HRT The Human Resources Times

Журнал о людях в бизнесе

«ЭКОПСИ Консалтинг»
№15 (41), март 2010

Китайский тренинг

Содержание

Мысли вслух

Цель бизнес-обучения — 3 стр.
Павел Безручко

Тема номера

«Китайский» тренинг, или Учим успешному поведению в конкретных рабочих ситуациях — 5 стр.
Заказчики жалуются на то, что на тренингах учат общим, отвлеченным вещам, теориям, которые участники не могут применить в работе в конкретной компании. Как перестать учить общим теориям и начать учить конкретным, применимым на практике моделям? Как сделать тренинг действительно работающим инструментом, решающим свою главную задачу – успешное поведение участника в конкретных рабочих ситуациях?
Павел Безручко, Александр Улесов

Практикуемся в «китайском»... тренинге — 11 стр.
Мы использовали «китайский» подход на проектах с компаниями «Сименс» в России и «Элопак». В чем заключалась наша работа? Как клиенты оценивают наш подход? Какие преимущества и ограничения они видят в «китайском» тренинге?
Антон Капитонов

VIP-Консультирование

Внутренний мир топ-менеджера: факторы успеха и деструкторы
Загадочный феномен нерешительности — 19 стр.
Мы продолжаем цикл статей, посвященный ключевым особенностям топ-менеджеров. В этот раз речь пойдет о деструкторе «Нерешительность», который в определенный момент может стать непреодолимым препятствием на пути к успеху, или причиной настоящего краха прежде блистательной карьеры.
Мария Макарушкина

Case Study

Матрицы восприятия: как менеджеры оценивают своих коллег? — 23 стр.
В декабре 2009 года компания МТС совместно с «ЭКОПСИ Консалтинг» провела исследование восприятия менеджерами своих подчиненных. Цель исследования заключалась в том, чтобы проверить, как разработанная корпоративная модель компетенций соотносится с естественными для людей способами восприятия своих коллег (в рамках ежегодной оценки по компетенциям).
Марк Розин, Наталия Стрелкова, Андрей Онучин

Книжная полка

Управление организационной структурой — 31 стр.
(Глава из книги Марка Розина)
«Нестыдный оппортунистический бизнес» — рабочее название книги Марка Розина, которая выйдет в конце весны 2010 года. При сравнении стратегической и оппортунистической парадигм автор затрагивает каждый элемент системы управления. Вторая глава будущей книги и публикуемый в качестве статьи отрывок из нее посвящены построению организационных структур.

Личное дело

«Бизнес делают люди, а моя задача – помогать им» — 39 стр.
Сергей Умнов

Пресс-дайджест — 42 стр.

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

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

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

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

Учредитель, редакция и издатель: ЗАО «ЭКОПСИ Консалтинг»

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

Цель бизнес-обучения

Павел Безручко, генеральный директор, «ЭКОПСИ Консалтинг»

На повестке дня российских компаний стоит задача повышения эффективности деятельности и производительности труда. При этом владельцы и менеджмент компаний пока еще не видят своим партнером в решении этой задачи функцию обучения и развития персонала.

Посмотрите, на сколько процентов были сокращены бюджеты на обучение в тяжелый кризисный момент? Восстановились ли они в полной мере сейчас, когда, по данным «Ведомостей», больше половины опрошенных компаний считают свое положение устойчивым и говорят о восстановлении своего бизнеса после рецессии? Эти два показателя (на какие суммы инвестиции сократились во время кризиса и как восстановились, когда ситуация начала выправляться) дают нам информацию о том, насколько важным является обучение персонала в глазах бизнеса. Вывод неприятен, но не признать его сегодня уже нельзя — сложившийся в докризисные времена подход к обучению и развитию персонала сегодня не вполне эффективно решает задачи бизнеса.

Причин для неэффективности много. Согласно исследованию Trainings INDEX, среди них — невысокое качество программ, неготовность провайдеров адаптировать программы под специфику компании, не достаточно высокий уровень тренеров и отсутствие их регулярного развития, слабая методологическая база и другие. Не будем перечислять их все, но сосредоточимся на одной. Любое обучение, финансируемое бизнесом, имеет одну главную цель — формирование успешного поведения сотрудников на рабочем месте. И если изменений на рабочем месте не происходит — обучение не эффективно. Не будем рассматривать вариант, когда обучение является инструментом мотивации — удовлетворяет личные интересы сотрудников и не привязано к реальному повышению эффективности работы в настоящем или будущем.

Что нужно делать, чтобы обозначенная цель обучения была достигнута?

1. Определить типы ситуаций, в которых сотрудники ведут себя неэффективно, т.е. очертить контекст, где требуется изменение поведения.
2. Определить цель — описать, что должно являться результатом обучения, в терминах успешного поведения на рабочем месте.
3. Проанализировать действия сотрудников, которые достигают этой цели в конкретной организации успешнее других.
4. Сформулировать алгоритм действий и важнейшие принципы, которыми руководствуются эти люди.
5. Добиться от сотрудников понимания и согласия с необходимостью изменений.
6. Провести обучение и тренировку, направленные на изменение поведения.
7. Дать возможность практиковать новое поведение, поддерживать, давать развивающую обратную связь.

Этот план действий лег в основу подхода, используемого сегодня «ЭКОПСИ» при разработке программ обучения. Подход получил условное название «китайский» тренинг, или тренинг алгоритмов успешного поведения для конкретных бизнес-ситуаций. А почему мы назвали его «китайским» и в чем именно состоят его отличия от привычного подхода, читайте в номере нашего журнала HRTimes.

«Китайский» тренинг,

или Учим успешному поведению в конкретных рабочих ситуациях

Павел Безручко, генеральный директор, «ЭКОПСИ Консалтинг»
Александр Улесов, лидер направления «Развитие персонала и внедрение изменений»

Провайдеры бизнес-тренингов недостаточно адаптируют свои программы под специфику компании-заказчика. Такое недовольство выражают заказчики услуг обучения на протяжении последних 3-х лет, говорится в исследовании Trainings INDEX'09 (Амплуа-Брокер). По данным того же исследования, адаптация программ является одним из главных критериев при выборе провайдера обучения. Иными словами, заказчики жалуются на то, что на тренингах учат общим, отвлеченным вещам, теориям, которые участники не могут применить в работе в конкретной компании. Эти результаты не могут не вызывать серьезного беспокойства.

«ЭКОПСИ» занимается бизнес-тренингами более 20 лет — за эти годы нами накоплен опыт разработки и проведения тысяч программ. В течение этих лет мы разрабатывали новые темы и форматы бизнес-обучения, искали решения, которые помогают сделать тренинг действительно работающим инструментом, решающим свою главную задачу — успешное поведение участника в конкретных рабочих ситуациях.

Давайте представим факторы успеха тренинговой программы в виде формулы:

$$\text{Успех в рабочих ситуациях} = \frac{(\text{Хороший тренер} \times \text{Хороший сценарий} \times \text{Правильные модели}) \times \text{Мотивация к применению}}{\text{Организационные барьеры}}$$

Первые три фактора (тренер, сценарий и модели) относятся к самому тренингу. Два других фактора — мотивация к применению, или то, насколько участники обучения хотят действовать в соответствии с полученными моделями на практике, а также организационные барьеры, — есть ли у участников реальная возможность использовать полученные навыки на практике, лишь частично связаны с тренингом.

«Хороший тренер», или тренерские навыки ведущего — это то, насколько интересно и доступно тренер излагает материал, дает

полезные участникам ответы на вопросы, поощряет активность группы, дает развивающую обратную связь, работает с групповой динамикой. Сценарий, или структура тренинга — то, какой объем занимают и насколько органично сочетаются между собой теория, практика, обратная связь. Насколько формат практических заданий (ролевых игр, кейсов и др.) подходит конкретной группе для отработки навыков. И наконец, теоретическое наполнение — начинка тренинга, модели поведения, лежащие в основе программы.

Если мы проанализируем реальную деятельность топ-менеджера, менеджера среднего или начального звена, продавца в конкретной компании и других категорий обучаемых, мы убедимся, что «универсальные» теории не так уж универсальны.

Вопрос моделей, с нашей точки зрения, — самый проблемный. Привычный подход: тренеры берут известную из учебников, «брендированную» теорию, например — цикл менеджмента (Планирование-Организация-Мотивация-Контроль) или модель Ситуационного руководства (Модель Херси-Бленчарда), этапы продаж СПИН (модель Нила Рэкхема) или схему SMART, стараются адаптировать игры и упражнения к жизни участников из конкретной организации. Вроде бы все теории известные, проверенные временем. К тому же сами заказчики тренингов нередко просят дать участникам конкретную, любимую ими теорию. Как же отказать? И в чем собственно проблема?

Если мы проанализируем реальную деятельность топ-менеджера, менеджера среднего или начального звена, продавца в конкретной компании и других категорий обучаемых, мы убедимся, что «универсальные» теории не так уж универсальны.

Например, торговый представитель фармацевтической компании, в обязанности которого входит посещение аптек, проходит тренинг по навыкам продаж СПИН. На тренинге его учат задавать сложные вопросы, «проблематизировать» клиента, показывая, как плохо не иметь препарата на полке или почему неправильно отдавать предпочтение кому-то из конкурентов. Но реальный заведующий аптеки (а не тот виртуальный персонаж, кого часто описывают в кейсе) и сам прекрасно знает, что дефектура (отсутствие препарата на полке) означает убыток, а проведение фармкружка (обучение продуктам) или промо-акции в целом полезны для продаж. Реальный торговый визит обычно выглядит так: представитель заходит в аптеку, записывает позиции, по которым есть дефектура или не оптимальна выкладка препарата на полке. Затем он ищет заведующего и между разговорами «за жизнь» (важными для поддержания контакта) просит его заказать нужное количество препарата или принять участие в очередной промо-акции, спрашивает разрешение на проведение фармкружка или изменение выкладки. В реальном процессе есть 2 фактора успеха — то, насколько эффективно представитель выстроил отношения (и это выходит за рамки одного конкретного визита) и то, насколько понятными и аргументированными кажутся его просьбы клиенту. Зачастую попытка задать вопросы СПИН в том объеме и в той форме, в которой рекомендовано на тренинге вызывает конфузы и неестественность. Ко всему прочему, следует помнить о том, что СПИН «изобрели» на основе наблюдений за продавцами оргтехники в США в восьмидесятые годы прошлого века.

Другой пример: менеджер среднего звена изучает на тренинге тему «мотивирование подчиненных». Традиционно изучаются иерархия потребностей А.Маслоу, модель факторов мотивации и гигиены Ф.Герцберга и тому подобные теории. Участников тренинга учат тому, как апеллировать к потребностям сотрудника, связывать очередную задачу с его ведущей мотивацией. Например, если у сотрудника ведущей мотивацией является дружба, хорошие отношения, то рекомендуется постановку задач сопровождать похвалой, позитивной обратной связью, проводить в формате дружеской просьбы. А если подчиненный ориентирован на творчество и самореализацию — показывать, как выполнение задачи поможет осуществить эту его потребность. Однако сталкиваясь с реальными сотрудниками и задачами, менеджер видит совершенно иную картину. Сотрудник «опустил руки», «впал в уныние» и его надо приободрить. Или впал в прострацию и снизил темп из-за неопределен-

ности внешней ситуации (то ли выживет компания в кризисе, то ли утонет). Или задумался о своей карьере в компании и не видит путей дальнейшего роста. «Брендовые» теории не дают ответа на ключевой вопрос — как именно действовать менеджеру в конкретной компании с ее управленческими традициями по отношению к конкретному подчиненному в каждой из описанных выше типичных ситуаций.

Третий пример: На тренингах по стратегическому планированию для топ-менеджеров участникам обычно дается модель конкурентных сил М.Портера, а также различные подходы, использованные ведущими компаниями для построения своей стратегии. Дело, безусловно, полезное, но, когда менеджер возвращается к работе, у него на столе оказывается формат стратегического документа, который использует именно его компания. Например: Продукты, Объемы, Каналы дистрибуции, Ключевые инициативы по продвижению. Сможет ли он применить то, чему научился? Сможет, конечно, если будет очень стараться. Но для этого ему нужно приложить недюжинные усилия по адаптации полученной теории к реальной ситуации.

Что же делать? Как перестать учить общим теориям и начать учить конкретным, применимым на практике моделям?

При более детальном изучении этого вопроса нам пришла в голову следующая аналогия. Всем известно, что экономика Китая развивается семимильными шагами. Китайских бизнесменов часто обвиняют в плагиате — заимствовании успешных методов и технологий у более креативных стран, которые эти образцы придумали. То, к чему эти страны шли годами и десятилетиями, постигали методом проб и ошибок можно скопировать, если изучить конкретный успешный опыт. Выгоды такого копирования очевидны. Можно избежать многих затрат и теоретических изысканий, быстро получить успех.

По аналогии с этой ситуацией в макроэкономике нами разработан подход к созданию тренинговых программ, который получил условное название «Китайский тренинг». В основе этого подхода лежит отказ от использования общих теорий «из учебников». Вместо них за основу теоретического наполнения программы мы берем модели поведения, «срисованные» с реальных успешных людей в конкретной организации или в конкретной отрасли.

Создание таких моделей в «ЭКОПСИ» происходит в четыре этапа:

Этап 1. Задать тип рабочих ситуаций, в которых участникам тренинга необходим навык успешного поведения.

Например, один из наших клиентов заказал тренинг «Навыки влияния». Проведя подготовительные интервью, мы определили, что для участников в этой конкретной организации наиболее важными ситуациями, требующими навыков влияния, являются:

- «продажа» идей лицам, принимающим решения,
- распределение ресурсов и полномочий в проекте,
- получение помощи и поддержки от руководителей смежных подразделений (которые формально не обязаны помогать).

«Брендовые» теории не дают ответа на ключевой вопрос — как именно действовать менеджеру в конкретной компании с ее управленческими традициями по отношению к конкретному подчиненному в типичной ситуации.

Этап 2. Описать цель, хороший результат действий в каждой ситуации.

Например, в ситуации «продажи» идей хорошим результатом является понимание и согласие с идеей или просьбой со стороны лица, принимающего решения.

Этап 3. Проанализировать действия людей, которые достигают этой цели в конкретной организации успешнее других (иногда полезен анализ опыта других организаций). Сформулировать алгоритм действий (несколько основных шагов, этапы) и важнейшие принципы, которыми руководствуются эти люди.

На основе интервью с «образцами для подражания» и наблюдений за коммуникацией в ходе совещаний, мы обнаружили, что

успешные «продавцы идей наверх» руководствуются следующими принципами:

Их обращение к лицу, принимающему решения, укладывается в 2-3 минуты (в то время как их менее успешные коллеги склонны к длинным, детальным словоизлияниям).

Мы считаем, что абсолютное большинство тренинговых программ, после которых от участников ожидается применение навыков, выиграют от такого подхода.

Они тщательно готовятся, проигрывая в уме перед встречей свои тезисы, аргументы и ответ на возможные вопросы собеседника.

Они склонны занимать уверенную, равную позицию, в то время как их менее успешные коллеги склонны эмоционально требовать или, напротив, проявляют элементы заискивания в поисках согласия.

Во время встречи успешные «продавцы идей» предпринимают следующие шаги:

1. Коротко описывают ситуацию, существующую проблему или цель, которую они хотят достичь.
2. Говорят о значимости проблемы, о ее конкретных последствиях, или о выгодах, которые принесет достижение цели для организации.
3. Коротко описывают суть предлагаемого ими подхода к решению проблемы или достижению цели, уточняя, какого именно участия (разрешения, помощи и т.п.) они ожидают от собеседника.
4. Спрашивают у собеседника о его мнении, отношении к их предложению.

Как правило, на этом этапе у собеседника возникают два типа вопросов: про альтернативные способы решения проблемы (почему предлагаемый подход — наилучший), а так же про затраты и риски, которые влечет за собой их предложение. Успешные «влиятели» имеют готовый ответ на эти два типа вопросов.

Этап 4. Проверить полученный алгоритм и принципы.

На этом этапе полученный алгоритм и принципы обсуждаются с теми, с кого они «срисованы». Интересен тот факт, что многие успешные люди действуют интуитивно, и понимание причин собственного успеха оказывается для них весьма развивающим. Помимо таких обсуждений, полученный алгоритм отрабатывается в моделирующих играх (тренеры разыгрывают конкретные ситуации, тестируя модель на прочность).

Опытным путем мы пришли к пониманию того, что модели поведения, содержащие более чем 2-3 принципа и 5-6 этапов нуждаются в упрощении. Это соответствует хорошо известному в психологии правилу «7+/-2», гласящему, что обычный человек не в состоянии запомнить массив информации, состоящий более чем из семи единиц смысла.

Интересен также тот факт, что на основе подобных моделей сравнительно легко создавать бизнес-кейсы, ролевые игры и упражнения, а обратная связь об их выполнении в ходе тренинга оказывается на порядок более конкретной и полезной, чем при использовании общих теорий.

При первом знакомстве с «китайской» моделью у тренеров и заказчиков возникают закономерные вопросы: «Все ли темы и все ли виды тренингов можно и нужно создавать по этим правилам?» Мы считаем, что абсолютное большинство тренинговых программ, после которых от участников ожидается применение навыков, выиграют от такого подхода. Исключением являются тренинги, цель которых — обучить участников реализации формальных организационных процедур (например, аттестации). Здесь не нужно создавать модель — она описана в регламентирующих документах. Другой жанр тренинга, который можно отнести к исключениям, служит, скорее, расширению кругозора, чем получению навыка — «встреча с гуру».

Другой часто задаваемый вопрос: «как быть с известными теориями? Неужели их все стоит отправить на свалку?» Мы далеки от подобного радикализма. Очень полезно, если до начала тренинга участники прочитают теоретические статьи и расширят свой кругозор по теме обучения. Однако тратить дорогостоящее время тренинга на изложение общих теорий мы считаем неэффективным — намного полезнее посвятить это время практике.

«На мой взгляд, тренинг по системному мышлению, разработанный для нас Антоном Капитоновым, совместил различные теоретические модели с детальной практической отработкой навыков, основанной на сквозном аналитическом кейсе».

Светлана Ильина, руководитель отдела обучения и развития персонала ООО «Сименс»

«На тренинге, построенном по «китайскому» рецепту, драгоценное время не тратится зря — оно идет на отработку последовательности шагов для конкретного типа ситуаций. При этом учитываются особенности бизнеса конкретной компании. После тренинга люди выходят с пониманием эффективной последовательности действий и умением эту последовательность претворять в жизнь».

Антон Капитонов, ведущий консультант «ЭКОПСИ»

«Практика, предложенная на тренинге, нашла свое продолжение в ежедневных бизнес-процессах — это именно тот результат, который мы хотели получить. Мы, безусловно, будем продолжать работу по обучению и развитию с применением данного подхода, т.к. «возврат инвестиций» не заставил себя долго ждать и был очевиден как для участников тренинга, так и для руководства компании».

Ольга Ярошенко, заместитель генерального директора, директор по персоналу ЗАО «Элопак»

Практикуемся в «китайском»... тренинге

Антон Капитонов, ведущий консультант «ЭКОПСИ Консалтинг», к.п.н.

В каких случаях «китайский» подход к тренингу действительно эффективен? Когда имеет смысл тратить время и усилия на разработку программы в таком ключе? Какие проекты, учитывающие «китайский» алгоритм, уже реализованы? Каковы их результаты? Предвидя все эти вопросы, предлагаем рассмотреть практическое применение идей, изложенных в предыдущей статье.

Мы выбрали два примера — это тренинги, разработанные и проведенные для российских отделений двух международных компаний. Примеры значительно отличаются друг от друга как темами тренингов, так и спецификой компаний-заказчиков. Таким образом, мы хотим продемонстрировать полезность «китайского» подхода в совершенно разных ситуациях.

Тренинг, который будет описан в первом примере, был разработан и проведен для российского отделения компании «Элопак», одного из ведущих мировых производителей упаковки и упаковочных систем для жидких пищевых продуктов. Второй — для компании «Сименс» в России — дочерней структуры электротехнического концерна «Сименс», который вот уже более 150 лет присутствует на российском рынке. Содержание тренингов разное: в случае с «Элопак» речь идет о развитии навыков взаимодействия с подчиненными, а именно — «навыка проведения вдохновляющей беседы»; в случае с компанией «Сименс» мы рассмотрим развитие одного из мыслительных навыков — «навыка анализа проблем». И в первом, и во втором случае нами был применен «китайский» подход к разработке и проведению обучения.

Пример 1

Компания «Элопак» более 10 лет присутствует на российском рынке, за это время ею были выработаны эффективные подходы к ведению бизнеса в России, а также сформировалась особая корпоративная культура. Тип культуры компании можно условно охарактеризовать как «культура приверженности»: новых людей выбирают долго, полноценно вкладываются в их развитие и неохотно расстаются с сотрудниками, даже если такая необходимость возникает. В компании большое внимание уделяется формированию у сотрудников «духа сопричастности», эмоциональной привязанности к той организации, в которой они работают. Все это оказывает определенное влияние на тип взаимодействия руководителей с подчиненными. Особенность такого стиля управления в компании и нужно было учесть в тренинге.

Мы проводили для менеджеров «Элопак» цикл тренингов по управленческим навыкам, в рамках которого отдельная часть была посвящена мотивированию подчиненных. Рассмотрим эту часть подробнее. Перед «ЭКОПСИ» стояла задача: научить участников тренинга взаимодействию с сотрудниками, которые совершают ошибки и не учатся на них, другими словами, не хотят или не могут изменить свое поведение на более эффективное.

Типовое тренинговое решение

Как бы мы поступили, решая задачу с помощью традиционного тренинга? Классический набор для подобных управленческих теорий известен: пирамида Маслоу и связанная с ней мысль о «выяснении актуальных потребностей подчиненных и увязывании задачи с удовлетворением этих потребностей»; теория Герцберга и вывод о том, что «по-настоящему мотивируют не гигиенические факторы, а мотивационные»; практикум по выявлению ведущих потребностей своих подчиненных. В результате проведения подобной работы участники тренингов получают несколько концепций, которые им затем нужно еще как-то «адаптировать» к своей повседневной практике. К сожалению, чаще всего освоенная на тренинге концепция (как, например, «иерархия потребностей») не находит применения в реальных ситуациях и благополучно забывается участниками. В нашем случае предметом работы на тренинге должна была стать не теоретическая концепция, а способ действий руководителей в конкретной ситуации.

Что сделали мы

В чем состояла «механика» нашей работы? В рамках «китайского» подхода мы сначала определили тип ситуаций, в которых руководителям нужно мотивировать подчиненных. В компании «Элопак» такие ситуации иногда случались. Как правило, они происходили с подчиненными, имевшими заниженную самооценку и в силу этого не верящими в возможность собственного развития и изменения. В любой компании есть определенный процент таких сотрудников. Как правило, они являются причиной головной боли подавляющего числа менеджеров. Для таких подчиненных особенно важен импульс, мотивирующий их на работу над собой.

Вместе с HR компании-заказчика мы определили направление действий руководителя в таких ситуациях — мотивирование «трудного» сотрудника на изменение своего поведения. Образ результата: подчиненный хочет меняться, готов прикладывать усилия и работать над собой (а мы знаем, что изменить поведение взрослого человека не так уж просто), начинает делать конкретные шаги в сторону позитивных изменений.

Чему в данном случае следует обучать руководителей? С точки зрения «китайского тренинга» ответ таков — способам действий, эффективных в данных ситуациях.

Согласно требованиям «китайского» рецепта разработки тренинга, мы проанализировали ряд успешных поведенческих образцов. Мы узнали, как ведут себя и что делают конкретные менеджеры этой компании, которым удается мотивировать своих «сложных» подчиненных. На основе анализа и структурирования этой информации мы создали «модель успешного поведения» для данных ситуаций и назвали ее «вдохновляющей беседой». Как сделать так, чтобы другие руководители — участники тренингов научились проводить подобный тип бесед с подчиненными? Технология «китайского» тренинга предполагает, что нам для этого нужно сделать три вещи:

(1) задать типы ситуаций, в которых востребована данная модель поведения;

(2) сформулировать принципы, которыми руководствуются носители успешной модели;
(3) сформулировать конкретный алгоритм действий по типу «делай раз, делай два, делай три». (Рис.1)

Рис. 1. Технология «Китайского» тренинга «ЭКОПСИ Консалтинга»

Принципы и сам алгоритм действий на этапе подготовки тренинга получаются из нескольких источников: (1) по итогам интервью с теми самыми успешными руководителями; (2) из наблюдений за коммуникацией в компании; (3) из мнений других заинтересованных лиц и нашего собственного экспертного мнения. Безусловно, в данном случае особо значим вклад сотрудников кадровых служб, которые становятся одним из важнейших источников полезной информации для создания тренинга.

В итоге мы получили технологию развития конкретного навыка для конкретной компании. Вот она (Рис. 2):

(1) ситуации — случаи воодушевления сотрудников с заниженной самооценкой на изменение своих действий.
(2) принципы, которыми руководствуются успешные в этих ситуациях менеджеры данной компании:

- Индивидуальный подход к людям. Есть люди с адекватной, завышенной или заниженной самооценкой. Подход к мотивирующему воздействию на этих людей будет существенно различаться.
- Заинтересованность. Руководителю следует периодически (а не только в момент возникновение проблем) интересоваться тем, как у сотрудника дела, каковы их успехи и проблемы.
- Климат доверия. Для тех сотрудников, которые недооценивают себя, особенно значим хороший эмоциональный контакт с руководителем, доверительная обстановка беседы по развитию и улучшению эффективности.

(3) У нас получился алгоритм проведения «вдохновляющей беседы».

1. Обозначить сотруднику предмет беседы
Напр.: Хочу с тобой обсудить работу за период, что получается, а над чем нужно работать…

2. Спросить про настроение сотрудника и его оценку своей работы за период
Напр.: Как настроение? Как ты сам оцениваешь — что получается в работе, а что скорее нет?

3. Обсудить с сотрудником конкретные проблемы и их причины
Напр.: Давай обсудим эту проблему? Как тебе кажется, почему возникают сбои…

Рис. 2. Алгоритм «воодушевляющей беседы»

4. Предложить установку «Проблемы решаемы, и ты с ними справишься»
Напр.: Я уверен, что это можно решить. И я верю, что ты справишься

5. Обсудить с сотрудником подход к решению конкретных проблем и позитивные последствия от их решения
Напр.: Давай обсудим, что нужно изменить в твоих действиях, чтобы эта проблема больше не возникала…Решение этой проблемы позволит…

6. Обсудить с сотрудником план действий, направленный на формирование у него эффективного поведения в проблемной области
Напр.: Давай вместе подумаем, что еще ты можешь сделать, чтобы в этой области был прогресс?

Такой подход позволяет участникам тренинга освоить алгоритм «вдохновляющей беседы», который отвечает корпоративной культуре компании.

Когда алгоритм из 7 +/- 2 шагов создан, и модель поведения заложена, можно переходить к разработке упражнений и кейсов. Для этого используется «канва ситуаций», имеющих место в компании, например, могут рассматриваться случаи из практики «нерасторопного офис-менеджера», который подчас совершает критические ошибки. Некоторые аспекты конкретных ситуаций из соображений политкорректности в тренинге меняются, но специфика отношений «руководитель-подчиненный» сохраняется в полной мере. Такой подход позволяет участникам тренинга освоить алгоритм «вдохновляющей беседы», который отвечает корпоративной культуре компании.

Пример 2

Разберем другой пример — тренинг «Системное мышление: анализ и решение проблем». В предыдущем примере речь шла о «навыках взаимодействия с подчиненными», т.е. об одном из классических навыков управления людьми. Теперь же рассмотрим совершено другой тип навыков — «мыслительные навыки».

Целевая аудитория тренинга — проектные менеджеры компании Сименс — технические специалисты, которые возглавляют проектные команды. Менеджеры наделены соответствующими обязанностями и полномочиями для реализации проектов в области энергетики и автоматизации производства. Проектные менеджеры должны находить, анализировать и устранять сбои в системах и процессах по ходу реализации проектов, так как многие внутренние процессы компании подразумевают, что сотрудники владеют определенными аналитическими навыками и подходами к решению проблем, принятыми в компании.

«Основная проблема заключалась в том, что приняв решение о локализации нашего корпоративного тренинга по системному мышлению, который существует в компании более 15 лет, мы искали опытного разработчика/методолога на российском рынке, который смог бы не только разработать практический сквозной кейс, но и положить его на малоизвестную на российском рынке модель Кеппнера-Трего, которая является основой нашего корпоративного тренинга по системному мышлению», — рассказывает Светлана Ильина, руководитель отдела обучения и развития персонала компании ООО «Сименс». «Мы хотели не просто скопировать тренинг штаб-квартиры, а заново разработать его, адаптировав под российскую реальность и максимально сохранив специфические приемы и модели «Сименс».

Типовое тренинговое решение

Что обычно происходит на популярных сегодня тренингах по системному мышлению? На рынке сейчас представлено две крайности. Первая проявляется в изучении основ мышления на уровне архетипов и активности нейронов, и польза от таких тренингов состоит только в их занимательности. Вторая — освоение различных аналитических методик, таких как «диаграмма Исикава», метод «Кеппнера-Трего», приемы из системы ТРИЗ, различные математические и статистические способы анализа информации. Сами по себе данные методики, безусловно, полезны. Но полезны они скорее для «общего развития», т.к. требуют больших усилий для их переноса в конкретные производственные ситуации.

Что сделали мы

Взяв за основу «китайский» подход, мы решили сделать акцент на освоении конкретных способов действия в конкретных ситуациях. Есть два типа ситуаций, в которых проектным менеджерам компании «Сименс» приходится выявлять причины возникших проблем: первый тип ситуаций — это единичные, разовые сбои, которые происходят однажды и больше не повторяются; второй тип ситуаций — повторяющиеся сбои, которые происходят многократно и в разных элементах систем. Соответственно были выделены два типа ситуаций: «анализ единичной проблемы» и «анализ системной проблемы».

Следующая наша задача — определение принципов, которыми руководствуются успешные проектные менеджеры в ходе поиска причин проблем в технологических системах. Вот эти принципы:

- Способность применять разные способы анализа. Единичные сбои нужно рассматривать и анализировать одним способом, системные — другим.
- Внимательность к деталям. Нужно собирать информацию о проблеме, классифицировать ее, сопоставлять и соотносить элементы информации друг с другом.
- Способность предлагать разные типы решений. Один подход — это разовое устранение проблемы. Другой подход — система мер, направленных не только на устранение причины конкретного сбоя, но и на профилактику всех остальных возможных сбоев данного типа.

Каков же алгоритм действий, позволяющих эффективно проанализировать и решить проблему в системе? (Рис.3):

1. Определить, в рамках какой системы проводится анализ проблемы.

Напр.: Проблема: внезапная остановка конвейера. Анализировать можно разные системы, которые могут влиять на процесс работы конвейера — производственную систему, систему мотивации персонала, систему поставок и т.д. Внимательное изучение обстоятельств остановки конвейера позволяет отнести данную проблему к «производственной системе».

2. Определить тип проблемы: единичная или системная

Напр.: Если остановка конвейера произошла единожды в отдельном цеху и больше не повторялась, мы имеем дело с «единичной проблемой». Если подобные инциденты происходят неоднократно и проявляются не локально, а в масштабах всей компании (производства), налицо «системная проблема».

3. Для единичной проблемы — анализ конкретного процесса. Для системной проблемы — анализ ключевых факторов.

На этом этапе алгоритм делится на 2 части: если сбой определен как единичный, то для его анализа используется метод Кепнера-Трего, суть которого состоит в выяснении специфики процесса и сопоставлении конкретных данных, сопутствующих проблеме (время, место и т.д.). Анализ в данном случае строится как ответ на вопросы «Что? Где? Когда? произошло» и ряд других вопросов. Если же проблема системная, то метод Кепнер-Трего здесь не подходит. Более уместно использование метода Исикавы. Анализ проблемы в этом случае строится как поиск ответа на вопросы «Каковы воз-

Рис. 3. Алгоритм анализа проблемы

можные причины, связанные с человеческим фактором?»; «Каковы возможные причины, связанные с фактором оборудования?» и т.д.

В основу кейсов положены ситуации анализа единичных и системных проблем, типологически сходных с теми, которые приходится анализировать участникам в своей практической работе.

Напр.:

- Остановка конвейера произошла единожды и на отдельно взятом участке. В этом случае ищем ответы на вопросы: «на каком из этапов данного технологического процесса произошла остановка?»; «какие конкретные события сопутствовали остановке этого конвейера?»; «каковы в работе данного конвейера схожие обстоятельства, при которых остановка могла произойти, но не произошла?» и т.д. — т.е. анализируются конкретные обстоя-тельства конкретного процесса.

- Остановка конвейера происходит не впервые и не только на данном производственном участке. В этом случае анализ опирается на принципиально другой тип вопросов: «каковы возможные действия операторов, повлекшие за собой остановку конвейера» (фактор «Люди»); «какие этапы технологического процесса сопряжены с наибольшим риском остановки конвейера?» (фактор «Технологии»); «качество каких ком-плектующих наиболее критично для бесперебойной работы конвейера» (фактор «Материалы») — т.е. анализируются возможные причины в рамках каждого из ключевых элементов системы.

4. Для единичной проблемы — принять единичное решение, направленное на устранение причины.

Для системной проблемы — принять системное решение, направленное на комплекс причин.

Когда причина проблемы установлена, проектный менеджер должен принять решение, направленное на устранение этой причины. В случае с единичным сбоем, он примет разовое решение, направленное на устранение единичной причины проблемы. В случае с системной проблемой — принимается системное решение, воздействующее не только на текущую ситуацию, но и на все ключевые факторы, потенциально способствующие возникновению проблемы.

Напр.:

- Причина остановки данного конвейера — обрыв приводного ремня. Решение — заменить ремень из кожи на ремень из полиуретана.
- Комплекс причин остановок конвейеров:

1. заготовки типа X требуют большего натяга ремня;
2. приводные ремни рвутся на определенном типе барабанов;
3. узлы «X» не соответствуют ГОСТам.

- Комплексное системное решение:

1. покрыть все используемые ремни слоем «Z»;
2. оборудовать все приводные барабаны резиной типа «У»;
3. ввести этап дополнительного контроля в процедуру приемки узлов «X».

Для отработки навыков применения успешного алгоритма действий в типичных для компании ситуациях, для тренинга были смоделированы кейсы, где менеджеры анализировали как единичные, так и системные проблемы. В основу кейсов положены ситуации анализа единичных и системных проблем, типологически сходных с теми, которые приходится анализировать участникам в своей практической работе. В ходе тренинга участники отрабатывали применение алгоритма анализа проблем с учетом типов проблем, специфичных для компании.

Возможности и ограничения «китайского» подхода

С одной стороны, алгоритмы действий, которые разрабатываются, а затем отрабатываются на тренинге, могут показаться ограниченными в своем применении. Другими словами, может казаться, что модель поведения применима только в данной ситуации и нигде больше. С другой стороны, в этом заключается смысл подхода — на тренинге осваивается алгоритм действий в конкретных ситуациях, а не во всех возможных. В практике каждой компании есть свои особые «про-

блемные» ситуации. От правильности действий сотрудников в данных конкретных условиях в конечном счете зависит эффективность бизнеса компании. Приближаясь на тренинге к специфике компании, мы увеличиваем возможность переноса алгоритма действий из плоскости тренинга в плоскость ежедневной работы.

Как любая практическая методика, «китайский» подход имеет ряд ограничений. «Существенным ограничением «китайского» подхода я вижу сложность создания программы, ведь разработать практический кейс к такому тренингу — это целое искусство, а методологов, способных это сделать,— единицы, причем не только в России», — говорит Светлана Ильина.

«Этот подход требует основательной подготовки, буквального внедрения тренера в жизнь и культуру компании, проведения многочисленных интервью, — продолжает мысль Ольга Ярошенко, заместитель генерального директора, директор по персоналу ЗАО «Элопак». — У тренера-методолога, как в кабинете у доктора, должны быть откровенно изложены затруднительные моменты взаимодействия внутри коллектива, которые у успешных компаний не лежат на поверхности. Таким образом, сама подготовка к проведению тренинга с таким подходом требует от тренера значительных затрат времени, подготовленный материал является «одноразовым» и вряд ли может быть тиражирован. От компании-заказчика подготовка требует кроме временных затрат политической готовности «называть вещи своими именами», т.к. только собственные кейсы, рассмотренные в ходе тренинга и решения, найденные к ним коллективно, навсегда остаются в арсенале управленцев».

При проведении тренинга по «китайской» модели упрощается и становится более технологичным процесс проработки навыков и эффективных моделей поведения. Участники получают четкий алгоритм действий, на который могут ориентироваться в конкретных ситуациях. Опираясь на освоенный алгоритм, участники могут корректно оценивать эффективность действий друг друга, давать объективную обратную связь о том, что у коллег получается хорошо, а что еще можно улучшить.

Ценность тренингов, построенных по «китайскому» принципу, состоит в том, что участники отрабатывают применение известных моделей на практике, а именно — в специфичных для своей компании условиях. «Все менеджеры нашей компании имеют глубокое понимание теории управления персоналом, действительно полезным в тренингах было применение всем известных моделей на собственных, порой довольно животрепещущих примерах», — говорит Ольга Ярошенко. По оценке компании «Элопак», в итоге обучения сотрудники имеют:

- единый взгляд на то, что является эффективной работой;
- практический подход к повышению эффективности в собственно подразделении;
- понимание того, как сделать напряженный каждодневный труд приятным и любимым для каждого из сотрудников компании.

Ценность тренингов, построенных по «китайскому» принципу, в том, что участники отрабатывают применение известных моделей на практике, а именно — в специфичных для своей компании условиях.

Одни люди мистифицируют сам формат тренинга, говоря, что на тренинге происходит нечто, после чего у участников полностью меняется мировоззрение, другие говорят, что на тренинге ничего особенного вообще не происходит, и вся работа идет после него.

На тренинге, построенном по «китайскому» рецепту, драгоценное время не тратится зря — оно идет на отработку последовательности шагов для конкретного типа ситуаций. При этом учитываются особенности бизнеса конкретной компании. Люди выходят из тренинга с пониманием эффективной последовательности действий и умением эту последовательность претворять в жизнь.

Серия: Внутренний мир топ-менеджера: факторы успеха и деструкторы

Загадочный феномен нерешительности

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

И все-таки сомнение доставляет мне не меньшее наслаждение, чем знание
Данте Алигьери

Сегодня мы поговорим о вещах таинственных, странных, мало поддающихся скольлибо четким рациональным объяснениям, но от этого еще более интересных. Это деструкторы — то есть наши личностные качества, которые могут в определенный момент существенно повлиять на нашу эффективность, стать непреодолимым препятствием на пути к успеху или причиной настоящего краха блистательной карьеры.

Люди с деструкторами — отнюдь не жалкие неудачники. Они могут быть очень талантливы и амбициозны, достигать высокого социального положения, обладать развитыми компетенциями. Но в наиболее ответственный, критический момент, часто под воздействием стресса, до сих пор безобидная и вроде бы управляемая личностная особенность вдруг превращается в деструктор и проявляется в полной мере, подобно острому заболеванию или смерчу, стирающему все на своем пути.

Существуют разные деструкторы: «перфекционизм», «нерешительность», «недовер-

чивость», «эмоциональная нестабильность», «асоциальность» и т. д. Однако для того, чтобы сильно и негативно повлиять на личную и рабочую деятельность человека, обесценить его прежние достижения, обычно достаточно единственного наиболее выраженного деструктора.

Составляющая этого деструктора — чрезмерно глубокий анализ ситуации и проблемы, слишком четкое понимание несовершенств каждой альтернативы.

Давайте сейчас остановимся на деструкторе «нерешительность».

Этот деструктор состоит из разных составляющих. Во-первых, это боязнь принять неправильное решение: человек боится негативных последствий, не готов брать на себя ответственность — вдруг принятое решение окажется провальным? Он живет в постоянной тревоге и колебаниях. При этом чем более высокую позицию занимает менеджер, тем чаще возникает необходимость принимать ответственные и масштабные решения, непосредственно влияющие на деятельность компании. «Пока я учился в бизнес-школе и работал финансовым специалистом, моя неуверенность и чрезмерная осторожность шли мне на пользу, — рассказывал один финансовый директор строительной корпорации. — Но теперь я отвечаю за всю компанию и испытываю сильный стресс: вдруг я ошибусь — и цена моей ошибки будет очень высока? Я вроде бы знаю, как надо действовать, но до конца не уверен. Полностью доверять интуиции не могу. Бесконечные дискуссии с коллегами помогают мало. Вот и откладываю по возможности тот решающий момент, когда будет уже поздно повернуть назад...»

Обладая превосходным знанием бизнеса и финансов, этот талантливый человек через два года после длительных мучений вынужден был уйти с позиции топ-менеджера. Тогда деструктор поборол его. Кстати, в личной жизни он не испытывал таких проблем и все серьезные, даже судьбоносные решения принимал уверенно: «Ведь тут я отвечаю только за себя». Впрочем, дальнейшая его судьба в бизнесе оказалась счастливой: он создал собственную компанию, за которую ему было морально легче нести ответственность. Теперь от последствий его решений, по сути, мог пострадать только он сам — и деструктор под названием «нерешительность» терял свою власть над ним. Имя этого человека сегодня известно во всем мире*.

Другая составляющая этого деструктора— чрезмерно глубокий анализ ситуации и проблемы, слишком четкое понимание несовершенств каждой альтернативы. Подчас этот деструктор присущ людям с очень высоким интеллектом, способным быстро и основательно просчитать все последствия, ясно увидеть недостатки и преимущества. В итоге у них есть системная, многовариантная картина возможных решений, каждое из которых несет с собой риски — и в любом из вариантов успех вовсе не гарантирован (а в бизнесе так всегда и бывает). Человеку, вооруженному таким обширным знанием, становится крайне трудно принимать решения.

Деструкторы, как и компетенции, имеют глубокую психологическую основу. Любопытно, что по стилистике и условиям воспитания людей, страдающих этим деструктором, можно разделить на два типа.

Первый вариант: родители (или один родитель, так как такие дети часто растут в неполной семье) уделяют ребенку недостаточно внимания, мало занимаются его воспитанием, не интересуются его развитием. Их родительские посылы обычно звучат так: «Не мешай, сделай сам, подумай сам и реши, мне некогда» и т. п. Предоставленный самому себе, ребенок действует по наитию, как придется — и, конечно же, совершает ошибки, за которыми следует наказание. Он не видит в семье примеров успешных решений, не получает от близких взрослых добрых советов и мудрых указаний. К положенному сроку он так и не научается делать выбор взвешенно, осознанно, принимать обдуманные решения, управлять своими действиями. Он боится своих промахов, боится неотвратимости последующего наказания — и поэтому ничего не предпринимает. А внутренний голос ему коварно пророчит: «Ты не сможешь, ты все равно ошибешься — поэтому будь осторожен, не лезь, не рискуй». И деструктор по имени «нерешительность» уверенно и на долгие годы вступает в свои права.

*Дональд Трамп, американский бизнесмен, основатель двух крупнейших компаний, продюсер и многолетний ведущий телевизионного реалити-шоу.

Рассмотрим второй вариант: детство проходит в тесном окружении очень заботливых, опекающих сверх меры и порой директивных родителей, бабушек и дедушек, которые все всегда сами решают за ребенка. Его первые попытки проявить самостоятельность наталкиваются на ласковые, твердые или раздраженные родительские заклинания: «Ты не сможешь, тебе рано, мы лучше знаем... А ты понимаешь, что может случиться?.. И кто будет отвечать?..» И действительно: первые самостоятельные решения часто оказываются неправильными, незрелыми, глупыми — лучше бы и вправду послушал старших... Дети вырастают, так и не научившись принимать решения. Жизнь ожидает от них решительных действий — но тщетно: они боятся брать на себя ответственность, бояться ошибиться, сделать ложный шаг. Тем не менее со временем они в большинстве случаев успешно преодолевают эти трудности — и лишь иногда эти сомнения снова берут над ними верх. К сожалению, это «иногда» случается в самые неподходящие моменты — тогда, когда особенно трудно, когда напряжение достигает максимума.

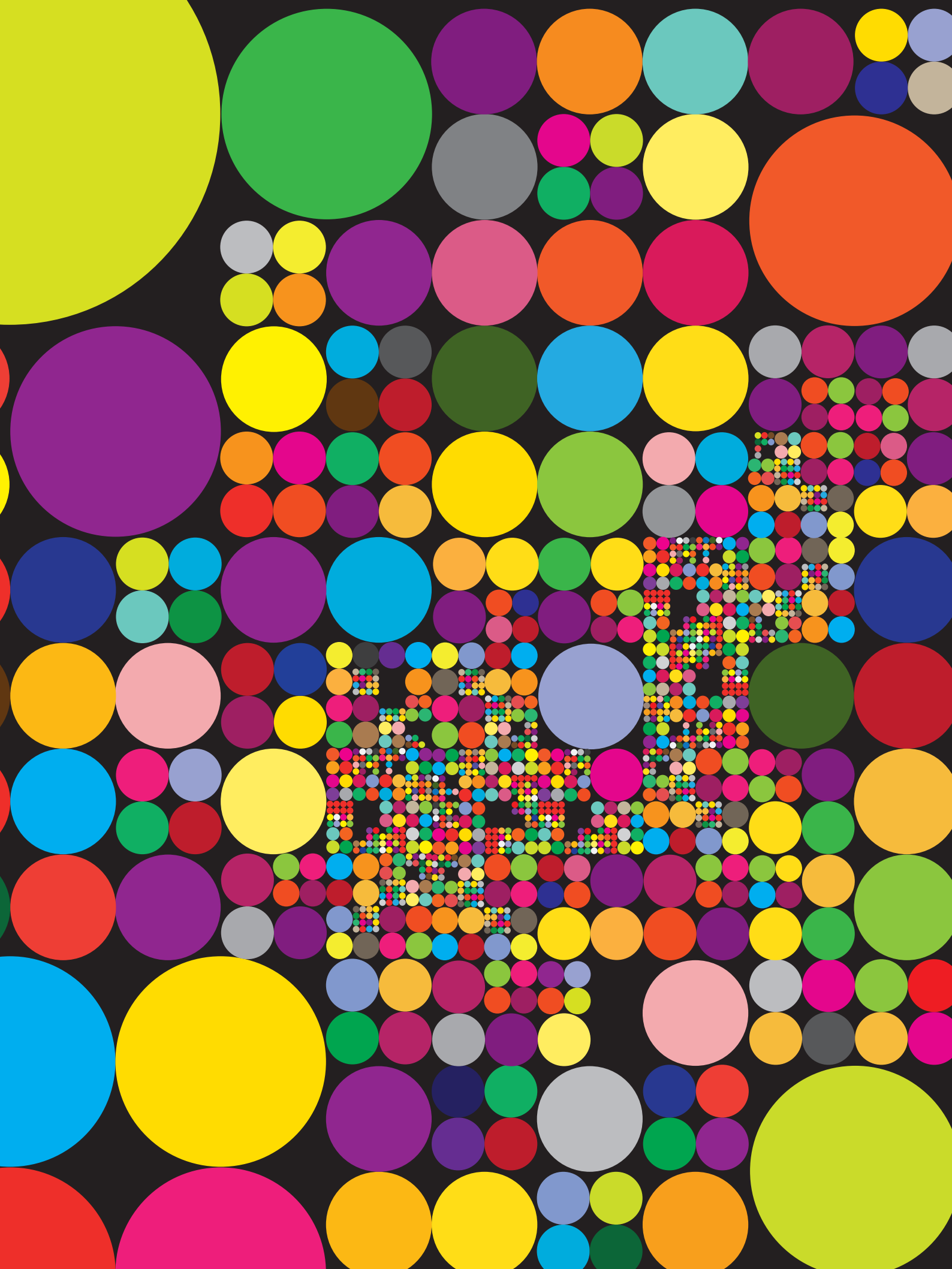
В качестве примера приведу историю, герой которой — экс-руководитель регионального филиала крупной нефтяной компании. Он всегда отличался твердостью решений, оперативностью действий, качеством и своевременностью исполнения — и потому был на хорошем счету. Год назад в связи с кризисом компания приняла решение перевести часть служб на аутсорсинг. Руководство компании ожидало, что каждый филиал представит четкое обоснование целесообразности решения, учитывающее региональную специфику, и предложит соответствующий план действий. От этого конкретного решения зависела работа филиала на ближайшие 3-5 лет. И тут руководитель неожиданно растерялся — это был ступор, паралич ума и воли. Окружающие недоумевали: таким своего руководителя они не видели. Время шло, тревога и страх ошибки нарастали, а он ничего не мог решить. Центральный офис, так и не дождавшись ответа, сделал соответствующие распоряжения.

Спустя несколько месяцев мы разбирали этот случай. Он никак не мог понять, что тогда случилось. По моей просьбе он вновь и вновь в подробностях вспоминал ту ситуацию — и тут открылось важное обстоятельство, которое внезапно все разъяснило: как раз в то время к нему приехала погостить мама. Она навещала его очень редко, но ее посещений «хватало надолго». Будучи мамой-«наседкой», в детстве она не давала мальчику самостоятельно вздохнуть, не оставляла никакой возможности высказать свое мнение, сделать хоть один несанкционированный и несогласованный шаг — а он подчинялся, безоговорочно принимал ее всеобъемлющую заботу. С годами сын изменился, повзрослел — но она, конечно, осталась такой же, и стоило ему оказаться в поле ее влияния, как сработали прежние очень глубокие стереотипы. На работе был ответственный период, и постоянное напряжение довершило дело: он подсознательно опять почувствовал себя зависимым, нерешительным, слабым ребенком, боящимся совершить ошибку, сделать неправильный выбор.

Существуют ли способы борьбы с этим деструктором? Мне кажется очень важным разобраться с его происхождением, попытаться понять его истоки. Анализ ранних детских лет, воспоминания об отношении взрослых к вашим поступкам, их яркие высказывания, пристрастный разбор успешных и неудачных собственных выборов — этот путь непременно поможет хоть немного приоткрыть «завесу тайны» над вашей чрезмерной осторожностью, покажет давние истоки сегодняшних сложностей, освободит от «злых чар», во власти которых люди часто проживают всю жизнь. Но есть и еще один действенный способ избавления от нерешительности: просто начать принимать решения, как бы сложно вам ни было, несмотря на все «но», мучения и страхи.

Попробуйте — у вас точно получится!

Есть и еще один действенный способ избавления от нерешительности: просто начать принимать решения, как бы сложно нам не было, несмотря на все «но», мучения и страхи.



Матрицы восприятий,

или Как на самом деле сотрудники оценивают своих коллег?

Результаты исследования в компании МТС

Андрей Онучин, лидер практики «Социология бизнеса»
Наталья Стрелкова, HR-директор МТС-БЕР
Марк Розин, президент «ЭКОПСИ Консалтинг»

Эффективность или идеология?

Сегодня практически любая серьезная компания разрабатывает модель поведенческих компетенций для своих сотрудников и вводит систему оценки по компетенциям.

Понятие «компетенция» было сформулировано Дэвидом Мак-Клелландом. Он понимал под компетенциями то поведение, которое отличает выдающегося работника от среднего. Мак-Клелланд предлагал разрабатывать компетенции с помощью исследования: брать группу работников с выдающимися результатами и сравнивать их с работниками, показывающими средний результат. Цель исследования — выявить те формы поведения, которые отличают лучших сотрудников от средних. Подход Мак-Клелланда предполагает разработку профиля компетенций, прежде всего, для конкретной должности или профессии.

Сегодня компании разрабатывают корпоративные модели компетенций, которые ложатся в основу требований к каждому сотруднику компании. Это не значит, что деятельность сотрудников на всех должностях требует одних и тех же видов поведения. Компании таким образом очерчивают профиль желаемой корпоративной культуры — тех общечеловеческих видов поведения, которые ожидаются от каждого работника. В свое время Зиновьев сформулировал идею о «хомо советикус» — особом советском человеке. По аналогии с этим можно говорить о «хомо Coca Cola», «хомо МТС», «хомо ЭКОПСИ» — людях, соответствующих корпоративной культуре своей компании. Модель компетенций становится при этом одним из инструментов формирования данной корпоративной культуры.

Разрабатывая корпоративные модели компетенций, мы не проводим тех исследований, которые предлагал Мак-Клелланд, то есть не сравниваем своих выдающихся работников со средними (думаем, что если бы сравнили, то набор компетенций мог бы оказаться совсем другим). Мы отталкиваемся от стратегии, от ценностей, от того, как топ-менеджеры представляют себе виды желаемого поведения работников. А значит, мы должны констатировать, что корпоративные модели компетенций лишь в малой степени отражают требования к людям с точки зрения их эффективности (компетенции по Мак-Клелланду). Корпоративные компетен-

ции скорее являются частью стратегического видения компании, отражают желаемое будущее, идеальную культуру, т. е. являются частью корпоративной идеологии.

Принцип «присоединение и ведение»

Если компетенции относятся к идеологии, то и разрабатывать их следует с опорой на законы PR. Ключевой принцип продвижения идеологии — это принцип «присоединения и ведения». Если мы хотим изменить направление движения бегущего человека, нам следует побежать вместе с ними с его скоростью и мягко повернуть в нужную нам сторону. Если мы попробуем встать на его пути, то, скорее всего, дело кончится синяками, а направление движения не изменится. Те же правила действуют и в отношении идеологии: недостаточно просто понимать свои «хотелки» («мы как топ-менеджеры хотим, чтобы наши люди были инициативны») — нужно учитывать реальные ценности сотрудников и «встраиваться» в них. Это единственный способ «продать» идеологию коллективу.

Другой важнейший элемент внедрения модели компетенций — это организация системы оценки по компетенциям. Участвуя в оценке, сотрудники все больше верят, что качества, описанные в модели, необходимы, и учатся видеть такое поведение и в своей работе, и в работе подчиненных и коллег.

Серьезным препятствием к эффективному использованию модели компетенций является субъективность оценки: невозможно добиться того, чтобы два разных человека совершенно одинаково оценили один кейс — описание индикаторов никогда не будет настолько точным. Используя принцип «присоединения и ведения», мы «встроим» компетенции в реальную матрицу восприятия сотрудника, будем описывать поведение на том языке, который понятен сотруднику, а главное — суть понятий будет хорошо соотноситься с теми представлениями и критериями, на которые склонен опираться при оценке окружающих сам человек.

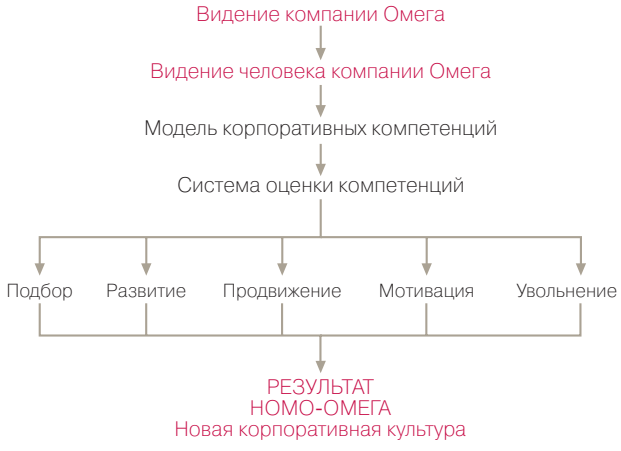


Схема 1. Формирование «человека корпорации». Роль модели компетенций и системы оценки по компетенциям

Внедрение оценки по компетенциям в компании МТС — замышляем исследование

Один из наших клиентов, компания МТС, в свое время приложила немало усилий к тому, чтобы построить первоклассную HR-систему, увязывающую в единое целое ценности лидерства и модель компетенций, и создать основу для дифференциации персонала в ходе ежегодной оценки. Однако руководители HR-службы убедились в том, что качественно оценить сотрудников по разработанным корпоративным компетенциям не получается: руководители заранее выставляют худшие или лучшие итоговые оценки, а затем «подделывают» под них оценки по отдельным компетенциям. В то же время сами руководители жалуются на то, что компетенции пересекаются по содержанию и их сложно различить. По просьбе МТС мы решили выяснить, как разработанная корпоративная модель компетенций соотносится с естественными для людей способами восприятия своих коллег.

Мы предположили, что компетенции могут восприниматься как пересекающиеся не потому, что в разных компетенциях указаны одни и те же виды поведения, а потому, что естественные для сотрудников шкалы «нарезаны» иначе, чем компетенции корпоративной модели. Возможно, модель компетенций и естественные для людей матрицы восприятия являются отчасти «перпендикулярными» друг другу, и те виды поведения, которые в представлении человека слиты в единое целое, в модели оказываются «разбросанными» по разным компетенциям.

Чтобы проверить нашу гипотезу, мы решили изучить реальные понятия и критерии, которые люди используют для оценки своих подчиненных и коллег.

Методология исследования

Предположим, сотрудник Петров верит, что мужчины более инициативны, а женщины более дисциплинированны. Это очень важный для нас факт: чтобы научить Петрова объективно оценивать коллег, мы должны либо разрушить его предубеждения (а это в высшей степени амбициозная задача), либо принять их во внимание при «продаже» на-

ших идей. Например, мы можем предложить идею, согласно которой у женщин часто бывает «мужской» характер, а у мужчин «женский», а потому нужно смотреть на характер (поведение) и игнорировать пол как таковой.

Как выявить такие предубеждения? Спрашивать у Петрова, что он думает о мужчинах, женщинах, дисциплине и инициативности, бесполезно: матрицы восприятия и слипшиеся в них понятия имеют полусознательный характер. Именно для таких задач в свое время была разработана методика репертуарных решеток Келли, которая позволяет выявлять полусознательные матрицы восприятия и присутствующие в них категории. В терминах Келли предубеждениям Петрова соответствует наличие в его матрице восприятия двух факторов: «мужская инициативность» и «женская дисциплинированность».

Метод Келли довольно прост. На первом этапе мы собираем понятия, которые сам человек склонен использовать для описания других людей, — эти понятия кладутся в основу шкал для оценки. На втором этапе мы предлагаем человеку оценить конкретных знакомых, используя свои собственные выявленные на первом этапе шкалы. На третьем этапе мы проводим факторный анализ и смотрим, какие шкалы коррелируют между собой — другими словами, какие понятия «слипаются». На четвертом этапе мы анализируем общее в содержании «слипшихся» понятий и тем самым выявляем ключевые факторы, составляющие матрицу восприятия человека.

Такое исследование мы и решили провести в МТС.

Результаты исследования

Исследование охватило 9 регионов, было проведено 27 интервью, в шкалировании приняли участие 179 сотрудников МТС. Число опрошенных в каждом регионе оказалось недостаточным для выявления специфики регионов; специфика возраста, пола и уровня иерархии была обнаружена и будет отражена ниже.

Результат 1. Количество независимых факторов оценки сотрудников редко превышает три

Одним из важных выводов является то, что среднее количество независимых факторов, используемых людьми для оценки своих коллег, равно 2,7. Есть сотрудники, использующие всего 1 шкалу для оценки подчиненных. По сути дела, они мыслят в терминах «плохой работник — хороший работник», и все прочие качества являются для них частью этой шкалы. Если такой сотрудник расценивает кого-то как хорошего работника, он склонен приписать ему и ум, и инициативу, и мотивацию. И наоборот. Это упрощенная матрица восприятия. Она свойственна 13% опрошенных сотрудников. Большая часть сотрудников (64%) имеют 2 или 3 независимых шкалы для оценки коллег (грубо говоря, они могут представить себе человека, который является хорошим профессионалом и одновременно мерзавцем). Редкие сотрудники обладают сложной матрицей восприятия, состоящей из 4 (18%) или 5 (6%) независимых шкал.

Схема 2. Органичные для человека матрицы восприятия и компетенции объединяют разные наборы поведений

Уже этот факт заставляет нас задуматься. Как правило, в модель компетенций мы включаем 7–9 компетенций. Да, наш сотрудник может запомнить корпоративную модель из 7 компетенций, но способен ли он различить 7 независимых компетенций? Обнаруженная закономерность «слипания» — небольшое количество независимых факторов, которые мы склонны использовать при оценке коллег и подчиненных, — уже сама по себе способна объяснить «слипание» компетенций при оценке по корпоративной модели.

Результат 2. Выявлены наиболее типичные независимые факторы оценки сотрудников

Нам удалось выявить устойчивые группы характеристик, представляющие собой независимые факторы. Например, у большинства (66%) респондентов такие характеристики, как исполнительность, ум и профессиональные навыки, сливаются в единый фактор «профессионализм», который выходит на 1 или 2 место в матрице восприятия.

Схема 3. Устойчивые независимые факторы оценки сотрудников

Всего в матрице восприятия участников мы выявили 4 устойчивых фактора.

Как уже было сказано, мало кто пользуется всеми 4 факторами как независимыми— для многих на первый план выходят лишь 2-3, однако большинство используют именно такой набор. При этом ряд характеристик являются «блуждающими», т. е. могут присоединяться то к одному, то к другому фактору. Например, «ум» и «инициативность» всегда входят в состав фактора «профессионализм»; тогда как «уверенность в себе» может «жить» как в связке с «профессионализмом», так и в связке с «амбициозностью», а иногда вообще остается сама по себе или «уходит в тень». Точно также «командная работа» чаще всего присоединяется к «влиянию», однако может быть и частью «профессионализма». При этом хочется подчеркнуть, что речь идет о наборе факторов/шкал, который используется для оценки коллег в рабочем окружении; друзей, супругов, детей мы оцениваем иначе.

Фактор «профессионализм» не удивляет: понятно, что, думая о работниках, мы прежде всего оцениваем их профессионализм. Интересно, однако, что у большинства участников исследования к «профессионализму» «приклеиваются» и общая толковость, и инициативность, и исполнительность. Вопреки рациональным соображениям мы верим, что если Иванов хороший работник, то он одновременно и исполнительный, и инициативный.

Любопытно, что в корпоративных моделях собственно компетенция «профессионализм», как правило, отсутствует (так, в модели компетенций МТС ее нет). Дело в том, что с помощью модели компетенций мы обычно стремимся дополнить профессиональные качества. Однако наши сотрудники мыслят не так: исследование показывает, что если менеджер высоко оценивает профессиональные качества подчиненного, то он склонен поставить ему высокие оценки по аналитике, исполнительности и инициативе. Напротив, непрофессионал с развитыми компетенциями в указанных областях все равно получит низкие оценки по многим компетенциям.

Фактор «влияние» любопытен тем, что в нем объединяются как качества, относящиеся к активной позиции в общении, так и умение подстраиваться. Вопреки ожиданиям люди верят, что уж если человек умеет общаться, то он способен и проявлять харизму, и влиять, и подстраиваться к другим людям. Обычно фактор «влияние» позитивно коррелирует и с «командной работой».

Важнейшим для людей является этический фактор «порядочность». Этот фактор включает в себя такие характеристики, как «не идет по головам», «не подставляет своего начальника», «слова не расходятся с делами», «не ведет закулисных интриг». Он имеет высокую значимость для большинства испытуемых. Интересно, что в модели компетенций МТС такие характеристики отсутствуют. К чему это приводит? Представим себе, что Иванов воспринимает своего подчиненного Петрова как непорядочного. Оценивая Петрова по корпоративным компетенциям, он не найдет шкалы, по которой мог бы низко оценить его этические качества, и в этом случае, скорее всего, занизит другие компетенции Петрова, поскольку фактор «порядочность» будет определять его отношение к Петрову в целом.

Фактор «амбициозность» в ряде случаев является независимым, но у каждого четвертого испытуемого оказывается противоположностью «порядочности». Люди склонны обращать внимание на уровень амбициозности своих коллег, но во многих случаях она ассоциируется у них с демонстративностью, снобизмом, готовностью «идти по головам». Мы думаем, что это очень важный результат исследования: отрицательное восприятие амбициозности может приводить к полусознательному занижению оценок высокомотивированным людям (по принципу «чтобы не высовывался»).

Результат 3. Матрицы восприятия

Матрица «Яппи», или как оценивают своих коллег молодые сотрудники

Давайте теперь посмотрим не на отдельные факторы, которые используют при оценке своих коллег сотрудники МТС, а на их матрицы восприятия в целом. Оказалось, что можно выявить несколько типичных матриц восприятия, характерных для определенных категорий сотрудников.

Матрица «Яппи» свойственна, прежде всего, сотрудникам, которые младше 25 лет. Для них значимыми являются две шкалы: одна, по сути, служит шкалой успешности — в ней объединены позитивно окрашенная «амбициозность» и «профессионализм»; вторую шкалу можно назвать «уверенная коммуникация». (Схема 4)

Пояснение к схеме. В больших кружках указаны факторы, объединяющие в себе несколько характеристик. В малых кружках приведены отдельные харак-

теристики. Линия между кружками свидетельствует о корреляции (объединении) факторов (или факторов с характеристиками). Номер показывает приоритетность данного фактора (или сплава факторов) для носителей матрицы (так, мегафактор, объединяющий «амбициозность» и «профессионализм», стоит на первом месте). Самые значимые факторы выделены красным цветом, остальные — серым. Знак «плюс» в кружке «амбициозность» говорит о том, что данный фактор окрашен положительно (если фактор воспринимается как негативный, в кружке будет поставлен знак «минус»).

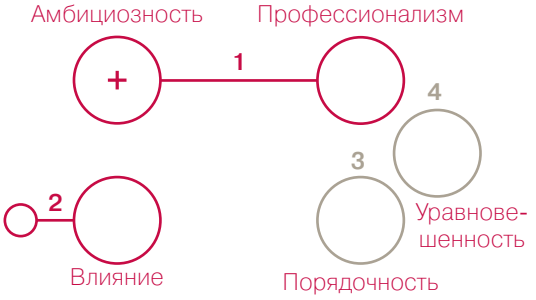


Схема 4. Матрица восприятия «Яппи»

На схеме мы видим, что положительно окрашенная «амбициозность» объединяется с «профессионализмом» — и это фактор № 1. «Влияние» (коммуникация) соединено с «уверенностью в себе». Фактор «порядочность» присутствует, но для большинства молодых сотрудников не является значимым.

Какие выводы мы можем сделать из этих данных?

Реализуя принцип «присоединения»:

1. Чтобы модель компетенций органично воспринималась молодыми людьми, она должна включать в себя:
   - категорию «амбициозность» (не просто мотивацию на результат, а мотивацию на достижение выдающего результата и построение карьеры);
   - категорию, связанную с уверенностью в себе и умением общаться.

А теперь с точки зрения «ведения»:

2. Важно разделить «амбициозность» и «профессионализм», показать, что профессиональные качества могут быть развиты и у скромных сотрудников, а амбиций самих по себе недостаточно.
3. Необходимо проводить программы, нацеленные на сохранение положительного восприятия амбициозности: как мы видели на примере старших сотрудников, «амбициозность» начинает со временем восприниматься как амбивалентное или даже негативное качество.

Матрица «Служивый», или как оценивают коллег сотрудники, не сделавшие карьеру

Матрица «Служивый» обнаруживается у сотрудников, имеющих большой стаж работы в компании. Они старше 35 и обычно даже старше 40 лет; это чаще мужчины, чем женщины. (Схема 5)

Мы видим разительные изменения по сравнению с матрицей «Яппи»: «амбициозность» получила отрицательную окраску, из 1-го фактора стала 4-м и оторвалась от «профессионализма». Любопытнее всего то, что в данной матрице «распался на кусочки» сам фактор «профессионализм»: выделилась категория «идеальный исполнитель», которая объединилась с категориями «уравновешенность» и «порядочность», и для сотрудников, не сделавших карьеру, этот сплав стал главным мегафактором при оценке людей. Именно его мы и обозначили как «способность служить». Такие люди оценивают других прежде всего по их готовности верой и правдой служить компании, а именно — подчиняться, соблюдать дисциплину, не проявлять лишних эмоций, вести себя порядочно. Второй фактор в матрице — умение общаться, объединенное с командностью, и это тоже неудивительно.

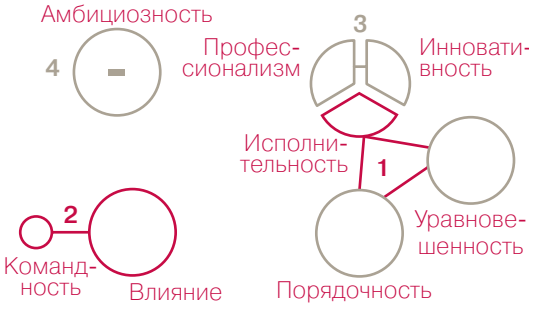


Схема 5. Матрица «Служивый». См. пояснение к схеме 4.

Сделаем выводы.

«Присоединение»:

1. В модели компетенций необходимо предусмотреть компетенцию, имеющую отношение к «способности служить» — подчиняться, не проявлять лишних эмоций, не подводить.

«Ведение»:

2. Наверное, самое важное — вытянуть в фигуру из фона категорию профессионализма. Поскольку мы говорим о специалистах, не сделавших карьеру, хотелось бы, чтобы в себе и в других они больше всего ценили именно профессионализм. Важно «продать» им идею профессионального саморазвития.
3. Не менее важно поменять знак амбициозности — показать, что ставить высокие цели — это хорошо.

Матрица «Трудяга», или как оценивают коллег женщины всех уровней иерархии

Интересно, что по сравнению с мужчинами, отличающимися разнообразием матриц восприятия, 50% женщин вне зависимости от должности и возраста имеют сходную матрицу восприятия. В этой матрице, которую мы назвали «Трудяга», видны два главных фактора. (Схема 6)

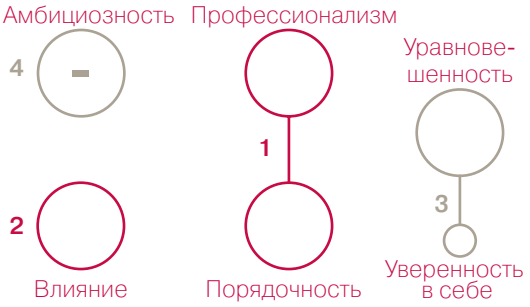


Схема 6. Матрица «Трудяга». См. пояснение к схеме 4.

На 1 место выходит мегафактор, объединяющий «порядочность» и «профессионализм». Такое объединение характерно именно для женщин: подспудно они верят, что неэтичный человек не может быть профессионалом, а человек порядочный не может быть непрофессиональным. Мужчинам легче разделить этику и профессионализм («да, мерзавец — но талантливый!»); а для женщин — если мерзавец, то уже заведомо не талантлив.

Фактор №2 — умение общаться, коммуникация. Любопытен фактор 3 — сплав уравновешенности с уверенностью в себе. Ну и, наконец, на последнем, 4-м месте стоит негативно окрашенная амбициозность.

Сделаем выводы:
«Присоединение»:

1. В модели компетенций очень важно наличие компетенции, отражающей оценку этики, а также профессионализма. Если не предложить женщине оценивать порядочность и профессионализм, она вряд ли сможет быть точной в других оценках.

«Ведение»:

2. Полезно разделить порядочность и профессионализм. Когда профессиональные и этические категории смешаны, человек с матрицей «Трудяга» становится пристрастным: от него/нее трудно ожидать объективной оценки профессиональных талантов человека, который отказывается работать вечером или плохо отзывается о коллегах.
3. Важно развивать позитивное отношение к амбициям (как собственным, так и амбициям подчиненных).

Матрица «Дипломат», или как воспринимают коллег топ-менеджеры — мужчины

Очень интересен первый по значимости мегафактор у мужчин, сделавших карьеру: только в этой матрице объединены «влияние» и «порядочность». Если вдуматься, данный сплав обозначает не столько подлинную этичность (этичен в поступках), сколько правильную (этично позиционированную) коммуникацию. Мужчины, сделавшие карьеру, ценят в других и в себе умение «порядочно» общаться. Именно поэтому мы назвали данную матрицу «Дипломат». Второй фактор тоже вполне закономерен: это уверенная, позитивно окрашенная амбициозность. (Схема 7)

Интересно, что в сравнении с молодежной матрицей «Яппи» здесь от «амбициозности» отделился «профессионализм»: до 25 лет мы верим, что амбиции и профессионализм — это одно и то же. Мужчина, сделавший карьеру, понимает, что главное — уметь правильно общаться, не подводить других, быть уверенным в себе, много хотеть, а профессионализм — дело десятое.

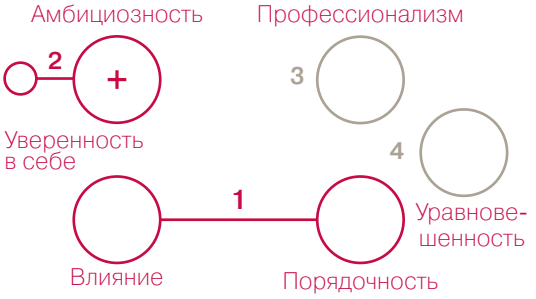


Схема 7. Матрица «Дипломат»
См. пояснение к схеме 4

Подведем итоги.
«Присоединение»:

1. Для топ-менеджеров стоит сформулировать компетенцию, объединяющую влияние и порядочность. Не исключено, что ближе всего к этому сплаву стоит компетенция, которую мы привыкли называть командным лидерством.
2. Важно также наличие компетенции, отражающей амбициозность.

«Ведение»:

1. В дальнейшем полезно разделить фактор «влияние» и фактор «порядочность» — «продать» идею, что этичность — это прежде всего поступки, а влияние — это коммуникативный навык.
2. Важно повышать значимость категории «профессионализм».

Общие выводы

Давайте посмотрим, какие из наших предположений нашли подтверждение и что из этого следует:

1. Реальные матрицы восприятия сотрудников проще предлагаемых корпорациями моделей компетенций и включают в себя меньше независимых категорий. Уже одно это само по себе может способствовать «слипанию» оценок по компетенциям.
2. Модель компетенций и естественные категории восприятия сотрудников отчасти «перпендикулярны» друг другу: три из четырех важных для сотрудников фактора («порядочность», «профессионализм», «коммуникация»), как правило, оказываются «размазанными» по разным компетенциям.
3. Два важнейших для сотрудников фактора — «порядочность» и «профессионализм» — плохо отражены в корпоративных моделях компетенций.
4. Важнейшая для бизнеса категория «амбициозность» является позитивно окрашенной только для молодых (до 25 лет) сотрудников, недавно пришедших в компанию, и для топ-менеджеров. Остальные, в том числе большинство женщин и сотрудников с большим стажем, не сделавших карьеру, видят эту категорию в негативных тонах.
5. Существуют устойчивые сочетания факторов — характерные для той или иной категории сотрудников матрицы восприятия, отражающие определенный набор полусознательных установок. Мы можем учитывать их при работе с определенной категорией работников.

Что должно лежать в основании корпоративной модели компетенций?

Мы описали 3 возможных подхода к созданию корпоративной модели компетенций:

Подход 1: идем от факторов актуальной эффективности

Этот подход восходит к идеям Мак-Клелланда: выделяем выдающихся работников в нашей компании, изучаем их реальные компетенции и на этой основе строим корпоративную модель компетенций.

Подход 2: отталкиваемся от видения топ-менеджеров

В этом случае основой для модели компетенций станут ценности, видение и бизнес-стратегия.

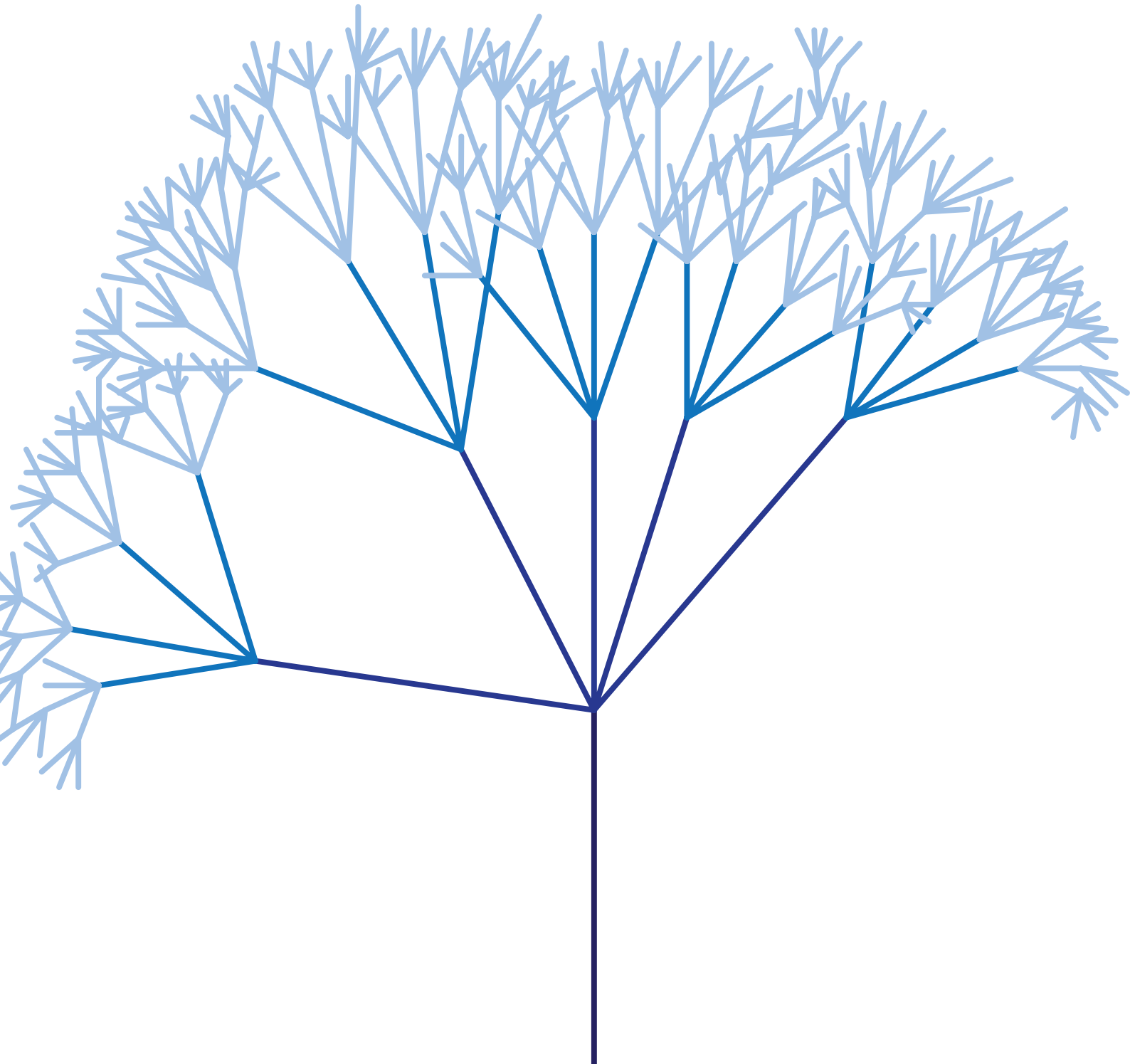
Подход 3: кладем в основу естественные для сотрудников факторы оценки коллег

Этот подход вытекает из результатов нашего исследования. Мы можем пойти вслед за теми шкалами и качествами, которые используют сами сотрудники для оценки своих подчиненных и коллег. Такая модель будет легче всего внедряться и позволит получить наиболее точные оценки.Какой подход предпочесть?

В некоторых ситуациях может оказаться разумным выбрать один из подходов и сделать модель компетенций на его основе. Однако в большинстве случаев, как нам кажется, следует применить принцип «присоединение и ведение» и сбалансировать все три подхода. На практике это означает следующее:

1. Включаем в модель 2-3 компетенции, присущие выдающимся сотрудникам компании.
2. Включаем в модель 2-3 компетенции, которые будут необходимы работникам в будущем (те, которые отражают видение топ-менеджеров).
3. Включаем в модель 2-3 компетенции, которые соответствуют матрицам восприятия сотрудников. В числе прочего в модели должны присутствовать компетенции, отражающие категорию порядочности, категорию амбициозности и категорию профессионализма.
4. Стремимся к тому, чтобы общее количество компетенций не превышало 7.
5. Используем знание матриц восприятия сотрудников, чтобы наиболее экологично и тем самым органично описать и структурировать индикаторы, а также доступно объяснить модель компетенций сотрудникам.

Такую модель можно назвать «экологической и сбалансированной». В ней будут приведены в равновесие вопросы эффективности и ценности, а также категории, актуальные на сегодняшний день, и видение будущего. Модель окажется органичной для сотрудников, что обеспечит ее быстрое внедрение и точность оценок.



Управление организационной структурой

Марк Розин, президент «ЭКОПСИ Консалтинг»

Марк Розин в своей книге, рабочее название которой — «Нестыдный оппортунистический бизнес»*, сравнивает стратегическую и оппортунистическую парадигмы поэтапно, рассматривая каждый элемент системы управления. Вторая глава будущей книги и публикуемый в качестве статьи отрывок из нее посвящен построению организационных структур.

Стремление к контролю — основополагающее «влечение» руководителя

Фундаментальной чертой руководителя является стремление к контролю и расширению полномочий. Одному руководителю не хочется ходить на поклон, просить, звонить ругаться — приятнее отдавать распоряжение тем, кто тебе подчиняется. Другому не улыбается видеть под собой независимые удельные княжества. И потому в любой организации разворачивается бой за полномочия, который становится битвой за централизацию и децентрализацию в масштабах одной компании.

Возьмем небольшой производственный цех. Стремление к контролю вызывает у руководителя цеха желание получить в свои руки все функции жизнеобеспечения цеха, а со временем и вообще все бизнес-функции. Первым делом начальнику цеха хочется замкнуть на себе ремонтные службы и службы закупки: нет ни малейшего желания ждать, когда к тебе пришлют слесаря чинить станок, а потом еще дожидаться, когда служба МТО соизволит купить подшипник, чтобы слесарь этот станок все-таки починил. Совсем обидно, когда сначала приходит слесарь, который не может ничего сделать из-за отсутствия подшипника, а потом через день привозят подшипник — но теперь не дозовешься слесаря, а в результате станок целую неделю стоит без дела... Насколько удобнее иметь слесаря в своем подчинении! Конечно, желательно, чтобы был еще и человек, который может тут же поехать и купить недостающую запчасть... А к такому человеку неплохо бы добавить бюджет на закупки... Следом, разумеется, возникает желание посадить к себе учетчика... Ну а тогда уж надо иметь у себя рекрутера и кадровика, чтобы не зависеть от кадровой службы, которая может сколько угодно тянуть с закрытием твоих вакансий... И вот собственные ремонты, отдел МТО и кадровая служба уже обеспечивают минимальную автономность цеха с точки зрения жизнеобеспечения.

Пойдем дальше и представим себе, что потребитель продукции нашего цеха находится за пределами предприятия. Тогда,

*Выход книги планируется на конец мая 2010 года (издательство Альпина Паблишерз).

безусловно, нам захочется получить в собственное управление и функцию продаж. Когда продавец — «свой», есть уверенность, что он действительно занят продажей нашей продукции (кто знает, может, она плохо продается потому, что централизованные продавцы и не пытаются ее продать, задвинув в списке приоритетов во второй десяток). Кроме того, если продавец находится рядом с производством, он всегда в курсе того, есть ли готовая продукция. В такой ситуации, разумеется, возникает стремление организовать при цехе небольшой склад, а также завести у себя автомобиль для доставки продукции клиенту. На том же автомобиле заодно и закупать что-то можно — выходит дополнительная экономия. Ну, а раз уж и роизводство, и ремонты, и закупки, и кадры, и продажи, и склад, и даже транспорт — все у цеха есть, тут сам бог велел посадить экономиста: должен же кто-то экономический результат считать... В итоге получается вполне самостоятельная бизнес-единица. А такие функции, как выработка стратегии и создание новых продуктов, можно и наверху оставить, чтобы центральной администрации было чем заняться. Ну, и бухгалтерия пусть в центре будет — хотя, конечно, иметь собственную бухгалтерию тоже заманчиво, а то вечно приходится дожидаться, когда платежку отправят, да и данных по клиентской задолженности не добьешься...

Если попытка построить натуральное хозяйство вокруг участка основного производства кажется в определенной степени логичной и, по крайней мере, оправданной с позиций бизнеса, то у функции, которая сама является поддерживающей, стремление получить «внутрь» как можно больше поддерживающих функций вызывает удивление. Тем не менее это весьма распространенное явление, лишь подтверждающее наличие того фундаментального влечения, которое мы вынесли в название параграфа.

В стихийно развивающейся организации стремление всех руководителей к контролю и расширению полномочий влечет за собой децентрализацию.

Что стоит за этим стремлением построить натуральное хозяйство? Амбиции и потребность во власти? Стремление избавиться от роли вечного просителя? Или реальная ответственность за дело, стремление получить все рычаги для достижения результата? Вероятно, и первое, и второе, и третье — только пропорции от случая к случаю разные.

Описанное стремление каждого руководителя приводит к тому, что в стихийно развивающейся организации уровень централизации оказывается довольно низким. Завод отбирает функции у центральной компании (или не отбирает, а развивает самостоятельно), цех стремится отнять функции у заводской администрации, и даже начальник участка думает о том, как бы перетащить на свой уровень какие-то цеховые полномочия... Все это продолжается до того момента, когда на топ-уровень организации приходят настоящие стратеги — и тут процесс разворачивается в обратную сторону: начинается долгая и зачастую кровавая борьба за централизацию.

Стратегическая централизация

Всякая война имеет какую-то цель. С какой целью стратеги ведут бой за централизацию? Можно выделить три основные цели, которые я последовательно рассмотрю:

1. Поставить под контроль оргединицы
2. Повысить эффективность бизнес-процессов.
3. Повысить инвестиционную привлекательность компании.

Цель 1. Поставить под контроль

Весьма частая причина централизации в современной России (и не только в России) — постановка того или иного актива под контроль и борьба со злоупотреблениями.

Представим себе, что у нас есть завод и мы заподозрили руководство завода в воровстве денег посредством откатов (например, сырье закупается по завышенным ценам, а премиальная часть делится с продавцом сырья). Наиболее простой и эффективный способ борьбы с этим явлением — отобрать у завода функцию закупок.

Со временем встанет другой вопрос: как обеспечить справедливую цену при закупках централизованной службой МТО? Ответ будет таким же: раздробить функцию МТО на выбор поставщика и собственно закупки и забрать выбор поставщика из отдела МТО — например, передать эту функцию специальному тендерному комитету.

Из тех же соображений боязно доверить заводу и такое серьезное дело, как продажи (вдруг продают по заниженным ценам?), так что и эту функцию лучше забрать — например, создать отдельный торговый дом. Как

бороться с кумовством и «мертвыми душами» (работник получает деньги, но в действительности не работает)? Ясное дело — нужно вывести из-под директора завода кадровую службу. Заводской расчет себестоимости, очевидно, тоже никакого доверия не вызывает — поэтому выводим в центральное подчинение экономистов. Чтобы деньги не посылали неизвестно кому, создаем в центре единую бухгалтерию. И вот мы уже лишили завод всех поддерживающих служб — нам так спокойнее: мы «залезли» внутрь завода и контролируем все, что происходит.

Конечно, начинаются бесконечные конфликты и проволочки. Директор завода ежедневно звонит и орет, что производство стоит, потому что не привезли... не набрали... не оплатили... А еще продано то, чего нет, а то, чем доверху забит склад, торговый дом и не начинал продавать... ну и так далее. Однако мы понимаем, что, с одной стороны, это сопротивление и директор утрирует все проблемы, надеясь заполучить отнятые функции обратно, а с другой стороны, никакая реформа не проходит без шероховатостей и нужно время, чтобы все отладить.

Успокоив себя этими словами, мы начинаем более внимательно всматриваться в собственно производственный процесс, который остался в подчинении директора. Первым делом нам бросаются в глаза ремонтные работы. Ремонты — самая затратная часть производства, они очень сильно влияют и на выработку, и на качество продукции, да к тому же их очень трудно контролировать. Зачем нужно столько ремонтных рабочих? Не раздуваются ли сметы ремонтных работ? Раз директор завода доверия не вызывает (а сменить его тоже нельзя, поскольку только он производство и понимает), то наиболее логичным выглядит вывод ремонтов наружу. Дальше мы выводим из-под директора «капиталку» (капитальный ремонт зданий и оборудования). По тем же соображениям мы централизуем управление проектами в области технической модернизации... Оставлять ли под директором склады? Ну, ладно, пока оставим... А вот транспорт точно надо забрать — а то на бензин будут деньги списывать.

Глядя на результат своих реформ, мы с удовольствием подводим под них идеологическую базу: завод у нас стал производственной площадкой, и мы дали возможность директору сосредоточиться на его центральной задаче — управлении основным технологическим процессом.

Эффективно ли это для бизнеса? Вопрос, на который мы попробуем ответить ниже. Позволяет ли это держать руководителей на коротком поводке? Да, позволяет — или по крайней мере дает иллюзию большего контроля.

Цель 2. Повысить эффективность

В другом случае исходным стимулом для централизации выступает собственно стратегическая идея — вера в большую централизованную и стандартизованную по процессам компанию. Настоящему стратегу для реализации масштабных стратегических замыслов мелкие княжества с натуральным хозяйством, очевидно, не подходят: буквально любая стратегическая инициатива разобьется об отсутствие единых вертикальных линий функционального управления.

Централизуя, мы создаем масштаб. Масштаб, с одной стороны, обеспечивает экономию. С другой — масштаб позволяет нам ставить перед собой действительно серьезные стратегические задачи.

Очевидно, что централизовав (собрав вместе) продажи, мы легче завоюем рынок. Мы предложим больший объем и станем интереснее для клиента, мы начнем заниматься перекрестными продажами (продавать продукт Y клиенту, купившему продукт X), и так далее.

Точно так же, централизовав закупки, мы сможем попросить большую скидку за больший объем.

Централизуя, мы создаем масштаб. Масштаб позволяет нам ставить перед собой серьезные, стратегические задачи.

Это очевидные идеи, однако настоящие стратеги идут существенно дальше: они централизуют экономику, бухгалтерию, кадры, ремонты, геологов и так далее. При этом столь очевидных бизнесных и экономических соображений привести уже нелегко.

Пример. Ликвидация территориальных структур (НГДУ) на нефтедобывающих предприятиях

Уже почти 10 лет в российской нефтянке идут споры сторонников и противников НГДУ (нефтегазодобывающих управлений). Пример столь ярок и показателен, что я рассмотрю его подробно.

Российские нефтяные холдинги состоят из головной компании и производственных предприятий — в том числе добывающих. Добывающие предприятия, как правило, ведут операции на нескольких месторождениях в одном регионе. Традиционно для эксплуатации каждого месторождения создается своя территориальная структура — нефтегазодобывающее управление (НГДУ).

Руководитель НГДУ отвечает за объем добычи. В его подчинении находится главный инженер, который управляет технологическими цехами, а также главный геолог. (Рис. 1)

Важнейшим инструментом управления добычей является арбитраж вечного спора геологов и технологов. Геологи говорят: «Закачиваем воду так-то и так-то». Технологи отвечают: «Это невозможно». Если добыча падает, технологи кивают на геологов, которые дали не те указания, а геологи — на технологов, которые не так эти указания выполнили. Опытный руководитель НГДУ выслушивает обоих, судит и выбирает то решение, которое в большей степени способствует повышению добычи.

Наверху, в администрации добычного предприятия, тоже есть и главный инженер, и главный геолог, однако их роль не очень значительна: до месторождения быстро не доедешь, а потому они не столько управляют, сколько собирают данные для головной московской компании.

НГДУ постепенно превращаются в удельные княжества. До администрации предприятия далеко, до Москвы еще дальше — вот и становится директор НГДУ полновластным хозяином, в его подчинении находятся склады запчастей, автотранспорт, кадровик, столовая для рабочих, вахтовый поселок, его личная столовая, отдельный повар. Скучно на месторождении, к тому же сухой закон — надо побаловать себя вкусной едой, да и другими развлечениями...

Первым, кто обратил внимание на непрозрачные удельные княжества НГДУ, был талантливый стратег Ходорковский. (Вы ведь согласны, что Ходорковский — настоящий стратег? Только стратег может задумать и осуществить такой грандиозный проект, как ЮКОС, и только стратег может настолько верить себе и настолько игнорировать реальность, чтобы прийти к той развязке, которая всем нам известна.)

Стратегическая душа Ходорковского не могла смириться с раздробленностью предприятий. Тут геолог мыслит так, а тут эдак, здесь воду закачивают, а здесь не закачивают — в каждом НГДУ свои порядки, свои технологии. Где же великая компания ЮКОС? Где масштаб? Где индустриальные технологии?

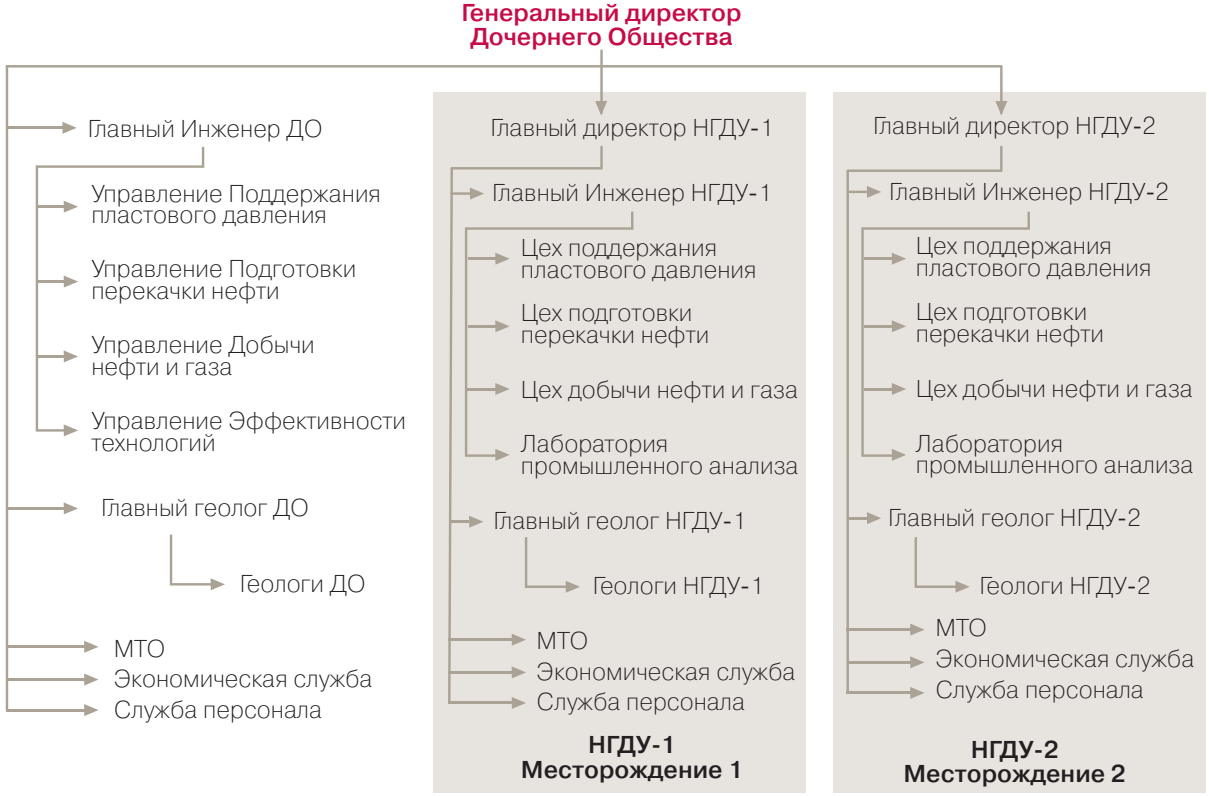


Рис. 1. Организационная структура «удельных княжеств» НГДУ

И Ходорковский задумал грандиозную реформу: недрогнувшей рукой он ликвидировал (сначала на бумаге, а потом и в реальности) НГДУ, сосредоточив управление месторождениями в администрации предприятия (хорошо еще, что он не решил управлять каждым месторождением из Москвы — с учетом информационных технологий и такое могло показаться возможным). В администрации предприятия были созданы четыре мощных технологических Управления, которые напрямую командовали цехами. (Рис. 2) Геологи были централизованы, образовалась единая геологическая служба предприятия.

Замысел сулил множество выгод.

- Во-первых, сокращалась численность — людей в центре требовалось меньше, чем людей в каждом НГДУ.
- Во-вторых, открывался путь быстрого внедрения передовых технологий и обмена опытом: если раньше в одном НГДУ были сильные геологи, а во втором — слабые, то теперь всеми месторождениями занимались сильные геологи. Появлялась возможность внедрить единые технологические стандарты в масштабах всей компании.
- В-третьих, структура становилась более плоской. Уменьшалось количество звеньев между генеральным директором предприятия и рабочими.
- Ну и, наконец, ликвидировался слой зажравшихся начальников — руководителей НГДУ, которые сидели в роскошных кабинетах, ели еду, приготовленную личным поваром, и считали себя князьями. Тоже, согласитесь, не последний по значимости результат.

Однако по мере реализации плана всплыло и множество проблем, которые не приходили в голову автору реформы.

- Первое и главное: конфликт между геологами и технологами, который, как уже говорилось, является главным инструментом повышения добычи, теперь стал решаться на уровне директора предприятия, причем отдельно в отношении каждого месторождения. Директор предприятия оказался первым в цепочке руководителей, на котором «сходятся» линии управления геологами и технологами. А у директора не так много времени, да и специфику конкретного месторождения он обычно не знает. В результате решение этих конфликтов стало затягиваться и часто оказывалось ошибочным. Начала страдать добыча.
- Второе: понизилась оперативность управления. Цеха находятся в одном месте, а управления, которым они подчиняются, — в другом. Пока сигнал о проблеме дойдет наверх, пока будет рассмотрен, пока будет принято и согласовано решение — уйдет время.

Какой оказалась результирующая этих плюсов и минусов? Упала ли добыча или возросла? Удалось ли внедрить более передовые технологические стандарты? Наконец, действительно ли сократились расходы и численность? Я не знаю — точных данных

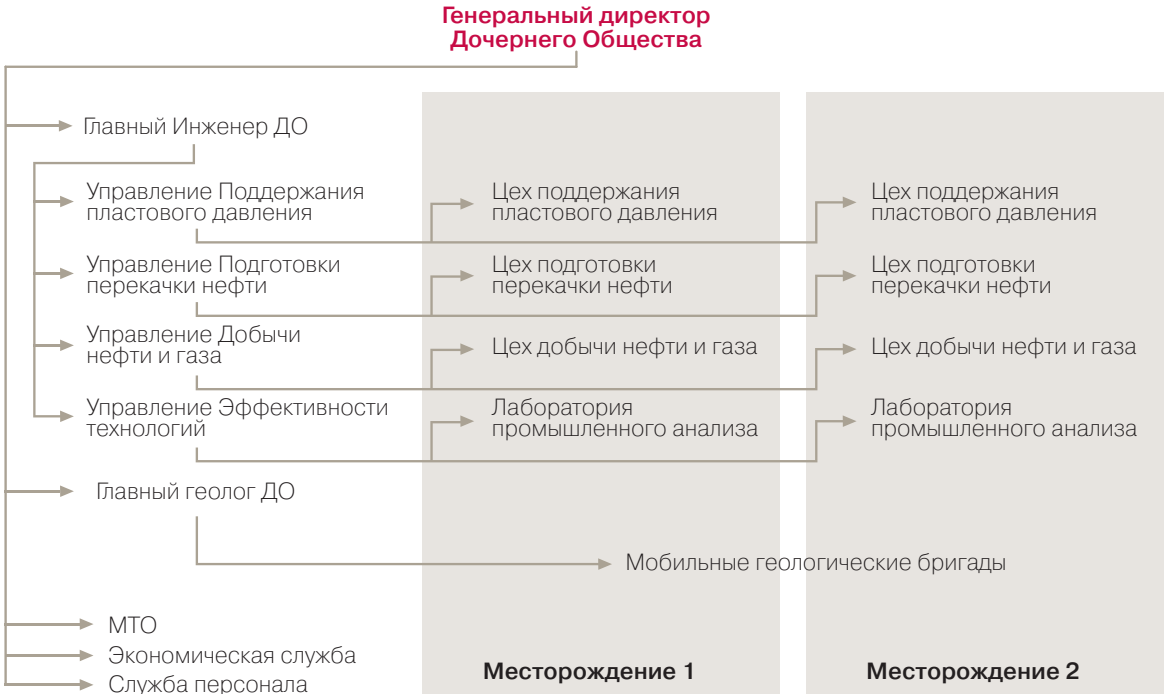


Рис. 2. Организационная структура централизованных добывающих подразделений

об эффекте этой реформы я не встречал. Единственное, что я знаю точно, — что и в 2010 году по-прежнему есть ярые сторонники и непримиримые противники НГДУ. Противники НГДУ выступают под знаменем процессного подхода (сквозное централизованное управление технологическими процессами), и эта идея выглядит как современная, стратегическая и перспективная. Сторонники же НГДУ (или других видов территориальных структур) воспринимаются как ретрограды, но они сохранились, их много, они доказывают, что у месторождения «должен быть хозяин», что генеральный директор предприятия не может принимать решение по каждому спору геолога и технолога, находясь вдалеке от всех месторождений, что численность парадоксальным образом не падает, а возрастает, а вот добыча как раз падает...

Кто из них прав, судить не возьмусь.

В 2008 году мне довелось проводить стратегическую сессию, на которой спорили сторонники и противники НГДУ (речь шла о компании, среди предприятий которой были как предприятия с НГДУ, так и без НГДУ, и ставилась цель создать единую для всех типовую организационную структуру).

После долгого обсуждения участники пришли к консенсусу. Мы составили матрицу, которая позволяла принимать решения о целесообразности НГДУ в каждом конкретном случае. На горизонтальной оси находится количество цехов на предприятии: чем больше цехов одного типа, тем выше целесообразность НГДУ, что объясняется нормой управляемости. Вертикальная ось отражает доступность месторождения из администрации предприятия — здесь учитывается и расстояние до месторождения, и состояние дорог, и наличие и качество телефонной и интернет-связи. На практике встречаются месторождения, до которых через тайгу на машине можно проехать только зимой по замерзшим болотам, а связаться можно только по рации — очевидно, что на таких месторождениях не обойтись без территориальной управляющей структуры, включающей технологов, геологов и единого начальника. Если же доступность месторождения хорошая и с точки зрения дорог, и с точки зрения связи, то можно пытаться управлять цехами из центра. Очевидно также, что если цехов мало, то говорить о территориальных структурах нет смысла. (Рис. 1)

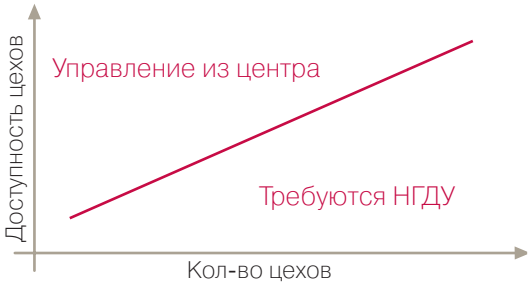


Рис. 3. Выбор между управлением из центра и НГДУ

Однако в определенном смысле этот консенсус, полностью принятый как сторонниками, так и противниками НГДУ, уводил участников от основного принципиального вопроса: насколько все-таки прямое процессное управление полезно? Может быть, если у нас больше одного месторождения, то даже при наличии прекрасных дорог и телефонной связи будет эффективнее создать свое НГДУ на каждом месторождении?

Цель 3. Централизация для инвестора

Еще один повод для проведения централизации — потребность создать «красивую картинку» для демонстрации рынку и инвестору. Компании сравниваются по показателю «выработка на одного сотрудника». Инвестор не полезет в детали и не будет смотреть на то, что, быть может, западная компания с малым количеством сотрудников расходует на подрядчиков столько, что это существенно превышает зарплату, которую российская компания платит своим сотрудникам, выполняющим те же функции. А раз инвесторы хотят видеть маленький штат, число сотрудников нужно уменьшать. Легче всего это делать путем аутсорсинга — реального или фиктивного. А чтобы провести аутсорсинг, нужно либо найти внешнего подрядчика (что часто невозможно), либо вывести за контур компании своих же сотрудников — а для этого функцию нужно сначала централизовать.

Оппортунистическая децентрализация

Оппортунисты предпочитают структурировать бизнес по продуктам или, что еще лучше, по территориям/объектам, при этом выстраивая натуральное хозяйство (оно же бизнес-интеграция) на достаточно низком уровне.

Как это выглядит на практике?

В оппортунистическом банке филиалам дается много свободы: можете сами набирать людей, привлекать клиентов, выдавать кредиты (по крайней мере небольшие)

и даже ставки корректировать с учетом местной специфики — вам снизу виднее. Ну, а мы с вас спросим за результат.

Банк-стратег обязательно придумает, как расчленить филиал. Например, одна его часть будет заниматься физическими лицами, другая — юридическими. Директор филиала при этом будет всего лишь лендлордом, а кредитование вообще лучше вынести наверх — а то мало ли кому на местах деньги раздадут...

Логика оппортунистов очевидна: гибкая тактическая ориентация требует близости «к земле» — к клиенту, к конкретному работнику, а значит, уровень принятия решений нужно опустить вниз, раздав все полномочия и все функции руководителям конкретных объектов — пусть все решают по месту.

Еще один довод за оппортунистическую децентрализацию — проблема ответственности за общий результат: когда у нас заявки на закупку составляет один, за выбор поставщика отвечает другой, а собственно закупками занимается третий, кто виноват, что купили неоправданно дорого или вообще не то, что нужно? Очевидно, никто. «К пуговицам претензии есть?» Мы что — плохо тендер провели? Ну, да, тендер провели хорошо, но ведь нужных запчастей на складе все равно нет!

Когда один отвечает за производство, а другой за ремонты, и при этом объем выпуска падает и растет брак, то кто виноват? То ли технолог плохо эксплуатирует оборудование, то ли ремонтник плохо чинит... Опять же, если случилась авария, то в чем дело: сломали? плохо починили? А если третьим в цепочке стоит заказчик, то, может быть, ремонтник с технологом ни при чем, а просто заказчик не то заказал?

Ответственный, конечно, есть — но он там, где сходятся линии управления. Вот и приходится генеральному директору разбираться, кто прав и кто виноват. Объемы тем временем продолжают падать, а брак — расти: время-то у генерального директора не резиновое, да и как ему во всех деталях разобраться?

Любимая стратегами функциональная структура приводит к рассыпанию ответственности. Напротив, оппортунистическая децентрализованная по территориям (или объектам, или продуктам) структура позволяет собрать ответственность на уровне относительно небольших объектов и снабдить их необходимыми полномочиями.

Маятник

Изложенные выше соображения не следует рассматривать как свидетельство того, что я считаю правильной децентрализацию. На мой взгляд, для разных видов бизнеса в соответствии с указанными правилами организационного проектирования может оказаться подходящим как централизованный, так и децентрализованный подход. Более того, на практике мы можем наблюдать свое образные «колебания маятника». Сначала компании централизуют структуру, выстраивают ее по процессам. Тем самым, они обеспечивают (или, по крайней мере, стремятся обеспечить) все преимущества централизации: лучший контроль и стандартизацию процессов. Со временем оказывается, что специфика продуктов и регионов учитывается недостаточно, функции координируются плохо, все разъедает бюрократия, — и начинаются реформы, направленные на децентрализацию. Один «взмах» маятника может занимать от двух до десяти лет. И столь же длинным может быть откат в обратную сторону.

При этом направление движение маятника зависит от реальных проблем компаний лишь отчасти — в значительной степени оно отражает убеждения первого лица и собственника. Диктатор, склонный к сверхконтролю (не обязательно стратег), непременно будет все централизовать. То же самое будет делать и истинный стратег. Оппортунист же позволит действовать центробежным силам и отдаст много полномочий вниз. Хороший оппортунист при этом наладит контроль по результату и методологическую поддержку в рамках функциональной вертикали, а плохой оппортунист — раздробит и развалит организацию. Но точно также хороший стратег сумеет отладить взаимодействие централизованных служб, а плохой стратег создаст организацию, где централизация приведет к параличу и невозможности принять ни одно решение.

В 1990–2000 годы в России маятники большинства российских компаний двигались в сторону централизации. Сегодня они все чаще начинают обратный ход. Это может быть связано и с успехом централизации (пора опять раздавать отнятые полномочия), и, наоборот, с ее провалом (возвращаемся к исходной точке).

Бизнес делают люди,

а моя задача — помогать им

Интервью: Сергей Умнов, лидер направления «Управление кадровым потенциалом»

Насколько я знаю, твой профессиональный путь начинался с медицины?

Мне всегда больше нравились естественные науки: биология, химия и физика. Поэтому, когда я выбирал высшее учебное заведение, то остановился на медицинском институте. Это было в Новосибирске. Во время учебы я погрузился в крайне интересную атмосферу и получил массу подтверждений тому, что сделал правильный выбор. Во-первых, я всегда испытывал глубокий интерес к познанию человека, во-вторых, я стремился помогать людям, приносить им пользу своей работой, а профессия врача позволяет реализовать это стремление.

А кем ты мечтал стать в детстве?

Героем... хотел спасать людей

Чем ты руководствовался, когда выбирал в качестве специализации психиатрию?

Тот или иной выбор часто связан с личностью учителя. В моей жизни тоже был такой яркий, неординарный учитель – заведующий кафедрой психиатрии профессор Короленко. Очень глубокий, профессиональный человек с широчайшим кругозором. Он не разделял взгляды ни московской, ни питерской психиатрической школы –ему был близок не классический советский, а западный подход к классификации психических расстройств.

Он зажег во мне интерес к специальности: на последних курсах института, я читал много специальной литературы, посещал

профессиональные психиатрические и психотерапевтические сообщества, добился специализации в интересной мне области и получил место врача в одной из центральных больниц Новосибирска.

А почему ты решил уйти из больницы и сменить профессию?

У врача в отличие от консультанта работа более структурированная и планомерная, но при этом нагруженная ответственностью за жизнь человека. Меня разочаровала система отечественного здравоохранения – не люди, которые в ней работают, не врачи, а та бесчеловечность и безысходность, которой пропитана сама система. Я не видел результатов своей работы и сознавал, что как врач не могу помогать людям в той мере, в которой хочу. Уход из медицины был для меня трудным решением...

Консультант — это дополнительный ресурс: «об консультанта» можно думать, через консультанта можно решать «скользкие и сложные» проблемы.

Но ведь консалтинг – это уже совсем другая тема...

Я увлекся организационной психологией и получил полноценное второе высшее образование – закончил факультет психологии. Стал работать как бизнес-тренер и оценщик на ассесментах. Ушел из больницы, 5 лет проработал в небольшой успешной консалтинговой компании в Новосибирске, набираясь опыта...

А какая дорога привела тебя в «ЭКОПСИ»?

Мы с семьей были в отпуске, я решил использовать свободное время и отправил свое резюме в несколько компаний. К выбору я подошел тщательно: изучил рынок HR-консалтинга, составил список наиболее интересных для меня компаний. «ЭКОПСИ» отреагировала на мое резюме очень оперативно – я сорвался из отпуска и приехал в Москву. Уже на второй неделе я самостоятельно работал в проекте как оценщик и даже слетал в командировку, а к концу испытательного срока сам руководил проектом.

Ты – человек увлеченный. Что лежит в основе твоей мотивации?

С одной стороны, тема должна меня захватить. С другой, мне важно видеть смысл своей деятельности – то, что я делаю, должно быть интересно и полезно другим. Еще очень существенный для меня момент – иметь возможность решать задачи совместно с коллегами и партнерами. Работа консультанта интересна многообразием задач и живым контактом с людьми. Причем экстрим меня не пугает, а мотивирует.

Что тебя привлекло в «ЭКОПСИ»?

Мне нравится подход, который используется в «ЭКОПСИ»: отсутствие формализма, человечность, живой интерес к людям и общение — вся работа строится на этом. Кроме того, «ЭКОПСИ» – очень динамичная компания, быстрая, она постоянно открывает перед тобой какие-то новые возможности.

Чем консультант может быть реально полезен клиенту?

Консультант – это дополнительный ресурс: «об консультанта» можно думать, через консультанта можно решать «скользкие и сложные» проблемы. Консультант может справиться с большими задачами, для которых у самой компании не хватает сил или сосредоточенности.

Но для этого уровень консультанта должен быть очень высок. Что нужно делать, чтобы удержаться на гребне волны?

Держать нос по ветру. Чувствовать и предвосхищать направления движения той самой волны.

Как ты учился этому серфконсалтингу?

Тренировался и в итоге набрал свои тысячи часов практики. Не все получалось сразу, но в итоге я достигал тех целей, которые ставил перед собой. Не хочу останавливаться. Понимаю, что новые цели, которые я сейчас ставлю перед собой, требуют новых усилий...

Как ты считаешь: кому сопутствует успех?

Во-первых, успех любит заинтересованных людей – тех, кто «болеет» темой. Во-вторых, для успеха важны усилия и время – необхо-

димо выкладываться, иногда в ущерб личным интересам. Мне, например, еще и везло в жизни: меня постоянно окружали интересные люди, у которых есть чему поучиться.

Какими принципами ты руководствуешься в профессиональной жизни?
Один из моих принципов, как ни банально это звучит, – максимальная польза для бизнеса клиента. Когда то, что я делаю, не приносит пользу, не применяется на практике, меня это сильно расстраивает. Другой принцип: быть полезным для людей – для коллег, для партнеров со стороны клиента.

С марта 2010 года ты стал лидером направления «Управление кадровым потенциалом» в «ЭКОПСИ». Ты ставил себе такую цель?
Нет, не ставил. Я не амбициозен в классическом смысле этого слова. Для меня важно видеть перспективу, важно постоянно развиваться, совершенствоваться. Я честолюбив, и новая роль для меня – это новый интересный вызов в работе и в жизни.

Как психиатр и психолог ты, наверное, глубже видишь людей на ассессменте? Твой медицинский бэкграунд дает тебе какие-нибудь преимущества перед коллегами?
Нет, видимых преимуществ знания в области психиатрии мне не дают. Оценка в бизнесе сильно отличается от диагностики в психиатрии — это взгляд на человека с принципиально другой стороны.

Что ты ценишь в людях?
- Интеллектуальную пытливость и смелость.
- Честность, открытость.
- Готовность вкладываться в дело, неравнодушное отношение к тому, что делаешь.

Какие задачи и проекты тебе наиболее интересны?
Такие, которые требуют нестандартных решений, заставляют искать новые подходы. Иными словами, мне интересно, когда обсуждение проекта проходит в спорах.

Каковы твои цели/задачи на ближайший год?
Развивать технологическую составляющую в оценке персонала, чтобы выйти на рынок с новыми технологиями и инструментами.

Что в результате?
Большие возможности для нас и наших клиентов. Хотим предлагать богатое разнообразие решений бизнес-задач в области оценки персонала. Уверен — получится.

Один из моих принципов — максимальная польза для бизнеса клиента. Если то, что я делаю, не полезно, не используется на практике, меня это сильно расстраивает.

О чем мечтаешь сейчас?
Не отказался бы от домика на море и спортивного авто 911 Turbo ... и компании родных людей.

Ты – счастливый человек? Вообще, в чем для тебя счастье?
Счастье – это когда человек осознает смысл собственный жизни, понимает, кому он нужен. Счастье – это и семья, и дети, и коллеги, и клиенты.

Что ты делаешь, когда сталкиваешься с трудностями?
Думаю, как их обойти. Умный в гору не пойдет, умный гору обойдет.

Расскажи о коллегах из твоего направления.
Наша команда формировалась не один год. Это важно, потому что работа у нас командная, ее результат зависит от того, насколько мы скоординированы. Мы решаем задачи коллективно, при этом каждый из нас старается учитывать интересы других.

Наша команда будет расти – мы продолжаем искать людей, близких нам по духу, по ценностям. Мы делаем ставку на профессионализм. Сегодня нам по плечу самые разные задачи в области оценки персонала. Я уверен, что наша команда будет наращивать свой потенциал и предлагать новое и полезное рынку.

Нормирование численности персонала

Справочник по управлению персоналом, январь 2010

Авторы: Григорий Финкельштейн, Илья Цапин, Андрей Куликов

Большинство компаний проводит оптимизацию численности персонала по методу разнарядки. В итоге нередко оказывается, что в одних до сих пор избыточное количество персонала, а другие — уже не могут эффективно работать. Организации, отказавшиеся от разнарядки и решившие использовать более точные методы, сталкиваются с трудным вопросом их выбора. В статье дан обзор современных методов нормирования труда, рассмотрены их преимущества и ограничения.

Больше, чем дауншифтинг

ForbesRussia.ru

Автор: Марк Розин

Как кризис заставил топ-менеджеров пересмотреть «достиженческую» мотивацию.

Executive Assessment

Журнал «Штат», январь 2010

Автор: Мария Макарушкина

Человек, уже достигший сколь-либо существенных результатов в бизнесе, в определенный момент начинает сталкиваться с мучительными вопросами: смогу ли я добиться таких же успехов в других условиях? Всегда ли я эффективен или, может быть, это просто влияние благоприятных факторов? Что мне надо развивать, чтобы стать более эффективным?

Страхи и пряники

Ведомости, 27.01.2010, 13 (2531)

Павел Безручко рассказал «Ведомостям» о том, как изменились акценты в системе мотивации персонала после кризиса.

Фармрынок: главные тренды в HR в 2010 году

Фармперсонал №1, 26.01.2010

Кадровая стратегия фармацевтических компаний будет сфокусирована на четырех основных направлениях: удержании ценных сотрудников, развитии на рабочем месте, творческом подходе к мотивации, оценке эффективности HR, считают генеральный директор «ЭКОПСИ Консалтинг» Павел БЕЗРУЧКО и старший консультант компании Владимир СОЛОДОВ.

Пропал огонь в глазах

Ведомости , 17.02.2010, 28 (2546)

Павел Безручко рассказал «Ведомостям» о психологической реакции людей на кризис: фаза шока, фаза беспокойства и фаза уныния. Важно учитывать состояние людей при работе с их мотивацией.

Зона отвращения

Секрет фирмы №2, 2010

Павел Безручко примирился с мыслью, что он не может самостоятельно исправлять все ошибки своих подчиненных.

В чем причины низкой производительности труда россиян?

Радио «Говорит Москва», февраль 2010

В гостях у ведущего программы «Экономика и финансы» Павел Безручко рассказывал о причинах низкой производительности труда в Росси и о способах ее повышения.

«Лидеры роста»

Деловая оценочная игра — быстрый и точный выбор

Какие бы времена ни переживала компания, кадровая безопасность – это основа ее жизнеспособности. Всегда важно иметь четкое понимание того, каким человеческим ресурсом обладает компания, кто те люди, которые образуют ее потенциал.

Ключевые преимущества технологии:

- Быстрота оценки при высокой точности выявления лидеров
- Невысокая стоимость оценки одного человека при одновременном охвате большого количества участников
- Мощный импульс к саморазвитию для участников

Когда используем?

- Надо быстро найти тех людей, которые способны сделать «рывок»
- Нужна уверенность, что оптимизация численности не приведет к потере лучших
- Нужны лидеры, агенты изменений, эффективные в ситуации реформирования, внедрения нового
- Нужен кадровый резерв, выстроенная система преемственности

«Лидеры роста» – это масштабное оценочное мероприятие в формате бизнес-игры с параллельным наблюдением и оценкой ключевых критериев успешности сотрудников.

«Лидеры роста» — формат и результат

Формат игры позволяет выбрать лучших из группы. Оптимален для оперативной массовой оценки молодых специалистов и менеджеров начального звена, кандидатов в кадровый резерв. Это инновационный подход к оценке персонала, который уже по достоинству оценен в ряде крупнейших российских компаний.

Формат

- Количество участников игры — от 40 до 100 человек
- Продолжительность игры — 0,5-1,5 дня
- Команда консультантов — 1 ведущий и 4-8 экспертов-наблюдателей
- Количество оцениваемых критериев — 3-4
- Содержание бизнес-симуляций — от универсальных, стандартных до узкоспециализированных кейсов, от «виртуальных» задач до актуальных для компании проблем

Результат

- Рейтинг сотрудников по ключевым критериям
- Определение сотрудников, наиболее перспективных с точки зрения решения поставленных задач

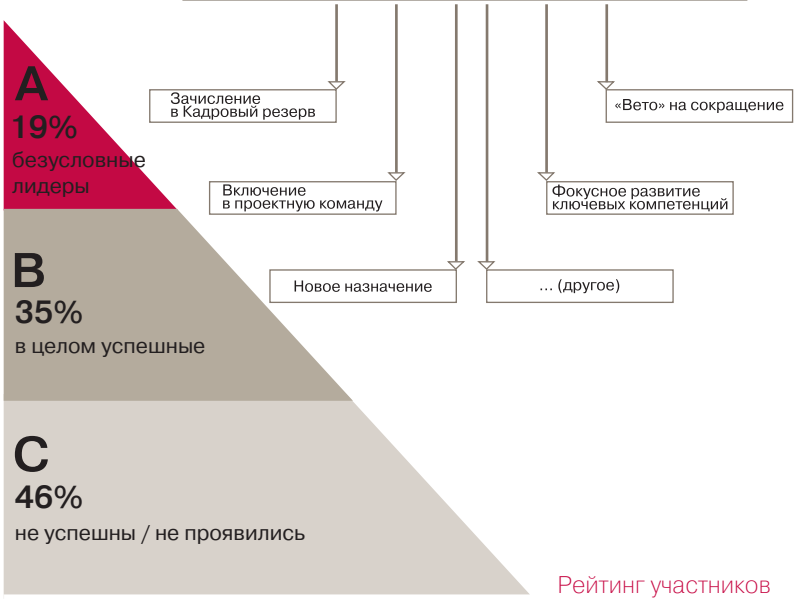
Дополнительные «бонусы»

- Обмен опытом, полезными идеями между специалистами из разных производственных и структурных подразделений
- Развитие межфункциональных отношений через формирование и упрочение как производственных, так и неформальных контактов
- Планирование развития сотрудников на основе полученной в ходе оценки информации
- Повышение лояльности, приверженности компании за счет совместной работы на достижение общих целей, значимых для компании

РЕЗУЛЬТАТЫ (пример)

Оценки по компетенциям Иванова В.Н.			Оценка формального интеллекта
Эффективная коммуникация	Командное лидерство	Системное мышление	
2,0	1,0	1,5	2,0 (22/26)

Возможные рекомендации по отношению к наиболее потенциальным



Рейтинг участников