

HR Times

The Human Resources Times

Журнал о людях в бизнесе

ЭКОПСИ
КОНСАЛТИНГ

№27, декабрь 2014 г.



УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ: ЖИВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Содержание

Мысли вслух	«Вырастить» систему управления эффективностью Павел Безручко	3
Тема номера	Вы в турбулентности? Отключите автопилот! Даниил Мартыненко	5
	Семь шагов к работающей системе управления эффективностью деятельности и вознаграждения руководителей Даниил Мартыненко	11
	Управление эффективностью на каждый день Павел Безручко	17
	Ключевая формула Павел Безручко	23
Аналитика. Исследования	Кросс–тест бренда работодателя в фармацевтической отрасли – найти свои отличия и превратить их в достоинства Вероника Луцкина	27
	HR–инструменты для работы с поколением Y Андрей Онучин	33
Личное дело	«Быть разным – ценность для меня» Интервью: Михаил Балакшин	39
Мнение	Интеллект новейшего времени Сергей Умнов	47
Дискуссия из Facebook	Что такое оптимальная система мотивации?	49

The Human Resources Times Magazine корпоративный журнал (информационный бюллетень) «ЭКОПСИ Консалтинг».

Журнал распространяется по бесплатной подписке среди топ-менеджеров ведущих российских и международных компаний.

Редактор: Мария Белицкая

Дизайн: Александр Либков
Иллюстрации: Екатерина Федина

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 3000 экз.

Опубликованные материалы являются собственностью редакции. Перепечатка и любое коммерческое использование материалов возможны только по согласованию с авторами. Москва, 2014 г.
Учредитель, редакция и издатель: ЗАО «ЭКОПСИ Консалтинг» 127006, Москва, ул. Долгоруковская, д. 7 Тел.: +7 (495) 645-21-15, hrt@ecopsy.ru • www.ecopsy.ru

«Вырастить» систему управления эффективностью

Павел Безручко, генеральный директор «ЭКОПСИ Консалтинг»

Мозг человека осуществляет одну из наиболее сложных функций в природе – функцию управления живым организмом. Для этого в нем есть различные участки, каждый из которых имеет свою роль и задачи. В популярной психологии принято выделять правое полушарие, отвечающее за образное, интуитивное мышление, и левое, в котором «живет» наша логика – способность к рациональному анализу и суждению. На самом деле, все гораздо сложнее. Все отделы мозга связаны между собой в единую сеть и не выполняют свои функции сами по себе, отдельно от других частей. Мозг обладает таким свойством, как пластичность: если поражен один из отделов, другие части через некоторое время могут компенсировать его функцию. Помимо этого, большее значение, чем метафора право- и левополушарности, для понимания работы мозга имеет деление на передний, средний и задний мозг. Несмотря на свою приблизительность, метафора различных частей мозга, выполняющих свои управленческие функции, дает некоторое понимание того, как мы с вами живем и «управляемся».

Теперь давайте представим организацию как живой организм. Сделать это не так уж сложно, поскольку любая организация состоит из людей. Что является «мозгом», системой управления применительно к социальной системе? На этот вопрос можно ответить не задумываясь: «Мозг, конечно же, – это наш менеджмент!» Или: «Мозг – это наша бизнес-стратегия!» И... это будут неправильные ответы.

Стратегия непосредственно не управляет действиями социального организма. Она лишь задает цели, направление движения и указывает средства достижения этих целей. Иначе говоря, стратегия – это набор мыслей в мозгу, но далеко не сам мозг, не система управления.

Менеджмент (а точнее менеджеры) – такие же клетки социального организма, как и все прочие сотрудники. Ну, хорошо, особо важные, крупные, красивые клетки. Нейроны ☺. Но все равно – клетки. Их действия в большей мере определяются местом в социальной системе, предписанной ролью, нормами, целями и правилами, чем сугубо индивидуальными особенностями (особенности важны, но вторичны).

Функцию управления организацией, состоящей из людей, выполняют две системы:

1. Система управления эффективностью (СУЭ).
2. Система работы с талантами.

Как и в случае с человеческим мозгом, не так просто сказать, где заканчивается ответственность одной системы и начинается ответственность другой. Попробуем упростить для ясности. Система работы с талантами отвечает за то, чтобы в организации работали лучшие люди. И чтобы таланты этих лучших людей были правильно востребованы на конкретном месте их работы. А СУЭ отвечает за то, чтобы эти люди имели правильные цели и были мотивированы на их достижение.

В отличие от человеческого мозга, физиологи которого человек не может переключить по собственному желанию, две важнейшие системы организации могут быть спроектированы, разработаны, внедрены и улучшены. Но и эта метафора – условна. Поскольку мы имеем дело с живой социальной, системой, такая работа не похожа на строительство дома. Скорее она напоминает взаимодействие с живой природой, например: выбор семян, посев, заботу о всходах и сбор урожая. Этот номер нашего журнала мы посвятили «выращиванию» системы управления эффективностью вашей организации.



Вы в турбулентности?

Отключите автопилот!

Даниил Мартыненко, партнер «ЭКОПСИ Консалтинг»

Может ли алгоритмизированный расчет премии за достижение КПЭ сам по себе – без участия руководителей – повысить эффективность их подчиненных?

Широко распространенное среди менеджеров мнение: хорошо выстроенная система премирования руководителей за достижение целевых значений КПЭ – это «автопилот», который практически без участия руководителей позволяет повысить эффективность подчиненных. Важно только один раз хорошо все настроить, а дальше она будет работать «сама» – при минимальном контроле, требуя лишь регулярного «техобслуживания».

Вот как в идеале должен работать этот «автопилот»:

- 1) Для каждого руководителя определены КПЭ, все они связаны в единую систему, работающую на верхнеуровневые КПЭ компании
- 2) На каждый период по всей системе расставляются целевые значения КПЭ,

декомпозируемые из стратегии и бизнес-плана

- 3) В конце каждого периода отклонения от целевых значений «высвечиваются в системе»
- 4) Руководители, достигшие наименьших отклонений, получают премию и в дальнейшем – продвижение по карьере, руководители, допустившие значительные отклонения в худшую сторону, – не получают премию и в дальнейшем снимаются с должности.
- 5) Зная эти правила, все руководители стремятся синхронизировать усилия для снижения количества отклонений от целевых значений, и в результате компания интенсивно и гармонично развивается.

Почему система премирования не работает сама по себе?

Компания «ЭКОПСИ» более 12 лет внедряет системы премирования руководителей за достижение целевых значений КПЭ. И наш опыт показывает: если заказчик воспринимает систему как «автопилот» для управ-

ления бизнесом, чаще всего его ожидает разочарование. Отлично разработанная система КПЭ, с большим трудом выстроенная система мониторинга целевых значений, филигранно сбалансированная система расчета результативности руководителя и размера премии – все это в лучшем случае не запускается. В худшем – запускается и действует формально, практически не влияя на вовлеченность руководителей и эффективность их работы.

Заказчика, который воспринимает систему премирования руководителей за достижение КПЭ как «автопилот» для управления бизнесом, ждет разочарование

Три основных причины проблемы:

1. Целевые значения КПЭ уже в момент постановки воспринимаются руководителями или как легко достижимые, или как недостижимые и, следовательно, бессмысленные и несправедливые.

- Внешняя причина. Мир становится все более турбулентным и непредсказуемым. За год меняются условия ведения бизнеса, пересматриваются стратегии и приоритеты. Это создает сложное, почти неразрешимое противоречие: корректируешь целевые значения в середине периода – открываешь дорогу манипуляциям, не корректируешь – делаешь систему ригидной и несправедливой.

- Внутренняя причина. В компании на момент внедрения системы премирования часто отсутствуют система регулярного мониторинга и анализа показателей, оценка влияния инициатив руководителей на улучшение этих показателей и данные о лучших практиках. Это приводит к тому, что целевые значения ставятся по общему правилу, например: +10%, обычно это означает – наугад.

Как правило, в компаниях отсутствует практика, которая компенсирует такое ограничение системы. Это создает предпо-

сылки к тому, что руководители, будучи экспертами в своей теме, способны отстоять заниженные, легкодостижимые целевые значения.

2. При значимом разрыве между целевыми и фактическими значениями КПЭ даже высокомотивированный руководитель чувствует себя не в силах, что-либо изменить.

- Внешняя причина. Высокая сложность и инертность масштабных управленческих систем. Например, для того чтобы системно, а не ситуативно повлиять на вовлеченность персонала или качество производства в 30 филиалах или дочерних обществах, требуется времени гораздо больше, чем один год. Еще один пример: если цикл продаж – 9 месяцев, то повышение плана продаж на следующий квартал на 15% в лучшем случае приведет к провалу по этим трем месяцам, а в худшем – к тому, что все потенциальные клиенты будут «заброшены» и уйдут к другим поставщикам.

- Внутренняя причина. Для того чтобы существенно повлиять на показатель, как правило, нужно перестроить бизнес-процессы и систему управления. Такие изменения требуют дополнительных ресурсов, значительного времени менеджера, поддержки коллег, смежников и вышестоящего руководителя. Обычно менеджеры ограничены бюджетом, составленным «от достигнутого – 10%», «по ушам» включены в решение текущих проблем и не имеют достаточных полномочий, которые позволили бы провести существенные изменения.

На практике вышестоящий руководитель часто не считает необходимым вникать во все «тонкости» работы подчиненных, руководствуется принципом «Твой КПЭ – твоя проблема, крутись как хочешь, но вынь, да положи!».

3. Само по себе обещание руководителю вознаграждения за достижение результата не повышает его эффективность в решении сложных управленческих задач.

● **Внешняя причина.** Исследования показывают: если четкий образ результата заранее не известен, либо не ясен путь его достижения, то связь результата и вознаграждения снижает результативность исполнителя¹. Это означает, что если нужно копать (звонить, пилить и т.д.), связка «результат – вознаграждение» отлично работает на мотивацию и – как следствие – на результативность. Но если решение неочевидно и нужно сделать всесторонний анализ, найти варианты решений и опробовать некоторые из них, неминуемо натолкнувшись на неудачу, то прямая связка «результат – вознаграждение» работать перестанет. Такая связь подталкивает руководителя демонстрировать старание и включенность; доказывать, что выбранный путь правильный – неправильны только обстоятельства и условия. Но многие управленческие задачи явно относятся ко второму, «сложному» типу.

● **Внутренняя причина.** Зачастую менеджеры находятся в шаблонах управленческого мышления, руководствуясь принципом «Мы всегда так делали – значит так правильно». И для того чтобы «сдвинуть» точку зрения руководителя, нужно что-то особенное: стресс, влиятельный совет, новая информация, расширяющая кругозор, или другая поддержка. Сама по себе система премирования, хотя и порождает желание получить премию, не создает условий для того, чтобы руководитель по-новому, более эффективно подошел к решению поставленной задачи.

Коучинг, менторинг, регулярные встречи по обсуждению «трека» движения к цели часто остаются «диловскими словами» для российских руководителей

Зачем компании внедряют системы премирования за достижение КПЭ

Мы разобрали причины, по которым система премирования руководителей за достижение целевых значений КПЭ, работающая в режиме «автопилот», не способна позитивно повлиять на вовлеченность руководителей и эффективность их работы.

Почему же система «автопилотного» премирования руководителей продолжает применяться и внедряться во многих российских компаниях? Чем она хороша?

1. Создает видимость стройной системы управления, «как бы» не требуя при этом значимых усилий от руководителей и развитых управленческих практик от компании. Например: часто руководство компании докладывает акционерам: «Мы создали объективную систему вознаграждения за результаты! Объективную – это значит, что ни один субъект (руководитель) «не прикасается» к этой системе: не устанавливает и не корректирует целевые значения КПЭ, не влияет на расчет результативности достижения целевых значений КПЭ и определения премии руководителя. Все считается строго по алгоритмам, утвержденным советом директоров, в автоматическом режиме!»

Сама по себе система премирования не создает условий для того, чтобы руководитель по-новому, более эффективно подошел к решению поставленной задачи

2. «Связывает» интересы акционеров и менеджеров. Часто это «выливается» в подход по принципу «Как они нам, так и мы вам». Например: если совет директоров ставит членам правления целевое значение по EBITDA, значит и каждый руководитель должен получить этот показатель в свою карту эффективности. Если наблюдательный совет поставил снижение себестоимости на 10%, значит, этот показатель с таким целевым значением и весом должен появиться в карте КПЭ каждого руководителя компании до уровня начальника участка, хотя, конечно, они не могут влиять на этот показатель в масштабе компании.

3. «Приковывает внимание» сотрудников и руководителей к важным показателям работы компании. «Если компания не выполнит план по EBITDA – никто не получит премии». «Допустили смер-

¹ Тест Карла Дункера и эксперимент Сэма Глаксерберга

тельный случай на производстве – шип вам всем, а не тринадцатая зарплата!» «Снижение себестоимости – вот о чем вы должны думать каждый день в каждом своем решении!» Система премирования за КПЭ становится системой лозунгов.

Но не все так трагично. «Автопилотная» система премирования за достижение КПЭ далеко не всегда снижает вовлеченность и ухудшает эффективность работы руководителей. Это связано с тем, что большинство руководителей привыкают игнорировать или учатся «обигрывать» такую систему.

- Лояльные и высокопрофессиональные руководители не обращают на нее внимания. Как сказал один из топ-менеджеров крупной производственной компании: «Пока меня больше чем на 25% премии не лишат, я ругаться к генеральному директору не иду. А когда иду – мне всегда премию возвращают».
- Очень часто манипуляции руководителей с целевыми значениями и методиками расчета позволяют скомпенсировать демотивирующее воздействие системы.

Система КПЭ – «приборы на панели управления бизнесом», по которым руководитель может оценивать ситуацию и принимать необходимые решения

Например, по одному из наших исследований, 72% перевыполненных показателей – это показатели, по которым целевые значения были установлены со снижением динамики по отношению к предыдущим периодам.

- Кроме того, в эффективных компаниях работают «параллельные» системы регулярного управления, влияние которых на руководителей значительно сильнее. Например, система производственных планерок, «вызовов на ковер» и т.п., как правило, гораздо сильнее воздействует на руководителей, чем отсроченная по времени премия за годовые КПЭ.

Сказанное не означает, что компаниям не нужна система КПЭ, регулярная постановка целевых значений и мониторинг их достижения. Система КПЭ – это важный инструмент управления – «приборы на панели управления бизнесом», по которым руководитель может оценивать ситуацию и принимать необходимые решения. Проблема лишь в том, что арифметическая привязка достижения целевых значений КПЭ к размеру премии мешает настройке и балансировке системы показателей и снижает вовлеченность и эффективность руководителей.

Снимите систему премирования с автопилота

Что нужно сделать, чтобы система премирования руководителей за достижение показателей КПЭ работала как нужно? Отключите «автопилот» в управлении эффективностью своих руководителей. И вернитесь за штурвал!

В изменяющихся условиях все больше компаний внедряют систему, которая позволяет передать штурвал управления в руки руководителям. В последнее время все больше менеджеров смещают фокус своего внимания на «пилотирование» бизнеса, считая, что управление людьми стоит существенных трат времени. Руководители инвестируют 25% своего времени в три основных задачи управления.

1. Постановка целей и определение методов их достижений.
 - a. Поставить напряженные целевые значения КПЭ, основанные на аналитике, глубоком понимании динамики, причин и ключевых драйверов изменения каждого показателя.
 - b. Совместно с подчиненным определить инициативы, необходимые для влияния на КПЭ, а также требуемые для этого ресурсы и другие виды поддержки.
2. Анализ ситуации и помощь подчиненным в достижении целевого состояния.
 - a. Регулярно обсуждать с подчиненным текущий статус запланированных инициатив. Анализировать фактический «трек» значений КПЭ и факторы, которые на него повлияли. Стимули-

ровать подчиненного к поиску методов компенсации этого влияния – не в ущерб интересам бизнеса в целом и в долгосрочной перспективе.

b. «Расширять картину мира» подчиненного, помогая ему взглянуть шире, для того чтобы найти правильное решение и «выбраться из тупика».

3. Содержательный анализ итогов и вознаграждение соразмерно вкладу подчиненного.

a. Оценить эффективность достижения цели, основываясь не на арифметике «на сколько процентов попал», а на качественном анализе – насколько подчиненный успешно реализовал запланированные инициативы и насколько они повлияли на фактическое значение КПЭ.

b. Определить справедливый размер вознаграждения, соразмерный вкладу подчиненного с изменением ситуации.

Описанные три пункта являются, по сути, образцом, лучшими практиками. Но то, как будут решаться эти задачи, сильно зависит от уровня зрелости управленческой системы. В разных системах применяются разные принципы и процедуры.

Все больше компаний не только выделяют время, но и создают стандарт руководителя и затем мониторят: сколько в действительности времени руководитель инвестирует в управление подчиненными. В самых «продвинутых» системах эта оценка становится одним из критериев эффективности руководителя и одним из условий его продвижения по карьерной лестнице.

Процедуры управления эффективностью подчиненных могут быть выстроены по-разному.

Мы выделяем три типа:

- 1)** Управление исполнением поручений – постановка конкретных задач.
- 2)** Периодическая постановка проектных целей или среднесрочных задач и мониторинг их фактического выполнения.
- 3)** Оценка результативности подчиненного с учетом как целевых показателей, так и его вклада.

Подробнее об этом вы можете прочитать в следующей статье «Семь шагов к работающей системе управления эффективностью деятельности и вознаграждения руководителей».



Семь шагов

к работающей системе управления эффективностью деятельности и вознаграждения руководителей

Даниил Мартыненко, партнер «ЭКОПСИ Консалтинг»

Консультанты «ЭКОПСИ», которые много лет занимаются внедрением системы управления эффективностью, заметили: как только речь заходит о совершенствовании системы управления компанией, многие руководители сразу думают о внедрении системы премирования за достижение КПЭ. При этом компании хотят создать систему целей и показателей по одной из самых передовых методик (например, balanced scorecard, «дерево целей» или какой-либо другой). Такое решение кажется вполне логичным – по принципу: если уж тратить на создание системы немалые время и деньги, то нужно строить самую совершенную версию.

К сожалению, реальные изменения в системе управления возможны только эволюционным путем. Попытки «революционного» внедрения передовой системы управления всегда встречают непреодолимое сопротивление руководителей. Это приводит к тому, что система «застревает» в согласованиях или внедряется формально, не решая актуальных проблем управления организа-

цией. Для того чтобы подготовить руководителей к изменениям принципов и процедур управления, нужно последовательно пройти несколько шагов. В этой статье мы расскажем – каких именно.

Когда руководство компании считает необходимым совершенствовать систему управления эффективностью, то его, как правило, волнует одна или несколько проблем. Мы насчитываем 7 основных проблем, которые решаются разными управленческими практиками (см. таблицу).

По нашему опыту, эти практики важно внедрять последовательно. Попытка одновременного внедрения приведет к созданию идеальной системы – увы, работающей только «на бумаге». Это связано с тем, что для освоения каждой из этих управленческих практик руководителям необходимо время на выработку навыков по ее эффективному применению. Как правило, руководство компании говорит: «Но у нас же опытные руководители, и что тут сложного – система она везде система». Образно говоря, это похоже на ситуацию,

в которой водителя карьерного самосвала, пилота самолета и капитана катера поставили вместе управлять океанским лайнером, подкрепив решение следующими «аргументами»: они все люди опытные, со стажем; на всех транспортных средствах есть руль; все управляются двигателем; давайте просто прочитаем им однодневный курс и отправим в плавание. Так же чувствуют себя руководители, которые узнали, что им предстоит «перепрыгнуть» в продвинутую систему.

Далее мы расскажем, почему проблемы возникают именно в такой последовательности. И дадим рекомендации по управленческим практикам, которые позволяют эти проблемы решить.

Проблема 1:
«Нечеткое распределение ответственности и полномочий»

Когда компания или команда только начинает формироваться, как правило, сложно четко определить зону ответственности и полномочия каждого руководителя. То же самое происходит при «спонтанной»

реорганизации или переходе к матричной системе управления. В таких системах исполнительская дисциплина и координация руководителей между собой могут опираться только на лидерство руководителя и «профессиональную совесть» членов команды. Но ресурс такой системы ограничен. Сложные задачи, существенные изменения в составе команды, расширение объема бизнеса и другие факторы могут существенно снизить ее эффективность. Для того чтобы перейти на следующий уровень развития системы управления, необходимы договоренности о четком разграничении ответственности и полномочий каждого руководителя.

РЕШЕНИЕ. Необходимо проведение одной или нескольких сессий, на которых руководители смогут определить и утвердить: 1) какой результат обязуется создать каждый член команды; 2) какие полномочия ему потребуются; 3) какие рамки и методы контроля над принятием решений будут установлены. *Этот уровень является базовым и обязательным для создания и внедрения всех последующих управленческих практик.*

Таблица. Основные проблемы управления и методы их решения

Проблемы управления		Управленческие практики – решения
1	Нечеткое распределение полномочий и ответственности.	Система распределения ответственности и полномочий между руководителями.
2	Низкая дисциплина исполнения распоряжений вышестоящего руководства.	Система контроля над исполнением поручений.
3	Несамостоятельность и безынициативность руководителей.	Система управления по целям – без связи результатов с системой вознаграждения.
4	Несогласованность задач и инициатив разных подразделений между собой.	Система управления по целям – с формулировкой требуемых результатов (совместно со смежными подразделениями) и привязкой их достижения к системе вознаграждения.
5	Непонимание руководителями корневых причин, влияющих на изменения значений КПЭ, находящихся в зоне их персональной ответственности.	Система мониторинга по КПЭ, не связанная с системой вознаграждения.
6	Несбалансированность целевых значений КПЭ между подразделениями и отсутствие их связи с показателями стратегии развития компании.	Система постановки и балансировки целевых значений КПЭ и связанная с их достижением система вознаграждения.
7	Несовершенство арифметического подхода к определению вклада руководителя в достижение КПЭ в условиях непредсказуемости внешней среды.	Система постановки и балансировки целевых значений КПЭ и система вознаграждения, связанная с оценкой вклада в их достижение со стороны вышестоящего руководителя.

Проблема 2:**«Низкая дисциплина исполнения распоряжений вышестоящего руководства»**

Часто, несмотря на то что зоны ответственности и основные «правила игры» для руководителей понятны, их исполнительская дисциплина может быть не на высоте. Это проявляется в том, что на планерках – из недели в неделю – бурно обсуждаются одни и те же вопросы; поручения даются эмоционально и без конструктивного обсуждения сроков и ресурсов; за решение одной задачи назначаются сразу несколько ответственных. Такой стиль руководства «заражает» все остальные совещания компании – они становятся длинными, эмоциональными и непродуктивными. К сожалению, проблема не решается внедрением системы мотивации за достижение КПЭ.

РЕШЕНИЕ. Необходимо выстроить систему контроля над исполнением поручений и связать ее с системой мотивации. Такая система должна включать следующие правила и процедуры:

- a.** Поиск корневых причин ситуации и определение мероприятий по ее изменению;
- b.** Превращение мероприятий в задачи с четким сроком и результатами;
- c.** Назначение одного ответственного за решение задачи с наделением его необходимыми ресурсами и полномочиями;
- d.** Неуклонный мониторинг сроков исполнения каждой из поставленных задач;
- e.** Установление правил, связывающих количество выполненных и невыполненных руководителем поручений с уровнем его вознаграждения и карьерными перспективами.

Проблема 3:**«Несамостоятельность и безынициативность руководителей»**

Даже в хорошо работающих системах контроля исполнения поручений вышестоящий руководитель сталкивается с тем, что руководители-подчиненные опасаются действовать сами, ожидая распоряжений. А так как ситуация постоянно изменяется, возникшая в управляемой вручную компании проблема не решается, пока не станет известна вышестоящему руководителю и не превратится в поручение для подчиненного. Положение становится еще

серьезнее при росте размера бизнеса и усилении неопределенности внешней среды.

РЕШЕНИЕ. Для того чтобы изменить отношение руководителей, необходимо создать систему, которая побуждала бы их самих думать и предлагать мероприятия и инициативы, исправляющие ситуацию. Это система управления по целям, в которой вышестоящий руководитель определяет итоговый результат, который должен быть достигнут за 1-3 месяца, а подчиненный руководитель сам разрабатывает мероприятия, необходимые для достижения обозначенной цели. Такая система обязательно включает в себя регулярные встречи руководителя с подчиненным – сначала для обсуждения и постановки измеримых целей, затем для мониторинга их достижения и анализа причин успехов и/или неудач. Для внедрения системы важно разработать правила, процедуры и провести бизнес-симуляции с руководителями – чтобы они получили навыки, необходимые для качественного проведения встреч по обсуждению целей подчиненных. Важно принимать во внимание, что на начальном этапе внедрения системы управления по целям связывать успешность руководителя с размером его вознаграждения преждевременно. Такая связь будет способствовать формальному обсуждению целей, в котором подчиненный будет стремиться «не взять лишнего», чтобы в конце периода «блестяще отчитаться».

Проблема 4:**«Несогласованность задач и инициатив разных подразделений между собой»**

Если в течение года руководитель и его подчиненный регулярно встречаются, продуктивно обсуждая приоритетные задачи, то самостоятельность и инициативность подчиненных со временем повышается. И тут выясняется, что руководители, увлекаясь своими инициативами, не способствуют решению задач других подразделений или, не достигая запланированных результатов, которые важны для смежников, подводят своих коллег.

РЕШЕНИЕ. На этом этапе важно доработать систему управления по целям, сделав ее центральным элементом системы управления. Для этого полезно дополнить систему следующими управленческими практиками:

- 1) Перед каждым плановым периодом проводить рабочие сессии с руководителями. На этих сессиях детально обсуждать с каждым руководителем требуемые от него результаты и необходимые для их получения задачи на следующий период – в связке с задачами других подразделений.
- 2) Строго отслеживать выполнение обязательств по достижению результатов, связывая уровень их достижения с вознаграждением и карьерными перспективами руководителей. Попытка применения КПЭ на этом этапе так же преждевременна. Пока руководители не научились договариваться между собой в терминах требуемых результатов, договоренности в терминах целевых значений КПЭ просто невозможны.

Проблема 5:

«Непонимание руководителями корневых причин, влияющих на изменения значений КПЭ, находящихся в зоне их персональной ответственности»

Работающая система «управления по целям» хорошо фокусирует руководителей на создании результатов, полезных для компании. Вместе с тем в сложных управленческих системах необходимо «держат руку на пульсе» – вовремя распознавать проблемы и планировать корректирующие воздействия.

РЕШЕНИЕ. Разобраться с этой проблемой позволяет такая управленческая практика, как система мониторинга по КПЭ, не связанная с системой вознаграждения. Для ее внедрения необходимы следующие шаги:

- Для каждого руководителя создать набор из 7-12 показателей «здоровья» бизнес-процессов (КПЭ), находящихся в зоне его ответственности.
- Создать систему регулярного мониторинга фактических значений КПЭ с визуализацией динамики их изменения.
- Включить в повестку регулярных встреч с вышестоящим руководителем обсуждение причин изменения фактических значений КПЭ и возможных методов влияния на значение показателя.

В начале внедрения этой управленческой практики руководители пока не понимают, на какие показатели они влияют, по каким причинам эти показатели изменяются и как они могут на них повлиять. Поэтому достиже-

ние руководителями целевых значений КПЭ вредно связывать с размером их вознаграждения. Такая связь приведет только к недоверию руководителей к системе и предельному формализму в постановке целевых значений КПЭ.

Проблема 6:

«Несбалансированность целевых значений КПЭ между подразделениями и отсутствие их связи с показателями стратегии развития компании»

Только когда система мониторинга значений КПЭ станет для руководителей обычной управленческой практикой, имеет смысл говорить о создании полноценной системы целей и КПЭ. Это позволит решить несколько задач:

- 1) связать цели и КПЭ разных подразделений в единую систему;
- 2) определить приоритетные для каждого подразделения цели и КПЭ, опираясь на стратегию;
- 3) поставить напряженные, но реалистичные целевые значения КПЭ, связанные с бизнес-планом и функциональными стратегиями компании.

После решения этих задач имеет смысл связать оценку результативности достижения целевых значений КПЭ с системой мотивации, кадровых решений и развития руководителей. Внедрение этой управленческой практики без решения пяти описанных выше управленческих проблем превращает ее в «интеллектуальное упражнение», которое никак не изменит систему управления компанией и соответственно – эффективность руководителей.

Проблема 7:

«Несовершенство арифметического подхода к определению вклада руководителя в достижение КПЭ в условиях непредсказуемости внешней среды»

В последнее время мы наблюдаем, что бизнес-окружение становится все более непредсказуемым. То и дело появляются факторы, которые еще вчера сложно было предсказать. В связи с этим установленные в начале года целевые значения КПЭ часто становятся неактуальными уже в мае. Определение сценарных условий в начале года или корректировки целевых значений КПЭ в течение периода не являются хорошо работающим решением. Как в таких условиях мотивировать руководи-

Схема. Стадии зрелости управленческих практик

Виды систем управления эффективностью	1. Система распределения ответственности и полномочий			
I. Система контроля над исполнением поручений	2. Система контроля над исполнением поручений	Возможна	Не имеет смысла	
II. Система управления по целям (УПЦ)	3. Система УПЦ без связи результатов с системой вознаграждения	4. Система УПЦ с привязкой достижений к системе вознаграждения	Возможна	Не имеет смысла
III. Система управления по КПЭ	Не имеет смысла	5. Система мониторинга по КПЭ, не связанная с системой вознаграждения	6. Система управления по КПЭ, связанная с системой вознаграждения	7. Система управления по КПЭ с оценкой вклада в их достижение со стороны вышестоящего руководителя
	A. Начальная	B. Средняя	C. Зрелая	D. Продвинутая
	Стадии зрелости управленческих практик			

телей на достижения? Классическая «арифметическая» система расчета размера вознаграждения менеджера как функции от уровня достижения им целевых значений своих КПЭ в таких условиях перестает работать. Поэтому передовые компании возвращаются к оценке достижений руководителя его вышестоящим начальником или комитетом. Но на этом этапе такая оценка основана не только на субъективном мнении, но и на детальном анализе динамики фактических значений КПЭ, результативности реализованных руководителем инициатив и их влияния на достижение целевых значений КПЭ. Если управленческие проблемы всех предыдущих этапов были в свое время успешно решены, то такой подход даст гибкую и объективную оценку вклада руководителя, которая будет воспринята им как справедливая и мотивирующая.

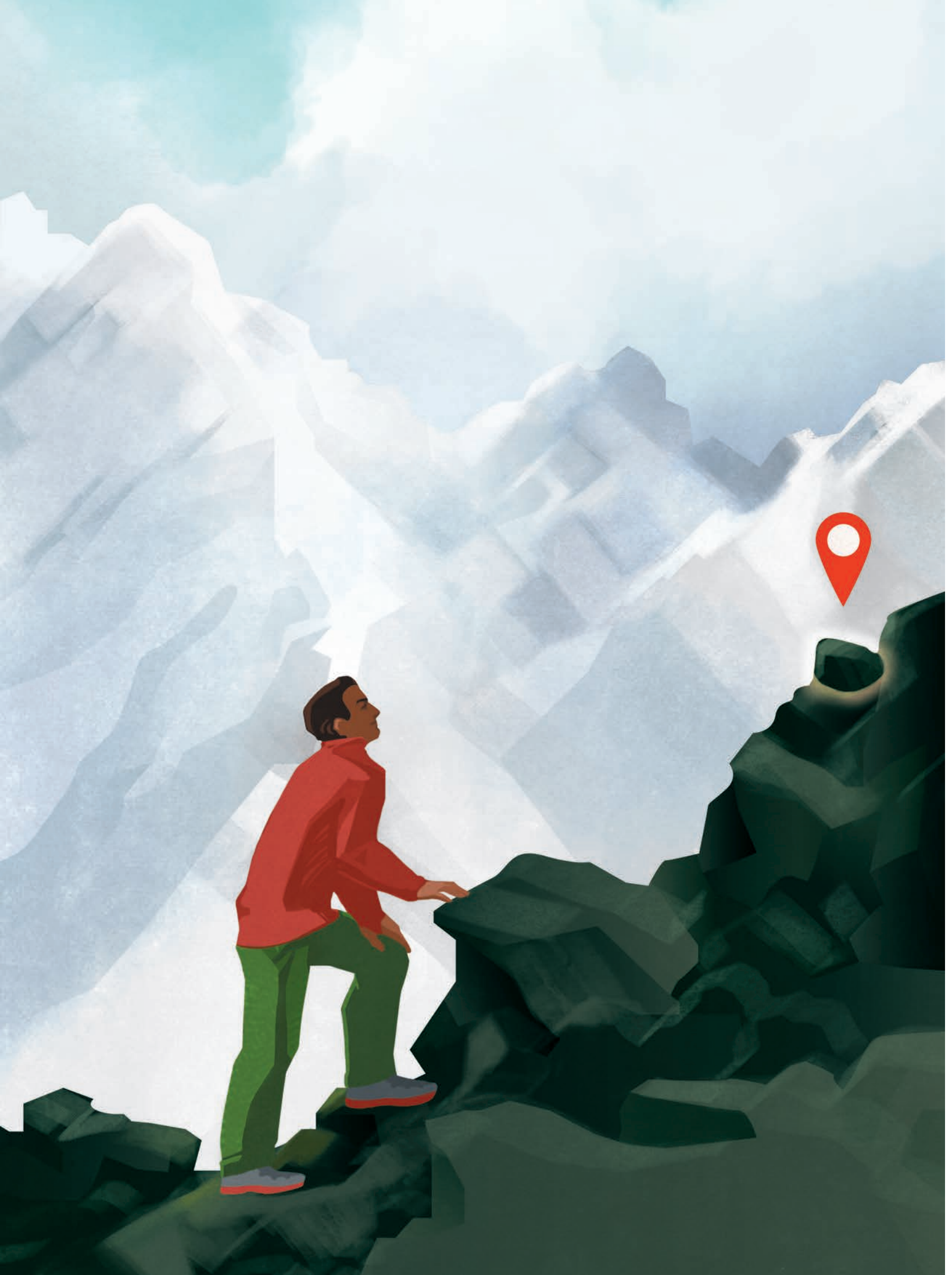
Все описанные в этой статье шаги по совершенствованию управленческих практик можно отобразить в схеме.

На начальной и средней стадии лучше одновременно применять две управленческие практики: «основную» – связанную с системой вознаграждения и «переходную» – для формирования у руководителей навыков, необходимых на следующей стадии.

Очень понятно желание руководства в ходе одного проекта создать современ-

ную и передовую систему, которая одним махом решит все проблемы управления компанией. В реальности попытка реализовать это, как правило, заканчивается разочарованием руководителей в очередной модной, но абсолютно бесполезной системе. Это связано с тем, что можно создать систему «на вырост», но нельзя заставить ее работать, тем более – в масштабах большой компании. Даже самые профессиональные и вовлеченные руководители не могут – «по приказу» – за один день изменить свои управленческие принципы, навыки и привычки. Поэтому важно определить текущий уровень зрелости системы управления и приступить к ее терпеливому поэтапному изменению.

Разные уровни управления компании и даже разные функциональные блоки могут находиться на различных стадиях внедрения управленческих практик с разными управленческими проблемами. Для того чтобы определить, какая управленческая практика должна быть внедрена в первую очередь в каждой из частей компании, мы рекомендуем провести короткий аудит управленческой системы. Результаты такого аудита позволят совместно с руководством компании обсудить и утвердить поэтапный план совершенствования управленческих практик, который может быть успешно реализован.



Управление эффективностью на каждый день

Павел Безручко, генеральный директор «ЭКОПСИ Консалтинг»

В свободное от работы время я занимаюсь высотным альпинизмом. Сущность этого спорта, как и сущность бизнеса, состоит в достижении амбициозных целей. И важный урок, который я извлек в одном из походов, является хорошим эпиграфом к этой статье.

Во время своего первого высотного восхождения на пик Хан-Тенгри я цеплялся взглядом за вершину горы – колоссальную пирамиду из мрамора и льда. Мне очень хотелось подняться. Но гора была столь велика, а восхождение оказалось таким трудным, что мне не хватило сил, и я повернул назад. Вершина манила, но в той же степени – подавляла своей недостижимостью. В следующем походе на пик Корженевской я уже не искал вершину глазами, а цеплялся взглядом за ближайший камень и шел к нему. А потом – к следующему камню и дальше – вверх. Если сил не хватало, я выбирал камень ближе. И на этот раз мне впервые удалось перешагнуть семикилометровый рубеж высоты...

Ситуации, подобные моему первому восхождению, встречаются в компаниях, которые пытаются управлять эффективностью деятельности руководителей и сотрудников только с помощью годовых или еще более отдаленных целей и КПЭ. Да, большие, амбициозные цели воодушевляют нас. Но по мере работы над ними мы обязательно сталкиваемся с препятствиями и отвлечениями, и наша энергия и энтузиазм иссякают. И «морковка» – большой бонус в конце года – проблему не решает. При подведении итогов возникают типичные, труднорешаемые вопросы. Означает ли перевыполнение КПЭ, что сотрудник проявил максимум усилий и работал эффективно? Или ему просто повезло? И наоборот – означает ли недостижение показателя, что сотрудник работал спустя рукава? Или внешняя среда не благоприятствовала? А может быть, цели были завышены? Вместо продуктивного диалога годовой performance appraisal¹ зачастую превращается в ожесточенную «торгов-

¹ Performance appraisal — процедура постановки целей и оценки достижений.

лю» вокруг оценок и привязанного к ним бонуса.

Другая причина, из-за которой долгосрочные и даже годовые цели и КПЭ все хуже помогают управлять эффективностью бизнеса и людей, – нестабильность экономики. Зачастую цели года теряют свою актуальность уже через несколько месяцев после того как они были сформулированы.

Чтобы решить эти проблемы, организациям, как и альпинистам, нужны «камни» – инструменты и практики, помогающие разбить дальний путь на отрезки, удерживать правильный фокус в каждодневной работе и уменьшить влияние неопределенности. Далее я расскажу о трех таких «камнях», а точнее – о трех практиках управления эффективностью «на каждый день», которые мы помогаем внедрять корпоративным клиентам.

Короткие цели

Суть подхода.

Разбивать большие цели на квартальные, ежемесячные или еженедельные отрезки. Большая цель остается в качестве дальнего ориентира, но реальные цели относятся к более коротким периодам.

Проблемы внедрения.

Метод является не новым и вполне очевидным. Но лишь в немногих компаниях он используется на регулярной основе

В наше время нестабильной экономики цели года зачастую быстро теряют свою актуальность

(пожалуй, за исключением месячных, недельных, или ежедневных заданий на производственных предприятиях). Причина – необходимость частых встреч, общения руководителей с каждым из подчиненных. На такой встрече необходимо подвести итоги, дать обратную связь, обсудить и согласовать цели на следующий период. То есть необходимо регулярно уделять час-

полтора времени каждому из подчиненных. Далеко не все руководители искренне считают это «своей работой». Многим из них легче исходить из предположения (а точнее иллюзии) о том, что сотрудник, которому поставлены долгосрочные цели и обещан бонус, сделает декомпозицию на более короткий период самостоятельно, а подобные встречи лишь занимают драгоценное время руководителя.

Решение проблем.

Сделать регулярные встречи со стандартной повесткой обязательными (а не опциональными) для каждого руководителя и сотрудника, итоги совещаний фиксировать в едином информационном пространстве. Учитывать, выполняют ли руководители эту часть своей работы (и если да – насколько хорошо) при оценке эффективности самих руководителей.

Обучать руководителей тому, как правильно проводить подобные встречи, поскольку большинство из них если и делают это, то далеко не идеально.

Роли и приоритеты в Outlook (или в другой программе, единой для компании)

Суть подхода.

Ввести единую категоризацию мероприятий на базе Outlook или другой корпоративной программы – планировщика. Периодически выгружать отчет, анализировать и обсуждать в диалоге руководителей с подчиненными – в какой мере деятельность сотрудника была сфокусирована на приоритетных ролях и приоритетных целях конкретного периода времени. Подход позволяет находить и перераспределять резервы времени в пользу ключевых ролей и целей.

Для каждой компании и для каждого уровня должности категории мероприятий – свои. Поэтому в качестве примера я приведу категории из моего Outlook.

1. Управление компанией. К этой категории относятся мероприятия, связанные с определением и корректировкой стратегии, подготовкой и принятием ключевых бизнес-решений, моим

участием в работе правления и совета директоров.

- 2. Административная работа.** Все мероприятия, связанные с подписанием документов, подготовкой и принятием регулярных, не ключевых управленческих решений.
- 3. Работа с людьми.** В эту категорию входит мое участие в регулярном цикле постановки целей и оценки достижений, а также участие в подборе людей, наставничество и обучение сотрудников.
- 4. Продвижение и PR.** Например, написание этой статьи.
- 5. Работа с внешними стейкхолдерами (кроме клиентов).** Участие в профессиональных ассоциациях и сообществах, поиск партнеров и взаимодействие с ними.
- 6. Работа над новыми продуктами и технологиями.** Участие в процессе или управление процессом их разработки.
- 7. Развитие бизнеса.** Ведение «моих» клиентов, помощь коллегам в продажах и в развитии отношений с их клиентами.
- 8. Участие в проектах.** Роль исполнителя или проджект-менеджера в конкретном проекте для клиента.
- 9. Саморазвитие.** Мое участие в обучающих мероприятиях и самообразование (например, чтение) в рабочее время.
- 10. Отпуск и забота о здоровье.**
- 11. Дополнительная категория.** Дорога, переезды.

Анализ времени по стандартным категориям мероприятий помогает ответить на вопрос, сколько (какой процент) времени руководитель или сотрудник уделяет каждой своей роли. Этот анализ напоминает составление бухгалтерского баланса, поскольку все роли должны быть распределены по затратам времени правильно, оптимально для целей должности. Перерасход времени в одной роли обязательно приведет к его нехватке в другой.

Однако, как и в управлении бизнесом, один лишь бухгалтерский баланс не позволяет адекватно видеть картину происходящего. В этом компаниям помогают другие отчеты. Их косвенным аналогом

в управлении временем является анализ по приоритетным задачам.

К примеру, на один из кварталов я сформулировал для себя три приоритетные цели:

- A.** Обсудить и согласовать стратегию для нового направления бизнеса X.
- B.** Завершить разработку продукта Y.
- C.** Подписать партнерское соглашение с международной компанией Z.

Помимо стандартных категорий 1-11 при анализе Outlook я отмечаю мероприятия, связанные с приоритетными целями периода – A, B и C.

В результате я понимаю, в какой мере мои силы были сосредоточены на самых важных целях периода. Если я не уделил

Нужен постоянный контроль того, в какой мере деятельность каждого сотрудника сфокусирована на приоритетных целях организации

достаточно времени какой-либо из них, анализ это покажет. А если времени я выделил достаточно, но не добился результата, у меня возникает повод для полезных размышлений об эффективности моих действий.

Этот пример относится ко мне лично, тем не менее мы помогаем некоторым весьма крупным компаниям внедрить подобный подход в качестве корпоративного стандарта управления временем.

Проблемы внедрения.

В большинстве компаний лишь некоторые руководители и сотрудники систематически используют Outlook или другую современную программу. Еще меньше людей умеют использовать возможности программ-планировщиков на достаточно высоком уровне. Система категорий (аналог моих 1-11) должна быть единой, универсальной для конкретного управленческого уровня компании. При этом категорий не должно быть слишком много.

Квартальные, месячные, или недельные приоритеты (аналог моих ABC) должны обновляться регулярно.

Все это делает внедрение единого подхода к управлению временем на базе Outlook весьма непростой задачей, которую не может эффективно решить отдельный руководитель в отрыве от бизнес-блока, функции или всей компании. Эта задача также не решается локальными тренингами по тайм-менеджменту и по использованию Outlook.

Решение проблем.

Для начала компании необходимо внедрить рекомендации из раздела «Короткие цели».

Затем – выбрать (или зафиксировать) единую корпоративную программу-планировщик для управления временем и мероприятиями и сделать планирование в этой программной оболочке обязанностью, а не опцией для каждого руководителя. Далее необходимо сформировать единую систему категорий мероприятий, централизованно настроить программу-планировщик на всех компьютерах и гаджетах. После этого – научить сотрудников, как присваивать категории конкретным мероприятиям, создавать

и анализировать отчет. Ввести периодическую централизованную выгрузку отчетов и практику их обсуждения в ходе регулярных встреч руководителей с подчиненными.

Чек-листы

Суть подхода.

Помимо краткосрочных целей и управления временем эффективность работы зависит от того, насколько качественно и полноценно сотрудники выполняют свои роли по содержанию. Человеческая память несовершенна, поэтому даже профессионалы высокого уровня допускают ошибки, которые оборачиваются серьезными проблемами. Пилоты самолетов, хирурги, операторы атомных электростанций, давно используют чек-листы. И эта практика находит все более широкое применение в бизнесе. Чек-лист можно составить практически для любой периодически исполняемой роли или для ответственной ситуации. Примером может быть ситуация первой встречи менеджера по продажам с новым корпоративным клиентом, исполнение роли руководителя проекта, реакция на жалобу клиента или на инцидент в области производственной безопасности. Чек-листы также помогут руководителям в исполнении ключевых обязанностей регулярного менеджмента, например, при уже упомянутом выше performance appraisal.

Одним из видов чек-листа является производственный календарь, содержащий регулярные и наиболее важные мероприятия годового цикла для отдельного сотрудника или для подразделения в целом.

Проблемы внедрения.

Для того чтобы управлять содержанием деятельности, большинство компаний используют длинные регламенты, написанные неудобоваримым бюрократическим языком вместо простых и ясных чек-листов. Регламенты быстро устаревают, их мало кто читает и помнит. Тем не менее чек-листы могут восприниматься как «слишком простой», а потому – неполноценный и неэффективный метод по сравнению с регламентами. Хотя

Рисунок 1. Пример чек-листа.

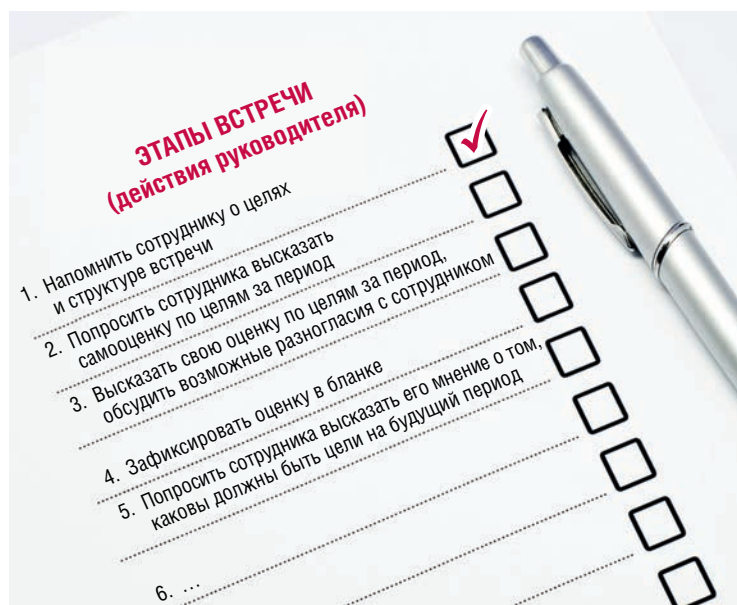


Рисунок 2. Производственный календарь.

Процессы	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
1. _____	▶	▶										
1.1. _____		▶	▶	▶								
1.2. _____			▶	▶	▶	▶						
1.3. _____				▶	▶							
2. _____	▶	▶	▶	▶	▶							
2.1. _____												
...												
3. _____			▶	▶								
3.1. _____						▶		▶				
3.2. _____					▶		▶	▶				
3.3. _____	▶	▶	▶	▶	▶	▶						
...												
9. _____				▶	▶	▶	▶	▶	▶	▶	▶	▶
9.1. _____							▶	▶	▶	▶		
9.2. _____								▶	▶	▶	▶	▶
9.3. _____												

Маркеры статуса: ▶ отстает ▶ в процессе ▶ выполнено

Процесс 3.1 «Определение потребностей в бизнес-обучении»

Процесс 3.12 До 15 июня телеграмма в филиал о подготовке предложений по бизнес-обучению

Процесс 3.1.1.6 До 15 августа предложения по направлениям бизнес-обучения и количеству обучающихся в кадровую службу

в реальности все наоборот. Хорошо работают лишь простые и ясные правила, которые нельзя интерпретировать превратно. Другим барьером является сопротивление людей. Чек-лист может создавать впечатление «микроменеджмента», отсутствия свободы, недоверия к профессионализму исполнителей или руководителей.

Решение проблем.

Проанализировать процесс или исполнение роли. Определить обязательные этапы, наиболее распространенные ошибки и лучшую практику исполнения. К созданию чек-листов привлекать ключевых экспертов из числа тех, чью работу затрагивает чек-лист. Делать чек-листы краткими (не длиннее одной страницы А4), с понятным текстом. Прежде, чем повсеместно внедрять чек-листы, проводить пилотную «обкатку», доводить перечень пунктов и формулировок до совершенства. Обучать людей тому, как использовать чек-листы вместо того, чтобы давать общие, абстрактные знания на основных внутрикорпоративных тренингах. Автоматизировать и анализировать заполнение чек-листов с помощью простых программ для смартфонов и планшетов.

В ряде ситуаций сделать использование чек-листа обязательным. Но главное – «продавать» чек-листы как необходимую и оправданную формализацию, инструмент, сокращающий количество ошибок, чтобы проверочная форма не воспринималась как попытка «увеличить бюрократию».

В заключение этой статьи я хочу вернуться к истории о восхождениях. У каждого альпиниста есть свои методы того, как преодолеть «давление вершины» и сделать путь к отдаленной цели понятным и управляемым. Главное – избавиться от опасной иллюзии: «чем выше вершина и чем сильнее ты мотивирован ее покорить, тем больше вероятность твоего успеха».

Родная сестра этого заблуждения в бизнесе – «чем масштабнее и амбициознее цель и чем выше бонус за ее достижение, тем эффективнее будут работать сотрудники». Избавьтесь от этой иллюзии, научитесь мелким шагам, осознайте их ценность. Не обязательно сразу использовать все инструменты, упомянутые выше. Лучше сначала внедрить что-то одно – по настоящему хорошо. И порадоваться своей вершине!

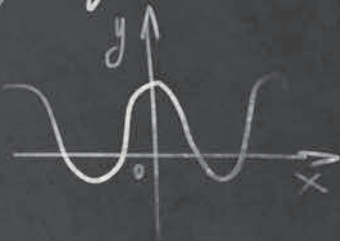
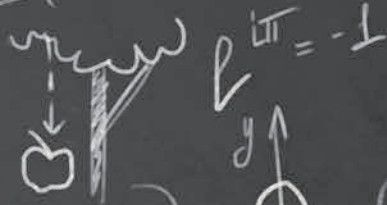
$$\frac{d}{dt} \frac{\partial \mathcal{L}}{\partial \dot{q}} - \frac{\partial \mathcal{L}}{\partial q} = 0$$

$$E = \hbar \omega; G_{\mu\nu} = 8\pi G (T_{\mu\nu} + q_\mu q_\nu)$$

$$\xi(S) = \frac{1}{1^S} + \frac{1}{2^S} + \frac{1}{3^S} + \dots \Rightarrow \sum_{n=1}^{\infty} (-1)^n = -\frac{1}{12}$$

$$d \sin x = \cos x; \Rightarrow \sum_{n=1}^{\infty} (-1)^n = -\frac{1}{12}$$

$$F = G \frac{m_1 m_2}{R^2}$$



ЭФФЕКТИВНОСТЬ
ЧЕЛОВЕКА

$$\mathcal{E}_c = 4c \times 4s$$



$$a^2 + b^2 = c^2$$



$$\int_a^b f'(x) dx = f(b) - f(a)$$

$$E = mc^2$$

$$F = ma$$



$$U = IR$$



Ключевая формула

Павел Безручко, генеральный директор «ЭКОПСИ Консалтинг»

Формулы, подобные той, о которой пойдет речь в статье, я использую в своей работе с 2003 года. Формулы помогают анализировать причины низкой (как и высокой) эффективности людей в организациях. Полезны они и во многих других вопросах, связанных с консультированием и развитием корпоративных клиентов и отдельных людей.

Под эффективностью я здесь понимаю и efficiency (бережливость, оптимальность действий, отсутствие потерь), и effectiveness (результативность действий, объем достигнутого) – оба параметра одновременно.

Итак, формула:

Эффективность человека = Сам человек (К × У.М. × В × К.Д.) × Организация (С × П × Р × Пр)

Элементы формулы, относящиеся к самому человеку («мягкие» факторы):

1. К = компетенции (или знания и навыки):

- профессионально-технические;
- управленческие, менеджерские;
- общие (умение общаться, анализировать информацию и т. п.).

В некоторых компаниях общие и управленческие компетенции объединяются в модель корпоративных компетенций.

2. У.М. = управленческий масштаб

Это способность человека мыслить таким образом, чтобы эффективно справляться с тем уровнем сложности проблем и задач, который задан его должностью, а также наличие правильных категорий мышления, соответствующих уровню должности (например – «мыслить как вице-президент»).

О том, почему У.М. не является компетенцией в обычном понимании, можно прочесть в моей статье «Три вопроса об управленческом масштабе» (журнал HRTimes №21-22, июль 2012 года), а так-

же в работах Elliott Jaques по Requisite Organisation. У.М. – не то же самое, что умение прогнозировать будущее. Он связан со способностью человека видеть всю картину в необходимой временной перспективе и, принимая решения, учитывать последствия, неочевидные взаимосвязи между событиями, влияние одних управленческих инициатив на другие.

3. В = вовлеченность (желание/мотивация), она включает в себя:

- вовлеченность по отношению к своей работе (я хочу, мне нравится быть консультантом, слесарем, шофером, врачом, вице-президентом и т. п.);
- лояльность, приверженность своей организации или команде (хочу быть шофером именно в этой организации).

Немаловажную роль в вопросе вовлеченности играет и физическое здоровье. Трудно быть вовлеченным, если тело, организм вас подводит, вы лишены тонуса, страдаете от синдрома хронической усталости.

4. К.Д. = контроль деструкторов

Деструкторы – черты личности/характера, мешающие эффективности. Например, излишняя самоуверенность, неоправданная жесткость и критичность, патологическая нерешительность и т.п. Важна именно осознанность деструкторов, а не их отсутствие, поскольку «тараканы» есть у всех (а у талантливых людей их еще больше, чем у средних). Главное – кто кем управляет, кто кого контролирует. Человек своими «тараканами» или наоборот.

Элементы, относящиеся к организации («твердые» факторы) – не мешает ли существующая система действовать людям эффективно:

1. С = стратегия, ее качество

Стратегия (если совсем упрощать) может быть верной или ошибочной; ясной и конкретной или плохо сформулированной; известной или неизвестной людям; измеримой или нет в части КПЭ и т. д., и т. п. Словом, хорошая стратегия задает правильные приоритеты для деятельности людей, плохая – не задает никаких конкретных приоритетов или задает неправильные / противоречащие друг другу приоритеты.

2. П = процессы, их совершенство

Об этом написано множество книг и статей. Прежде всего по теме Lean Management (Бережливое производство) и по реинжинирингу бизнес-процессов.

3. Р = роли или организационная структура + распределение ответственности и полномочий

Насколько четко выстроена оргструктура, понятным образом определены ответственность и полномочия. Оптимальны ли они для реализации стратегии и бизнес-процессов, есть ли все необходимые роли и не дублируют ли они друг друга. Ответственность сопровождается полномочиями и наоборот. Все понимают, кто чем занимается, за что отвечает, что и от кого можно требовать по должности. Ответственность за функцию/процесс

Для тех читателей, кто любит мнемонические формулы (по типу SMART):

Ключевую формулу можно представить как $4C \times 4S$, где «С» относится к человеку, а «S» – к организации. Или еще проще – 4×4 (как у полноприводного джипа).

4C

- **Competencies** (компетенции)
- **Complexity of thinking** (управленческий масштаб)
- **Commitment** (вовлеченность)
- **Controlling self** (самоконтроль, осознанность деструкторов)

4S

- **Strategy** (стратегия)
- **Streamlined processes** (процессы)
- **Structure** (оргструктура/роли)
- **Standard practices** (стандартные практики)

«собирается» на правильном управленческом уровне и в правильном месте организации.

4. Пр = стандартные практики (конкретные практики регулярного менеджмента и практики исполнительского уровня)

Пример управленческих практик – performance appraisal, а исполнительских – требования к безопасности выполнения работы или стандартные технологии производства. Практики должны поддерживать стратегию и бизнес-процессы. Люди должны следовать установленным практикам, выполнять их регулярно – не опционально, а обязательно.

Откуда я взял эту формулу:

- 1)** Ассоциация Human Performance Improvement – США, 2003 год. По непроверенным данным, источником была компания Kenexa.

В то время формула выглядела так:

Результативность человека = (Мотивация × Компетенции) / Организационные барьеры

- 2)** Elliott Jaques, Requisite Organisation.

У него формула выглядит так:

$CAC = CPC \times SK \times V \times RB$

CAC – current applied capability (способности, примененные на практике)

SK – skilled knowledge (аналог компетенций)

CPC – current potential capability (управленческий масштаб, временной горизонт мышления)

V – value work (ценность работы – аналог вовлеченности)

RB – required behaviours (те же самые Пр. – стандартные практики, их соблюдение человеком)

- 3)** Остальное – моя попытка обобщить эти идеи, дополнить опытом консультативной работы, а также сделать формулу еще более полезной для практического применения.

Несколько слов про использование формулы

Если вы хотите ввести в формулу количественные измерения, а не просто оценивать факторы по принципу «хорошо/плохо», каждый из факторов в максимальном значении должен составлять 1 балл. Значение проблемного фактора может быть ниже единицы. В этой статье для простоты изложения я не беру в расчет вес того или иного фактора в конкретной ситуации. Между тем, вес может быть разным. Например, в одном случае ключевую роль играет совершенство бизнес-процесса, а в другом – наличие у людей нужных компетенций.

Формула особенно полезна в ситуациях, когда заказчик говорит:

- «наши представители сейчас мало продают = им нужен очередной тренинг продаж»;
- «у нас высокий % брака = надо срочно менять систему оплаты труда, всех переводить на сдельщину за объем»;
- «у нас мало прорывных инноваций в компании = надо немедленно усилить вовлеченность работников, проведя коммуникационную кампанию»;
- и т.п.

Консультант при помощи формулы помогает клиенту увидеть причины проблемы за ее симптомами, определить – на что нужно влиять. Это позволяет не тратить деньги на бессмысленные проекты и выбирать правильный подход к изменениям.



Кросс–тест бренда работодателя

в фармацевтической отрасли – найти свои отличия и превратить их в достоинства

Вероника Луцкина, партнер «ЭКОПСИ Консалтинг»

Летом 2014 года компания «ЭКОПСИ Консалтинг» в партнерстве с рекрутинговой компанией Flex провела кросс-исследование бренда работодателя среди компаний фармацевтической отрасли. Эта работа позволила сделать несколько важных заключений как о специфике фармрынка в целом, так и о тех критериях, которыми руководствуются сотрудники, выбирая того или иного работодателя.

Для закрытого рынка работа с HR-брендом особенно актуальна

Бренд работодателя – представление о компании, как о лучшем месте для работы в воображении сотрудников и внешнего рынка труда, – «живет» в конкурентной среде, как и любой бренд на рынке. Выбирая для себя место работы, человек не просто смотрит – хорошая или плохая компания, а выбирает лучшую по сравнению с конкурентами по значимым для себя критериям.

На фармацевтическом рынке эта конкуренция выглядит особенно остро в силу

его специфики. Отрасль достаточно закрытая, обладающая высоким «порогом входа», количество игроков рынка ограничено, компании хорошо знают друг друга. К персоналу на фармрынке выдвигаются особые требования, связанные с образованием и опытом, поэтому на профильные позиции редко попадают кандидаты извне. Люди, особенно в продажах, достаточно мобильны, и в итоге перемещение сотрудников между компаниями происходит «по кругу». Сами компании, из которых выбирает потенциальный кандидат, во многом «на одно лицо»: обладают близкими управленческими процессами, системами работы, во многом схожими условиями труда. Таким образом, выбор происходит по неким основаниям, которыми работодатель фактически не управляет. При этом цена ошибки выбора для человека существенна – бренд работодателя один из самых значимых брендов в его жизни, и выбирается он на длительное время. Для организации сильный HR-бренд позволяет быстро и с меньшими затратами привлекать лучших кандидатов и как можно

дольше их удерживать. И даже в трудных экономических условиях лучшие люди будут востребованы.

Профильтровать индекс здоровья через маркетинговую воронку

Задача нашего исследования состояла в том, чтобы определить, как воспринимает персонал разные компании, представленные на фармацевтическом рынке: кто выглядит наиболее привлекательным работодателем, чем компании отличаются друг от друга в конкурентной среде отрасли, в чем сильные и проблемные стороны компании как работодателя в глазах людей и что является значимыми критериями выбора для фармперсонала. Мы

Для персонала фармрынка характерно стремление к профессиональному росту и реализации

взяли для сравнения 25 компаний рынка, включая первую двадчатку лидеров по объему бизнеса в России, и опросили 1255 респондентов, работающих в фармбизнесе. Кросс-тест построен на идее выбора из компаний-игроков фармрынка тех, которые выигрывают по разным значимым для потенциального кандидата критериям. А кто не выигрывает в глазах фармперсонала – тот в итоге проигрывает борьбу за лучших на рынке труда.

Применяя «маркетинговую воронку» исследования здоровья бренда, мы проверили восприятие компаний через несколько фильтров:

1. **Узнаваемость** – насколько компания как работодатель известна в целевой аудитории.
2. **Привлекательность** – насколько образ компании позитивен в глазах целевой аудитории.
3. **Готовность действовать** – рассматривают ли представители целевой аудитории компанию как своего потенциального работодателя.
4. **Лояльность** – насколько работающие сотрудники сохраняют лояльность бренду.

Первый фильтр проходит большинство работодателей – более 70% компаний, по которым проводился опрос в исследовании, по параметру узнаваемости расположились в диапазоне от 91% до 99%, что подтверждает «тесноту» рынка.

При оценке уровней «привлекательности» и «готовности действовать» мы использовали модель привлекательности бренда работодателя «ЭКОПСИ», в которой все критерии разделены на четыре области: условия труда, имидж компании, перспективы развития и корпоративная культура. И посмотрели, с одной стороны, что важно кандидатам – на что они опираются при выборе работодателя, и, с другой стороны, какие компании по каким факторам лидируют или отстают на рынке.

Пятерка ключевых критериев выбора

На первом месте в качестве критерия выбора стоит уровень зарплаты (91,4% выбора), что типично для любой отрасли. На втором месте – критерий стабильности компании (90%), что во многом отражает актуальное состояние социума – в крайне нестабильном мире людям хочется получить какой-то островок уверенности в завтрашнем дне. Что более интересно и специфично именно для фармрынка – возможности профессионального развития стоят на третьем месте по выбору (88,1%) и существенно превышают такой критерий, как скорость построения карьеры (всего 33,3%), характерный, например, для FMCG рынка. Т.е. далеко не за карьерой идут в компании специалисты фарминдустрии, как правило, врачи по образованию. Важнее стремление профессионально вырасти и реализоваться. В пятерку наиболее значимых факторов выбора работодателя также входит серьезный для отрасли критерий – качество и уникальность продуктов и услуг (79,3%). Препараты, которыми занимается компания, зачастую определяют выбор соискателей в гораздо большей степени, чем это бывает на других рынках. Замыкает пятерку значимых критериев соцпакет (страховка, питание, автомобиль и прочее), который предлагает работодатель (81%).

В пятерке приоритетов выбора работодателя у топ-менеджеров появляется новый критерий – достаточный объем полно-

мочий и ответственности (84,1%), наряду с интересным содержанием работы и профессионализмом коллег. Результаты кросс-теста показывают, как некоторые крупные компании фармрынка, исключительно привлекательные, например, для медицинских представителей и начального уровня менеджмента, не пользуются большим спросом у топ-менеджеров. А высшие руководители, наоборот, часто готовы выбирать отдельные небольшие компании, о которых на рынке бытует мнение, что в них руководители обладают высокими полномочиями для самостоятельного принятия решений.

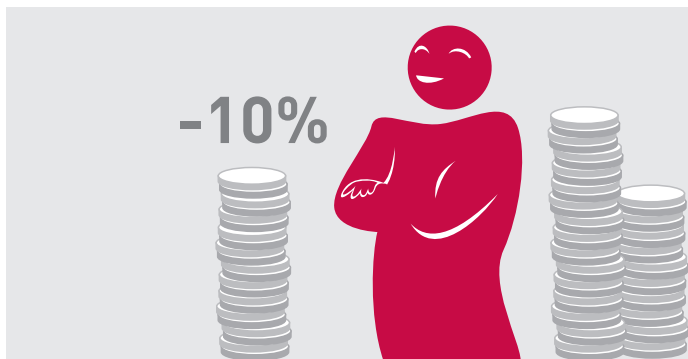
Семерка любопытных фактов о бренде работодателя в фарме

Факт 1. Фармперсонал находится в постоянном поиске «идеального работодателя». Более 90% персонала на фармрынке проявляет какую-то активность, чтобы попасть в компанию «своей мечты»: 35,8% опрошенных отправляли резюме в те



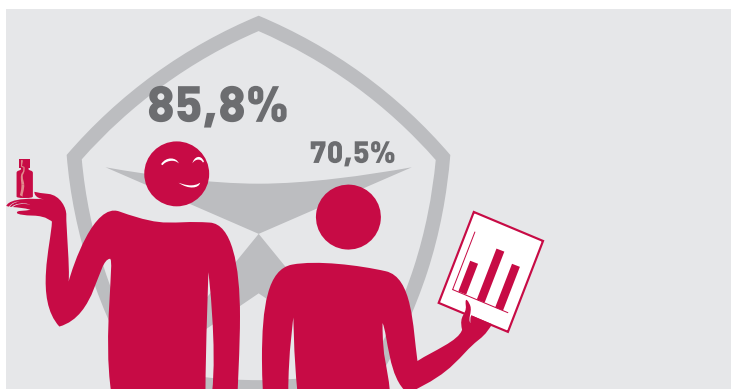
компании, которые они отметили как привлекательные; еще 54,3% интересовались вакансиями в этих компаниях, хоть и не нашли их по своему профилю. Наиболее мобильная категория – это менеджеры среднего звена. Они чаще сотрудников других категорий посматривают на рынок.

Факт 2. Есть ресурс сокращения зарплаты на 10%. Одним из значимых параметров, определяющих лояльность работодателю, является вопрос о том, сколько нужно переплатить сотруднику, чтобы переманить его в другую компанию. И если человек готов перейти к конкуренту на рынке труда на тех же финансовых условиях или даже с понижением, это считается плохим признаком. Мы использовали обратную идею в кросс-тесте, предлагая выбрать компании, куда люди



готовы пойти работать даже при сокращении зарплаты на 10%. 35,3% сотрудников снова выбирают свою собственную компанию в качестве работодателя.

Факт 3. У персонала в продажах и маркетинге разные приоритеты при выборе компании. Критерий качества и уникальности продуктов имеет существенно меньшее значение для маркетологов (70,5%), чем для продавцов (85,8%). И это очень характеризует специфику фарм-отрасли. Мы привыкли к тому, как гордятся своими портфолио брендов маркетологи, например, на FMCG рынке. Это возможности, бюджеты, масштабные идеи, свобода проявить творчество. Маркетолог на фармрынке гораздо более «зажат» нормативным регулированием отрасли, четкими глобальными директивами – что можно и как нельзя. Свободы маневра существенно меньше, и уже не столь важно, с каким продуктом ты работаешь. Гораздо важнее – насколько твои задачи интересны, предоставляют большую свободу действия. И наоборот, продавцу на FMCG рынке зачастую не столь принципиально, что именно поставлять дистрибьютору. Если продукт хорошо «уходит с полок»,



это дает взаимную выгоду и продавцу, и дистрибьютору, и розничной точке. При этом, когда медицинский представитель приходит в аптеку или к доктору, он фактически олицетворяет тот препарат, который продает на рынке его компания. Он рассказывает о свойствах, показаниях и противопоказаниях каждого препарата, и значимость продукта, с которым он приходит на переговоры, исключительно возрастает. Так, мы отмечаем по результатам кросс-теста, что фармкомпания, занимающиеся оригинальными препаратами на рынке, в глазах продавцов часто получают дополнительные очки.



Факт 4. Маркетологи находятся в поисках баланса работы и жизни. Для маркетологов в пятерку приоритетов входит баланс работы и личной жизни (75%). Для сотрудников продаж этот параметр менее значим. Маркетологи в фарминдустрии по своему портрету ключевых ожиданий от работодателя больше приближаются к профилю офисного сотрудника – представителя функций поддержки бизнеса.

Факт 5. В фармкомпаниях выгоднее живется «продажникам». Многие фармкомпания открыто называют себя



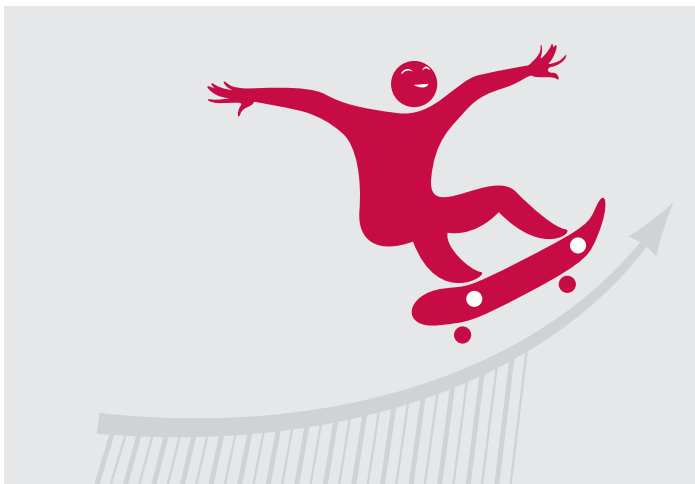
sales-ориентированными организациями. Результаты кросс-теста очевидно показывают последствия реализации этого тезиса на практике – на рынке фармы общая удовлетворенность маркетологов своими работодателями ниже, чем у сотрудников отдела продаж.

Факт 6. Социальной ответственности компании не придается значения при выборе места работы. Лишь для 20,9% респондентов одним из приоритетов является социальная ответственность компании. Результаты кросс-теста показывают, что участие в благотворительности и ответственное поведение компании в обществе не являются значимым критерием привлечения, и вряд ли стоит делать на это ставку как на значимую часть ценностного предложения. Дарит компания ручку доктору или не дарит – это не та тема, которая волнует умы соискателей. Однако если потенциальные кандидаты слышали негативные отзывы о компании с точки зрения нарушения каких-то норм поведения и этики, то значимость сразу же резко возрастает,



и критерий начинает активно работать на отсев – компанию не выбирают, заносят в списки «плохих» работодателей. Причем даже непроверенные слухи оседают в восприятии людей: пропадали ли «ложки – вилки» или нет – по большей части никто точно не знает, но осадок остается.

Факт 7. Сотрудники фармотрасли считают себя «винтиками». Общий портрет фармацевтического бизнеса его персонал



описывает с помощью таких метафор, как «сотрудник – лишь винтик», а компании – «трамплин для карьеры» и «кузница кадров». Фармацевтические компании не ассоциируются у персонала с метафорой «полного кавардака и беспорядка». Также работа в фармбизнесе не выглядит для персонала как «не работа, а рай», а своя компания редко описывается в терминах «команды мечты».

«На лицо ужасные, добрые внутри»

Результаты кросс-теста позволили сопоставить восприятие бренда работодателя конкретных компаний на внутреннем контуре – взгляд со стороны работающих сотрудников, и на внешнем – со стороны работников других фармкомпаний и кандидатов рынка. Для компаний-лидеров по индексу здоровья HR-бренда характерно совпадение профиля внешних и внутренних оценок: чем бренд привлекает сотрудников со стороны, те же сильные стороны отмечает работающий в компании персонал. Негативные моменты, которые называет рынок, подтверждают люди «изнутри». Можно говорить о том, что лидеры в фокусе внимания, и их действительно хорошо знают.

В восприятии других компаний мы гораздо чаще наблюдаем расхождение внешнего и внутреннего образа. Интересными являются кейсы, когда метафоры, которыми сотрудники изнутри описывают свою компанию, совпадают с негативными оценками извне – например, сотрудники тоже называют свою организацию «соковыжималкой», говорят, что чувствуют себя

«винтиками», но в то же время отмечают теплую атмосферу и дают высокие оценки по привлекательности собственной компании как работодателя. То есть базовая картинка – образ большой машины, в которой сотрудники много работают, – та же, а эмоциональный индекс отношения совершенно другой. И конечно, будет большой ошибкой для такой компании заниматься «опровержениями» и строить позиционирование своего HR-бренда вокруг характеристик, в которые рынок не верит. Рычаг успеха – рефрейминг: показать позитивный смысл тех же характеристик, как их видят люди изнутри – увлеченность работой, фокус на результате и высокое удовлетворение от команды таких же «работоманов».

От картинок к HR-практикам

Понимание того образа, который уже сложился в глазах целевой аудитории по отношению к компании в сопоставлении с ожиданиями рынка, сильными сторонами и дефицитами в восприятии компаний-конкурентов, помогает выстроить уникальное ценностное предложение (EVP) работодателя и лучше управлять своим имиджем на рынке труда. Это работа всегда требует проверки как во внешней целевой аудитории, так и во внутренней. И это не только маркетинговая задача, это один из элементов функции HR. Мы часто видим последствия работы с брендом, когда фокус направлен исключительно на внешнюю коммуникацию. Потенциальные сотрудники видят яркие картинки, слышат красивые слоганы, транслирующие некие ценности компании, а люди внутри пребывают в недоумении – потому что все практики работы с персоналом выстроены абсолютно в другой парадигме. То, что компания транслирует на внешнем контуре, должно подкрепляться системами управления эффективностью, мотивации, процессами развития и продвижения и т. д. То есть, с одной стороны, нужно найти и предъявить миру уникальность своего HR-бренда, дифференцировать себя от конкурентов, а с другой – отладить работу таким образом, чтобы ценности, провозглашенные вовне, были разделяемы персоналом и реально работали внутри.



HR-инструменты для работы с поколением Y

Андрей Онучин, директор по консалтингу «ЭКОПСИ Консалтинг»

В прошлом номере журнала мы говорили о теории поколений и описывали отличительные черты поколения Y, которое постепенно занимает все более прочные позиции на рынке труда¹. В этот раз рассмотрим HR-инструменты, которые кажутся нам наиболее эффективными для работы с «игреками».

В интернете уже сейчас можно найти много статей, посвященных тому, как привлекать поколение Y, и рассказывающих о том, как им управлять, что можно и чего нельзя делать, когда общаешься с «игреками». Нужно сказать, что большинство авторов очень уверенно дают практические рекомендации по работе с молодежью, но при этом не учитывают два важных момента. Во-первых, во многих статьях используются «априори обоснованные» характеристики поколений, по сути авторы заявляют: поколение Y должно быть таким. Хотя на основании чего сделан тот

или иной вывод, непонятно. А во-вторых, суждения часто базируются на западных моделях, которые с точки зрения прикладных рекомендаций отнюдь не безусловны. Например, есть вопрос, насколько интенсивно нужно мотивировать поколение Y. Западные авторы много пишут о том, что поколение Y не нуждается в особенной мотивации, его представители и так стоят в очереди на работу. И действительно, во Франции до 27% безработной молодежи, в Испании больше 53%. В рекомендациях для отечественных компаний не учитывается следующее: в европейских странах нет такого ярко выраженного демографического провала, как в России, где волны падения рождаемости, вызванные сначала революцией, потом войной, затем перестройкой, наложились друг на друга и образовали глубокую «яму» в 90-е. Поэтому у нас поколение Y в дефиците, его представителей мало, они чувствуют свою ценность, и за них на рынке труда нужно бороться.

¹ См. статью Андрея Онучина «Поколения Y и старше...» (HR Times, №26, август 2014 г.).

Другой момент. Если на Западе молодой человек получил работу, то он за нее держится, и для работодателей тема, связанная с тем, что поколение Y легко меняет место работы и не имеет особой лояльности, не столь остра. А в России, наоборот, по отношению к молодежи (даже в периоды спадов и кризиса) все равно сохраняется рынок работника, а не работодателя. И молодые люди чувствуют, что их мало, они востребованы и следовательно – могут диктовать условия. Поэтому рекомендации для российского рынка будут другие.

Давайте разберем несколько принципиальных моментов, касающихся конкретной работы с «игреками».

Работайте по краткосрочным контрактам

В статьях, посвященных проблемам поколений, часто звучит тема, что молодежь и поколение Y – это одно и то же. В этом есть здоровое зерно: нередко за характеристики поколений выдаются именно характеристики молодежи. Но это отнюдь не означает, что если мы научились работать с молодежью в целом, то мы можем игнорировать особенности взаимодействия с поколением Y. Навыки работы с молодежью непременно нужно использовать. Но при этом необходимо учитывать культурные изменения, характерные для разных поколений. Дело в том, что каждое поколение растет в новом социальном мире: то, что для родителей было чудом, для нового поколения – норма

Опыт «игреков» подсказывает, что стабильность – это скорее исключение, чем правило

жизни. Культурные и технологические изменения лежат в основе теории поколений. Они во многом накладывают отпечаток, как на образ жизни, так и на отношение к работе.

Поколение Y – это люди в возрасте от 10 до 30 лет. Примерно треть из них уже активно работает, многие уже какую-то карьеру

сделали. Но в любом случае они выросли в период существенных изменений, которые меняли образ жизни людей. Если мы про Россию говорим, то это перестройка и, соответственно, 1990-е годы. Следовательно, опыт «игреков» подсказывает, что стабильность невозможна, это скорее исключение, чем правило. Эта установка размывает глубинные основы длительной лояльности. Собственно, лояльность на всю жизнь, по мнению представителей поколения Y, – это глупость. Потому что самый стабильный фонд и самая стабильная компания могут исчезнуть, и ты окажешься у разбитого корыта. Проблема доверия между работодателем и представителем поколения Y строится по иным законам. Это не заключение договора о сохранении лояльности на всю жизнь, как было с предыдущими поколениями, *это – доверие краткосрочных контрактов*. Мы договариваемся о некоторой обозримой перспективе. И, по мнению «игреков», об этом вполне можно договориться. А дальше мы можем продлевать этот контракт. «Игрек» с удовольствием вернется к обсуждению условий работы и жизни через определенный промежуток времени.

Доверие краткосрочных контрактов предполагает, что будет обсуждение (как мы будем строить партнерские отношения) и понимание, когда мы в следующий раз встречаемся. И речь идет не о той единственной встрече раз в году, когда происходит аттестация, и не о том моменте, когда «игрек» придет и скажет, что нашел другую работу и уходит. Эти договоренности часть внутренне согласованной, рациональной работы HR-службы и руководителей по удержанию представителей поколения Y.

РЕКОМЕНДАЦИЯ. Надо дать «игреку» понимание его жизни в компании по четким этапам, на которые необходимо разделить его карьеру. Этап адаптации, этап формирования первичных навыков и превращения из дилетанта в специалиста, этап опытного специалиста, этап уникального специалиста. Представитель поколения Y и так – интуитивно или рационально – выстраивает эту этапность и решает, будет он строить карьеру в одной компании или в разных.

Работайте на понятную перспективу

В исследованиях компании «ЭКОПСИ Консалтинг», посвященных разнице поколений, отмечается большая склонность «игреков» к спонтанным решениям о смене места работы. На мой взгляд, это происходит потому, что старые инструменты, которые работали на установление долгосрочного партнерства с иксами и беби-бумерами, «игреков» не цепляют. Они не понимают, что их ждет в этой компании. «Мне говорят, что вот я могу быть лучше, что есть возможность построить карьеру в компании...»... «...мне говорят, что наш генеральный директор тоже в нашей компании начинал». Для представителей поколения Y это слишком абстрактно, слишком далеко. И поэтому, не видя целей, достигаемых в тактической перспективе, «игреки» готовы «сопрыгнуть» в любой момент. Чем их можно заинтересовать? «Если я буду точно знать, что у меня есть возможность в течение ближайших трех лет пройти обучение на таких-то курсах, возможно, даже заключив контракт с компанией...». Такое предложение «игреки» вполне понимают. Мне известны компании, которые повышают капитализацию сотрудника, заявляя примерно следующее: «Сейчас ты поедешь за наш счет (потому что показал свои способности к развитию) учиться во Францию и в течение года будешь набирать опыт на французских заводах, изучать, как они работают, формируют правильное соблюдение технологии безопасности труда и т.д. Мы эту капитализацию учтем и внутри компании, это повлияет на твой доход, твою ценность, твой статус».

РЕКОМЕНДАЦИЯ. Обозначьте конкретные перспективы на один-три года, договоритесь о том, каким образом сотрудник отработает вложенные в него инвестиции. Понятно, что всех подряд мотивировать и удерживать таким образом не стоит. Поэтому нужно постоянно мониторить: кто действительно шаг за шагом превращается в хорошего специалиста, в очень хорошего специалиста, в уникального специалиста.

Будьте на связи

Еще одна тема, которая важна для «игреков» с детства: появление систем мобиль-

ной коммуникации во всех их проявлениях; тот факт, что человек постоянно может быть на связи. Для современной молодежи потеря этой мобильной привязки, постоянного контакта очень болезненна. Это обстоятельство дает мощный ресурс в работе с «игреками», потому что их можно подключать к коммуникативному процессу намного интенсивней, чем представителей старших поколений. Например, куратор, поддерживающий развитие молодого сотрудника, с одной стороны, должен быть готов сам постоянно быть на связи, а с другой – может выдвигать такое требование как вполне естественное для сотрудника. Таким образом, новичок может значительно чаще выходить с запросами и получать какую-то информацию, чем, скажем, 15-20 лет назад. Такая постоянная служба поддержки, когда игрек может

Представители поколения Y работают в соцсети эффективнее, чем сотрудники старшего возраста

быстро обратиться за разъяснением, столкнувшись с проблемами, резко повышает его адаптацию.

РЕКОМЕНДАЦИЯ. Используйте привычку «игреков» постоянно быть на связи для его быстрой адаптации. Важно: молодой сотрудник не просто передает куратору решение трудных задач, а пытается формализовать свои запросы, структурировать в своем понимании, деля вопросы на «простые», «срочные» и «очень срочные».

Используйте социальные сети

Многие организации в разное время пытались ввести социальную сеть как внутренний ресурс компании и многие испытали разочарование. Сотрудники вовсе не пользовались этой социальной сетью, либо применяли ее не по назначению. В компаниях, где работает много представителей поколения Y, соцсеть запускается успешней, чем в других, и «игреки» эффективнее в ней функционируют. Но тут нужно обязательно учесть два момента. Первый: социальные сети – отличный

ресурс, но может отнимать кучу времени при неправильном использовании. Второй: существуют особенности использования этого ресурса разными поколениями, которые имеют совершенно разные стратегии и правила сетевого взаимодействия и коммуникации. Именно здесь чаще всего возникают разные ожидания: что

«Игреки» относятся к выбору компании-работодателя, как потребители к выбору товара

можно и чего нельзя получить, что можно и чего нельзя делать в сети. Часто непонимание этого приводит к тому, что социальная сеть просто исключается старшими поколениями как ресурс коммуникации. Как этого избежать? Формализуйте участие в сетевом общении экспертов старше 30 лет. Например, определите разделы форума и темы, к обсуждению которых они должны подключаться, например, вопросы по их функциональным и профессиональным областям. Они могут отслеживать обязательные темы сами, но лучше, если им будет приходиться напоминание, что вот в этой области, в этой ветке дискуссии сейчас идет важное для вас обсуждение.

РЕКОМЕНДАЦИЯ. Используя социальную сеть внутри компании, формализуйте процессы коммуникации для представителей старших поколений и установите границы для «игреков». Представителям поколения Y нужно помочь выстроить рамки, в которых они могут взаимодействовать с другими сотрудниками: в этом разделе разговоры по существу со специалистами, а здесь мы просто болтаем, делимся новостями.

Создавайте межвозрастные проектные команды

В последнее время все большую популярность приобретает тренд обучения взаимопониманию, взаимодействию «игреков», иксов и беби-бумеров. В западных компаниях все чаще осознанно создаются межвозрастные команды, когда над проектом обязательно работают одновременно

представители трех поколений. Считается, что такие команды (если правильно организовывать работу) более эффективны, чем те, в которой собраны представители одного поколения. «Молодежь» быстрее ухватывает новые тенденции, легче адаптирует их к практике, а «взрослые» удерживают команду от ошибок, связанных с самонадеянностью, свойственной «игрекам».

Помогите «игреку» попасть на свою работу

В рассуждениях о поколениях часто звучит тема, что «игрекам» важно заниматься интересной работой, что они меньше способны удерживать внимание на чем-то, рутина им быстро приедается. При этом рутинная работа может быть на самом деле интересной, но личностно не включающей. Для «игрека» через некоторое время такая работа становится невыносима, и он ее бросает, поэтому в любом случае достигает меньших результатов, чем другие поколения. У меня нет уверенности, что в этом случае речь идет именно о различиях поколений, а не о возрастных. На это счет есть разные мнения. Тем не менее компании, заинтересованной в «игреках», стоит научиться демонстрировать им, что работа со временем станет еще интересней. Альтернативный вариант: помочь молодым сотрудникам найти свою работу. Здесь идет речь о качестве отбора. Чтобы люди приходили туда, где они все-таки потенциально способны включиться и реализовать себя.

Предлагайте «игрекам» правильный товар

В России не так давно, но все же сформировалась полноценная культура потребления. «Игреки» – опытные потребители, это их естественное состояние. И когда мы говорим об опытных потребителях, нужно понимать, что и по отношению к пространству, которое «продают» компании, к инструментам и рабочему месту, которые предоставляют компании, «игреки» относятся с той же позиции. Они смотрят, насколько качественное оборудование им предлагают. Они понимают: «я как специалист и потребитель такого-то уровня могу претендовать на такой-то спектр товара, товарную категорию. Я вхожу в эту

товарную категорию. И если мне дают худшие по качеству условия, материалы, инструменты или, напротив, слишком хорошие, завышенные, выпадающие за рамки понятного, это вызывает недоумение». Недоумение подобного рода может в принципе мешать построить отношения с «игреками».

Продемонстрируйте высшие ценности

Несмотря на то, что «игреки» являются опытными потребителями, они формируются и растут в культуре, где людям нужны высшие ценности, чтобы хоть как-то чувствовать свое значение в этом мире. Эти ценности современное поколение в основном находит в экологии, в волонтерстве, в социальной ответственности. И для них компания, которая умеет показать свою социальную ответственность, свою социальную значимость, которая позволяет им повысить свою самооценку за счет принадлежности к благому делу, занимает высокие позиции в рейтинге работодателей.

Дайте «игреку» возможность выбирать график работы

Мы подошли к сложной теме баланса работы и личной жизни. С одной стороны, говорят о том, что «игреки» очень внимательно относятся к своей личной жизни, к хобби, к здоровью. С другой стороны, многие из них демонстрируют способность и готовность работать 20 часов в сутки. На мой взгляд, здесь нет противоречия, я бы просто отметил две существующие одновременно тенденции. Во-первых, «игреки» росли в ситуации, когда длительные отпуска и наличие двух выходных дней стали привычными. Хорошее государство гарантирует много времени на отдых – для «игреков» это норма. С другой стороны, вместе с тем как интернет, скайп и прочие средства коммуникации становились все более развитыми, формировалось смешение игры и работы. И для «игреков» это тоже норма. Скажем так, для многих представителей поколения Y намного более травматично не то, что они работают допоздна и проводят совещания

в 9 часов вечера, а то, что на это совещание приходится куда-то ехать. «Игреку» кажется гораздо более бессмысленным тратить 3 часа на дорогу, чтобы провести часовое совещание в офисе, чем работать ночью. То есть для представителей поколения Y намного важнее не четкое распределение времени (я работаю от сих до сих, а дальше – свободен), а возможность планировать свой рабочий график. «Удобнее мне работать после 12 ночи, так я буду после 12 ночи работать. Удобнее начинать в 6 утра – буду начинать в 6 утра». Причем это стремление самому решать, как построить день, нарастает по мере того, как человек чувствует себя более ответственным специалистом. Только что устроившийся и неуверенный в себе игрек согласен на нормированный рабочий день. Но чем более уверенно он себя чувствует, тем большую ценность он приобретает, тем больший дискомфорт он чувствует от того,

Понимание особенностей «игреков» – важная составляющая HR-работы на современном рынке труда

что его непродуктивно заставляют расходовать время. Игрек думает: «Я могу точно определить, когда выполню задачу с максимальной эффективностью, и остальное время распределю, как считаю нужным». Скорее всего, эта тенденция будет развиваться и дальше. Разумеется, всегда будут какие-то группы компаний с жесткими графиками, но «игреки» будут стремиться туда, где время работы можно выбирать.

Понимание особенностей поколения Y и использование оптимальных инструментов для эффективной работы с его представителями становится все более важной составляющей HR-работы на современном рынке труда. Надеюсь, мои рассуждения будут полезны в вашей практике, и приглашаю вас к обсуждению и обмену опытом в области работы с поколением Y.



«Быть разным — ценность для меня»

Михаил Балакшин, руководитель практики «Нефть и газ» «ЭКОПСИ Консалтинг»

Как известно, «ЭКОПСИ» — это экономика + психология. А ты «чьих будешь» — экономистов или психологов? Или, может быть, математиков?

Еще в школе я учился в гуманитарном классе, но при этом был лучшим по математике. А главное — больше, чем все другие в гуманитарном классе, любил ее. Когда я общался с «чистыми гуманитариями» или «чистыми технарями», мне всегда не хватало «второй половинки». Одни все время говорили про цифры или железки, а вторые совсем уж отрывались от реальности и витали в облаках. Поэтому я выбрал психфак как некую «точку сборки», нечто объединяющее технические и гуманитарные компетенции. Но уже внутри почувствовал некоторый «перекос» в гуманитарную сторону: на психфаке преобладали люди, которые хотели либо разобраться в себе, либо помогать в этом другим. Мои интересы лежали в другой плоскости. Мне хотелось понять, каким образом сосуществуют психология и физи-

ка. Восторг и эндорфины. Бессознательное и сетчатка глаза. Музыка и электрическая активность нейронов. И я пошел на кафедру психофизиологии, которая де-факто была самой «технической» на факультете. При этом еще довольно долго, до 4-5 курса, мечтал о том, чтобы дополнить психологическое образование техническим, окончить, например, физфак МГУ.

Мечта так и не осуществилась, почему?

Во-первых, я понял, что такое серьезное второе образование потребует слишком

С кем бы я ни общался — с «чистыми гуманитариями» или «чистыми технарями» — мне не хватает второй половинки

больших временных ресурсов. Во-вторых, к тому времени я уже глубоко погрузился в работу, которая меня сильно увлекала.



Собственно, интересная работа появилась уже на первом-втором курсе. Помню, мы делали систему дистанционного обучения ведению переговоров. Идея состояла в том, чтобы смоделировать коммуникацию компьютерного персонажа с обучаемым. Практически – искусственный интеллект! Например, обучаемому в роли продавца нужно было позвонить в компанию и убедить секретаря переключить разговор на человека, принимающего решения о покупке. В процессе коммуникации «продавец» мог придерживаться одной из четырех позиций: выступать в роли манипулятора или пытаться выстроить диалог, директивно навязывать покупку или вовлекать человека в этот процесс, рисуя ему яркие образы будущего.

Какой вариант поведения, с твоей точки зрения, правильный?

Наша система анализировала, насколько правильный подход был выбран в каждом конкретном случае, а индикатором успеха/неуспеха служил уровень доверия, возникающего между учеником и компьютер-

ным персонажем. Обычно люди действуют довольно однообразно. Если они по своей природе директивны, привыкли авторитарно продавливать свою точку зрения, им бывает довольно сложно переключиться на то, чтобы вовлекать слушателей. В нашем случае предполагалось, что в процессе обучения человек должен развивать те черты, которые для него не очень естественны. Ведь чтобы быть эффективным переговорщиком, нужно уметь выступать в разных ролях. Мысль о том, что можно осознать свою роль и менять ее в зависимости от того, с кем общаешься, в то время показалась мне свежей и очень интересной. И сейчас для меня есть ценность в том, чтобы быть разным.

Что значит – быть разным в твоей нынешней работе?

Нефтегазовая отрасль в принципе разная. Во-первых, компании различаются по тому, как долго они инвестируют в ту сферу HR, которая лежит за пределами кадрового делопроизводства. Одни из наших клиентов уже давно используют

современные практики работы с персоналом, другие только начинают открывать их для себя. Во-вторых, компании различаются стилем работы. Есть такие, что всегда хотят лучшие решения, максимально адаптированные к своим условиям. Менеджеры там готовы тратить время и силы, чтобы получить уникальный продукт. В других компаниях считают, что все это – «изобретение велосипеда». Что, с точки зрения бизнеса, гораздо дешевле и эффективнее использовать многократно проверенные на практике инструменты. Главное для них четко понимать, какой результат принесут инвестиции. Поэтому они пользуются более стандартными решениями. Наконец, конечно же, и сами клиенты очень разные – по стилю коммуникации, по ожиданиям от тебя как представителя консалтинговой компании. А моя задача как руководителя нефтегазовой практики – профессионально общаться с любым типом заказчиков, по сути – быть разным.

А тебе самому какие проекты больше нравятся – требующие уникальных решений или стандартных?

Я ловлю кайф от любых новых решений. Конечно, мне интересно разбираться с уникальными ситуациями, предлагать то, чего никто никогда не делал. Но точно так же меня драйвят истории, когда нужно добиться результата в новом масштабе, используя стандартные инструменты.

В каких областях ты считаешь себя экспертом?

Поскольку мне всегда было интересно пробовать новое, я занимался разными сервисами: в области развития разрабатывал масштабные программы, через которые проходили десятки тысяч людей; проводил тренинги и сессии; занимался разработкой новых оценочных инструментов и сам проводил оценку. Но все же в «ЭКОПСИ» со мной чаще всего ассоциируются направления, связанные с консалтингом – HR-процессы и HR-стратегия, организационная культура, системы мотивации, управления талантами и т.д. Есть в моем багаже несколько уникальных проектов, таких как созда-

ние карты развития рынка специалистов нефтегазовой отрасли до 2030 года, создание «самообучающейся организации», проекты по созданию инновационных HR-ИТ решений. В общем, считаю себя экспертом по решению новых нестандартных задач.

Ты назвал довольно широкий спектр направлений. Неужели возможно хорошо разбираться во всем?

Да, безусловно, здесь есть «обратная сторона медали» – либо широта, либо глубина. Многие мои коллеги, которые специализируются на каких-то сервисах, являются более глубокими экспертами в них. На мой

Я считаю себя экспертом по решению нестандартных задач

взгляд, это совершенно нормально. Когда я много работал в роли руководителя проекта, я старался следовать принципу: проект по новой теме я делаю 2 раза: первый, чтобы понять правила, второй, чтобы убедиться, что правила достаточно универсальны. Мне всегда было интересно делать новые задачи, собирая для их решения все лучшие идеи и опыт, которые существуют здесь и сейчас. Поэтому основная компетенция здесь – уметь быстро и глубоко вникать в задачу, видеть риски и факторы успеха, а затем интегрировать разную экспертизу в рамках проекта. Такой стиль работы формировался долго, и сейчас, когда в моем направлении идут десятки проектов, где в 95% случаев управляю ими не я, это очень помогает.

Каковы, на твой взгляд, перспективы развития HR-функции нефтегазовых компаний?

В начале 2014 года мы выпустили отчет по результатам исследовательской работы, проведенной командой «ЭКОПСИ», где проанализировали текущие тренды в нефтегазовой отрасли и обосновали вектор дальнейшего развития HR-функций. Наш аналитический материал можно свести к трем ключевым выводам. Во-первых,

изменилась структура добычи, все больше сложных месторождений и как следствие – новые требования к квалификации специалистов. Где-то нужно обеспечить передачу знаний, а где-то речь идет о совершенно новых областях знаний, которые быстро взять просто неоткуда. Это требует от HR формирования долгосрочной стратегии подготовки персонала и эффективного управления передачей знаний и опыта внутри компании. Во-вторых, бизнес все больше и больше фокусируется на эффективности производства и ужесточает требования к отдаче от инвестиций в персонал. Поэтому HR-специалистам нужно находить резервы

Часто менеджеры не видят результата от деятельности HR-службы, не понимают ее пользы

для роста эффективности – за счет фокусировки HR-функции на бизнесе, на каждом сотруднике, на строгой оценке эффективности HR-решений. Например, более точно планировать обучение и развитие с учетом дефицита компетенций конкретного сотрудника и требований его должности; выстраивать системы оплаты труда сотрудников пропорционально их результату и так далее. Во-вторых, российские компании, хотя бы они того или нет, вышли на мировой рынок труда ТЭК, вследствие чего появилась задача повышения привлекательности HR-бренда работодателя для ключевых специалистов.

Но ведь для того чтобы успешно справляться с вызовами, которые ты описал, мало «доброй воли» и осмысленности со стороны HR-функции, необходима еще вера в пользу инициатив HR-функции со стороны бизнеса?

Как раз этому – пониманию, как выстроено взаимодействие между HR-функцией и бизнес-заказчиком, – посвящен опрос, который мы сейчас проводим среди HR-директоров нефтегазовой отрасли. Компании в отрасли очень разные, но «средняя температура», мне кажется, мо-

жет служить определенным показателем. И первые результаты этого исследования говорят о том, что бизнес достаточно прохладно оценивает инициативы и пользу, которую приносит HR. Сегодня бизнес не обращается с запросами типа «есть проблема – давай решим», а также неохотно участвует в инициативах со стороны HR-функции.

В чем причина такого положения дел в отрасли?

Думаю, что это вопрос к обеим сторонам – и к HR, и к менеджерам. Что касается руководителей, то вопрос в управленческой культуре. Многие российские менеджеры учатся «опытным путем», у них мало знаний в части управления персоналом, поэтому они не видят, какую пользу можно из этого извлечь. Культура управления персоналом среди наших руководителей развита меньше, чем на Западе. Утверждение справедливо для всех областей бизнеса, но для нефтегазовой отрасли это еще более характерно, чем для других. Это доказывают результаты оценки, которую многие годы проводит «ЭКОПСИ». Мы недавно анализировали статистику ассессмент-центров, в которой представлены оценки по 16 разным компетенциям (персональная эффективность, управление процессами, управление людьми и т.д.). В среднем за оценкой по каждой компетенции стоит оценка 1800 менеджеров нефтегазовой отрасли. И когда мы сравнили их результаты с результатами руководителей из других отраслей, то выяснили, что у нефтяников и газовиков наименее развитыми являются как раз компетенции, связанные с управлением персоналом. Это одна часть объяснения того, почему бизнес не доверяет HR.

А что касается второй стороны, HR?

Невысокое доверие бизнеса не обязательно объясняется слабым HR. Часто менеджеры пока что не видят результата от деятельности HR-службы. В большинстве компаний HR-функция находится на этапе внедрения стандартных классических инструментов. В упомянутом уже опросе мы спрашиваем, какие ключевые изменения в HR-функции произошли за последние

2 года. Что мы слышим в ответ? Абсолютное большинство HR-директоров говорят про системы компенсаций и льгот, причем говорят следующее: «была разработана единая система компенсаций и льгот» или «мы построили нормальную оплату труда», или «ввели систему грейдов», или «разработали КПЭ». В части оценки и продвижения называют работу по формированию системы кадрового резерва или запуск регулярной оценки руководителем своих подчиненных. Но все эти вещи – стандартные HR-инструменты, как говорится, must be. И то, что они находятся на стадии внедрения, говорит о том, что видимого руководству результата пока нет. Сейчас мы наблюдаем естественный период сопротивления новому. Поэтому даже в случае, когда у руля стоит хороший HR, доверие бизнеса могло еще не сформироваться. Другое дело, когда в компанию приходит менеджер, который уже сталкивался с современными практиками управления персоналом и понимает их пользу. В этом случае он сам инициирует проведение ассессмент-центров, развитие топ-команды и многое другое – даже если HR не предлагает прогрессивных решений. Но таких менеджеров у нас немного.

Какие задачи ты ставишь себе как руководителю отраслевой практики в 2015 году?

Две основные задачи – во-первых, развивать внутриотраслевую коммуникацию и обмен опытом между HR, во-вторых, развивать наш аккаунтский ресурс в работе с компаниями отрасли. Что касается первого, то мне бы хотелось продолжить нашу работу по анализу отраслевых тенденций. В начале 2014 года мы презентовали свое видение HR-вызовов в нефтегазовой области. В начале 2015 года опубликуем результаты опроса HR-директоров нефтегазовых компаний, я о нем уже рассказывал немного. Результаты должны показать, насколько текущее состояние HR-службы соотносится с теми вызовами, которые существуют. Думаю, что сейчас «ЭКОПСИ» является единственной компанией, которая может проводить подобные масштабные исследования, поскольку мы работаем практически со всеми нефтяными компаниями России. На мой взгляд,



исследования – это серьезная ценность, которую мы можем предложить клиентам. Кроме того, хочется развивать обмен интересными практиками между компаниями – как в формате очных семинаров, так и в виде вебинаров. Это позволит подключить к ним менеджеров из региональных компаний, которые не всегда могут приехать на обучение в Москву. В ближайшее время должен состояться вебинар, который мы готовим совместно с коллегами из EDC (Буровая компания «Евразия»), крупнейшей буровой компанией России.

А что ты имел в виду под развитием аккаунтского ресурса?

Надо сказать, что в этом году нам удалось начать работу со многими крупными компаниями, с которыми мы раньше не работали. Несмотря на тяжелую экономическую ситуацию, в 2014 году мы, судя по всему, увеличим объем нашей работы с отраслью. И в будущем году я вижу свою большую задачу в том, чтобы сделать невозможное, а именно – увеличить число аккаунт-менеджеров «ЭКОПСИ», эффективно работающих с нефтегазовой отраслью. Мне очень хочется, чтобы к концу 2015 года у нас появилось несколько новых успешных аккаунтов. Я готов провести эксперимент с наймом людей снаружи – из тех, кто имеет опыт работы в отрасли.

Из твоих слов ясно, что роль аккаунт-менеджера, с одной стороны, чрезвычайно важна, а с другой – довольно сложна. В чем состоит эта сложность?

Успешный аккаунт-менеджер (АМ) должен обладать определенным набором компетенций. И сложность, как мне представляется, состоит в том, что только очень малому количеству из них можно достаточно быстро научить. Остальное – либо дано, либо нет. Например, если у тебя хорошие способности к развитию, можно быстро освоить сервисы, которые предлагает

вообще развиваются). Например, это способность разобраться, разложить задачу клиента так, чтобы предложить эффективное решение. Нужно уметь ярко и вкусно «продавать» себя и свои идеи. И при этом выстраивать доверительный контакт с клиентом. Плюс умение видеть риски в долгосрочной перспективе, учитывать политику, готовность брать на себя ответственность и т.д.

Что, по твоему мнению, самое сложное в работе аккаунт-менеджера?

Самое сложное, на мой взгляд, уметь держать баланс между интересами клиента и собственной компании. Например, заказчик хочет, чтобы часть проекта сделали бесплатно и обосновывает это. Или в техзадании при согласовании цены было написано, что нужно делать так, а в ходе проекта клиент хочет иначе – делаем или нет? Клиент ругает исполнителя. Какую позицию занять? Это вопросы, которые аккаунт-менеджеру приходится решать каждый день, на каждом проекте.

Что чаще всего упускают в своей работе аккаунт-менеджеры, из-за чего чаще всего возникают проблемы?

По моим наблюдениям, из-за ошибок в управлении ожиданиями. Приведу пару примеров. Самая типичная ситуация: консультант, который писал коммерческое предложение, представлял одно, а клиент увидел в нем другое. Первый думал, что он «просто» разрабатывает КПЭ (по сути – бумагу). Он, консультант, думал, что ему нужно проанализировать документы, декомпозировать цели и сформулировать документ о КПЭ. А заказчик считал, что наличие этого документа гарантирует ему «взлет» системы Performance management. Вопрос: на ком лежит ответственность за то, что этого не случилось? Есть точка зрения, что ответственность на клиенте, который должен понимать, что одной бумаги недостаточно.

Ты не согласен?

Мне ближе другой подход: консультант должен рассказывать заказчику, как можно и как нельзя будет использовать КПЭ. Или

Аккаунт-менеджер должен держать баланс между интересами клиента и собственной компании

компания «ЭКОПСИ». Для этого нужно поработать в разных проектах и попробовать инструменты «руками». Кроме того, нужно знать людей внутри компании – чтобы эффективно мобилизовать ресурсы и понимать: кто лучше всех справится с конкретной задачей, кому в какой момент нужна подстраховка. Для освоения этой компетенции необходим опыт работы со всеми ключевыми сотрудниками. Другие качества относятся к личностным особенностям и развиваются очень долго (если

другая ситуация: есть договоренность с клиентом, что мы совместно с внутренними экспертами разрабатываем документ X. Заказчик за этой договоренностью видит картину: консультанты разработают документ X, покажут его внутренним экспертам, те скажут (устно) где нужно изменить, после чего консультанты все доделают (с первой итерации). Консультант может представлять ситуацию совершенно иначе: он встретится с сотрудниками компании и узнает их экспертное мнение. После этого отправит подготовленный документ по почте и попросит внести правки в режиме рецензирования. Что дальше происходит? Начинается проект. И консультант работает исходя из своего видения, потому что раньше, в другой компании, он делал именно так. В то время как заказчики ждут от него совершенно другого. Так вот, на мой взгляд, задача АМ состоит в том, чтобы видеть места, в которых картинка может расходиться при взгляде с разных сторон, и брать на себя ответственность и смелость проговаривать ключевые моменты, по которым могут возникнуть разногласия. Ведь на самом деле нет никакой проблемы в том, чтобы выстроить работу так, как ее представляет клиент. Но нужно вовремя об этом подумать.

Ты кажешься человеком, полностью отдающимся работе. Скажи, ты отключаешь телефон в отпуске?

Нет. Считаю своей вредной привычкой оставлять возможность связаться со мной, когда отдыхаю.

Эта привычка – она про контроль или про ответственность?

Про результат. К сожалению, если всецело отдаться отдыху, некоторые важные вещи можно пропустить. Поэтому я не отключаю телефон, но реагирую только на очень важные события.

Ну и традиционный для нашего журнала последний вопрос – продолжи фразу «Бизнес делают люди...»

... и людей делает бизнес (а вы думали – другие люди?), и называется это профессиональной деформацией.



3 ВОПРОСА О ЛИЧНОМ

Чему ты в последний раз удивлялся?

Тому, что часто все гораздо проще, чем кажется. Слишком уж мы боимся неопределенности и строим конспирологические теории заговора.

Чему радовался?

Улыбке моих детей.

Есть что-то, что тебе хочется в себе изменить?

Мне хочется научиться эффективнее пользоваться принципом, который мне подарил один генерал: «Правильное решение – принятое решение». Немного больше черно-белого мира мне бы облегчило жизнь.

Яндекс



Google



Интеллект новейшего времени

Сергей Умнов, партнер «ЭКОПСИ Консалтинг»

Статья была опубликована в газете «Ведомости», №127 (3631)

Говоря о характеристиках успешного человека, мы часто используем такое понятие, как интеллект. В середине XX в. стало популярным измерять интеллект, высчитывая его коэффициент (IQ) – фактически это количественная оценка уровня интеллекта человека. Психология не стояла на месте, и постепенно пришло понимание, что лишь формальным интеллектом ограничиваться нельзя. В 90-х гг. XX в. произошла очередная «революция», в результате которой на свет появилась идея эмоционального интеллекта (EI), описывающая способность человека осознавать свои эмоции и проявлять эмпатию к другим людям. Сегодня я все чаще вижу людей с высоким IQ и EI, не способных эффективно работать, так как их знание, а точнее, незнание и неумение пользоваться виртуальным миром, социальными сетями и другими digital-инструментами является серьезным ограничением в новой реальности. Похоже, на поверхность выходит еще одно качество помимо формального и эмоционального интел-

лекта, которое я стал называть digital-интеллектом.

Стремительное развитие технологии на рубеже веков, которое продолжается и по сей день, задало новые условия для жизни и работы людей: мы стали жить

Неумение пользоваться виртуальным миром, соцсетями и другими digital-инструментами – серьезное ограничение

в digital-мире. Все чаще слышны слова «неопределенность», «изменчивость», «неоднозначность», «лавинообразный поток информации». Умение работать с этой частью реальности, способность мыслить и принимать решения в условиях неопределенности, выстраивать сетевую коммуникацию за рамками

или сквозь возрастные, культурные или географические границы, расширять возможности физического мира за счет мира виртуального – это то, что можно назвать digital-интеллектом. Именно этот вид интеллекта в очень большой степени определяет эффективность человека в современном мире.

Digital-интеллект включает три составляющие:

- digital-мышление. Информация стала более доступной, но при этом она избыточна, даже «токсична». Раньше

Вскоре digital-интеллект станет обязательным требованием к сотрудникам. Понадобятся соответствующие системы отбора и обучения

ключевой навык был в том, чтобы информацию получить, сейчас – чтобы в ней разобраться, вычленив ее из потока и оценить адекватность источника. Определить по верхушке, тот это айсберг, который нужен в данный момент, или не тот, – важное умение, определяющее digital-мышление.

- digital-коммуникация – умение выстраивать сети социальных контактов и получать одобрение людей через взаимодействие в новом формате. Уже не раз я замечал, что люди, которых я знаю лично, совершенно отличаются своим поведением в сети от того, что было естественно от них ожидать в офлайне: они по-другому раскрываются, могут быть более яркими, харизматичными, эффективнее решать в digital-формате стоящие перед ними задачи.
- digital-развитие – умение постоянно обучаться, подпитываться в онлайн-среде. Современные самообучающиеся информационные системы постоянно получают обратную связь от пользователей, от других систем, тем самым самосовершенствуются. Так же и человек, живя в этом мире, должен постоянно самосовершенствоваться с точки зрения все большего использования новых технологий.

Я уверен, что день за днем значимость digital-интеллекта будет лавинообразно возрастать и этот вид интеллекта станет неотъемлемым требованием к сотрудникам. Как следствие, надо будет настраивать систему отбора людей и систему обучения. И это вопрос ближайших 2-3 лет.

Что такое оптимальная система мотивации?

Какую систему вознаграждения можно считать оптимальной и справедливой – вопрос, актуальный для большинства российских компаний. Рассуждения на эту тему «спровоцировал» генеральный директор «ЭКОПСИ Консалтинг» Павел Безручко, опубликовав на своей странице в соцсети Facebook пост «Справедливость».

Посадил дед репку.
Выросла репка большая-пребольшая.
Надо тянуть.

...
Дед тянул – не вытянул.
Бабка присоединилась. Нет результата.
Внучка и Жучка подключились. Не вытаскивается репка. Зараза!
Подключилась мышка. Немного помогла – лишь хвостиком махнула. Успех!

...
У деда есть 100 руб. премиальный фонд от колхоза. Показатель – вытащенная репка – достигнут.

ВОПРОС 1. В каких долях деду нужно распределить премию между членами своей команды?

ВОПРОС 2. На какую долю, скорее всего, будет претендовать мышка?

Андрей Милевич, председатель совета директоров, и. о. генерального директора ГК «БелАгро»

1. У меня два варианта ответа. А) Поровну – если замерить вклад каждого невозможно по объективным причинам. Б) Согласно приложенным усилиям – конечно, если для всех их можно рассчитать в понятных единицах измерения.

2. На какую бы долю ни претендовала мышка, решение принимать деду. Главное – правильно аргументировать.

Дарья Ефимова, главный методист Корпоративного университета ОАО «РЖД»

– Учесть трудозатраты каждого на всем жизненном цикле производства и добычи репки: посадил, полил, взрыхлил, вытащил. Учесть процент извлечения репки до появления мышки.

Михаил Локтаев, заместитель генерального директора, исполнительный директор ООО «Эффективные тепловые системы»

– Правильного ответа, ясное дело, нет. Если мы руководствуемся англо-саксонским правом, то даже устные договоренности являются сделкой – все зависит от того, как дед договорился с народом до работы по оплате труда каждого. Если

таких договоренностей не было, то все на усмотрение деда (предполагаемого акционера и CEO) – что он сам посчитает более весомым во всей проделанной работе. Какова будет логика деда? Ему надо будет посчитать уже понесенные расходы (ЗП, удобрения, амортизация оборудования, налоги), потом вывести прибыль и договориться с другими акционерами (если они есть) по ее распределению.

Станислав Куликов, директор по консалтингу «ЭКОПСИ Консалтинг»:

– Следует распределить равнодольно, мышке достанется такая же часть, как и другим. Логика – не количество приложенных усилий, а значимость вклада в новый результат.

Даниил Мартыненко, партнер, лидер практики «Управление организационной эффективностью» «ЭКОПСИ Консалтинг»:

– Мои варианты ответа:

1. Если строить систему вознаграждения в соответствии с лучшими мировыми практиками, то 50% должен получить дед (как CEO), потом 20% – бабка, 15% – внучка, 10% – Жучка и 5% – мышка – в строгом соответствии с системой грейдов
2. Еще один признанный в народе подход. Артельная мотивация. Всем поровну с учетом отработанного времени. Было 6 попыток (допустим, равных по времени). $6+5+4+3+2+1=21$. $100/21=4,76$ – это плата мышке, которая позже всех присоединилась к бригаде. Остальным – в долях – пропорционально количеству попыток, в которых они приняли

участие. Так что если мышка претендует на большие деньги, нечего ей прогуливать почти всю смену. Вовремя нужно в работу включаться, а не ждать, пока тебя дозовутся.

3. Есть еще один подход. Попытки, которые не привели к результату, не считаются. Важен только вклад в последнюю попытку. А вклад пропорционален «тяговому усилию» участника. Допустим, 32 – дед, 16 – бабка, 8 – внучка, 4 – Жучка, 2 – кошка, 1 – мышка. Тогда $100/63=1,69$ – плата мышке за вклад в результат. Но эта схема сложно применима на практике, так как каждый участник – «полноправный член общества» и считает, что пыхтел не меньше других.

В системах мотивации важнее всего не справедливость (она у всех разная и ситуативно зависимая), а сообщение, которое система хочет донести до участников. Например:

1 ВАРИАНТ – «Делай карьеру, карабкайся наверх!»

2 ВАРИАНТ – артельный: «Включайся в работу как можно раньше! Не отлынивай»

3 ВАРИАНТ – вклад в результат: «Качайся! Увеличивай свою силу и долю своего вклада». Мысль проста: хорошо раскачанная мышка заменит двух котов-задохликов.

Следовательно, выбор оптимальной системы – это выбор сообщения, послания, которое должно остаться в голове каждого участника до следующей «репки».

Управление эффективностью организации

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

Управление персоналом

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

SuccessFactors

- ▶ Подбор и адаптация
- ▶ Постановка целей и оценка
- ▶ Управление вознаграждениями
- ▶ Кадровый резерв, планирование карьеры и ИПР
- ▶ Обучение, social networking
- ▶ Аналитика и планирование численности



Оценка персонала

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

Исследования

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

Развитие персонала

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

Подписка

на журнал

The Human Resources Times



Подписка на журнал бесплатная

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

www.ecopsy.ru