

HRТ

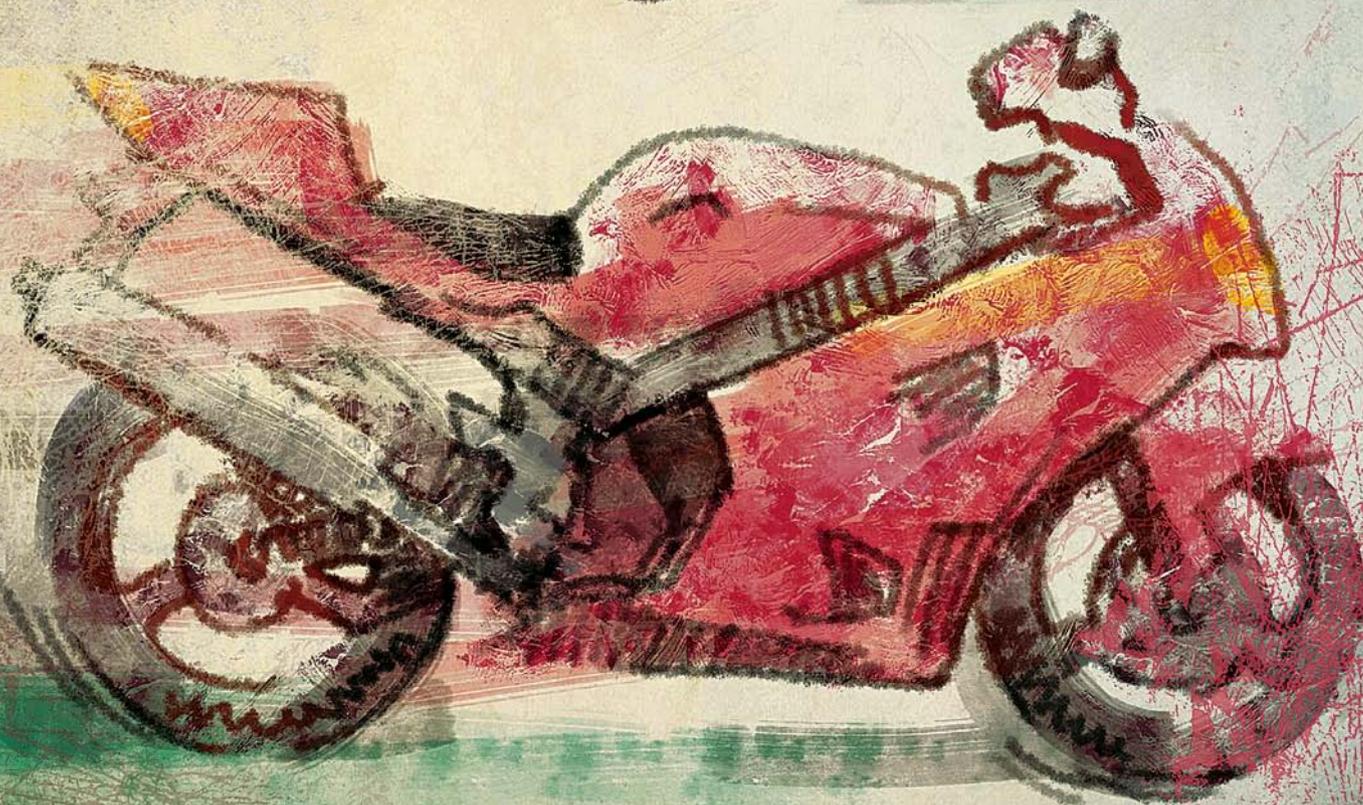
Журнал о людях в бизнесе

The
Human
Resources
Times

ЭКОПСИ
КОНСАЛТИНГ

№21–22, июль 2012

МАСШТАБ РУКОВОДИТЕЛЯ



Содержание

Мысли вслух	Переосмысляя развитие Павел Безручко	3
Тема номера	Три вопроса об управленческом масштабе Павел Безручко	5
	Модульные программы. Инструмент изменения управленческого масштаба руководителя Александр Улесов Анна Тимофеева	15
	Корпоративный университет «РЖД». От концепции до первого выпуска Павел Безручко Юлия Иванова Евгений Переплеснин	25
VIP-консультирование	Мотивационные драйверы. Сизиф проснется от гипноза Мария Макарушкина	35
Аналитика. Исследования	Понедельник начинается в четверг. Недельный цикл вовлеченности персонала Андрей Онучин	39
Личное дело	«Только тот, кто воспринимает свою работу как личное дело, делает ее хорошо» Андрей Онучин	43

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: Игорь Музалевский

Иллюстрации: Вера Величко
и Юлия Бутенко

Лит. редактор: Василий Подобед

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, 2012 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/bulletin

Переосмысляя развитие

Павел Безручко, генеральный директор «ЭКОПСИ Консалтинг»

Этот номер посвящен нестареющей теме — развитию людей. Казалось бы, про это все уже сказано и написано. Корпоративные университеты не являются «горячей новинкой» рынка HR, а модульные программы уже используются компаниями для подготовки руководителей и других категорий персонала.

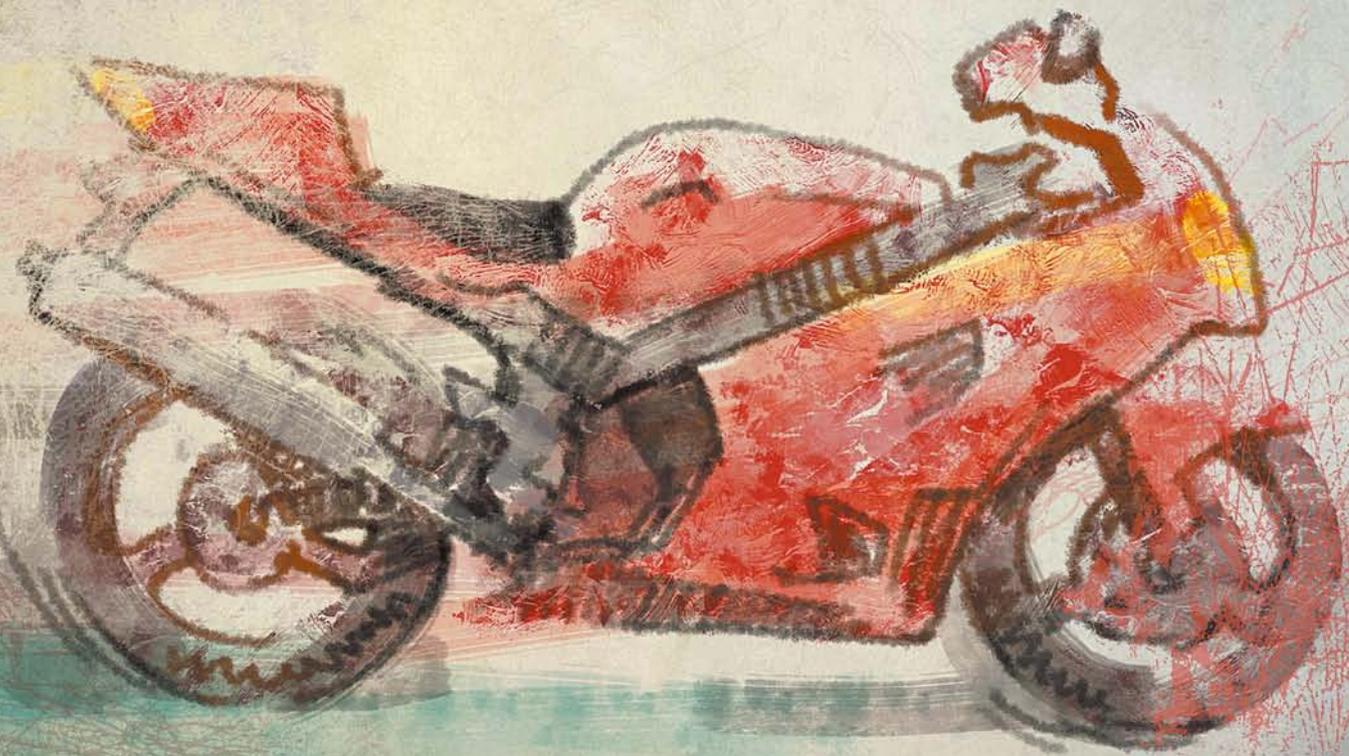
Однако между «знать об этом» и «делать это по-настоящему эффективно», как известно, лежит значительная дистанция.

Мы накопили серьезный опыт проектов, связанных с развитием по-настоящему больших групп руководителей. И, что самое интересное, каждый из подобных проектов не сводился к обучению. Наши заказчики, руководители крупнейших российских и международных компаний, все чаще видят в развитии людей один из главных инструментов воспитания менеджеров

нового типа, повышения эффективности, а иногда и трансформации своих организаций. Такой взгляд на развитие побуждает нас искать новые парадигмы, переосмыслять привычные методы обучения и развития. Один из «плодов» этого переосмысления — концепция управленческого масштаба, позволяющая расширить рамки привычного и отработанного компетентностного подхода к развитию руководителей.

В этом номере мы расскажем о концепции управленческого масштаба, проанализируем опыт разработки и запуска корпоративного университета крупнейшей компании в России и поделимся с читателями практикой разработки и проведения долгосрочных программ управленческого развития.

Надеемся, что наш опыт пригодится для решения аналогичных задач в вашей организации. ▲



Три вопроса об управленческом масштабе

Павел Безручко, генеральный директор «ЭКОПСИ Консалтинг»

*Некоторые вещи нам непонятны не потому, что наши понятия слабы.
Просто эти вещи не входят в круг наших понятий*

Козьма Прутков

«Руководитель, масштаб которого соответствует должности». Или, напротив, «не соответствует». «Зрелый руководитель». Или, напротив, «незрелый». Подобные эпитеты используются в деловой среде для характеристики человека, управляющего командой из трех грузчиков, сборочным цехом, стратегическим проектом, крупнейшей компанией или даже целой страной. Тема управленческого масштаба является одной из важнейших и наименее раскрытых в науке менеджмента.

Идеи, высказанные в статье, — результат моей управленческой рефлексии (осмысления собственного опыта развития в роли руководителя) и наблюдений за работой и развитием других менеджеров. Это эмпирические гипотезы. Надеюсь, что исследования их подтвердят. Вероятно, я «позаимствовал» отдельные мысли у классиков менеджмента. Тем не менее я не смог обнаружить статей или книг, посвященных вопросам управленческого масштаба.

Вопрос 1. Что такое управленческий масштаб?

На мой взгляд, управленческий масштаб (или его отсутствие) — это феномен, относящийся к особенностям восприятия и интерпретации ре-

альности руководителем. К его картине мира. К тому, какими категориями мыслит руководитель; на чем он акцентирует внимание и чего не замечает; что считает важным; какими видит (или не видит) причинно-следственные связи между событиями; в какой роли он видит себя по отношению к этим событиям.

Управленческая зрелость — характеристика, описывающая качество, полноту, степень внутренней интеграции этой картины мира.

Управленческий масштаб удобнее всего описывать, опираясь на привычные определения ролей: «исполнитель», «руководитель начального звена» (для краткости «бригадир»), «руководитель среднего звена», «первое лицо». При дальнейшем знакомстве с этой классификацией важно помнить о том, что речь идет о картине мира, а не об уровне должности, которую занимает человек.

Менталитет и должность могут соответствовать друг другу, а могут и не соответствовать. Для описания уровней управленческого масштаба, когда речь пойдет об устройстве сознания руководителя, а не о должности, я буду использовать кавычки. «Исполнитель» — про менталитет, а исполнитель (без кавычек) — про должность.

Управленческая зрелость может быть описана в категориях «низкая», «средняя» и «высокая»

или с помощью любой балльной шкалы (рисунок). Строго говоря, для «исполнителя» термин «управленческая зрелость» следует заменить термином «исполнительская зрелость».

Управленческий масштаб (или его отсутствие) легче всего проиллюстрировать, описав типичное восприятие одних и тех же «конструктов бизнеса» носителями различного менталитета.

Мы примем для дальнейшего рассказа аксиому о том, что управленческая зрелость находится на высоком уровне у носителя определенного управленческого масштаба, — иначе классификация «потянет» на целую книгу.

Матрица
«масштаб/
зрелость»



Конструкт 1. Как они понимают результат? К каким результатам они стремятся?

- «Исполнитель» думает о своем индивидуальном результате.
- «Бригадир» — о совокупном результате всех исполнителей, входящих в бригаду, и о производительности их труда (средней по бригаде и индивидуальной производительности: кто передовик, кто отстающий).
- «Руководитель среднего звена» внутренне отвечает за функцию или за работу нескольких подразделений с бригадами во главе. Как правило, он мыслит в терминах дохода (например, объем продаж для функции сбыта) или в терминах расходов (например, соблюдение лимита расходов для функции закупок). Это «или» очень важно: как только руководитель среднего звена получает целостную ответственность за финансовый результат бизнес-единицы (прибыль), его мышление начинает эволюцию в сторону менталитета «первого лица».
- Особенности мышления о результате у «первых лиц» не исчерпываются заботой о прибыли в рамках одного календарного периода.

«Первые лица» стараются сбалансировать усилия по генерации прибыли и усилия, направленные на повышение стоимости компании (долгосрочные предпосылки для получения прибыли). Именно этот баланс, а не только отдельные долгосрочные или краткосрочные показатели, находится в центре их внимания.

Конструкт 2. Как они понимают улучшение, совершенствование работы?

- «Исполнитель» думает о скорости и качестве своей работы. Для него «улучшить» означает «Как мне сделать больший объем работы за тот же срок?» или «Как мне сделать эту же работу качественнее?».
- «Бригадир» мыслит похожим образом, но в фокусе его внимания — повышение скорости и качества работы бригады. Подчеркиваю: скорости и качества работы других людей, а не своей собственной.
- «Руководитель среднего звена» под улучшениями обычно подразумевает обновление, модернизацию. Совершенствование «своего» бизнес-процесса, внедрение новых технологий и подходов к работе в соответствующей области.
- «Первые лица» думают о прорывных инновациях в масштабе всей организации. О принципиальных улучшениях. Об изменении бизнес-модели компании, радикальном техническом перевооружении, изменении ассортимента, выходе на новые рынки, прорывах в НИОКР, слияниях и поглощениях, выходе на IPO и т. п.

Конструкт 3. Кто для них значимые другие люди?

- «Исполнитель» прежде всего думает о себе, о своих собственных интересах — зарплате, премии, перспективах карьерного роста, «интересности» содержания работы и т. п. С другой стороны, зрелый исполнитель понимает, что эти потребности будут удовлетворены, только если работодатель будет доволен его работой. Выразителем интересов работодателя является для исполнителя непосредственный начальник-бригадир.
- «Бригадир» — «слуга царю, отец солдатам». Для него важен уровень вовлеченности и умений его подчиненных: они должны хотеть остаться в компании, стараться достичь результата, иметь навыки, чтобы его достичь. Волнуют «бригадир» и интересы вышестоя-

щего руководства: нужно выполнить план, поставленный бригаде.

- Мышление «руководителя среднего звена» в чем-то похоже на менталитет «бригадира»: ему важна вовлеченность и умелость бригадиров, находящихся у него в подчинении, и удовлетворенность начальника — первого лица. К перечисленным выше категориям в зависимости от должности руководителя добавляются некоторые другие — например, завод и дистрибуторы для руководителя логистической функции компании, ключевые клиенты для директора по продажам и т. п.
- «Первые лица» вынуждены заботиться о балансировании потребностей абсолютно всех заинтересованных лиц: инвесторов, желающих заработать прибыль; менеджеров, стремящихся к расширению полномочий; государства, собирающего налоги и критикующего компанию за «недостаточную социальную ответственность и заботу об экологии»; сотрудников; клиентов; поставщиков; и многих, многих других.

Конструкт 4. Как они понимают командную работу?

- «Исполнителю» важно иметь хорошие отношения с бригадиром и другими членами бригады, уважение и авторитет в их глазах.
- «Бригадир» старается добиться от подчиненных ему исполнителей слаженности, координации. Стремится не допускать деструктивных конфликтов между подчиненными. «Исполнителям» и «бригадирам» свойственно наполнять термин «командная работа» по большей части психологическим содержанием (взаимопонимание, доброжелательность, поддержка, доверие и т. п.).
- «Руководитель среднего звена» мысленно включает в «команду» не только бригадиров, находящихся в его непосредственном подчинении. Для него становится важной кроссфункциональная координация с ближайшими смежниками. Напомню, что речь идет о зрелых представителях этой группы, т. к. именно в этом вопросе часто возникают проблемы.
- Роль первых лиц в части командной работы напоминает работу дирижера симфонического оркестра. «Первые лица» стремятся интегрировать работу абсолютно всех «инструментов» — функций и подразделений организации, обеспечить работу всех на единый результат. Очень часто в понятие «команда» они включают внешних поставщиков и

сторонние организации, с которыми компания сотрудничает. При этом основной фокус внимания «первых лиц» лежит не в области психологии взаимоотношений (как у «исполнителей» и «бригадиров»). Их прежде всего волнуют не межличностные, а системные конфликты: противоречия в бизнес-процессах и в КПЭ участников; проблемы на стыках подразделений; несогласованные коммерческие и стратегические вопросы; и т. п. Отдельным предметом заботы «первого лица» является «концентрация» талантов в организации, особенно в топ-команде.

Управленческий масштаб (или его отсутствие) — это феномен, относящийся к особенностям восприятия и интерпретации реальности руководителем. К его картине мира. К тому, какими категориями мыслит руководитель; на чем он акцентирует внимание и чего не замечает; что считает важным.

Конструкт 5. Как они понимают риски?

- «Исполнителю» важно не допустить сбоев в своей работе. Риск для него имеет характер непосредственно наблюдаемой проблемы. Он «делегирует» беспокойство о потенциальных, еще не случившихся рисках своему бригадиру, рассуждая примерно так: «Мое дело — сделать все правильно сегодня, тогда никаких проблем завтра не будет».
- Мышление «бригадира» отражает совокупность актуальных проблем, мешающих подчиненным, и наиболее вероятных рисков краткосрочной перспективы: «В конце недели возможна задержка в поставке комплектующих и как следствие — простой бригады».
- Отношение к рискам у «руководителя среднего звена» в существенной мере зависит от должности (функции). Производственник нацелен на устранение возможных проблем в плановом периоде («Что нам может помешать выполнить план по выпуску в рамках года?»). Финансист думает о том, как не допустить увеличения уровня финансовых рисков сверх нормативов, установленных компанией, — не превысить максимально допустимый размер задолженности, не получить проблем с кэш-фло (недостатка денег на счетах).

Восприятие «конструктов бизнеса» носителями разных категорий управленческого масштаба

КОНСТРУКТЫ	КАТЕГОРИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО МАСШТАБА			
	«Исполнитель»	«Бригадир»	«Руководитель среднего звена»	«Первое лицо»
Результат	Результат моей работы.	Совокупный результат бригады. Производительность.	Доходы или контроль расходов. КПЭ* функции, подразделения.	Баланс прибыли и стоимости бизнеса (баланс долгосрочных и краткосрочных КПЭ компании).
Улучшение, совершенствование	Повышение скорости, объема, качества моей работы.	Повышение скорости, объема, качества работы бригады.	Модернизация. Совершенствование «своих» процессов.	Прорывные инновации. Принципиальные улучшения в масштабе всей компании.
Значимые другие	Я сам, мои интересы. Интересы руководителя (работодателя).	Интересы подчиненных и вышестоящих.	Интересы бригадиров, вышестоящих и других категорий, напр. смежников (зависит от функции).	Балансировка интересов абсолютно всех вовлеченных сторон внутри и вне компании.
Командная работа	Моя роль в бригаде. Мои отношения с «собригадниками».	Слаженность, координация, отсутствие конфликтов в бригаде.	Команда бригадиров. Кроссфункциональная координация.	«Управление оркестром» — интеграция внутренних и внешних частей бизнеса. Устранение системных противоречий. Концентрация талантов.
Риски	Актуальные проблемы в моей работе.	Актуальные проблемы в работе подчиненных. Вероятные риски ближайшего будущего.	Краткосрочные и среднесрочные функциональные риски.	Весь комплекс внутренних и внешних рисков, в т. ч. долгосрочных. Определение того, какой уровень риска может принять компания.

* КПЭ — ключевые показатели эффективности

- Размышления «первых лиц» о рисках носят более масштабный и долгосрочный характер: «Что нам может помешать не только сейчас, но в далеком будущем?» «Первые лица» занимаются своеобразным «обнюхиванием территории» — выявлением рисков как внутренних, так и внешних по отношению к компании. Они вынуждены учитывать не только производственные, финансовые или конкурентные риски, но политические, макроэкономические, демографические и многие другие. «Первые лица» стараются определить, какой уровень рисков может принять на себя организация.

Описание того, как воспринимаются этими категориями различные конструкты бизнеса, можно продолжить — предложенный перечень конструктов не является исчерпывающим. Но, думаю, читатель уже видит, насколько велики различия в картине мира, в управленческом масштабе.

Представим описанную выше классификацию в виде краткой таблицы (см. табл.).

Вопрос 2. Почему соответствие управленческого масштаба уровню должности столь важно для успеха руководителя?

На этот вопрос проще всего ответить методом «от противного». Разберем два примера: назначение носителя «исполнительского» менталитета на должность бригадира и назначение «руководителя среднего звена» на должность генерального директора компании — первого лица.

История первая: «Бригадир»

Иван всегда был самым результативным и ответственным работником бригады. Старый бригадир ушел на пенсию и порекомендовал поставить на освободившееся место Ивана. Вскоре Иван получил назначение — первую в жизни управленческую должность.

По сложившейся привычке Иван продолжал глубоко вникать во все детали производственного процесса. Но теперь ему приходилось следить не столько за своей работой, которую он привык делать тщательно и ответственно, сколько за работой других людей — подчиненных. Наметанным глазом Иван видел, что многие исполнители работают недостаточно эффективно, совершают ошибки. Он тут же вмешивался, самолично исправлял их огрехи. На этом фоне Иван начал воспринимать бывших коллег, а теперь подчиненных, как не очень умелых и не очень ответ-

ственных людей (раньше он не вникал в то, как работают другие, и не замечал этого). Подчиненные, в свою очередь, жаловались друг другу на то, что Иван «не дает дышать», «дорвался до власти» и «лезет во все мелочи».

Иван не понимал, что ситуация изменилась и его задача теперь — побудить других работать эффективно, а не своими силами исправлять все ошибки. В результате он злоупотреблял «микроманеджментом» и невольно подрывал инициативу и ответственность исполнителей, которые рассуждали так: «Зачем мне напрягать мозги? Придет руководитель и все равно все исправит и делает по-своему...»

Будучи ответственным и самостоятельным исполнителем, Иван крайне редко обращался к старому бригадиру за помощью. Он не имел привычки «выпрашивать» что-то лично для себя. Поэтому для него стал настоящим шоком тот вал личных вопросов и проблем, которым его стали «грузить» подчиненные сразу после назначения. Один требовал повышения зарплаты. Другой хотел уйти в отпуск в самый напряженный период. Третий, самый опытный, говорил, что переходит в другую компанию, и его нужно было удерживать. Да и начальство не оставляло Ивана в покое. Бригада недотягивала до плановых показателей, и на нового бригадира постоянно давили, требуя «ускорить» и «увеличить». В следующем квартале план обещали повесить еще больше, и Ивану предстояло донести эту малоприятную новость до подчиненных — причем не только донести, но и убедить людей в возможности и необходимости выполнения этого плана.

Иван никак не мог осознать, что его роль изменилась: совмещение интересов подчиненных и вышестоящего руководства стало его работой. Он искренне недоумевал, почему люди не решают свои проблемы сами («Я ведь их решал, когда был исполнителем!») и почему вышестоящее руководство не может обратиться напрямую к членам его бригады.

История вторая: «На вершине»

Светлана сделала отличную карьеру. Блестящий финансист, она пришла в холдинг, имея за плечами работу на фондовой бирже, роль руководителя проектов в аудиторской компании, должность финансового директора другого, менее крупного предприятия. Став финансовым директором холдинга, Светлана столкнулась с массой проблем, но за четыре года работы смогла достичь многого. Была отлажена система бюджетирования и отчетности. Финансовая дисциплина и прозрачность перестали быть пустым звуком. Благодаря связям и усилиям Светланы

холдингу удалось наладить отношения с крупнейшими банками и получить займы на очень хороших условиях. Коллектив финансистов (около 200 человек в целом по компании), за который отвечала Светлана, работал слаженно и эффективно. Светлана была не только блестящим профессионалом, но и хорошим управленцем. Акционеры полностью доверяли ей, и решение о ее назначении на должность генерального директора холдинга было единогласно принято советом директоров.

Со времени назначения Светланы прошел год. При подведении итогов года у членов совета директоров, да и у самой Светланы возникли очень двойственные чувства.

Холдинг показал сравнительно высокую прибыль. С другой стороны, стоимость акций компании в конце года существенно снизилась. Инвесторы не увидели в действиях менеджмента усилий по долгосрочному развитию компании. Стремясь обеспечить нужный показатель прибыльности, Светлана отложила долгосрочную программу выхода на международные рынки. По ее мнению, эта программа была слишком рискованной и недостаточно проработанной, «сырой». «Заморозка» программы привела к тому, что аналитики прогнозировали отставание холдинга от ближайших конкурентов уже в ближайшем году. Светлане не хватило перспективного мышления. Ее трезвый и прагматичный менталитет, столь часто выручавший ее в роли финансового директора, теперь стал препятствием для необходимых инвестиций в развитие компании.

Другая проблема: компании не удалось заключить долгосрочный контракт с крупнейшим поставщиком сырья. Зато это удалось конкурентам. В результате стоимость сырья по краткосрочным контрактам возросла, а ритмичность поставок ухудшилась. Это привело к росту себестоимости основного производства и увеличению простоев. Светлана отдала переговоры с поставщиком «на откуп» начальнику службы закупок, что стало стратегической ошибкой. С «той стороны» на переговоры приехал генеральный директор компании-поставщика, который воспринял недостаточный статус команды переговорщиков от холдинга как незаинтересованность в долгосрочном партнерстве. В момент переговоров Светлана еще не осознала, что в сферу ее ответственности входит выстраивание отношений и совмещение интересов всех ключевых представителей заинтересованных групп — в том числе и стратегических поставщиков. В роли финансиста она никогда не общалась с поставщиками и не понимала значимости подобных отношений.

Третья проблема возникла в середине года. Она имела отношение к конфликту в команде топ-менеджеров холдинга. Директор по маркетингу провел исследование предпочтений крупнейшей клиентской группы, убедительно доказывая наличие крупной незанятой рыночной ниши — рынка изделий по индивидуальным чертежам клиентов. До сих пор заводы работали по стандартной номенклатуре. Предложение маркетологов начать выпуск подобных изделий было встречено в штыки директорами заводов. По их словам, производственная база не была готова к подобным заказам (и не могла быть подготовлена в разумный срок). По прошлому опыту Светлана знала, что маркетинг и сбыт всегда «на ножах» с производителями и не придавала конфликту особого значения. Она не смогла разглядеть перспективную возможность. В итоге важное для компании решение (выйти на рынок изделий по индивидуальным чертежам) так и не было принято. Но поскольку и обратное решение (не брать индивидуальные заказы) принято не было, маркетологи и аккаунт-менеджеры, надеясь на победу в споре с производителями, продолжали общение с крупными клиентами, «как если бы» компания подобные заказы принимала. В перспективе эта ситуация грозила обманутыми ожиданиями и потерей лояльности крупнейших клиентов.

Уверен, что читатель видел примеры такого рода. А может быть (как и автор этой статьи), сам побывал в главной роли в аналогичных историях.

Какие выводы можно сделать из историй несоответствия «масштаба головы» руководителя и масштаба должности?

1. *Высокая зрелость на предыдущем уровне должности не компенсирует отсутствие управленческого масштаба, необходимого на следующем уровне.*

Иначе говоря, для успешной работы в роли бригадира не столь важно, насколько вы были хороши как исполнитель. Излишнее совершенство, «чемпионство» в предыдущей роли может даже мешать — делать руководителя не критичным к собственным взглядам и стереотипам (ведь именно эти взгляды прежде приводили его к успеху).

2. *Дело не в управленческих навыках, а в устройстве картины мира.* Нет, конечно, навыки важны: они помогают «делать вещи правильно». Но только нужный управленческий масштаб позволяет определить, какие именно вещи необходимо делать. Поскольку работа руководителя в основном связана с принятием

решений, вопрос можно переформулировать так: «как принимать решения» / «какие решения нужно принимать».

Забавная иллюстрация:

Представьте себе детскую игру (вы, скорее всего, ее знаете): ребенку выдается доска с фигурными прорезями — круг, звезда, треугольник и квадрат — и набор объемных фигур, соответствующих этим прорезям. Задача очевидна: совместить фигуру с прорезью и протолкнуть ее на другую сторону доски. Но что будет, если фигуры дали абсолютно новые (новая роль и задача), а доска осталась из старой игры (старая картина мира)? Имеют ли в этом случае значение упорство, мотивация «запихнуть» фигуру в прорезь? Или «продвинутое» умение обращаться с треугольными фигурами (функциональная компетентность)?

3. *Руководитель с недостаточным для текущей должности управленческим масштабом может быть успешен. Однако этот успех либо носит случайный характер (поскольку нет осознанной концентрации на важном), либо обусловлен позитивной инерцией системы — традициями, правилами, процедурами, контролем сверху, не дающими совершать грубые ошибки.*

В то же время наличие всех этих «позитивных страховок» снижает вероятность получения и осмысления развивающего опыта, необходимого для роста управленческого масштаба руководителя, и тем самым откладывает необходимый пересмотр его картины мира.

Вопрос 3. Можно ли развивать управленческий масштаб? И если да, как ускорить это развитие?

Короткий ответ на этот вопрос: да, можно развивать, и да, можно ускорить. Но это непросто: нужно хорошо понимать, что и как делать.

Прежде чем перейти к более развернутому ответу, хочу предложить вам небольшой исторический экскурс (должна ведь у нас сформироваться адекватная картина мира в части управленческого развития?).

В древние времена, в средневековье и вплоть до конца XIX века было распространено мнение, что «руководителем рождаются». Чтобы быть хорошим капитаном фрегата, полководцем, министром или королем, человек должен был иметь соответствующее (благородное) происхождение, гены, воспитание. Все было просто и ясно.

Двадцатый век дал нам новые парадигмы. А как же иначе? При бурном развитии промыш-

ленности и возникновении множества менеджерских позиций «голубой крови» не напасешься. Психологи и теоретики менеджмента исследовали черты личности, наличие которых должно было дать ответ на вопрос о том, почему у одних людей получается управлять, а у других нет. Исследователи пришли к малоутешительному выводу: психотип не определяет и даже не очень сильно влияет на успешность в менеджерской роли. И среди успешных, и среди неудачливых руководителей были сангвиники, холерики и флегматики, интроверты и экстраверты, шизоиды и истероиды и другие типажи. Ученые начали исследовать способности. На сцену вышел сначала формальный, а затем и эмоциональный интеллект. Развитие получили теории мотивации. Исследователи создали «условно пригодное» объяснение предпосылок успешности руководителя: наличие мотивации власти и мотивации достижений в нужной пропорции плюс достаточный уровень «интеллектов» обоого вида. Но это объяснение оказалось пригодным только «условно», поскольку масштаб исключений, увы, был слишком велик.

Прагматики от менеджмента и психологии изобрели компетентностный подход, суть которого такова: не важно, какими способностями, знаниями и навыками обладает руководитель, — важно то, как он их проявляет в работе, в действии. И этот подход работает. Действительно, давайте составим профиль компетенций, необходимый для конкретной управленческой должности, затем проведем оценку и отберем лучших (наиболее близких к профилю) кандидатов и отправим их на обучение, чтобы они заполнили имеющиеся пробелы. А потом назначим на должность. Логично. Просто. Понятно. И потому популярно. Но для развития управленческого масштаба — недостаточно.

Давайте посмотрим, как развивается типичный руководитель в реальности.

Пройдя отбор того или иного рода и получив свое первое в жизни назначение на менеджерскую должность, он попадает в тренинговую программу компании. Отметим, что такое «своевременное счастье» на практике выпадает немногим, и продолжим нашу историю. В ходе обучения ему объясняют, что такое «цели по SMART», «конструктивная обратная связь» и «ситуационное руководство», рассказывают, как мотивировать подчиненных в соответствии с «пирамидой Маслоу» или предлагают более «современные», «продвинутые», «глубоко кастомизированные» концепции. Отрабатывают навыки в ролевых играх. И выпускают руководителя «в поля».

Но наш герой еще не успел осознать и прочувствовать то, что его работа, его роль принципиально изменились. Главное изменение состоит в том, что теперь он должен работать и достигать результата не сам, а руками других людей. Но он по привычке продолжает рассуждать, смотреть на вещи и действовать как исполнитель. В поисках ответов на каждодневные практические вопросы он принимается копировать действия своего предыдущего руководителя (или, наоборот, делать все «не так, как он»). Все замечательные навыки, полученные им на тренинге, долгое время пылятся на задворках сознания без какого-либо применения. Помните нашу детскую игру? Фигурки выдали новые, а доска с прорезями пока еще осталась старой...

Проходит время. Руководитель получает опыт управленческих ошибок и успехов и начинает его осмыслять (это происходит далеко не всегда). И до него наконец доходит: «Так вот что на самом деле имел в виду тренер!» После нескольких лет в новой должности он соотнес полученные знания и навыки с картиной реальности. Наконец-то теория стала по-настоящему понятна и хотя бы частично совпала с практикой! Правда, наш герой к этому моменту забыл 90% того, что когда-то изучал на тренинге...

Навыки важны: они помогают «делать вещи правильно». Но только нужный управленческий масштаб позволяет определить, какие именно вещи необходимо делать.

Аналогичные примеры можно привести и про два других перехода — от должности бригадира к руководителю среднего звена и от него к позиции первого лица. Суть останется неизменной: сознание формирует новую картину мира с существенной задержкой, значительно позже момента назначения на должность.

Вот некоторые советы руководителю, недавно (а может, и давно) назначенному на следующий уровень должности и желающему ускорить процесс своей адаптации к новому масштабу управленческих задач.

1. Гениальными управленцами «великого масштаба» могут стать считанные единицы. Я о тех, чьи биографии издаются миллионными тиражами. Но хорошими и даже очень хорошими руководителями могут стать многие. Лишь некоторые из нас сознают, на что по-настоящему способны, где предел возможностей и «максимальный дости-

жимый управленческий масштаб». От вашего желания развиваться и добиваться результата, от упорства в совершенствовании себя в управленческой роли зависит большая часть успеха. От ваших генов, природных способностей и... везения — зависит меньшая часть. Поверьте: «не боги горшки обжигают».

2. Чтобы началось будущее, нужно попроситься с прошлым. Это звучит очень банально, но в действительности в прощании есть немалый психологический смысл. Те, кто пережил развод, смерть близкого человека или иную серьезную потерю — слом привычного уклада жизни, — хорошо понимают важность прощания. Конечно же, стресс, возникающий при получении новой должности, не столь силен, как в перечисленных выше случаях. Однако психологические механизмы включаются те же самые. Потеря привычных ориентиров вызывает инстинктивное желание вернуться в прошлое и своеобразную «слепоту» в отношении настоящего — отрицание новой реальности.

Как подвести итоги и попроситься с прошлым? Например, напишите эссе о том, чего вы смогли достичь и чего не смогли на предыдущей должности, кому и за что хотите выразить признательность, о чем вы сожалеете, что сделали бы по-другому, а что повторили бы, чему важному научились за весь этот период. Или проговорите эти же вопросы со своим наставником (другом, супругом или супругой). Кстати, лично попроситься и выразить благодарность тем, кто особенно помог вам в прошлой должности, — очень хорошая идея. Очистите рабочее пространство — например, свой рабочий стол. Выбросьте или раздайте все ненужные бумаги и предметы, уберите в архивные папки ненужные файлы на компьютере. Оставьте только действительно необходимые для дальнейшей работы или дорогие вам вещи. Если есть выбор, остаться в старом помещении или переехать на новое рабочее место, — переезжайте. Если есть возможность, смените деловой гардероб. Устройте «прощальную вечеринку». Можете смеяться — но подобные ритуалы работают.

3. Самостоятельно, письменно и лучше всего до процедуры «формальной постановки годовых целей сверху» сформулируйте, чего вы хотите достичь, какие изменения к лучшему хотите совершить на новой должности за год. Старайтесь не писать абстрактные вещи в стиле «все улучшить» — будьте максимально конкретны. Когда закончите список, сократите его примерно в два, а лучше — в три раза, оставив только самое важное (3–5 пунктов). Обсудите то, что вы написали, со своим руководителем. В ответ на возможный

вопрос: «Зачем вы это принесли? Я ваши цели сейчас сам озвучу!» — сообщите, что вы хотите проверить свое первичное понимание: что является важным, приоритетным, а что нет, — и будете благодарны за обратную связь. Как правило, за этим следует содержательный и, что важно, неформальный разговор. По итогам этого разговора поправьте свой список. Сохраните его.

4. Вникните в то, чем именно вы теперь управляете и как все это связано одно с другим. В первые же дни обойдите, осмотрите, сделайте объезд всей своей территории. Разберитесь, кто из ваших подчиненных чем занимается. Поговорите с ними. Если есть такая возможность, побеседуйте с руководителем, занимавшим должность до вас. По итогам нарисуйте на одном большом листе бумаги все объекты, процессы, проекты, ресурсы, вопросы, проблемы, группы людей, взаимосвязи между всем этим, взаимосвязи с внешним миром. Короче говоря, нарисуйте все, что находится в вашем управлении, — материализуйте новую картину мира. Периодически возвращайтесь к этой картине. Перерисовывайте, уточняйте, упорядочивайте картину с учетом появляющихся у вас новых знаний. (Технический момент: лучше рисовать и писать от руки, а не на компьютере.)

5. На другом большом листе бумаги создайте календарь основных событий года, значимых для вашей управленческой работы (например: подведение итогов прошлого года, согласование целей, бюджетирование, ежегодная конференция и т. д.). Отражайте только крупные, действительно важные события и процессы. Дополняйте календарь по мере появления новых событий.

Поместите схему процессов (п. 4) и календарь на видное вам место. Визуализация поможет вам быстрее сформировать в голове картину новой реальности.

6. Эта рекомендация является самой сложной, поскольку потребует от вас регулярных усилий — примерно 2–2,5 часа времени в конце каждого месяца на протяжении года с момента назначения.

Заведите толстую тетрадку или создайте файл *Осмысление.doc*. Вверху каждой отдельной страницы пишите год и месяц.

Часть 1. Положите перед собой список своих целей (п. 3). Откройте свой ежедневник, календарь, Outlook и т. п. Напротив каждого дела, отмеченного в календаре, поставьте «+», если это дело ведет к достижению или содействует достижению какой-либо из ваших годовых целей; поставьте «?», если сомневаетесь в этом; и поставьте знак «-», если не ведет. Подсчитайте результат: какую долю (по времени или по количе-

ству) занимают дела каждой категории. Запишите цифры.

Часть 2. Задайте себе перечисленные ниже вопросы и запишите ответы на них:

1) Какие наиболее важные события (позитивные и негативные) произошли за этот месяц на моей управленческой «территории»?

2) В чем я собой доволен как руководителем — что сделал правильно?

3) В чем я собой недоволен как руководителем — какими действиями? Что конкретно стоило сделать вместо этого?

4) Какие отличия в моей сегодняшней роли я заметил по отношению к предыдущей роли?

5) Что нового я узнал, чему новому научился за этот месяц?

Безусловно, эти рекомендации не являются исчерпывающим набором методов ускорения развития в новой роли. Это лишь примеры. Вот еще советы, но теперь уже не руководителям, а профессионалам в сфере HR, ответственным за подбор, управление назначениями, кадровый резерв, управленческую подготовку и другие элементы системы Talent management в компании:

1. Включите способность к рефлексии (осознанию, переработке собственного опыта, извлечению уроков) в перечень критериев, по которым оценивается потенциал к развитию для управленческих должностей каждого уровня.

2. Насытите программу управленческой подготовки разнообразными оценочными инструментами и обратной связью. Это ускорит процесс рефлексии и формирование новой картины мира. Особенно полезно оценивать текущий уровень управленческого масштаба и управленческой зрелости. Но и о компетенциях не следует забывать.

3. Привлеките руководителей, давно работающих на нужном уровне должности и обладающих соответствующим управленческим масштабом, к созданию неформальной должностной инструкции — памятки для «руководителя-новобранца». В памятке особое внимание уделите критически важным обязанностям на этом уровне должности. Опишите, почему именно эти обязанности особенно важны, каковы ключевые факторы успеха при их исполнении, каких ошибок следует избегать. Используйте в памятке картинки, а не только текст. Включите изучение памятки в программу управленческой подготовки для соответствующего уровня руководителей.

4. Приставляйте к новичкам опытного наставника, ментора, уже являющегося носителем нужного уровня управленческого масштаба. Роль такого наставника — помогать в формировании картины мира, акцентировать внимание

новичка на по-настоящему важных вещах, разрушать ограничивающие убеждения и привычки предыдущего уровня.

Такие наставники могут помогать не только в режиме «один на один», но и в ходе мастер-классов, интегрированных в программу управленческого обучения.

5. Сделайте концепцию управленческого масштаба, управленческую картину мира одной из первых тем для изучения на тренингах адаптации к новой управленческой должности и для участников программы кадрового резерва. Тренируйте навык анализа и осмысления собственного опыта. Например, написание и обсуждение бизнес-кейсов и эссе способствуют развитию этих навыков.

6. В ходе программ обучения навыки, необходимые на новом уровне должности, давайте небольшими порциями. Вслед за обучением в классе организуйте процесс обязательного практического применения полученных навыков в управленческой работе. На следующем учебном мероприятии проводите «разбор полетов», помогайте участникам в анализе и осмыслении полученного опыта.

7. Сделайте программу управленческой подготовки реальной, сложной системой испытаний — системой «управленческой инициации», пройти которую до конца, успешно закончить могут только лучшие — те руководители, чей управленческий масштаб соответствует должности. Изучите опыт тренинга морских пехотинцев и других элитных армейских подразделений (например, посмотрите сериал Discovery «Surviving the cut», обращая внимание на методику подготовки, а не на патриотический пафос) или ознакомьтесь с практиками инициации в племенных общинах (в этом вам помогут книги по антропологии и этнопсихологии, научно-познавательные фильмы BBC, Discovery, National Geographic и т. п.). Вы почерпнете много полезного для программ управленческой подготовки в вашей компании. Кстати, не воспринимайте эту рекомендацию как шутку: инициации — древнейший способ «ускоренного взросления», смены картины мира. ▲

Мы разработали и тестируем опросник по концепции управленческого масштаба. Результат опроса поможет определить, на каком уровне управленческого масштаба находится руководитель, подскажет, какие шаги ему следует предпринять для развития управленческого масштаба.

Ссылку на опрос можно получить здесь:

<http://www.ecopsy.ru/ournews/news/1089>



Модульные программы Инструмент изменения управленческого масштаба руководителя

Александр Улесов, партнер «ЭКОПСИ Консалтинг»
Анна Тимофеева, ведущий консультант «ЭКОПСИ Консалтинг»

Исполнитель, который получил назначение на менеджерскую позицию, не может сразу начать мыслить как руководитель отдела, руководитель отдела — как руководитель целой функции, а руководитель функции — как генеральный директор бизнес-единицы или всей организации. С переходом на следующий управленческий уровень менеджеру предстоит научиться мыслить сообразно новой должности, а это непростая задача.

Период изменений и реформ, в который вступили многие российские компании, порождает острую потребность в менеджерах, которые мыслят масштабнее и имеют стиль управления, в большей степени ориентированный на потребности бизнеса. Такие менеджеры призваны стать для компании проводниками новой управленческой культуры и нового менталитета. Как эффективно готовить руководителей к решению таких задач? Что может сделать компания, чтобы помочь менеджеру сформировать взгляд и мышление, менталитет руководителя соответствующего уровня?

Мощным инструментом формирования необходимого управленческого масштаба и нового стиля управления являются модульные программы развития руководителей. «ЭКОПСИ Консалтинг» разрабатывает и проводит модуль-

ные программы с 2005 года. Нами накоплен обширный опыт создания и практического использования таких программ, которым мы хотим поделиться с вами.

Обучение vs. образование

Традиционные тренинги и семинары оказывают слабое влияние на менталитет руководителей. Как правило, локальные учебные программы, даже если они выстроены в логическую последовательность, остаются обучением, то есть формируют новые знания и навыки, но не новую картину мира. Создание нового образа себя, новой концепции своей деятельности — задача образования, или, как говорят L&D-менеджеры, развития.

Например, система фундаментального образования кроме обучения новым знаниям и навыкам включает в себя большую долю развития: в студенческие годы человек (если ему повезло с вузом) вырастает и профессионально, и лично. За несколько лет он превращается из выпускника школы в молодого специалиста. Такой результат невозможно обеспечить никакими локальными курсами. Вот ключевые принципы, благодаря которым фундаментальное образование формирует мировоззрение человека:

- продолжительность обучения;
- погружение человека в новую атмосферу, культуру;
- регулярная оценка новых знаний, подведение промежуточных итогов;
- взаимодействие с большим количеством разных преподавателей, специализирующихся в разных областях знания;
- наличие практических занятий;
- самостоятельное изучение литературы;
- специальное, более глубокое изучение ряда тем — курсовые работы, дипломная работа;
- синергия перечисленных элементов.

Модульные программы — это образование для руководителей

Модульные программы, которые создает «ЭКОПСИ Консалтинг», разработаны с учетом принципов фундаментального образования. По нашему опыту, наиболее сильный эффект дают те модульные программы, которые спроектированы для конкретной категории персонала — например, для менеджеров начального звена или для резервистов на средние и высшие управленческие позиции. Модульная программа нацеливает участников на осмысление своего стиля управления, формирует новую картину мира, стимулирует изменение менталитета. Помимо этого, она работает на создание системы понятий, единой для всей компании и характерной для конкретной категории персонала.

Подход к проектированию модульной программы будет различным в зависимости от задачи и целевой аудитории.

Проектирование модульной программы. Основные подходы и инструменты

1. Ориентация на целевой профиль руководителя, существующий в компании

В основу модульной программы, как и любых других серьезных программ в области обучения и развития, закладывается некоторая система критериев. В качестве таких критериев могут выступать управленческие и профессионально-технические компетенции — они определяют, что такое «хорошо» в понимании компании, как «должно быть».

Прежде чем приступить к проектированию модульной программы, определите, какие компетенции находятся «в прицеле», каков целевой уровень их развития, какому профилю должны соответствовать руководители, выбранные для участия в программе. Проектируйте программу на основе этого целевого профиля. В качестве КПЭ (ключевого показателя эффективности) модульной программы рассматривайте прирост к текущим оценкам компетенций относительно целевого профиля. Очень важно, чтобы целевое значение этого КПЭ было задано до проектирования конкретной модульной программы, а программа мыслилась как решение, позволяющее его достичь, — в противном слу-

Несмотря на то что модульные программы широко используются компаниями — лидерами бизнеса, большинство организаций отдают предпочтение традиционным методам развития руководителей.

Топ-менеджмент

Наиболее популярные методы обучения и развития топ-менеджеров в России, %. Trainings Index, 2011 г.



Менеджеры среднего звена

Наиболее популярные методы обучения и развития менеджеров среднего звена в России, %. Trainings Index, 2011 г.



Настройка модульной программы в зависимости от корпоративной культуры организации и стиля управления

Ценностно-культурный профиль	Основные черты	Рекомендации по фокусировке развития
Организация с культурой регламентации	Имеются простроенные и четкие бизнес-процессы, на большинстве участков есть подробные инструкции и регламенты работы	Учите формулировать мысли на языке бизнес-процессов и регламентов
Организация с культурой персонализации	Во главе угла стоят конкретные люди и их способности	Развивайте эмоциональный интеллект — умение взаимодействовать с людьми
Организация, ориентированная на стратегию	Наличие разработанной бизнес-стратегии, планирование развития на несколько лет вперед, четкое следование плану	Формируйте системное мышление
Оппортунистическая организация (от англ. opportunity — «возможность»)	Гибкая реакция на открывающиеся возможности, готовность менять курс ради выгодной возможности	Воспитывайте предпринимательский дух
Консенсусная организация	Склонность к совместному принятию решений, вовлечение сотрудников	Учите фасилитировать
Директивная организация	Четкое соблюдение иерархии, постановка задач строго сверху вниз	Обучайте оказывать влияние, принимать самостоятельные решения
Организация с исполнительской культурой	Главное — четкое и безошибочное выполнение распоряжений	Учите управлять исполнением и контролировать результат
Организация с достиженческой культурой	Главное — достижение высоких результатов, высокой эффективности	Развивайте способность руководителей пробуждать в людях инициативность, воодушевлять их и делегировать им ответственность

чае есть риск хорошо провести время, но развивать вовсе не то, что нужно компании.

2. Учет особенностей корпоративной культуры организации

При проектировании модульной программы принимайте во внимание еще одну, не менее важную

составляющую — ценности и корпоративную культуру компании (см. примеры в табл.).

Нередко компания проводит модульную программу в период изменения корпоративной культуры. В такой ситуации одной из задач программы становится внедрение новых типов поведения людей в соответствии с ценностями целевой культуры.

3. Встроенная в программу оценка компетенций на «входе» и «на выходе»

Оценка как в начале, так и в конце программы имеет большой потенциал в качестве инструмента развития руководителя — используйте этот потенциал.

Оценка на «входе»:

- помогает человеку осознать свои сильные стороны и увидеть зоны развития, «раскрывает глаза», помогает посмотреть на себя со стороны;
- позволяет руководителю разместить себя в некоторых «координатах управленческой зрелости и масштаба», увидеть желаемый, целевой образ себя как руководителя относительно профиля компетенций и корпоративных ценностей;
- вкупе с корректной обратной связью практически всегда побуждает менеджера к рефлексии и может стать сильным мотивационным толчком к развитию, переосмыслению себя;
- помогает точнее настроить содержание программы.



Итоговая оценка:

- позволяет увидеть динамику развития по компетенциям, на развитие которых была направлена модульная программа;
- показывает участникам программы, есть ли эффект от их усилий, и помогает им комплексно спланировать свое дальнейшее развитие;
- в соотношении с выходной оценкой является одним из главных методов оценки эффективности модульной программы.

Участники модульной программы развития руководителей в Корпоративном университете «РЖД» прошли входную оценку — таким образом был зафиксирован текущий уровень развития корпоративных компетенций, на которые компания хотела повлиять. Другая цель оценки состояла в том, чтобы побудить руководителей задуматься, начать переосмысление себя и подготовиться к последующему развитию в ходе участия в программе. Поэтому на сессиях обратной связи консультанты рассказывали менеджерам о других моделях поведения, отличных от тех, которые участники проявляли при решении управленческих задач в ходе ассесмента. Предлагаемые модели поведения и стиль управления были менее директивными, более рыночноориентированными, подразумевали делегирование полномочий и ответственности, давали подчиненным возможность думать.

Итоговая оценка показала, как изменились компетенции руководителей за время обучения (см. статью Антона Капитонова «„Очищение эффекта“: оценка результатов обучения руководителей высшего звена ОАО „РЖД“», с. 33). Для участников программы эта информация стала свидетельством их достижений в работе над собой, подтверждением оправданности приложенных усилий. Консультанты отметили разницу в эмоциональном настрое, с которым люди приходили на входной и итоговый ассесменты: на входной оценке наладить контакт, разговаривать, раскрыть человека было весьма непросто, а на итоговый ассесмент-центр участники приходили воодушевленными, открытыми к диалогу, готовыми обсуждать свои вопросы и ситуации с экспертами-консультантами. Эта разница была связана прежде всего с тем, что между оценочными сессиями они проверили новые модели поведения, новый стиль управления на практике.

Данные итоговой оценки были использованы также для сравнения с контрольной группой руководителей, не прошедших модульную программу. Сравнение показало, что участники про-

граммы находятся гораздо ближе к целевому профилю руководителя компании «РЖД». Так, оценки по компетенции «Управление развитием» выросли в среднем на 34%, а по компетенции «Управление эффективностью» — на 19%.

4. Оценка знаний участников

Кроме оценки компетенций проводите входную, итоговую, а в некоторых случаях и промежуточную оценку знаний участников. Аудит знаний, с одной стороны, стимулирует осмысленное обучение и минимизирует халатное, потребительское отношение к программе и вложенным в нее силам и средствам, а с другой — отражает прогресс там, где он есть, и заставляет задуматься, если улучшений не наблюдается. Кроме того, аудит знаний помогает точнее настроить контент программы, уделяя больше внимания тем областям, которые у участников программы «проседают».

5. Обязательное включение межмодульных элементов

Кроме учебных модулей, собранных из различных развивающих компонентов (целевой тренинг, семинар, мастерская или центр развития, бизнес-симуляция и др.), обязательно включайте в программу межмодульные элементы. Как правило, это практикумы, домашние задания, дипломные проекты. После прохождения модуля менеджер, возвращаясь на свое рабочее место, должен закрепить полученные знания и навыки — например, выполнив домашнее задание. Перед началом следующего модуля участники могут собраться на мастерской, представить и обсудить результаты своих домашних заданий. В конце обучения дайте возможность участнику выбрать и реализовать полезный для компании «дипломный» проект, связанный с тематикой одного из модулей программы, а также защитить его — представить результаты проекта и обсудить их с коллегами и руководством.

Межмодульные практикумы — один из обязательных инструментов модульной программы. Они крайне значимы для переноса полученных участниками знаний и навыков в реальную жизнь и являются ключевым элементом осмысления нового опыта и произошедших изменений, размышления над особенностями нового поведения и его эффективностью, дальнейшего совершенствования. Практически все наши модульные программы насыщены межмодульными активностями.

Модульная программа «Перспектива» для руководителей начального звена ОАО «ТНК-ВР»

Программа «Перспектива» является одним из прародителей модульных программ, в разработке которых мы принимали участие. Созданная для «ТНК-ВР» в 2005 году, она была ориентирована на руководителей начального звена в регионах, которые еще недавно были рабочими, а теперь стали мастерами или начальниками цехов. Эффективный, успешный руководитель отличается от специалиста категориями мышления, ответственностью за команду, бригаду, цех. У молодого, недавно назначенного руководителя должен произойти переход от исполнительского мышления к управленческому, осмысление опыта в новой роли, «расширение поля зрения». Именно такую задачу руководство «ТНК-ВР» поставило перед программой «Перспектива».

Результат

После нескольких лет проведения программы «Перспектива» компания «ТНК-ВР» выполнила исследование эффективности программы. У подавляющего большинства участников программы «Перспектива» прирост навыков по всем компетенциям оказался выше, чем у руководителей, не принимавших участия в программе. В частности, наибольшая разница между оценками участников программы и контрольной группы была выявлена в следующих компетенциях и индикаторах:

- «Организация рабочего процесса» (расстановка приоритетов, оценка достижений подчиненных и обратная связь по итогам);
- «Эффективная коммуникация» (вовлечение и поддержка);
- «Командное лидерство» (кооперация со смежными подразделениями);
- «Саморазвитие и наставничество» (адаптация и интеграция новых сотрудников);
- «Внедрение изменений» (стимулирование и поддержка инициатив).

Меньше всего обученные и необученные руководители различались по следующим компетенциям:

- «Принятие взвешенных решений» (использование знаний финансово-экономических показателей при решении рабочих задач);
- «Организация рабочего процесса» (соблюдение стандартов компании в области охраны труда);
- «Эффективная коммуникация» (поддержка информационного обмена);
- «Саморазвитие и наставничество» (овладение и применение новых знаний и навыков, анализ опыта и открытость обратной связи, оценка сильных и слабых сторон подчиненных).

С одной стороны, такое исследование позволило определить, в чем программа действительно способствовала росту участников, и количественно этот рост измерить. С другой стороны, мы увидели, что есть компетенции, которые развиваются у сотрудников и без участия в модульной программе. Это позволило оптимизировать программу для будущих циклов, убрав из нее некоторые элементы.

В программе «ПятьПлюс» для резервистов на топ-позиции в компании «Газпром нефть» участники выполняли между модулями домашнее задание — в частности, готовили публичное выступление по заданной теме, готовились к защите профиля успешного генерального директора бизнес-единицы в блоке «Разведка и добыча».

В модульной программе для резервистов на топ-позиции в компании «Камский кабель» параллельно с обучением участники выполняли в проектных командах «дипломные» проекты. Кураторами «дипломных» проектов были эксперты из числа руководителей компании. Таким образом участники переносили полученные навыки в жизнь, проверяли их в реальной деятельности и приносили конкретную пользу компании. Защита проектов проходила перед руководством компании.

6. Значительный объем самообучения

Самообучение — метод развития, которым зачастую пренебрегают. Включайте его в мо-

дульные программы. Сегодня, в век информационных технологий, существуют сотни возможностей получить необходимую информацию, найти статьи, книги, посмотреть видеоролики, обсудить проблему с экспертом или группой экспертов, даже если они находятся в разных частях земного шара. Главное в самообучении — внутренняя мотивация человека.

Для развития руководителей «ТНК-ВР» мы составили подборку книг и статей в привязке к корпоративным компетенциям. В модульной программе для руководителей «РЖД» Корпоративный университет сформировал список рекомендованной литературы и других источников. На модулях участники обсуждали прочитанные книги, обменивались мнениями, спорили. Мы заметили, что участники начинают делиться своими инсайтами, ценными мыслями, почерпнутыми из прочитанных книг, — передают друг другу конспекты, оставляют заметки на тему прочитанного в личных блогах. С учетом занятости современных руководителей удобной формой самообу-

Модульная программа подготовки резервистов на топ-позиции для ООО «Камский кабель»

Задача

Подготовить резервистов к новым должностям.

Методология программы

Вместе с руководителями и HR-специалистами компании «Камский кабель» мы выделили приоритетные бизнес-задачи и инициативы и сформировали проектные команды, перед которыми была поставлена задача спланировать и реализовать проект по повышению эффективности в выделенных областях (например, повышение производительности труда в определенном процессе, сокращение издержек и т. п.).

Далее мы разработали модульную программу, ориентированную на развитие ключевых управленческих компетенций резервистов. В основу программы был положен принцип «От личной эффективности — к управлению командой и лидерству». Между модулями участники выполняли реальные полезные для компании проекты и защищали их перед руководством.

Результат

На сегодняшний момент назначения получили более 50% участников программы.

чения являются аудиокниги и executive summary деловой литературы.

7. Составление планов развития

План развития чаще всего создается сразу после входной оценки, а после итоговой оценки проводится его актуализация. Помогайте участнику программы составить свой план развития и следовать ему. Тем самым у участника формируется более осознанный подход к развитию: он сам определяет, над чем будет работать дальше. В итоге даже по окончании модульной программы развитие не останавливается.

В программах для руководителей начального и среднего звена компании «Газпром нефть» — «Менеджеры роста» и «Менеджеры роста Плюс» — финальный модуль посвящен целям развития. На финал программы приглашаются эксперты из корпоративного центра в качестве наблюдателей центров развития. На основе обратной связи наблюдателей и самооценки участники определяют для себя области развития и составляют индивидуальный план развития: выбирают 1–2

компетенции, на которых фокусируют свое внимание. В программе «Вектор успеха» для резервистов на топ-уровень руководителей дочерних обществ «Газпром нефть» участники формируют планы развития на основе полученной обратной связи по методу «360 градусов».

8. Вовлечение в программу внутренних экспертов компании

Участие высших руководителей компании в развитии менеджеров, курирование программ с их стороны — эффективный инструмент, оказывающий мощное влияние на результат развития. В рамках модульных программ развития существуют как минимум две задачи, в решении которых руководители компании могут сыграть важную роль. Во-первых, участие руководителей помогает транслировать участникам важность происходящего, серьезность намерений компании, ее ожидания в отношении участников. Формы такой трансляции могут быть совершенно различными, от видеointервью до личного выступления руководителя перед аудиторией.

Татьяна Куприянова, руководитель управления развития и подготовки кадров Департамента по работе с персоналом ОАО «Газпром нефть»:

Как вы оцениваете результат модульной программы?

За 3 года существования программы в ней приняли участие более 200 руководителей, работающих в дочерних обществах компании.

Основным результатом программы мы считаем рост «критической массы» новых знаний, расширение горизонтов видения, совершенствование навыков управления процессами и людьми.

Участники программы считают ее очень полезной, практически развивающей. Больше всего участникам нравятся практические кейсы. Как они пишут в своих отзывах: «Лаконично, но при этом все охвачено. Много практических примеров. Хорошие деловые игры, которые доступно и просто позволяют более глубоко понять

теоретический материал. Развивает практические навыки, которые необходимо применить в работе».

Участники переносят в практическую деятельность системные подходы, видение через призму целей и задач, стоящих перед подразделением и компанией в целом. Программа наряду с другими факторами позволяет выявить лучших и способствует их продвижению. Около 10% участников программы получили продвижение на новые позиции.

Модульная программа «Менеджеры роста» для руководителей начального звена ОАО «Газпром нефть»

Задача

В 2010 году компания «Газпром нефть» обратилась в «ЭКОПСИ» с запросом на разработку и реализацию модульной программы развития для руководителей начального и среднего звена. Предпосылок для целенаправленного развития этих категорий персонала было две: с одной стороны, цели, сформулированные в стратегии компании, требовали нового подхода к управлению людьми и их эффективностью, а значит, и управленцев нового «поколения». С другой стороны, стояла задача интеграции различных дочерних обществ и создания единой управленческой культуры в компании.

Методология программы

Темы модулей программы были выбраны с учетом задач компании и отобранных компетенций, на уровень развития которых должна повлиять программа. К ним относились, в частности, классические менеджерские навыки типа управления исполнением, постановки правильных целей, решения актуальных ежедневных задач, оптимизации рабочего и личного времени. Между модулями, длительность которых составляла от 3 до 5 дней, участники получали практическое домашнее задание. В число заданий входили, например, постановка целей своим подчиненным на следующий период, обратная связь подчиненным по итогам прошедшего месяца и т. п. На мастерских участники обсуждали сложности, с которыми они столкнулись, осмыслили следствия своего нового поведения, результаты.

Результат

За первый год через программу «Менеджеры роста» прошли 6 групп менеджеров по 20 человек. Опыт первого года показал, что модульные программы обучения — эффективный и востребованный способ развития руководителей: при планировании второго года обучения в 2011 году объем заявок на программу вырос в 4 раза. В 2012 году мы кастомизировали программу под конкретные запросы, пришедшие напрямую из дочерних обществ компании.

Во-вторых, руководителей можно привлечь в роли экспертов — спикеров, носителей экспертного знания в рамках модулей программы.

Пример первого варианта — видеообращение Владимира Ивановича Якунина, президента «РЖД», к руководителям — участникам программы развития в Корпоративном университете «РЖД». В своем видеообращении он кратко обрисовал суть происходящих в компании и в отрасли изменений, озвучил потребности компании в руководителях новой формации, а также свои личные ожидания от участников. В роли эксперта в модуле, посвященном изменениям и реформе, выступил Валерий Анатольевич Веремеев, начальник Департамента экономической конъюнктуры и стратегического развития «РЖД». Он рассказал о структурной реформе и управлении эффективностью в холдинге. В программе «Менеджеры роста Плюс» для менеджеров среднего звена «Газпром нефть» также выступали топ-менеджеры компании: первый заместитель генерального директора Вадим Владиславович Яковлев рассказывал участникам программы о правилах взаимодействия в команде и собственных ценностях, о целях компании и способах их достижения.

Привлекать топ-руководителей к участию в программе непросто, но крайне эффективно. Это стимулирует участников программы стремиться к дальнейшему развитию, влияет на их мотивацию, желание работать над собой, повышает статус программы внутри компании,

порождает более серьезное отношение к процессу развития.

9. Привлечение внешних спикеров

Чтобы изменить свою картину мира, полезно увидеть, что есть другая, и убедиться, что она более эффективна. Создавайте возможность взаимодействия участников модульной программы с людьми, имеющими больший, чем у них самих, управленческий масштаб. Это поможет расширить горизонты, дать перспективу из другой компании, другой отрасли, (см. статью Павла Безручко «Три вопроса об управленческом масштабе», с. 5).

В модульной программе «ПятьПлюс» для компании «Газпром нефть», разработанной в 2011 году, мы привлекали внешних спикеров из числа топ-менеджеров компаний, сходных по сути бизнеса, но не являющихся конкурентами. Так, в модуле, посвященном управлению талантами, выступила Наталья Ионова, вице-президент по персоналу «Евраз Груп», в модуле «Лидерство» — Леонид Забежинский, исполнительный директор IBS, в модуле «Управление исполнением» — Ирина Иванова, директор по логистике «М. Видео», по теме управления изменениями — Наталья Ямщикова, и. о. директора по развитию «Сибур Холдинг». Мы пригласили также спикеров из академической среды: Сергей Филонович, декан Высшей школы эко-

Модульная программа «ПятьПлюс» для резервистов на топ-позиции дочерних обществ для ОАО «Газпром нефть»

Задача

В компании «Газпром нефть» был сформирован резерв на позиции генеральных директоров дочерних обществ. Чтобы быть готовым к назначению на позицию руководителя актива, надо мыслить в категориях эффективности целого предприятия, видеть и осознавать взаимосвязь всех функций, понимать, как можно улучшить результат дочернего общества. Резервисты же были функциональными руководителями и зачастую смотрели на жизнь предприятия сквозь призму своей функции.

Методология программы

В основу программы были положены компетенции руководителя высшего звена «Газпром нефть».

Тематика модулей охватывала темы стратегического и технологического развития, инноваций и их внедрения, этики и социальной ответственности бизнеса, культуры результата и ее формирования, оптимизации и т. д. Каждый модуль представлял собой тематические семинары. В программу были встроены мастер-классы с приглашенными экспертами из другого бизнеса. После мастер-классов участники осмыслили опыт коллег из других сфер и обсуждали возможности его использования в своей компании. В течение всех модулей программы работой участников управлял один из самых опытных бизнес-тренеров «ЭКОПСИ» — Григорий Крамской.

После первого модуля была проведена обратная связь по методу «360 градусов». Цель процедуры состояла в том, чтобы узнать, как руководитель, коллеги и подчиненные оценивают компетенции участника, каков разрыв между самооценкой и оценкой референтных групп, повысить мотивацию к развитию.

Между модулями участники программы прошли Executive Assessment — глубинное интервью по ключевым жизненным событиям. Цель такой оценки — лучше понять себя, увидеть свои сильные и слабые стороны, деструкторы, которые могут снижать эффективность. В завершение программы участники представили руководству «дипломные работы» — профиль успешного генерального директора дочернего общества.

Результат

Из 16 участников программы 6 получили продвижение уже в ходе программы, 2 — горизонтальное продвижение, еще 2 были из программы по объективным обстоятельствам. Программа признана успешной. Следующий набор в программу планируется в середине 2012 года.

номики, рассказал о том, что значит «быть первым руководителем», а Виктор Тимохов, генеральный директор Центра креативных технологий «Идеальные решения», мастер ТРИЗ, — о творческом мышлении.

10. Встроенная в модульную программу система испытаний

Мы убеждены, что для формирования нового управленческого менталитета участникам

программы нужно выйти за пределы зоны комфорта, попасть в стрессовую, но мотивирующую атмосферу. Встройте в модульную программу систему испытаний, преодоление которой принесет наиболее результативным участникам выигрыш или поощрение, — например, гарантируйте лучшим выпускникам программы приоритетное рассмотрение при открытии целевых позиций (возможно, при этом потребуются обдумать, что делать с менее результативными). Такой подход позво-

Дмитрий Волохов, советник первого заместителя генерального директора ОАО «Газпром нефть»:

Как вы оцениваете результат модульной программы?

Получили ли участники программы скорое карьерное продвижение?

Высокий процент продвижений среди участников не является прямым следствием участия в программе, ведь кандидаты еще на этапе отбора имели карьерные перспективы. Что программа помогла сде-

лать — посредством опроса «360 градусов», анализа с первыми руководителями отчетов по глубинной оценке, презентации профиля успешного руководителя мы освежили мнение первых руководителей, дали им возможность сконцентрированно подумать об участнике, оценить его сильные и слабые стороны, «примерить» его к новой должности. В состав жюри на финальной защите входили все топ-руководители, принимающие самые важные кадровые решения в добычных предприятиях и проектах.

Видите ли вы пользу от применения подхода «привлечение внешних экспертов» в модульную программу? Каковы плюсы и минусы этого подхода?

Мы «поймали» одну неожиданную закономерность: успешный руководитель с подтвержденным опытом неохотно воспринимает внешний опыт, если тот не соответствует сформировавшейся «картине мира». Первые спикеры получали в основном вопросы «навстречу», направленные на подтверждение догадок и собственного опыта слушателей. В ходе программы мы увидели экспонентное

лит выявить наиболее целеустремленных, будет мотивировать участников использовать все возможности для развития, прикладывать экстраординарные усилия. В условиях реформирования компании и острой необходимости в управленцах новой формации такая мобилизация необходима.

Результат модульной программы

Результатом модульной программы являются изменения в стиле работы и рост управленческого масштаба участников. Как можно измерить эти изменения? Необходимо оценить управленческие компетенции руководителей до программы и спустя некоторое время после ее окончания. Желательно, чтобы такая оценка была независимой. Например, Корпоративный университет «РЖД», кроме замеров развития компетенций до начала программы и сразу после нее (входной и выходной ассесменты), провел независимое исследование для оценки изменений в поведении участников программы. Приглашенные социологи провели опрос, фокус-группы и ряд качественных интервью как с руководителями участников программы, так и с их подчиненными. Результатом исследования стал отчет о динамике развития компетенций, выбранных в качестве целевых при проектировании модульной программы (см. статью Антона Капитонова «„Очищение эффекта“: оценка результатов обучения руководителей высшего звена ОАО „РЖД“», с. 33).

Корпоративные модульные программы vs. программа MBA

Почему многие компании готовы вкладывать усилия и деньги, создавая свои, корпоративные модульные программы вместо отправки руководителей в существующие школы MBA? Хорошая школа MBA — например, такая, как

Harvard Business School (HBS), — предлагает свой вариант образования, свой особенный менталитет и мировоззрение, свой стиль управления. Одним компаниям «гарвардский менталитет» подходит, другим — нет. На наш взгляд, в HBS стоит ехать тогда, когда менеджер уже «созрел» и готов осмыслить свой собственный уникальный управленческий опыт,знакомиться с другими подходами осознанно и избирательно, принимая одни и отвергая другие, неподходящие. Кроме того, участие в модульной программе, разумеется, дешевле и не требует столь серьезного отрыва от работы, как программа MBA.

Основные технические параметры модульной программы

Длительность модульной программы может составлять от одного года до трех лет. С одной стороны, мы в «ЭКОПСИ» считаем, что один год — слишком малый срок для усвоения такого количества нового материала, его осмысления и настоящего изменения управленческого мировоззрения. С другой стороны, многие компании не могут себе позволить ждать 3 года: новые управленцы нужны им уже сейчас. Поэтому чаще всего модульная программа проектируется на 1,5–2 года. Средняя длительность одного модуля составляет 2–3 дня, а комфортный межмодульный «перерыв» на выполнение домашне-го задания — около 4 месяцев.

Нельзя утверждать, что модульная программа — панацея и что всем ее участникам без исключения удастся изменить свой управленческий масштаб. Однако развивающая среда, правильная мотивация, постоянная рефлексия и осмысление нового опыта способны значительно расширить рамки сознания руководителя, содействовать формированию новой культуры управления. ▲

повышение интереса к внешнему опыту. «Включателями» оказались степень openness внешнего спикера, глубина детализация опыта и обсуждение применимости решений после выступлений.

Как вы считаете, в чем состоит специфика такой категории, как топ-менеджеры?

Какие подходы наиболее эффективны для этой категории?

Топ-менеджера практически невозможно учить, его багаж знаний и навыков настолько полон, что новые теории просто выплескиваются через край. Мы не зря на

первых модулях определенное время посвятили детальному разбору психологических особенностей реакции человека на изменения. Это помогло быстрее проходить этап отторжения новых знаний, переходя сразу на этап изучения и осмысления. Обратная связь «360 градусов» и глубинное интервью также помогли каждому из участников идентифицировать области развития, а детальный анализ этих документов со стороны команды организаторов позволил наполнить последующие модули и межмодульные периоды наиболее

востребованной и кастомизированной информацией.

Каковы ваши планы на будущее? Будете ли вы использовать эту и другие модульные программы для руководителей в дальнейшем?

Благодаря высокой оценке, полученной программой от топ-руководителей, мы запускаем в июле следующий поток «Пять-Плюс». Интерес к программе проявили также наши коллеги из блока логистики, переработки и сбыта, поэтому перспективы у программ есть!



Корпоративный университет «РЖД»

От концепции до первого выпуска

Павел Безручко, генеральный директор «ЭКОПСИ Консалтинг»
Юлия Иванова, директор по консалтингу «ЭКОПСИ Консалтинг»
Евгений Переплеснин, старший консультант «ЭКОПСИ Консалтинг»

Статья опубликована на сайте Trainings.ru

С момента начала работы Корпоративного университета «РЖД» 1 июля 2010 года прошло два года. За это время коллектив сотрудников Корпоративного университета провел огромную работу. Через программы развития Корпоративного университета прошли более 3 тысяч руководителей высшего звена компании «РЖД».

Часть 1. Проектирование концепции Корпоративного университета

Зачем компании «РЖД» потребовался Корпоративный университет

Для создания Корпоративного университета существовало несколько предпосылок. Во-первых, сложная ситуация с профессиональными управленческими кадрами сложилась не только внутри компании, но и в масштабе всей нашей страны. Большинство руководителей в производственной сфере, в том числе руководителей высшего звена, имеют богатый опыт в своей профессиональной области, являются высококвалифицированными практиками. Однако их управленческая подготовка далеко не всегда соответствует современным стандартам.

Во-вторых, уже несколько лет в «РЖД» идет структурная реформа — изменение организации от территориальной, построенной по принципу железных дорог, к функциональной, организованной по принципу дирекций. Организационная трансформация сопровождается переходом

от монопольного принципа хозяйственной деятельности к более рыночному. Как известно, вопрос качества менеджмента особенно остро стоит в периоды реформирования. Компании необходимы лидеры, не просто способные адаптироваться к изменениям, а готовые их возглавить. Сегодня в компании есть большая потребность в таких людях.

В-третьих, «РЖД» — компания с длинной историей, насчитывающей 175 лет работы. Исторически «Российские железные дороги» — полувоенная организация с характерными традициями жесткого, директивного менеджмента. В чем достоинство такого стиля управления? Он позволяет хорошо решать вопросы производственной дисциплины и безопасности, так как минимизирует риски. В чем основная проблема такого стиля менеджмента? Он лишает сотрудников желания самостоятельно думать, поскольку главная задача — четко выполнять регламент или конкретное поручение руководителя. Но когда компания становится более «коммерческой», нужно не просто выполнить регламент, а, не допуская проблем, достичь успеха, показать хороший финансовый результат. В изменчивых условиях рынка требуется

Справка о компании ОАО «РЖД»

- ОАО «Российские железные дороги» входит в мировую тройку лидеров железнодорожных компаний.
 - Оборот: 1334,2 млрд руб. (2010 г., МСФО)
 - Чистая прибыль: 208,3 млрд руб. (2010 г., МСФО)
 - Число сотрудников: 976 116 чел. (на 31 декабря 2010 г.)
-

больше гибкости и адаптивности. Административно-командный стиль менеджмента в этом вопросе скорее мешает. Поэтому для успешной работы на коммерческом рынке требуется не только структурное изменение, но изменение управленческой культуры компании.

Основная сложность такого изменения состоит в том, что полный отказ от существовавших ранее принципов управления нецелесообразен, он может навредить бизнесу. Безопасность и дисциплина по-прежнему являются важнейшими приоритетами компании. Задача заключается в том, чтобы создать «микс» традиционных и современных методов управления, оптимальный для решения практических задач компании в новых условиях.

Какие задачи решает Корпоративный университет «РЖД»

В июне 2008 года президент «РЖД» В. И. Якунин поставил задачу: разработать концепцию Корпоративного университета, который смог бы, с одной стороны, помочь руководителям высшего звена в совершенствовании их управленческих компетенций, а с другой — сформировать новую управленческую культуру компании, объединяющую традиции и новые подходы и инструменты менеджмента. Ключевую роль в работе над концепцией Корпоративного университета сыграли Борис Моисеевич Лapidус — в то время старший вице-президент, а сейчас генеральный директор и член Правления ВНИИЖТ, Антон Александрович Награльян — помощник президента «РЖД», руководитель центра молодежных проектов, а сейчас начальник департамента управления персоналом, и Николай Васильевич Стеблянский — первый заместитель начальника департамента управления персоналом, а сейчас — руководитель Корпоративного университета «РЖД».

Концепция Корпоративного университета была одобрена на заседании правления «РЖД» 24 мая 2009 года. На основе концепции были сформированы бизнес-план и программа запуска Корпоративного университета, утвержденные советом директоров в ноябре 2010 года.

До этого момента рабочая группа провела аудит системы подготовки руководителей, которая существовала в компании. Исторически сложившийся подход к развитию руководителей оказался непригоден для решения новых задач: сформировать новое качество менеджмента и изменить управленческую культуру организации. Было решено полностью перепроектировать систему развития руководителей под эти задачи.

На кого ориентирована деятельность Корпоративного университета

Работая над концепцией Корпоративного университета, мы отвечали на вопрос, который задают себе проектировщики любых управленческих и кадровых систем: на каких категориях персонала должен сконцентрировать свои усилия Корпоративный университет? Кто является его целевой аудиторией? В качестве целевой аудитории Корпоративного университета на первые 3 года были определены руководители высшего звена — от вице-президентов до заместителей начальников департаментов, управлений, железных дорог — и кадровый резерв на все эти позиции. Отдельной категорией в Корпоративном университете стал молодежный кадровый резерв компании. Начиная с 2012 года Корпоративный университет разворачивает филиальную сеть в регионах, и к упомянутым выше категориям руководителей добавляются следующие уровни управленцев.

Критерии оценки и развития

Самые популярные функции корпоративных университетов (по данным Corporate University Exchange) — обучение, оценка персонала и управление знаниями. В большинстве компаний в качестве критериев, оснований для оценки и обучения выступают корпоративные, управленческие и профессиональные компетенции. На момент начала проекта в «РЖД» уже велась работа по созданию корпоративных компетенций, рабочая группа помогла ее завершить к моменту запуска Корпоративного университета. Поскольку в компании уже существовали ценности бренда, был использован подход декомпозиции: компетенции описывают то, как должны проявляться корпоративные ценности и реализовываться бизнес-стратегия компании на каждом уровне должности в компании, от вице-президентов до специалистов и рабочих (см. табл. на с. 27).

Планирование работы Корпоративного университета

До появления Корпоративного Университета учебный план и бюджет на управленческую подготовку формировались на основе консолидированных заявок руководителей и предложений подрядчиков с учетом требования периодичности обучения 3 года и 5 лет и нормативной длительности основных учебных программ 72 часа.

Проведенный аудит системы обучения показал, что многие заявки не имели прямого отношения к тому, что требует компания от руководите-

Корпоративные компетенции холдинга «РЖД»

Ценности бренда РЖД	Модель корпоративных компетенций 5К+Л	Корпоративные компетенции по уровням			
		Рабочие и специалисты, уровень 4	Руководители, уровень 3	Руководители, уровень 2	Руководители, уровень 1
Мастерство	Компетентность	Профессиональные компетенции			
		Способность к развитию			
		Помощь в развитии	Развитие сотрудников		Управление развитием
	Клиенто-ориентированность	Ориентация на интересы клиентов	Ориентация на интересы клиентов при организации работ	Формирование системы работы с клиентами	Внедрение культуры ориентации на клиента
Целостность	Корпоративность и ответственность	Ответственное мышление	Рациональное мышление	Системное мышление	Стратегическое мышление
		Работа в команде	Формирование командности	Обеспечение командной работы в компании	
	Нацеленность на результат				
	Качество и безопасность	Работа с высоким качеством	Управление исполнением	Организация рабочего процесса	Управление эффективностью
Обеспечение безопасности					
Обновление	Креативность и инновационность	Инициативность	Поддержка инициатив	Формирование инновационной среды	
	Лидерство	Способность к лидерству	Лидерство как стиль руководства		

лей. Возникло большое количество дублирующих программ, что неизбежно при таком подходе. Процесс было необходимо перестроить. Мы предложили исходить из логики общего обязательного обучения: сделать единую программу, которая дробилась бы по уровням руководителей с учетом требований, заложенных в корпоративных компетенциях, а не по заявкам. А индивидуализация обучения целесообразна только после того, как менеджмент «приведен к общему знаменателю» — прошел унифицированную программу подготовки. Именно такой подход реализует Корпоративный университет сегодня.

По прошествии двух лет с момента запуска руководители «РЖД» увидели в Корпоративном университете мощный ресурс для совершенствования не только своей деятельности, но и работы своих подчиненных. Пройдя обязательную программу развития, многие руководители осознали возможности КУ и стали внутренними заказчиками услуг Корпоративного университета в области оценки и развития для своих команд.

Два принципа развития руководителей

Новая система подготовки управленческих кадров основывалась на двух принципах. Принцип

первый — *использование оценки управленческих компетенций руководителей*. Оценка — существенный элемент процесса развития руководителей. Она способствует лучшему пониманию себя, дает возможность «увидеть себя в зеркале», оценить свои сильные стороны и зоны развития и за счет этого стимулирует к изменению, к работе над собой. Мы рекомендовали использовать оценку руководителей по корпоративным компетенциям на «входе» и на «выходе» программы развития.

Оценка на «входе» дает возможность понять, на каких именно компетенциях следует сделать особый акцент, настроить содержание программ Корпоративного университета. Оценка на «выходе» позволяет оценить эффективность программы в целом и прогресс в развитии конкретного руководителя.

Второй принцип подготовки управленцев — *модульный подход к организации учебных программ*. Модули программы были построены по компетентностному принципу: каждый модуль нацелен на развитие конкретной компетенции или кластера компетенций. Учебные модули покрывают все наиболее важные компетенции из профиля руководителя новой формации.

Каждый учебный модуль рассчитан на 2–3 дня и построен по модели интерактивного обу-

чения. Это не лекции, а практические занятия, есть много дискуссий, упражнений, заданий. Содержание модулей глубоко адаптировано к железнодорожной специфике. Для закрепления материала участники между модулями выполняют практические домашние задания на рабочем месте.

Длительность программы развития руководителей оказалась дискуссионным вопросом. Качественная подготовка руководителей такого уровня без критического отрыва от работы занимает не менее двух лет, так как концентрация новых знаний и навыков, которые необходимо освоить участникам программы, очень высока. Но руководство компании не располагало такими сроками. В итоге длительность базовой программы составила полтора года.

Организационная форма и структура Корпоративного университета

Корпоративный университет может быть организован как структурное подразделение кадровой службы, филиал компании или с использованием других организационных форм. Изучив различные варианты, рабочая группа рекомендовала создать Корпоративный университет как автономную некоммерческую организацию (АНО). Почему АНО?

Во-первых, при таком подходе легко контролировать деятельность Корпоративного университета: есть полноценная финансовая отчетность.

Во-вторых, процесс бюджетирования в «РЖД» настолько непрост, что это могло осложнить управление системой развития руководителей. Многие поставщики услуг, в том числе в области обучения и оценки персонала, ценят четкую, прозрачную и оперативную систему контрактации.

В-третьих, если бы Корпоративный университет был подразделением кадровой службы, то его сотрудники неизбежно решали бы различные HR-задачи и не имели бы возможности полностью сконцентрироваться на развитии руководителей и формировании новой управленческой культуры. Корпоративный университет для «РЖД» выступает в роли генподрядчика — держателя методологии, а для поставщиков услуг оценки и обучения — в роли прямого заказчика. Генеральным заказчиком деятельности Корпоративного университета является высшее руководство «РЖД».

Корпоративный университет состоит из нескольких отделов:

- Отдел обучения и развития
- Отдел методологии обучения

- Отдел оценки персонала
- Отдел управления знаниями
- Вспомогательные службы: административно-хозяйственный отдел, отдел бухгалтерского учета и финансового контроля, правовой отдел
- Отдел по управлению региональными филиалами Корпоративного университета.

За 2 года с момента создания Корпоративного университета его организационная структура прошла несколько этапов эволюции, приспосабливаясь к стремительно растущим запросам компании. На текущий момент численность сотрудников Корпоративного университета составляет около 50 человек (вместе с внутренними тренерами и экспертами по оценке персонала и сотрудниками филиалов).

Перспективы развития Корпоративного университета

Одним из векторов долгосрочного развития Корпоративного университета, указанных в концепции, было создание филиальной сети. Так, в 2011 году началась работа по созданию филиалов Корпоративного университета в регионах. В 2012 году открылись филиалы в Санкт-Петербурге и в Самаре.

Сегодня Корпоративный университет начинает работать с новыми категориями участников, и не только в «РЖД», но и в других транспортных компаниях — например, в Московском метрополитене. У Корпоративного университета появляются новые масштабные проекты и задачи — к примеру, проект формирования культуры клиентоориентированности в грузовых и дальних пассажирских перевозках.

Центры оценки, мониторинга персонала и молодежной политики

В 2010 году параллельно с развертыванием деятельности Корпоративного университета в компании стартовал процесс создания ЦОМП (Центров оценки, мониторинга персонала и молодежной политики). Численность «РЖД» составляет около миллиона человек, а «оценочные» мощности Корпоративного университета в Москве рассчитаны на 4–5 тыс. человек в год. Этого мало в масштабах компании, поскольку оценка компетенций начала использоваться не только в процессе обучения в Корпоративном университете, но и для формирования кадрового резерва различных уровней во всех регионах присутствия компании.

Для решения этой задачи были подготовлены более 70 экспертов по оценке персонала в 15 регионах, передана технология ассесмент-центра по корпоративным компетенциям. Единая методология позволяет делать результаты оценки людей сопоставимыми друг с другом. Таким образом, руководители в регионах будут проходить через тот же процесс развития, что и их вышестоящие коллеги в Москве: входная оценка в ЦОМП > обучение в филиале Корпоративного университета > выходная оценка в ЦОМП.

Помимо оценки руководителей, сотрудники ЦОМП проводят социологические исследования и реализуют молодежную политику компании в регионах.

Часть 2. «Поехали!» Запуск концепции в работу

Оценка — вызовы и решения

Оценка участников программы развития на «входе» в момент начала работы Корпоративного университета была сопряжена с рядом трудностей. Одной из таких трудностей был скептический настрой людей. Во-первых, руководители, занимающие высокие должности в компании, вдруг должны были подвергнуться оценке «какого-то непонятного эксперта». Во-вторых, сама процедура была им совершенно незнакома, непривычна.

Несмотря на то что лишь немногие руководители, прошедшие входную оценку, продемонстрировали высокий уровень развития корпоративных компетенций, за плечами большинства из них был огромный опыт практического руководства, колоссальная техническая компетентность, умение мобилизовываться, готовность к самопожертвованию в интересах дела. Эти качества не перестают нас восхищать в железнодорожниках.

Руководители уровня вице-президентов прошли оценку по технологии Executive Assessment (индивидуальное глубинное интервью по ключевым жизненным событиям). Другие руководители участвовали в ассесмент-центрах, которые на сегодняшний день остаются самым точным инструментом оценки компетенций.

От группы к группе «лед недоверия» таял, «сарафанное радио» разнесло информацию о том, что оценка «нестрашная и даже очень полезная». В жизни эксперта оценки самый счастливый момент наступает, когда на сессии обратной связи по результатам ассесмента человек получает инсайт, осознает то, что раньше про себя не знал и в себе не видел.

В работе по внедрению процедуры оценки очень помогло видеобращение Владимира Ивановича Якунина, в котором он говорил участникам о важности происходящих в компании изменений, необходимости развития руководителей для соответствия этим изменениям, о необходимости планирования своего развития на основе результатов оценки.

Проект по оценке такого количества менеджеров в предельно сжатые сроки был очень амбициозен и бросал вызов возможностям Корпоративного университета. На старте проекта оценку проходили по 100 человек в неделю и примерно полторы тысячи за семестр.

Перед экспертами-оценщиками встала задача обеспечить высокое качество и сопоставимость оценок и выводов. Было необходимо решение, которое позволило бы, с одной стороны, не снижать качество оценки, а с другой — повысить ее оперативность. Для этого мы частично автоматизировали процесс наблюдения с помощью Touch Pad и программного комплекса на базе Android. Мы максимально детализировали описание компетенций, разбили их на микроиндикаторы и заложили в программную оболочку. На ассесменте эксперты-наблюдатели выбирали микроиндикаторы, их оценки по WiFi попадали в центральный компьютер и становились основой для процедуры интеграции оценок и написания индивидуальных отчетов. Это решение существенно повысило скорость работы оценщиков без снижения качества.

Программы развития

Подхватить, приумножить и направить мотивацию к развитию, вызванную оценкой, — одна из задач тренеров, участвовавших в проектировании и проведении программы развития в Корпоративном университете.

Связующим звеном между оценкой и развитием стало создание индивидуальных планов развития (ИПР). Было разработано подробное руководство по созданию ИПР, каталог развивающих действий, где под каждый индикатор компетенций для каждой категории менеджеров сформирован перечень рекомендаций по развитию — например, какие книги прочитать, что сделать на своем рабочем месте и т. п. Создание ИПР стимулировало руководителей к саморазвитию, помогало индивидуализировать участие в программах Корпоративного университета.

Для тонкой настройки программы обучения сотрудники Корпоративного университета провели серию интервью с вице-президен-

тами, начальниками железных дорог и ключевых департаментов, выделили конкретные индикаторы компетенций, которые наиболее важны для руководителя новой формации. На каждый из этих индикаторов мы сделали акцент при разработке учебных модулей. Например, создали программу, посвященную не лидерству в целом, а конкретно «воодушевлению и вовлечению подчиненных» (по контрасту с использованием административного давления), так как именно этот индикатор корпоративной компетенции «Лидерство» оказался наиболее важным для «РЖД». Приоритетные индикаторы корпоративных компетенций получили название «Элементы управленческого стиля».

Очень важной и действенной оказалась принятая тренерами, экспертами-оценщиками и сотрудниками Корпоративного университета установка: «Мы не отрицаем все, что вы (руководители) делали до сих пор. Но мы хотим предложить вам новые управленческие инструменты, расширить существующий менеджерский репертуар. Возможно, этот „чемоданчик с инструментами“ пригодится вам в период изменений. У вас будет выбор: действовать как раньше — или по-новому». Эта логика сильна тем, что она правдива, за ней нет лукавства.

Программа развития для первой группы менеджеров состояла из трех семестров (полугодий). В первый семестр вошли два учебных модуля: «Развитие персональной эффективности руководителя» и «Управление людьми». В ходе первой программы участники, прошедшие оценку, составляли свой индивидуальный план развития (ИПР). Далее в ходе всего обучения в Корпоративном университете руководители обращались к этому документу, «сверяли часы». В ходе второй программы руководители учились, как нужно давать обратную связь своим подчиненным, мотивировать, воодушевлять их.

Между семестрами руководители выполняли домашние задания по теме обучения. Каждый последующий семестр начинался с мастерской, где разбирались и обсуждались домашние задания.

Второй семестр состоял из модулей, посвященных стратегии компании. В них поднималась тема мышления, направленного на повышение эффективности деятельности, и была включена программа по основам финансов для нефинансистов. Кейсы, которые легли в основу программ, отличались высокой степенью адаптации к специфике железной дороги. Например, в кейсе про стратегию компании был смоделирован реаль-

ный процесс декомпозиции стратегии компании и управления локомотивным ремонтным депо.

В третьем семестре Корпоративный университет провел отраслевую бизнес-симуляцию, направленную на закрепление полученных бизнес-навыков, и программу развития инновационного мышления.

Автоматизация. Управление участием и индивидуальным развитием.

Оценку и обучение в Корпоративном университете ежегодно проходят тысячи руководителей. И управление этими процессами «в ручном режиме» вряд ли может быть эффективным. Практически с самого начала работы Корпоративный университет начал создавать автоматизированную систему управления знаниями и систему управления участием. На данный момент автоматизированы такие процессы, как составление и согласование индивидуальных планов развития, формирование групп на оценку, обучение по целевым программам и программам индивидуального обучения. Сформирована библиотека из более чем 400 электронных книг. Созданы более 20 специализированных дистанционных курсов индивидуального обучения. На внутреннем портале, где реализованы эти процессы, ежемесячно регистрируется около 50 тысяч заходов руководителей, проходящих программы Корпоративного университета.

Заключение

Деятельность Корпоративного университета получила высокую оценку руководства «РЖД». По результатам первого цикла работы Корпоративного университета было проведено независимое исследование (см. статью Антона Капитонова «„Очищение эффекта“: оценка результатов обучения руководителей высшего звена ОАО „РЖД“», с. 33), показавшее серьезный прирост компетенций руководителей.

Мы глубоко признательны «Российским железным дорогам» за оказанное доверие. Этот масштабный проект мобилизовал наши ресурсы и интеллектуальные возможности, побудил искать новые решения, расти и развиваться вместе с клиентом — крупнейшей компанией нашей страны. Хотим пожелать удачи всем сотрудникам Корпоративного университета. Впрочем, согласно известной поговорке, «удача любит подготовленных». Поэтому мы не сомневаемся в дальнейшем успехе Корпоративного университета «РЖД»! ▲

Экспертиза «ЭКОПСИ» в области обучения и развития людей

На рынке программ корпоративного обучения и развития работает множество подрядчиков. У большинства крупных компаний есть свои отделы обучения, учебные центры, корпоративные университеты и академии, в которых работают внутренние тренеры. Конкуренция в области обучения и развития очень велика.

В этой короткой заметке мы хотим рассказать о возможностях и преимуществах «ЭКОПСИ» в области развития людей, помочь заказчикам выбрать нас именно тогда, когда это оправданно и эффективно.

Мы очень далеки от утверждения «мы лучше всех делаем всё!». Поэтому начнем с наших ограничений, а затем поговорим о возможностях и преимуществах.

Когда «ЭКОПСИ» не является хорошим выбором в области обучения и развития?

- **Тема обучения слишком далеко отстоит от пяти «наших» тем:** управленческие компетенции, личная эффективность, профессиональные HR-компетенции, навыки мышления и понимание бизнеса. Мы способны глубоко разобраться в новой теме и зачастую делаем это по запросу клиентов. Но если вам необходим продвинутый тренинг по маркетингу, лучше обратиться к маркетологам.
- **В роли тренера вам необходим конкретный гуру с мировым именем.** Мы можем найти и привлечь таких людей, но заказчику будет дешевле обратиться к авторам бестселлеров напрямую.
- **Вы собираетесь заказать классический тренинг для первых лиц бизнеса** — президента, генерального директора, вице-президентов вашей компании. Мы не верим, что формат классического тренинга подходит этой аудитории и поэтому используем другие методы развития топ-менеджеров.
- **Вам нужно обучать специалистов (не руководителей) массовых профессий** — рабочих, кассиров и т.п. — базовым навыкам. Мы можем создать хороший учебный курс для таких профессий и передать его внутренним тренерам или перевести его в формат дистанционного обучения. Но проводить такие программы нашим тренерским ресурсом неоправданно дорого.
- **Размер бюджета на обучение предполагает привлечение тренеров-фрилансеров.** Мы не конкурируем по цене с рынком фрилансеров.
- **Вам нужно отправить немногих сотрудников вашей компании на открытый тренинг или семинар.** «ЭКОПСИ» специализируется на корпоративных программах, не проводит открытых тренингов.
- **От классического тренинга навыков ожидается резкое увеличение производительности труда, рост других бизнес-показателей или решение проблемы недостатка мотивации людей.** Наш опыт показывает, что в таких ситуациях начинать нужно не с тренинга, а с исследования причин проблемы, которую вы хотите решить, и лишь затем подбирать адекватные методы решения. Не всегда этим методом будет тренинг.

Когда «ЭКОПСИ» является хорошим или лучшим выбором?

- **Необходимо развивать управленческие компетенции и навыки персональной эффективности руководителей любого уровня.** Этой темой мы занимаемся с 1989 года. В портфеле «ЭКОПСИ» есть более 50 хороших тематических программ. Но лучше всего мы умеем создавать и проводить модульные программы — системно развивать конкретную категорию руководителей: менеджеров начального и среднего звена, топ-уровень.
- **Необходимо развивать профессиональные HR-компетенции.** «ЭКОПСИ» — не только тренинговая компания. По итогам рейтингов «ЭКСПЕРТ РА» и «Коммерсантъ Деньги» мы являемся крупнейшей специализированной компанией в области HR-консалтинга в России. Это гарантирует, что мы сами понимаем то, чему обучаем в сфере HR.
- **Речь идет о развитии сложных мыслительных навыков:** системное, стоимостное, инновационное и проектное мышление.
- **Обучение является инструментом внедрения изменений.** Если компания внедряет новую систему управления эффективностью или другие HR- и управленческие системы, хочет донести бизнес-стратегию до средних или нижних «этажей», добиться от людей вовлеченности и готовности вносить свой вклад, сформировать навыки, необходимые для работы по-новому, обратиться к нам — верное решение. Мы умеем фасилитировать работу команд, в том числе и очень больших (обучающие конференции).
- **Необходимо разрабатывать новые программы под конкретный запрос, адаптировать существующие программы с учетом отраслевых особенностей.** Доказательством нашей способности делать это являются многочисленные успешные проекты по разработке, опытом которых мы готовы делиться.
- **Для проведения программы нужна надежная тренерская команда, способная работать по единым высоким стандартам.** На момент выхода этого номера журнала в «ЭКОПСИ» работает 21 профессиональный штатный тренер. Это люди, прошедшие весьма жесткий отбор, включающий входной тренерский ассесмент-центр. Мы приглашаем на работу примерно одного из ста двадцати кандидатов.

Основные характеристики нашей тренерской команды:

- Средний стаж в «ЭКОПСИ» — 4,4 года
- Средний тренерский стаж — 10,1 года
- 47% — мужчины, 53% — женщины (некоторые клиенты спрашивают об этом :)
- Опыт работы в бизнесе, в т. ч. на управленческих позициях имеют 87% тренеров
- Базовое образование: гуманитарное — 56%, менеджмент, экономика, финансы — 28%, техническое — 17%. Около трети наших тренеров имеют два и более высших образования
- В 2011 году наша тренерская команда провела более 1200 дней обучения

HR-университет

Корпоративная
модульная
программа
профессионального
развития для
руководителей
кадровых служб,
HR-бизнес-
партнеров, «HR-
дженералистов»

Основные результаты программы:

Формирование целостного, системного понимания современных HR-процессов и инструментов управления персоналом, возможностей их применения в компании

Существенное улучшение «HR-сервиса», предоставляемого кадровой службой бизнесу

Модуль 1

HR-стратегия и HR-интеграция

Кадровая стратегия как элемент бизнес-стратегии компании. «Гуманитарный подход» и «бизнес-подход». Основные содержательные дилеммы и пути их решения

Модель HR-процессов. Ключевые показатели эффективности, способы «нарезки» ответственности за их выполнение. Подходы к формированию структуры кадровой службы

«Интегрированный HR». Внешняя и внутренняя интеграция

Создание и обоснование HR-бюджетов. Подходы к обоснованию и оценке инвестиций в персонал

Модуль 2

Внутреннее консультирование и партнерство с бизнесом для HR

Закрепленная ответственность HR за категорию персонала. Консультационный подход к взаимодействию HR с бизнес-заказчиком

Выявление и структурирование запросов бизнеса, разработка HR-решений и проектов «под задачу». Навыки консультационного взаимодействия

Управление HR-проектом на основных стадиях его реализации: аудит, концепция, детализация, внедрение

Модуль 6

Управление компенсационным пакетом и социальными программами

Структура компенсационного пакета и социального обеспечения. Моделирование и управление ФОТ

Определение уровня общего дохода по категориям сотрудников. Управление постоянной и переменной частью компенсационного пакета, долгосрочное и краткосрочное стимулирование

Управление социально-трудовыми отношениями, соцпрограммами и системой льгот

Модуль 7

Оценка персонала

Система корпоративных требований к персоналу. Место и роль корпоративных и профессиональных компетенций, потенциала к развитию, бизнес-целей и КПЭ в системе оценки

Цели и инструменты оценки. Применение различных методов оценки для решения HR-задач

Представление результатов оценки бизнес-заказчику. Использование результатов оценки для управленческих и HR-решений

Модуль 8

Обучение и развитие персонала

Определение целевых категорий персонала для обучения: иерархический, профессиональный и смешанный принципы. Использование компетенций, квалификационных требований и задач бизнеса для анализа потребностей и проектирования обучения

Система обучения: тематическое, методическое (по методам обучения) и ресурсное планирование; оргсопровождение; оценка эффективности обучения; управление знаниями

Корпоративные университеты, учебные центры и иные подходы к организации процесса обучения и развития в компании

Особенности программы:

Корпоративный формат

Знать «лучшие мировые практики в области управления персоналом» полезно, но недостаточно. Поэтому программа проводится только в корпоративном формате, обязательно адаптируется для конкретной организации

Любая комбинация и длительность модулей

Минимальная длительность одного модуля — 1 день (ознакомление). Максимальная — 3 дня (глубокое погружение). Каждый модуль может быть преподнесен в варианте «для исполнителей процесса» или «для HR-руководителей, отвечающих за управление процессом»

Экспертность и интерактивность

Каждый модуль программы проводят двое ведущих. Один из них тренер, фасилитатор, работающий с группой участников на протяжении всех модулей программы. Другой — эксперт в конкретной теме: HR-консультант или внешний спикер

Оценка

Программа включает в себя предварительную и итоговую оценку профессиональных знаний и навыков в области HR. Оценка проводится в форме кейс-теста

Практикумы и самообучение

Программа включает в себя межмодульные практикумы и домашние задания, самостоятельное изучение профессиональной литературы — ключевых статей и книг, посвященных современным подходам и инструментам в HR

Экспресс-HR-аудит

В качестве дополнительной опции до начала программы «ЭКОПСИ» может провести экспресс-HR-аудит в компании заказчика, оценить качество HR-процессов и инструментов управления персоналом, уровень удовлетворенности «HR-услугами» со стороны бизнес-заказчиков





Мотивационные драйверы

Сизиф проснется от гипноза

Мария Макарушкина, партнер «ЭКОПСИ Консалтинг»

Статья опубликована в газете «Ведомости» №208 (2974)

Помните известную легенду про ужас бессмысленных усилий? Коринфский царь Сизиф был жестоко наказан за обман богов: он должен был катить в гору огромный камень. У самой вершины камень срывался и обрушивался к подножию. Сизиф спускался и начинал дело вновь и вновь.

Герои этой и многих других легенд находились под властью мощных психологических программ, заложенных в раннем детстве или позже великими богами. Но не напоминают ли вам герои мифов и давних историй людей гораздо более близких — членов семьи, коллег, друзей? Уверена, что параллели найти не сложно.

Американский психолог Тайби Калер исследовал и описал пять ключевых типов глубинной мотивации, или установок, человека, которые он назвал драйверами.

В определенной степени эти установки знакомы всем. Но каждый из нас, не делая сознательного выбора, тяготеет к своему типу мотивационных драйверов. Будто под гипнозом таинственных и мощных сил, мы всю жизнь неосознанно реализуем заложенную в раннем детстве программу. Итак, какие именно драйверы изучал Калер?

Драйвер первый: «Стремись к совершенству»

Люди, у которых именно этот драйвер является ключевым, обладают высокой мотивацией достижения, но никогда не бывают удовлетворены достигнутым. В стремлении к идеальному результату они изводят себя и окружающих бессмысленными попытками постоянно улучшать и повышать и так хорошее и высокое качество исполнения. Они страдают перфекционизмом и комплексом отличника. В детстве вместо поощрения и признания их успехов эти бедняжки постоянно слышали от родителей: «Ты должен сделать это намного лучше; твои оценки должны быть только отличными; никогда не останавливайся на достигнутом!» Усвоив этот посыл, они так и не останавливаются до сих пор.

Драйвер второй: «Понравься окружающим, будь приятен и услужлив»

Люди, управляемые этим драйвером, очень восприимчивы к словам, поступкам, настроениям, реакциям других. Они чувствительны, ранимы, угодливы, миролюбивы и стремятся сохранять добрые отношения с окружающими любой ценой. Их повышенное и трепетное внимание к знакомым, коллегам, друзьям удивляет, а чужие

интересы и потребности порой становятся важнее собственных. Они боятся навлечь на себя негодование, внезапно и неожиданно спровоцировать спор и конфликт. Они стремятся загладить и смягчить любые разногласия — даже ценой личного неуспеха. Они не готовы убедительно аргументировать свою позицию, продвигать свои предложения, особенно если те идут вразрез с общепринятыми. С детства эти люди усваивают ясные родительские послы («никогда не огорчай маму, помоги маме, порадууй папу, оставь удовольствие родителям») и, привыкнув скрывать и подавлять собственные желания, думают в первую очередь о прихотях окружающих. В коллективах они становятся миротворцами, «жилетками для слез», незаменимыми и всегда доброжелательно ко всем настроенными филантропами.

Драйвер третий: «Все внимание на процесс! Всегда старайся изо всех сил, если надо — надрывайся»

Убежденность в том, что жизнь — это непрерывная борьба за выживание, глубоко укоренена в ментальности многих российских поколений, переживших войны, массовые лишения и репрессии. Пословица «Без труда не вытянешь и рыбку из пруда», по свидетельствам филологов, является одной из самых часто упоминаемых и распространенных в нашей стране. Высокое напряжение — вот одно из главных качеств носителей этого драйвера. «Настоящий результат можно получить, только затратив много усилий, иначе не бывает» — нелегкое, но однозначное предписание, полученное ими в детстве. Взрослые призывали их всегда и во всех делах прикладывать усилия, стараться, лезть из кожи вон. Кажется, что драйвер этот вполне позитивный: действительно, серьезная победа дается через усилия. Но у таких людей тяжелый процесс достижения, по сути, подменяет собой результат. Они много, но малоэффективно работают, стараются, но часто почему-то впустую. Помните Сизифа?

Драйвер четвертый: «Будь сильным и выносливым, умеи терпеть»

Как правило, этот драйвер возникает в семьях, где принято строгое, суровое воспитание. Слова, которые ребенок слышит от взрослых в ответ на свои переживания, будь то боль, страх или печаль, — «настоящие мужчины не плачут», «стыдно расстраиваться, ты ведь сильный (сильная)!\», «Москва слезам не верит». Вырастая, дети научаются скрывать свои истинные эмоции под непроницаемой маской супермена или железной леди. Мощ-

ный фасад прячет от окружающего мира их слабости, страдания, сомнения. Их терпение и выдержка поразительны. Они всегда хладнокровны, устойчивы, невозмутимы. Они привыкли не прислушиваться к своим истинным чувствам, демонстрируя уравновешенность, твердость и силу — как тот спартанец с лисенком. В то же время с такими людьми сложно поговорить по-человечески, проникнуть к ним в душу, вызвать у них сопереживание, жалость, глубокое сочувствие.

Драйвер пятый: «Поторопись, не тормози!»

Действительно, эти люди всегда спешат, суетятся, всегда находятся в цейтноте, всегда немножко на нервах. С раннего детства их подгоняли родители: «Скорей, мы опаздываем; ты что расселся, копуша? Время, время, время!..» Они привыкли жить в постоянной, непрекращающейся активности, в бешеном ритме, привыкли все делать на бегу, часто в последний момент. Они создают вокруг себя эмоциональное поле тревоги, раздражения, спешки, гонки. Для них нестерпима тишина, расслабленность отдыха, царство безмятежного покоя. В то же время они берут на себя много ответственности и полномочий, многое успевают сделать — но чаще всего ценой своего физического и эмоционального здоровья. Думаю, нам всем знакомы такие «вечные двигатели».

Описанные драйверы (программы, установки) крайне полезны своим носителям, но и цена, которую платят они за свои достижения, оказывается порой очень высока. Мы говорили, что влияние драйвера подобно гипнозу. Не видя ничего вокруг, подрывая здоровье и силы, люди стремятся к недостижимому идеалу совершенства, бегут на последнем дыхании, терпят муки, прилагают немислимые усилия, заискивают, впадают в грех угодливости и подобострастия.

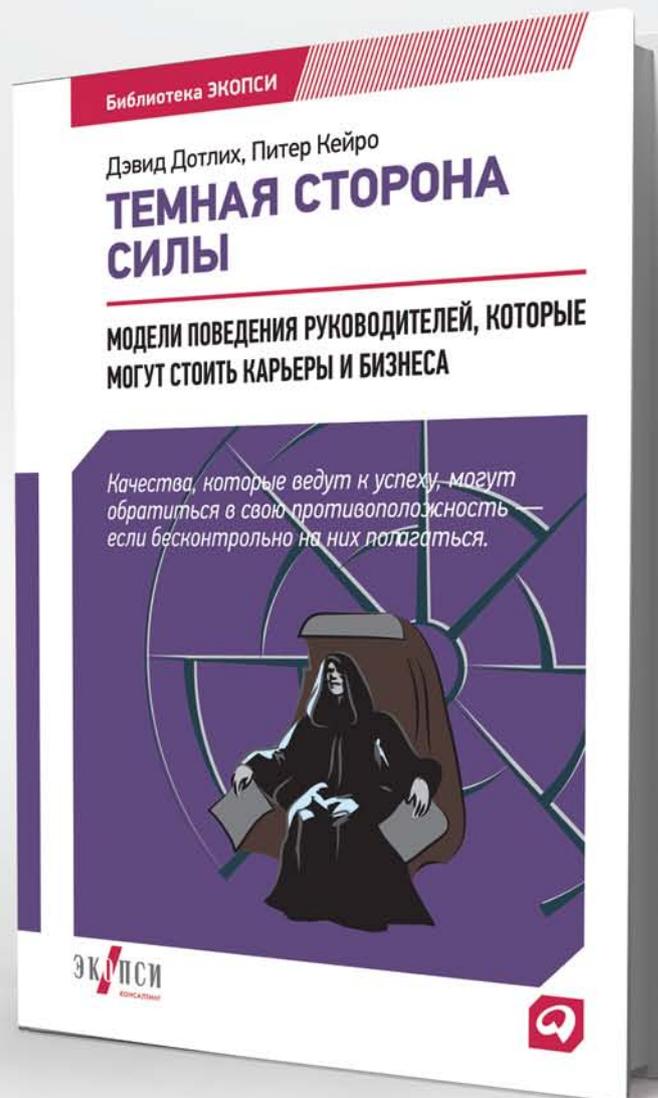
Что же делать с этими драйверами? Ответ прост: преобразовать бессознательные установки в осознаваемые, управляемые, гибкие стратегии поведения. Почувствовать собственную ахиллесову пяту. Вспомнить, что в детстве говорили родители, каковы были семейные послания, подумать, как сейчас вы действуете в сложных, стрессовых ситуациях. И, наконец, попросить окружающих дать обратную связь, поделиться наблюдениями о ваших привычных способах поведения. И тогда ангельское терпение, прилагаемые усилия, искренний интерес к людям будут вознаграждены — вы получите желаемые результаты, сможете позаботиться о себе и, главное, стать более свободными в своем выборе. ▲

Дэвид Дотлих, Питер Кейро

Темная сторона силы

Модели поведения руководителей, которые могут стоить карьеры и бизнеса

Первая книга о деструкторах на русском языке





ЧЕТВЕРГ

ПОНЕДЕЛЬНИК

Понедельник начинается в четверг

Недельный цикл вовлеченности персонала

Андрей Онучин, руководитель практики «Социология бизнеса», «ЭКОПСИ Консалтинг»

Статья опубликована на сайте газеты «Ведомости»

Существует много шуток по поводу того, как меняется эффективность работы в разные дни недели. Например, о том, что в течение первой половины недели человек отдыхает от прошедших выходных, а в течение второй тратит все силы на подготовку к следующим. Сентенция «понедельник день тяжелый», похоже, нашла социологическое подтверждение.

В конце 2011 года мы провели исследование вовлеченности персонала в 119 российских компаниях (всего в нем участвовали 24 тысячи человек). Анализируя полученные статистические данные в дополнительных разрезах, мы, к своему удивлению, обнаружили, что доля позитивных и негативных ответов существенно зависит от того дня недели, когда сотрудники отвечали на вопросы. И эта тенденция характерна для 100% компаний. Наиболее критично сотрудники настроены в понедельник; во вторник и в среду позитивность ответов повышается и достигает своего максимума в четверг; к выходным в оценках снова постепенно нарастает вес критики.

Внутринедельная динамика была зафиксирована во всех вопросах, хотя и с разной интенсивностью. Наиболее резко смена коллективных настроений проявляется в вопросах, затрагивающих тему справедливости: оценка сотрудниками

справедливости уровня их вознаграждения, оценка внимания компании к наиболее профессиональным сотрудникам и другие (см. рис. 1). Возможно, именно в эти «критические» дни сотрудники начинают думать о смене работы?

Рис. 1. Распределение позитивных ответов по дням недели



В течение недели значительно меняется также уверенность сотрудников в том, что получение ожидаемого результата зависит от их действий. Оценка возможности донести важную информацию до руководства, устранить барьеры в своей работе, наконец, заработать больше,

приложив больше усилий, резко снижается в начале и в конце недели (см. рис. 2). А это неизбежно приводит к спаду личной активности и, как следствие, снижению результативности работы.

Рис. 2.
Распределение
позитивных
ответов по
дням недели

Как мы можем объяснить обнаруженный феномен? Я предложу гипотезу, которая опирается на идею баланса рабочей и личной жизни. Люди стремятся уравновесить работу и личную жизнь, однако стиль жизни современного чело-

Я смогу зарабатывать больше, если буду работать более интенсивно и эффективно



века не позволяет достичь этого баланса фактически ни в какой момент времени. При этом есть дни максимального дисбаланса в пользу личной жизни — суббота и воскресенье — и дни максимизации дисбаланса в пользу работы — среда и четверг. Четверг является самым трудным днем недели. По мнению исследователей из Сиднейского университета, на этот день приходится наибольшая интенсивность работы: нужно сделать то, что накопилось за первую половину недели и что нельзя отложить на следующую неделю. Четверг становится кульминацией рабочей недели — тем моментом, когда сотрудники максимально включаются в рабочий процесс. И именно в этот день, как выяснилось в нашем исследовании, сотрудники демонстрируют максимальную вовлеченность, оптимизм, веру в свои силы и готовность организации по справедливости оценить их вклад. Самая трудная и интенсивная работа, как оказалось, не снижает (чего можно было бы ожидать), а существенно повышает удовлетворенность сотрудника.

Обнаруженный феномен можно и нужно учитывать в самых разных аспектах управления.

1. *Проводите оперативки рано утром в понедельник.* Это позволит минимизировать период, который тратится сотрудниками на раскачку: уже с воскресного вечера люди начнут настраиваться на работу — и мы получим более ровный

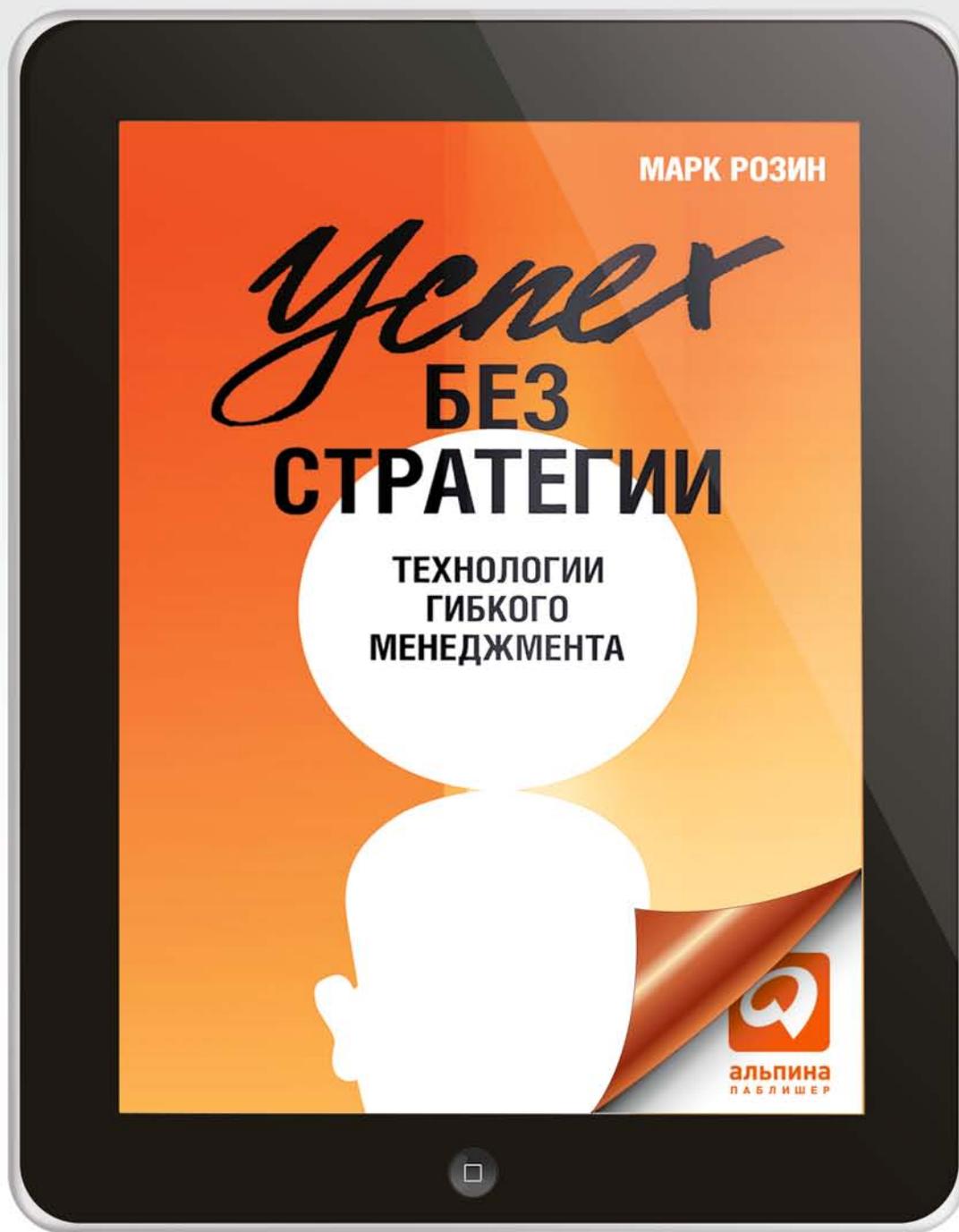
недельный график. Во многих компаниях оперативки по понедельникам являются традицией — но далеко не везде. Теперь мы имеем фактологическое подтверждение важности подобной практики.

2. *Творческие и стратегические мероприятия проводите в пятницу.* С одной стороны, результат мероприятия будет лучше, чем в начале недели или в выходные, так как настрой сотрудников более позитивный. А с другой стороны, ожидание такого мероприятия обеспечит большую вовлеченность сотрудников в конце рабочей недели.

3. *Выбирая сотрудника на роль руководителя, при прочих равных отдавайте предпочтение тем, кто показывает большую стабильность вовлеченности в течение всей недели.*

4. Для тех, кто проводит исследования вовлеченности: *формируйте график исследования таким образом, чтобы этап сбора мнений был кратным неделе*, т. е. включал в себя равное количество понедельников, четвергов и других дней недели. Если у вас нет возможности обеспечить равномерное поступление данных в течение недели, разбейте анкетирование на две части: проведите его в понедельник и в четверг. Исследования, полевой этап которых длится, например, 10 дней (полторы недели), дадут некорректные данные — а таких исследований проводится очень много.

Есть множество подтверждений прямой связи уровня вовлеченности с эффективностью работы. Однако никто не подозревал о существовании столь значительной разницы вовлеченности (а значит, и эффективности) сотрудника по дням недели. Представьте себе, насколько серьезный резерв лежит в выравнивании всей рабочей недели по четвергу! ▲



Теперь для iPad. Ищите в [App Store](#)



«Только тот, кто воспринимает свою работу как личное дело, делает ее хорошо»

Андрей Онучин, руководитель практики «Социология бизнеса», «ЭКОПСИ Консалтинг»

Родился в 1968 г. в Беларуси. В 1996 г. окончил факультет психологии Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова. В 1999 г. окончил аспирантуру на этом же факультете и защитил кандидатскую диссертацию. Кандидат психологических наук.

До прихода в «ЭКОПСИ Консалтинг» работал старшим преподавателем в Гуманитарном институте, а также занимался проведением опросов и оценкой персонала в качестве приглашенного эксперта в нескольких крупных российских и международных компаниях. Имеет ряд публикаций по вопросам социологии бизнеса в деловой и специализированной прессе.

В «ЭКОПСИ» пришел в 2002 г. на позицию консультанта в направлении «Управление кадровым потенциалом». В 2006 г. стал руководителем практики «Социология бизнеса». В настоящее время занимается подготовкой и проведением исследований удовлетворенности и вовлеченности персонала, восприятия сотрудниками происходящих в компаниях изменений. Разрабатывает и внедряет новые инструменты в области бизнес-социологии.

Женат, воспитывает сына.

Андрей, расскажи, пожалуйста, о выборе профессии — с чем он был связан?

Мне кажется, выбор профессии — это непрерывный процесс, и его никогда нельзя назвать законченным. В школе я не подозревал, что захочу заниматься психологией. Увлекался электроникой, окончил радиотехническое училище в Беларуси — получил образование как регулировщик аппаратуры. Все это было еще в советские времена. Начинал работать на заводе специалистом по приборам активного контроля. У меня был доступ к хорошей технической библиотеке, я сам мастерил, в том числе что-то делал на продажу: стробоскопы, усилители... Это было интересно на уровне схем, понима-

ния — как из отдельных деталей появляются сложные работающие системы. Потом я пошел в армию, два года провел в Афганистане. Это дало мне время и повод задуматься о социальных отношениях, я заинтересовался культурологией и философией. Поэтому после армии выбор гуманитарной сферы был очевиден — под вопросом оставался только выбор вуза, и ответ тут нашелся довольно быстро: единственное место, где я хотел учиться, — МГУ.

Факультет психологии в то время находился на подъеме, туда был большой конкурс — 13 человек на место. Я попробовал, но с первого раза не поступил. В течение следующего года готовился уже целенаправленно, параллельно работая

электрослесарем в энергосетях, поступил на раб-фак и только после его окончания — на психфак. Получилось, что я отучился шесть лет.

Как быстро ты осознал, что твой интерес — именно социальная психология?

В университете я увидел, что меня больше всего привлекает социальная психология. Вместе с тем я постоянно пытался получать дополнительные знания — ходил на лекции по философии культуры, добывал информацию по социологии, работал со студентами, школьниками, вел свой маленький бизнес. С третьего-четвертого курса

Мы способствуем формированию в компании правильной системы обратной связи, когда руководство компании, принимая управленческие решения, начинает учитывать дополнительный набор факторов. Они учатся правильно относиться к информации, полученной от сотрудников внутри компании.

был организатором в книжной лавке факультета психологии МГУ. Параллельно вел самостоятельные проекты — социологические, маркетинговые исследования. Например, помогал проводить анализ молодежной аудитории для журнала, занимался изучением политической ситуации в Краснодарском крае с выездом и организацией полевого исследования.

Расскажи подробнее об этих проектах. Кто являлся заказчиком исследования политической ситуации в Краснодарском крае?

Напрямую — Новосибирский институт, но на самом деле — политические организации, которые интересовались прогнозом выборных процессов. Им нужно было понять настроения электората. Здесь для меня важно было освоить правильную технологию широкомасштабного исследования, которое охватывало очень большую территорию. Помню еще один интересный проект, когда я с коллегами из МГУ проводил программу отбора кандидатов в «Альфа-шанс». Был такой проект «Альфа-Банка», в рамках которого отбирали наиболее перспективных и талантливых детей-старшеклассников и помогали им поступать в вузы по интересам, а дальше курировали их в течение года-двух. Задача была в том, чтобы помочь действительно перспективным и талантливым де-

тям, которые в те времена, в девяностые годы, не имели достаточной поддержки родителей. Не так давно я встречался с участниками программы, которые курировали ребят от бизнеса, — они рассказывали, что поддерживают контакт с этими детьми. Часть ребят какое-то время проработала в «Альфа-Банке», часть сейчас работает за рубежом. Больше 95% этих молодых людей сделали хороший рывок в своей карьере.

А как ты оказался в «ЭКОПСИ»?

В «ЭКОПСИ» я пришел по приглашению Марка Розина (президент компании «ЭКОПСИ». — *Прим. ред.*). До этого я работал в пяти-шести местах одновременно — для меня это был способ сохранять независимость, удовлетворять свое любопытство и в то же время поддерживать необходимый уровень дохода. Но, получив приглашение от Марка, я понял, что если соглашусь, то придется работать только здесь. Пришлось обдумывать свою готовность к кардинальным переменам. Я взял тайм-аут, провел проект в Краснодаре и, уже вернувшись, принял предложение.

Твои первые впечатления от «ЭКОПСИ»?

Мое первое впечатление — «с корабля на бал»: не успев устроиться, я сразу поехал в командировку. Тогда был большой поток ассесмент-центров, и среди них — проект с компанией «ЮКОС».

Некоторое время я был в стороне от чистых исследований. Первые год-два преимущественно работал в формирующемся направлении «Оценка персонала». Например, в проекте для компании «Связьинвест» мы совместно с Александром Шмелевым проводили мониторинг аттестации персонала при слиянии макрорегионов системы. Проект охватывал всю Россию. Мы разрабатывали нестандартные методики, в том числе по профессиональным тестам для бухгалтеров и финансистов, отдельно прорабатывали технологию. Реализовывали проект вместе с Анной Буровой: она была аккаунтом (консультант, отвечающий за отношения с конкретным клиентом. — *Прим. ред.*), а я — проджект-менеджером.

И в дальнейшем я всегда подхватывал такие проекты, которые казались нестандартными. Часто они были не самыми рентабельными, но зато интересными — с ними было «вкусно» возиться.

То есть для тебя важнее, чтобы проект был нестандартным, нежели прибыльным?

Скорее, для меня всегда привлекательны внедрение и отработка новых технологий, попытка найти оригинальное решение там, где нет готового коробочного продукта.

А как возникла идея создать свою практику?

В какой-то момент я почувствовал, что появилась ниша социальных исследований: стало поступать много запросов от клиентов. Но отдельной команды, которая бы работала над этим, тогда еще не было. В «ЭКОПСИ» вообще до определенного момента люди не делились четко на группы — компания была небольшой, поэтому собирались проектные команды под конкретную работу. Тогда только что образовались такие крупные направления, как «Оценка персонала» и «Развитие персонала», начинал выделяться консалтинг. Все началось с нескольких конкретных проектов исследования мнений персонала, в которых я принимал участие вместе с Сергеем Байтеряковым. Он и совершил первые шаги в формировании отдельной практики, которую назвал «Add Vision». Но в какой-то момент Сергей ушел, а я стал собирать людей для новой практики — это был 2006 год.

Поначалу нас было двое: я и Рамиль Исхаков — профессиональный социолог, в то же время понимающий задачи бизнеса, задачи наших клиентов. Потом подключились и другие: Алексей Хинкис, Эвелина Несимова, Наталья Линник. Постепенно сформировалась достаточно большая команда, мы пробовали разные форматы, даже интернов (консультант-стажер. — *Прим. ред.*) приглашали, хотя с ними вышло не очень удачно. Основной состав команды работает и сейчас.

Каким нужно быть, чтобы работать в твоей команде? Что нужно знать? Что уметь? Какими качествами обладать, чтобы быть успешным?

Универсального идеального сотрудника достаточно сложно себе представить. Все-таки практика обычно предполагает несколько типажей. Первый типаж — человек, который интересуется социальными макропроцессами, протекающими в бизнесе на уровне культуры компании. Его привлекают отражения бизнес-процессов компании в мировоззрении ее сотрудников — то, как люди описывают эти процессы, как их воспринимают, какие легенды создают, как представлена для сотрудников социальная реальность, как она трансформируется различными социальными группами, как группы находят взаимопонимание... Это не столько социология, сколько антропология бизнеса. Этот человек интересуется культурной антропологией, не локализует свое восприятие на одном клиенте, а постоянно отслеживает, что и как происходит в различных случаях. У такого человека удовольствие от работы сопряжено с опытом и умением организовывать и проводить исследовательские проекты, сохраняя при этом творческий подход,

потому что шаблонные подходы в исследованиях провальны. Такой специалист должен понимать, где и как можно, а где не следует применять стандартные схемы и каким образом можно компенсировать существующие риски. Поэтому нам иногда трудно взаимодействовать с академическими социологами, у которых не принято отступать от четких, правильных схем. Но в реальном бизнесе такую схему часто невозможно использовать. В бизнесе мы должны учитывать реалии клиента и при этом, не нарушая технологию, сделать результаты валидными.

Помимо интереса у сотрудника практики должно быть желание помочь клиенту разобраться в полученных результатах. В этом мы тоже отличаемся от академических социологов, которые часто придерживаются позиции: «Главное — правильно сделать отчет, а как в нем разобраться — не моя проблема».

Анализ того, каким образом новая идея руководства преломляется в сознании сотрудников и как это помогает или мешает проводить изменения в компании, — это очень важный фактор минимизации потерь при внедрении инноваций.

Это приходит с опытом?

Конечно. Когда человек завершает исследование и получает цифры, для него это не окончание работы. Он должен эти цифры применить в своей работе. Обычно после проекта мы с клиентами изучаем, как можно преодолеть сложности, как полученные результаты ложатся на живую ткань компании.

А второй типаж?

Второй типаж — это высококвалифицированный «технар», IT-специалист, который небольшими усилиями, экономично и профессионально помогает осуществлять сложные проекты. Он не просто айтишник — он понимает социологический процесс и одновременно чувствует, как можно его технологизировать. Человек с математическо-компьютерно-социологическим мышлением.

В реальности эти типажи могут совмещаться в одном человеке, но в разных пропорциях.

Видишь ли ты влияние своих исследований на бизнес?

Это зависит от того, как долго мы сотрудничаем с компанией-заказчиком. Если мы работаем

плотно и длительно, то я часто вижу, как наши предложения помогают заказчику выработать идеи, сделать выбор и начать двигаться в нужном направлении. Мы способствуем формированию в компании правильной системы обрат-

В последнее время мы участвовали в нескольких больших исследованиях, таких как российское HR-бренд или международное I4CP. Сегодня компании охотнее участвуют в исследованиях или делятся результатами своих собственных исследований, чтобы сделать картину на рынке более прозрачной и увидеть свое место среди других.

ной связи, когда руководство компании, принимая управленческие решения, начинает учитывать дополнительный набор факторов. Они учатся правильно относиться к информации, полученной от сотрудников внутри компании. Есть две крайности: либо вообще не слышать сотрудников, либо идти на поводу их мнений. И то и другое неправильно. Анализ того, каким образом новая идея руководства преломляется в сознании сотрудников и как это помогает или мешает проводить изменения в компании, — это очень важный фактор минимизации потерь при внедрении инноваций.

Сейчас мы проводим исследования для трех нефтяных компаний с абсолютно разными стилями управления: в одной сильно западное влияние, другая — абсолютно российская, третья занимает промежуточное положение. В этих исследованиях мы видим, насколько эффективно или, напротив, неэффективно российская ментальность принимает или отторгает западные подходы, культуру производства, бизнес-отношения. И отмечаем также, какие особенности русской культуры помогают руководству успешнее общаться с подчиненными, способствуют взаимной поддержке сотрудников компании, а какие — мешают, создают барьеры. Сегодня существует огромное количество исследований, которые компании хотели бы выполнить, потому что им стало интересно разобраться в том, что происходит у них внутри.

Недавно я читал интервью с Алексеем Ивановым — писателем, культурологом, изобретателем понятия «уральская матрица», объясняю-

щего особенности формирования менталитета жителей Урала. В своем интервью он предупреждает о том, что нельзя целиком отказываться от культурного капитала, веками копившегося на Урале, но при этом необходимо понимать, что наша культура — как магма: остыла и окаменела. А мир — текучий, поэтому надо меняться. Важно применять новые идеи постепенно, не позволяя разрушаться существующему производственному ресурсу.

Андрей, а что ты думаешь про повальное увлечение формированием корпоративной идеологии?

Год назад для меня совершенно ясно зазвучала тема идеологической депривации. Если воспринимать идеологию рационально, как некоторый набор ценностей и правил, которые позволяют людям находить общий язык и общее понимание происходящего, то очевидно, что она не охватывает все, однако дает важные ориентиры. И когда государство более двадцати лет не может предложить приемлемой идеологии — мы не берем в расчет то, что присутствует в аморфном виде и трудно вычленивается, — бизнес вынужден формировать идеологию внутри себя. И то, что мы сейчас наблюдаем рост внимания к теме корпоративной культуры, — одна из реакций на замещение бизнесом государственных функций по выстраиванию идеологии. Это не хорошо и не плохо, это — данность. Мы должны понимать, какие возможности она предоставляет и какие риски тут могут быть. Из возможностей, к примеру, — культура компании создает уникальную идентичность сотрудников, позволяющую удерживать ценных специалистов. Я знаю некоторые компании, откуда люди не уходят, потому что работать в аналогичной компании, где этой культуры нет, для них неприемлемо. И компании видят, что если не заниматься формированием собственной идеологии, то будет хуже. Главный риск для большинства компаний состоит в том, что это делается не всегда качественно: они не очень понимают, чего хотят достичь, и играют в эту игру не всерьез.

Сегодня просматривается тенденция к открытости информации — компании объединяются и обмениваются данными. О чем это говорит?

В последнее время мы участвовали в нескольких больших исследованиях, таких как российское HR-бренд или международное I4CP. Компании действительно сегодня охотнее участвуют в исследованиях или делятся результатами своих собственных исследований, чтобы сделать кар-

тину на рынке более прозрачной и увидеть свое место среди других. Появляются люди, предлагающие интегрироваться, проводить анализ вместе. Это не означает полной, стопроцентной открытости, но делиться частью информации о себе полезно, так как риски, идущие от неизвестности, значительно выше.

Как они используют эту информацию?

Такие сведения позволяют компаниям точнее осознать свою позицию в общем пространстве работодателей. Это не означает, что они обязательно будут ее менять. Знание дает им возможность узнать свои сильные и слабые стороны и регулировать баланс этих сторон.

Как ты находишь баланс в работе и жизни? Что для тебя важно? Что вдохновляет?

Для меня важно заниматься тем, что мне интересно. Все остальное проистекает из этого. Я не сторонник узкой специализации — могу узнавать много самых разных вещей, увлекаться разными темами. Многое мне дает преподавание на кафедре социальной психологии МГУ — я старший научный сотрудник, окончил аспирантуру и защитился на этой же кафедре. Студенты вдохновляют меня тем, что готовы нестандартно мыслить, — и я за счет этой их способности тоже многое получаю для себя. Ну и, помимо работы, конечно, семья.

Чем ты увлекаешься и как отдыхаешь?

Лучший отдых для меня — велопоход. В идеале на несколько дней и одиночный. Только велосипед и спальный мешок. Это дает потрясающее погружение в окружающий мир. Ты видишь жизнь за пределами «фасада» — такой, какая она есть, без прикрас, находишь в ней что-то необычное. И чем меньше вокруг людей, чем пустынное место — тем лучше.

Люблю гулять по городу с фотоаппаратом. Иногда забредаю в очень необычные места. Например, недавно открыл в Москве абсолютно аутентичный вьетнамский рынок «для своих» — Сайгонский рынок в миниатюре, даже дурианы продаются.

С семьей тоже предпочитаешь экстремальный отдых — безлюдные места, велосипеды, ночевка под открытым небом?

Ну, не настолько экстремальный. Люблю путешествовать всей семьей за границу, чтобы все вместе видели одно и то же, получали похожие впечатления, развивались в одном направлении. Там, конечно, мы выбираем цивилизацию, гостиницу, но маршруты прогулок составляем самостоятельно. Обязательно стремлюсь погрузиться

в культуру, познакомиться с разными людьми, с местными традициями, историей. Стараюсь сыну привить интерес к истории — я сам в детстве ею очень увлекался. Арсений коллекционирует монеты, и мы с ним довольно часто их где-нибудь в отпуске находим — не специально, а просто вот такие интересные бывают совпадения. Например, ездили в Ахтубу — подобрали в степи серебряную монету римского периода. Во Вьетнаме нашли вымытые морем на берег старинные монеты XI века — сильно окислившись, конечно, но кое-что можно различить.

Как ты распределяешь время? На все хватает?

Нет, конечно, не хватает. Раньше я любил латинскую каллиграфию — работу с кистью, пергаментом, начертанием букв. Сейчас на нее времени уже не остается. Но всегда есть ресурсы, которые мы тратим впустую, — например, дорога на работу и с работы. Я в это время обычно читаю или слушаю аудиокниги — в последние годы это мой главный «читальный зал». Еще я планирую дела на неделю вперед, но отношусь к этому без особого педантизма: примерно знаю, что должен делать в течение дня, и если что-то не получается, спокойно могу перенести это на другое время, могу варьировать дела.

Ну и, в завершение разговора, традиционно прошу: продолжи, пожалуйста, фразу «Бизнес делают люди...»

«...и только те, кто воспринимает бизнес как свой личный опыт, делают его хорошо». ▲

Практика «Социология бизнеса»

Численность консультантов: 6

Соотношение объема выполненных проектов (2010–2011 гг.): + 127%

Структура выручки практики:



ВЕДОМОСТИ

Вылечить образ

Ведомости, №64 (3078)

Автор: Вероника Луцкина

Вероника Луцкина, партнер «ЭКОПСИ Консалтинг», рассказывает о наиболее часто встречающихся «заболеваниях» брендов компаний и о способах их лечения: «В ожидании демографической ямы многие организации временно прекратили войну за таланты и развязали новую войну — за молодое поколение. Основное оружие в которой — сильный бренд работодателя». Но как узнать, достаточно ли силен ваш бренд? О трех наиболее распространенных «заболеваниях» брендов Вероника Луцкина рассказывает в своей статье.



Снова в строю

Эксперт, №15 (798)

Павел Безручко, генеральный директор «ЭКОПСИ Консалтинг», выделяет основные тенденции на рынке кадрового консалтинга, а также отмечает усиление спроса на комплексные программы развития руководителей: «Они длятся от года до двух лет и не сводятся к серии тренингов. Помимо обучения навыкам, проводимого тренером „в классе“, программы включают в себя интенсивный обмен опытом — мастер-классы руководителей компании и сторонних экспертов, практические задания „в поле“, оценку на „входе“ и „выходе“ программы. В области оценки персонала все большее распространение получают запросы на автоматизированные методы (Web@assessment), управленческие кейс-тесты и тесты профкомпетенций».

БИЗНЕС журнал

Решают всё!

«Бизнес-журнал», №4 (193)

Илья Залеский, руководитель практики «ЭКОПСИ Консалтинг», рассказывает о возможных ошибках при выборе программ обучения для сотрудников: «Например, при подготовке людей на руководящие должности часто происходит подмена задач. Им стремятся привить какие-то навыки, а не изменить ментальность (с исполнительской на лидерскую). В итоге получается, что человека учат делать грамотные презентации, а не вдохновлять, убеждать, организовывать и вести за собой людей!»



Победить коррупцию

Блог Harvard Business Review, апрель 2012 г.

Марк Розин, президент «ЭКОПСИ Консалтинг», рассуждает о причинах коррупции в России и возможных способах борьбы с ними: «Прежде чем назвать потенциальные меры, скажу о причинах такого масштаба коррупции в России. Мне лично они очевидны: неформальные отношения в России важнее формальных. И потому, если бюрократия тормозит хорошее дело и мы по-хорошему просим чиновника помочь/ускорить (ради дела), а он по доброту душевной соглашается, то мы как хорошие люди конечно же его благодарим. А вот если дорожный полицейский остановил нас за нарушение, а мы спешим, а взятку он брать отказывается и начинает муторно составлять протокол — то, мы, конечно же, на него обидимся».

ВЕДОМОСТИ

Взвесить кандидата

Ведомости, №92 (3106)

Автор: Сергей Умнов

Сергей Умнов, партнер «ЭКОПСИ Консалтинг», рассказывает о факторах, которые помогают спрогнозировать эффективность сотрудника при назначении на новую должность: «При любых важных кадровых перестановках многие организации принимают решения на основе одного, максимум — двух факторов: результативность сотрудника на текущей позиции и профессиональный опыт. И редко оценивают комплексно, с разных сторон. Но человек многогранен, и факторов, которые могут помочь спрогнозировать его эффективность в новой роли, гораздо больше, чем два».

ВЕДОМОСТИ

Без зрителей и порученцев

Ведомости, №79 (3093)

Даниил Мартыненко, директор по консалтингу «ЭКОПСИ Консалтинг», отвечает на вопрос, почему наемные менеджеры не думают о том, как вывести компанию на новые рынки, освоить новые продукты или технологии с точки зрения увеличения масштаба, рентабельности. «В нашей стране по сей день даже зрелые собственники бизнеса редко спрашивают с наемных менеджеров доходность на вложенный капитал. Они заранее убеждены, что значимо развить бизнес может только сам собственник».

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 электронную версию журнала бесплатная

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

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