудников говорят, что им комфортны взаимоотношения с непосредственным руководителем. Как к этому относиться? Такой результат является хорошим признаком и увеличивает «индекс здоровья» в том случае, если средний уровень удовлетворенности по другим вопросам находится в зоне 65–80%, однако та же самая цифра становится симптомом нездоровья, если средний уровень удовлетворенности в компании выше 80%.

- 3) Есть несколько вопросов, место которых в рейтинге удовлетворенности лучше всего отражает здоровье компании. Самый главный из них: если я буду лучше работать, буду ли я больше получать? Обратите внимание: это не типичный вопрос про удовлетворенность уровнем дохода, а вопрос о наличии связи между собственными усилиями и доходом. Положительный ответ свидетельствует о том, что сотрудник верит в две закономерности: «чем я больше стараюсь, тем лучше мой результат» (а значит, бизнес-модель компании хороша) и «чем выше мой результат, тем больше я получу денег» (а значит, руководство компании справедливо). Чем выше место данного вопроса среди остальных в рейтинге удовлетворенности, тем более здоровой является культура компании.

«Формула здоровья» действительно является формулой: описанные закономерности выведены путем статистического анализа материалов обширного исследования и опираются на прочный математический фундамент. Если же перевести ее в качественные термины, то мы получим следующую очень простую формулировку: о здоровье во взаимоотношениях компании и сотрудника свидетельствуют базовое принятие компании в сочетании со здоровым критицизмом, а также вера сотрудников в то, что компания обеспечивает прямую связь усилий с результатом, а результата — с вознаграждением. ■



«Моя задача — помочь людям понять себя...»

Мария Макарушкина, директор по консалтингу, лидер практики
«VIP-консультирование»

Окончила факультет психологии МГУ им. М.В.Ломоносова. Входит в рейтинг топ-30 консультантов России (журнал «Профиль» № 35, 27.09.2010). Психологическим консультированием и коучингом занимается более 15 лет. В «ЭКОПСИ Консалтинг» работает с 2000 года.

Замужем, мама двух дочерей. Из увлечений — любит оперу, хорошую живопись и серьезную литературу.

Всю свою профессиональную жизнь ты глубоко занимаешься психологией: сначала в фонде американского психолога, а затем в бизнесе. Помогают ли тебе твои увлечения — опера и литература — в работе?

Конечно, помогают. С одной стороны, есть возможность легко оказываться в ином, тонком и прекрасном измерении, лишь только открывается занавес или перелистывается страница. Это обогащает. С другой — среди руководителей много поклонников искусства, а я уверенно и вдохновенно чувствую себя в таких беседах.

У практики, которую ты возглавляешь, два основных сервиса: executive

assessment и коучинг, и оба эти сервиса ориентированы на топ-менеджеров. Так уж сложилось, ты работаешь с людьми, занимающими ключевые позиции в организациях. Тебе интересно с ними общаться?

Мне с ними, безусловно, очень интересно. Если бы это было не так, я бы не работала.

Чем они интересны?

Они интересны своей успешностью, как банально это ни звучит. В основе успеха этих людей лежат совершенно разные особенности, и их трудно обобщить — нет единой черты характера, благодаря которой они добиваются цели. Мне всегда интересен чело-

век, сидящий передо мной на ассесменте или коучинге. В процессе общения передо мной открывается глубина его личности, идей, его подхода к жизни, к бизнесу. Наш разговор всегда содержателен — мы разговариваем не только на узкие, сугубо психологические темы, но и часто говорим про жизнь вообще. Мне интересны взгляды этих людей на экономическую и политическую ситуацию в России и в мире. В этом смысле они тоже меня по-своему развивают.

Мне всегда интересен человек, сидящий передо мной на ассесменте или коучинге. В процессе общения передо мной открывается глубина его личности, идей, его подхода к жизни, к бизнесу.

Несмотря на то, что люди разные, назыви черты, которые объединяют российских топ-менеджеров. Одну, две, три?

Без сомнения, первая черта — патриотизм. С точки зрения страны, не государства, не власти, а именно страны, России.

А как выражается патриотизм?

В приверженности делу, в стремлении приносить пользу обществу, а не только зарабатывать деньги. Наконец, в том, как человек говорит. Правда-правда. Топ-менеджеры часто говорят, что им бы хотелось сделать что-нибудь для страны. Они много рассуждают о будущем. Даже про своего ребенка говорят как про целое поколение — в их высказываниях всегда чувствуется этакая масштабность. Масштабность, пожалуй, вторая черта. Они грезят масштабными преобразованиями. Третья черта — самоуверенность, в хорошем смысле слова. Эти люди совершенно уверены в том, что у них есть силы, есть ресурсы, есть способности, есть драйв изменений. Хотя в последнее время появилась и настороженность...

Изменился ли российский менеджмент за последние 5—10 лет?

Да, он «повзрослел»: стало больше 35—45-летних. А раньше были либо очень молодые, либо пожилые. Возраст предопределяет и другой вывод: многие современные топ-менеджеры выросли в постсоветскую эпоху.

У них иной стиль мышления, почти всегда хороший английский язык. Еще 5 лет назад этого не было. Раньше, приходя в разные компании в роли внешнего консультанта, я видела, что Советский Союз еще существует. Такой была каждая третья компания. Сегодня люди значительно выросли в своих знаниях, понимании бизнеса, широте мышления. Даже в госкорпорациях, которые всегда были наиболее медленными и инертными к изменениям, менеджеры стараются держать «ухо остро», активно развиваться, потому что сегодня их успешность зависит именно от этого.

Изменилось ли что-то в твоей работе вместе с взрослением менеджмента?

Раньше на старте оценки или коучинговой работы приходилось преодолевать больше опасений, больше страхов, больше сопротивления. Конечно, все люди взрослые, и в итоге они шли на контакт с консультантом и коучем, но, тем не менее, приходилось прикладывать большие усилия, чтобы растопить «ледок» недоверия. Бывало так, что человек говорил: «Я вам ничего не скажу, уходите. Все равно вы напишете неправду. Вы ничего не сможете про меня узнать за четыре часа». Приходилось подробно рассказывать про процедуру, про саму технологию глубинного структурированного интервью по жизненным событиям, убеждать человека. Иногда к аргументации подключать обаяние. А сегодня многие менеджеры слышали и читали про ассесмент, готовы в него погружаться. Они понимают, зачем он нужен и какую выгоду они лично могут извлечь.

Изменились ли запросы на ассесмент? Для чего executive assessment заказывают сегодня?

Действительно, стало больше «желающих», но сам запрос принципиально не изменился. Executive assessment бывает нужен в нескольких случаях. Во-первых, когда человек претендует на более высокую позицию в компании, и генеральный директор хочет понять, насколько велик его потенциал, справится ли он. Во-вторых, когда генеральный директор выбирает кандидата на топ-позицию из нескольких сотрудников. При этом кандидаты могут быть как внешними, так и внутренними. В-третьих, когда первое лицо хочет посмотреть на свою команду менеджеров со стороны. Как раз сейчас я рабо-

таю над аналогичным запросом в одной крупной производственной компании — акционер хочет посмотреть на топ-команду глазами консультанта, глазами психолога.

Зачем акционеру обращаться к психологу, если он и так хорошо знает своих людей?

Психолог все-таки формирует новый взгляд на человека. Часто босс может не до конца понимать, насколько потенциален его сотрудник. Лоялен ли он? Либо помогает убедиться в том, что руководитель действительно дает верные, точные оценки.

Одно дело, когда речь идет о продвижении и человек оценивается среди кандидатов на предмет того, займет он место или не займет, а другое дело — оценка на «вылет». Были ли ситуации, когда тебя пытались подкупить?

Конечно. Это очень серьезно. Неоднократно предлагали деньги. Один раз после ассесмента региональный чиновник, очень стремящийся в международный бизнес, предлагал серьезные деньги, если сделаю так, чтобы его утвердили на должность. Случались и угрозы. Например, мне намекали, что при неблагоприятном течении событий, связанном с моей оценкой, я могу пострадать.

Боялась?

Очень. Тем не менее было бы как-то странно делать портрет человека значительно лучше, чем он есть на самом деле. Все равно станет ясно, что он собой представляет. Важно аккуратно донести до него обратную связь и объяснить, что на ассесменте мы подготавливаем не решение, а всего лишь рекомендацию. Решение принимает руководитель.

Я знаю, что заказчики часто благодарят тебя за точность прогноза. А были ли ситуации, когда ты ошиблась в человеке?

Базово — нет! Конечно, я могла немного недооценить или немного переоценить. Например, в стрессовой ситуации человек мог вести себя иначе, чем в повседневной жизни. Но у меня не было случаев, когда я совершенно ошибалась.

Чем ассесмент полезен заказчику — понятно. А чем он полезен самому участ-

нику? Что получает кандидат, которого оценивают?

Он получает дополнительный стимул для личностного развития. На мой взгляд, дело в том, что качество жизни любого человека возрастает, как только он начинает личностно развиваться. На самом деле людей, развитых личностно, мало. Многие смутно понимают, почему они реагируют на происходящие события так, а не иначе. Люди мало задумываются над тем, как влияют окружающий мир, наше воспитание, родительские наставления, та среда, в которой мы живем, на конкретное поведение и на наши возможности. Как только человек начинает думать об этом, я уверена, ему становится гораздо легче жить. Поэтому одна из серьезных задач консультанта, проводящего оценку, — ввести человека в некое поле психологического сознания, понимания того глубокого пласта, который существует в нем самом. Человек должен понять влияние психологии не только на бизнес, но и на жизнь в целом. Мне кажется, что это очень важно.

Люди мало задумываются над тем, как влияют окружающий мир, наше воспитание, родительские наставления, та среда, в которой мы живем, на конкретное поведение и на наши возможности.

Получается, что ассесмент в том числе служит инструментом развития?

Конечно. Обратная связь по итогам ассесмента имеет сильнейший развивающий эффект. Обычно процедура обратной связи занимает 1,5–2 часа. Вначале мы обсуждаем управленческий портрет человека с характерными для него сильными сторонами и сторонами развития. Мне всегда интересно вызвать человека на откровенный разговор о нем самом. Тут я понимаю, насколько он рефлексивен, что для него имеет наибольшее значение. Вообще обратная связь — не монолог. Я стараюсь создать атмосферу открытой беседы, тонкого, деликатного, но глубокого обсуждения, так как мне важно услышать человека, получить его собственное подтверждение сделанных мною выводов, помочь глубже разобраться в себе, своих «демонах». И еще — как и любому оценщику, мне важно, чтобы человек получил инсайт —

узнал о себе что-то такое, чего не знал раньше.

А вы обсуждаете какие-то элементы развития? Как минимизировать влияние негативных качеств?

Конечно. Вторая часть — это и есть практический «выхлоп» из оценки. Мы вместе обсуждаем, как лучше использовать выдающиеся качества, как управлять негативными.

Клиенты часто ждут от коуча обратной связи, экспертной оценки своих проблем, реальной помощи. В таких случаях уходить от роли эксперта к роли коуча, который только задает вопросы, — значит расписаться в своей собственной неспособности.

В одной из своих статей ты писала, что иногда необходимо день-два побыть рядом с человеком, понаблюдать за его работой. Зачем?

Хороший вопрос. Раньше мы чаще прибегали к такому методу оценки, чем сегодня. Некоторое время назад мы довольно много работали с компанией — владелицей марки пива «Пит». В частности, я делала ассесмент топ-команды по заказу нового генерального директора — экспата, который только приехал на завод в Новотроицк. Вообще завод тогда переживал нелегкие времена. Три дня я провела вместе с директором, присутствовала на всех совещаниях, переговорах, встречах. Такое наблюдение дало возможность многое понять, почувствовать, увидеть своими глазами. Заказчик был доволен результатом: мы обсуждали его команду, ее сильные и слабые стороны, формировали различные сценарии на случай, если что-то пойдет не так. Потом, в течение нескольких лет, мы с ним поддерживали отношения, переписывались.

Ты много занимаешься коучингом. На мой взгляд, сегодня коучингом называют очень разные технологии. Расскажи о своем подходе?

Главное — я не применяю технологии коучинга к клиенту, а всегда использую индивидуальный подход. В традиционном понима-

нии коучинг — это умение правильно задавать вопросы с целью разбудить «спящие» внутренние ресурсы человека. Здесь коуч выступает не как советчик, не как эксперт и даже не как провокатор, а именно как фасилитатор внутренних процессов. Такой вид коучинга не подразумевает экспертизы.

Но клиенты часто ждут от коуча обратной связи, экспертной оценки своих проблем, реальной помощи. В таких случаях уходить от роли эксперта к роли коуча, который только задает вопросы, значит расписаться в собственной неспособности. На большинство вопросов, которые мне задают клиенты, я могу ответить.

Когда нужен коучинг?

У менеджеров всегда была, есть и будет высокая потребность в психологических знаниях. Свое предназначение как коуча я вижу еще и в том, чтобы делиться этими знаниями на пользу дела, помогать клиентам лучше разбираться в людях, лучше общаться, эффективнее действовать в разных ситуациях. Это не зональное обучение, не лекции, а постоянный диалог, разбор конкретных ситуаций, примеров из жизни. С другой стороны, к коучу обращаются тогда, когда появляется острая потребность в развитии. И тогда мы вместе с руководителем обсуждаем: что развивать, как, зачем. Бывают нестандартные запросы — например, один высокопоставленный руководитель хотел понять, почему у него на душе всегда нерадостно, плохо, несмотря на достижения, статус, результаты. Это была интересная психологическая задача. Были запросы, связанные с потерей веры (в том числе в Бога), общей усталостью от жизни, разочарованием в людях. Но чаще люди хотят позитивного — победных результатов, стратегического мастерства, управляемых и одновременно активных подчиненных, признания руководства (даже самые высокопоставленные начальники мечтают о том, чтобы их руководитель одобрил их идеи, признал их состоятельность, поддержал в инициативах).

Может ли коучинг помочь разрешить какие-то конкретные критические ситуации в бизнесе?

Да, конечно. Не так давно был такой запрос: женщина 30 лет, менеджер одного из подразделений, поняла, что буквально «тонет» в компании, где она работает. Она осознала,

что ее авторитет в организации резко упал, ошибки стали очевидны окружающим. Она была в жуткой растерянности. Мы с ней начали работать. Ситуация еще не разрешена, но мы уже определили главные векторы полезных изменений.

Встречаются ли запросы на повышение личной эффективности?

Да. Как эффективнее распоряжаться своим временем? Как эффективнее работать с подчиненными? Как научиться выступать публично? Приведу недавний пример. Генеральный директор, умный и опытный человек, но с не очень глубоким пониманием людей и их потребностей. Соответственно, все его презентации и публичные выступления были содержательные, но при этом абсолютно скучные, «замороженные». Для него стало открытием, что через эмоциональную составляющую можно иначе преподнести то же самое содержание. Надо всего лишь научиться смотреть на себя глазами аудитории, задумываться о том, что ей интересно. Сейчас его презентации просто отличные!

Есть ли запросы, связанные с подготовкой человека к будущей должности?

Есть. Снова приведу пример. Один из зампредов крупнейшего российского банка должен был возглавить банк в другом городе, стать его председателем. У меня было около 7 сессий, где мы работали исключительно над его управленческими навыками, психологическим осознанием предстоящих задач. В параллели со мной работал другой консультант — экономист, который улучшал его понимание банковского бизнеса. На момент назначения я была уверена, что он готов к должности — как управленец и экономист. На сегодняшний момент он уже не первый год занимает этот пост.

Ты 11 лет работаешь в «ЭКОПСИ». Это долгий стаж работы в одной компании. Что тебе нравится? Что тебя удерживает?

В «ЭКОПСИ» я занимаюсь тем, что умею делать лучше всего. Я очень хороший оценщик — не побоюсь это сказать. И сейчас мне стало казаться, что я неплохой коуч, в течение последних лет я много этим занимаюсь. Вот такая я скромная! :)

Мне нравится разнообразие компаний, с которыми я встречаюсь. Внутренне я чело-

век очень независимый — «кошка, которая гуляет сама по себе». Для меня очень важно иметь возможность общаться со множеством компаний, клиентов, культур, но не принадлежать ни к одной из них. Только — «ЭКОПСИ», которая дает мне свободу и вдохновляет.

Для меня очень важно иметь возможность общаться со множеством компаний, клиентов, культур, но не принадлежать ни к одной из них. Только — «ЭКОПСИ», которая дает мне свободу и вдохновляет.

У меня остался вопрос о твоих планах на 2011 год. Какие они?

Набрать людей. У нас сегодня много интересной работы. Мы хотим обогатить нашу команду как людьми, известными на рынке, так и молодыми талантами, которых можно развивать для успешного осуществления стоящих перед нами задач. И, конечно, продолжать работать с клиентами. Больше, лучше, азартнее, глубже.

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

Бизнес делают люди, а моя задача — помочь людям понять себя... ■

Структура выручки практики «VIP-консультирование» (за 2010 год)





Аутсорсинг до абсурда

Марк Розин, Президент

Статья опубликована в газете «Ведомости» № 21 (2787) от 08.02.2011

Одна серьезная западная компания решила разработать компьютерную систему, позволяющую проводить оценку персонала. HR-директор обратился к известной рекрутинговой компании, предложив немного расширить сервис и разработать для них такую систему. У рекрутеров не было соответствующих специалистов, потому они наняли многоопытного HR-консультанта, который помог бы составить смету, продать проект, а затем проинтервьюировал HR-директора западной компании и написал техническое задание.

Собственно для разработки системы рекрутинговая компания наняла IT-фирму. Через пару месяцев IT-фирма представила рабочую версию системы. Как вы думаете, работала эта версия? Правильно догадались: абсурд на абсурде абсурдом погонял. Возмущенный HR-консультант вызвал проджект-

менеджера из айтишной фирмы. Тот сначала спорил, потом оправдывался, потом каялся и, наконец, притащил человека, которого представил главным разработчиком. Изучение визитки разработчика навело HR-консультанта на мысль, что тот работает в какой-то другой компании, а не в той, где айтишный проджект-менеджер. «Вы что, не сами делаете систему?» — удивился HR-консультант. «Нет, мы специализируемся на управлении проектами, а программисты у нас на аутсорсинге...». И начался великий бой. Одной рукой удерживая разъяренного заказчика, с помощью второй HR-консультант ежедневно добивался толку от менеджера проекта и главного разработчика — они мычали, блеяли, стонали, плакали, но система не работала.

Прежде чем окончательно впасть в отчаяние, HR-консультант подумал светлую

мысль: ведь есть же, наверное, где-то программист Вася, тот самый, что делает систему своими руками?! Так, может, поговорить напрямую с Васей? Пришлось тряхнуть главного разработчика и потребовать Васю. Припертый к стенке разработчик признался, что привести Васю не может, потому что они на самом деле специализируются на системной архитектуре, а программистов держат на аутсорсинге — и находятся они не где-нибудь, а в Минске (там зарплаты меньше).

Не ведет ли нас существующее мировое разделение труда и выделение псевдоосмысленных управленческих функций вкупе с идеей тотального аутсорсинга к экономической пропасти, о которой мы пока не догадываемся?

Возблагодарив Бога за то, что программисты всего лишь в Минске, а не в Индии или Китае, HR-консультант потребовал организовать видеоконференцию с Васей из Минска. Программиста звали Коля, и в процессе разговора и менеджер проекта, и главный разработчик с изумлением узнали, что у минской — всамделишной — команды не оказалось специалиста нужного профиля и они наняли коллегу из Москвы. Пришлось идти до конца и взять мобильный «коллеги». «Коллега» действительно существовал, ни на кого больше не ссылался и честно признался, что — да, это он своими руками программирует систему и делает это в свободное время, а его основное место работы... Тут следовала немая сцена, потому что «коллега» работал помощником системного администратора в той самой западной компании, которая была заказчиком системы.

Тут, понятное дело, «коллегу» взяли в оборот, и дело пошло на лад. Через месяц представитель рекрутинговой компании сдавал систему HR-директору западной компании, а помощник сисадмина, ее создавший, ни о чем не подозревая, сидел в соседней

комнате и опять халтурил для минских друзей.

А теперь давайте зададим себе несколько вопросов.

- Не слишком ли длинная цепочка? Может быть, HR-директору западной компании стоило обратиться к своему айтишнику, вместо того чтобы затевать аутсорсинг?
- Не слишком ли много «умных» ролей? Рекрутинговая компания выполнила функцию аккаунт-менеджмента. HR-консультант выполнил функцию заказчика. Айтишная компания первого колена выполнила функцию управления проектом. Их подрядчик занимался системной архитектурой. Что сделала минская компания, определить трудно, — скажем, что она выполнила функцию обеспечения проекта ресурсами. Зато понятно, что сделал помощник системного администратора: он написал программный код системы.
- Если эти роли все же нужны, может быть, стоило объединить их в одних руках? Ну хорошо — в двух. Например, один человек — заказчик, а другой — менеджер проекта, системный архитектор и программист в одном лице. Может быть, тогда система была бы сделана в 10 раз быстрее и лучше соответствовала ожиданиям? А еще были бы сэкономлены время, бумага, затраты на телефонные переговоры, нервы участников и деньги западной компании.
- И наконец, вопрос последний: не дает ли нам эта история ключ к пониманию мирового экономического кризиса — того, который был, и того, который еще будет? Не ведет ли нас существующее мировое разделение труда и выделение псевдоосмысленных управленческих функций вкупе с идеей тотального аутсорсинга к экономической пропасти, о которой мы пока не догадываемся? ■



Марк Розин

УСПЕХ БЕЗ СТРАТЕГИИ

Технологии гибкого менеджмента

Эта книга — великолепная интеллектуальная провокация. Почти каждая мысль автора вызывает у читателя внутреннюю полемику, которая оказывается исключительно плодотворной. Очевидное глубокое знакомство автора с последними достижениями западной управленческой мысли нисколько не мешает ему предлагать весьма оригинальные решения, адекватные российским реалиям.

Сергей Филонович,
декан Высшей школы менеджмента ГУ-ВШЭ

Опытному руководителю «Успех без стратегии» может быть полезен для систематизации и тюнинга управленческих навыков. Для будущих — это путеводитель, который дает возможность учиться на чужих ошибках и при этом помогает выбрать свой, индивидуальный стиль управления.

Александр Семеняка,
генеральный директор агентства ипотечного
жилищного кредитования (АИЖК)

Книгу можно купить в книжных магазинах Москвы, а также в интернет-магазине OZON:

<http://www.ozon.ru/context/detail/id/5575826/>

ВЕДОМОСТИ

Большинство компаний предпочитают свои кадры чужим

«Ведомости», 21.03.2011

Вероника Луцкина, партнер «ЭКОПСИ Консалтинг», делится мнением о решении проблемы дефицита кадров, вызванной кризисом: «В большинстве случаев подготовка специалистов внутри компании обходится дешевле. В случае, если в компании есть готовые технологии подготовки специалистов и потребность компании в таких специалистах не единичная, а более-менее массовая, то “растить” внутри значительно дешевле. Если же компании нужен единичный специалист (например, специалист по GR для производственного холдинга), то создание технологии для его подготовки займет много времени и в итоге окажется дороже, чем привлечение готового профессионала».



Вторая мировая война за таланты

Портал Trainings.ru, 19.05.2011

Александр Улесов, руководитель направления «Развитие персонала и внедрение изменений», поделился с порталом Trainings.ru мнением, что сейчас компании все больше стали ориентироваться на раскрытие потенциала собственных сотрудников, а не на привлечение уже готовых талантов, способных решать задачи прямо сейчас. «Именно поэтому нельзя новый этап войны называть “война за любых”, скорее — за потенциальных». Повышение производительности труда, управление корпоративной культурой в части внедрения корпоративной идеи — не менее важные вопросы для бизнеса помимо войны за таланты, считает эксперт.



Менеджер в роли коуча

Проект «Фармпersoнал», апрель 2011

Ирина Самойлова, консультант «ЭКОПСИ», рассказывает о коучинге как методе, способном помочь сотруднику добиваться поставленных целей через более эффективное применение уже имеющихся знаний и опыта, а также через веру в себя. «Менеджер в роли коуча помогает медпредставителю найти эффективный способ действия, развить навыки, необходимые для разрешения сложных ситуаций в будущем, помогает ему принять на себя ответственность за результат. Коучинг позволяет в режиме “здесь и сейчас” отработать различные этапы визита или способы работы с возражениями».



Чем опасна смена топ-менеджеров в вашей компании

Деловая сеть Rb.ru, апрель 2011

Партнер «ЭКОПСИ Консалтинг» Григорий Финкельштейн делится мнением, чем может быть вызван переход на новое место работы команды топ-менеджеров. «Уход команды топ-менеджеров из компании возможен в двух ситуациях. Первая: у компании сменился собственник, и старая команда его не устраивает. Вторую можно условно назвать кризисом основателя — собственник уже много лет находится “у руля”, со временем ему стало неинтересно заниматься оперативным управлением, но он по-прежнему не доверяет своим людям и держит все рычаги в своих руках. В этой ситуации собственник начинает нанимать топ-команды».

ВЕДОМОСТИ

Хищные культуры

«Ведомости», 21.04.2011

Автор: Мария Макарушкина

Автор описывает основные виды и признаки корпоративных культур. «Иногда человеку бывает трудно понять причину своего неуспеха в новой компании. Особенно когда такой причиной становится чужеродная новичку корпоративная культура — она выталкивает его, связывает по рукам и ногам, не позволяя действовать эффективно. Культура “свой — чужой” — один из примеров хищных корпоративных культур. А всего их четыре...»



Сколько жизней мы хотим прожить?

Блог Harvard Business Review, 28.01.2011

В статье Марк Розин рассматривает идею проживания двух жизней в рамках одной. «Очень важной в этом обсуждении является мысль, что начало новой жизни не есть бегство от предыдущей. Да, мы часто сталкиваемся с феноменом бегства, где в новой стране, на новой работе, в новой профессии и в новой семье повторяются старые проблемы. Бегство — обречено. Убегая, мы стоим на месте. Речь же идет о начале новой жизни в точке успеха».

Управление организационной эффективностью

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

Социология бизнеса, исследования

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

Оценка персонала

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

ЭКСПСИ

КОНСАЛТИНГ

Построение HR-систем и создание инструментов

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

Развитие персонала

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

Совершенствование HR-функции

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

Управление персоналом

Подписка

на журнал

The Human Resources Times



Подписка на электронную версию журнала бесплатная.

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

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