

HR Times

The Human Resources Times

Журнал о людях в бизнесе

ЭКОПСИ
КОНСАЛТИНГ

№17 (43), декабрь 2010



КОМАНДА ОПТИМИЗАЦИИ

Содержание

Мысли вслух	Повышаем эффективность: революция или эволюция? Марк Розин	3 стр.
Тема номера	Повышаем производительность труда Международный опыт и российская специфика Павел Безручко Григорий Финкельштейн	5 стр.
	Команда оптимизации Владимир Солодов Андрей Куликов	11 стр.
Case study	Поиск супергероев Оценочная стратегическая сессия Сергей Умнов	17 стр.
VIP-Консультирование	Перфекционизм Мария Макарушкина	21 стр.
Блоги	Честно о роли топ-менеджера Марк Розин	25 стр.
Методология	Как определить оптимальное количество сотрудников компании Григорий Финкельштейн	29 стр.
Личное дело	«Бизнес делают люди, которые принимают решения» Даниил Мартыненко	35 стр.
Темы года	14 тем, которые волнуют бизнес в 2011 году	38 стр.
Пресс-дайджест		46 стр.

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

Редактор: Евгения Скиба
Дизайнер: Мария Терновская

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

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

Учредитель, редакция и издатель: ЗАО «ЭКОПСИ Консалтинг»

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

Повышаем эффективность: революция или эволюция?

Марк Розин, Президент

Существует две основные цели бизнеса: рост и эффективность. Рост измеряется прямыми показателями (оборот, доля рынка, объем выпуска), а эффективность – удельными (производительность труда, энергоемкость, рентабельность и другие). Последнее приводит к исключительно важному феномену: в период роста удельные показатели повышаются только за счет числителя, и потому неэффективность оказывается замаскированной. Именно с таким феноменом мы массово столкнулись до кризиса: удельные показатели росли без особого труда, что вело к самоудовлетворенности и самоуспокоенности лидеров бизнеса. Кризисное падение основных показателей обнажило нашу чудовищную неэффективность: стало видно, что мы тратим слишком много энергии, слишком много человеческих ресурсов, слишком много денег на единицу продукции.

Кризис подтолкнул нас к расширенному пониманию эффективности. Кроме стабильно низких удельных показателей, эффективный бизнес характеризуется способностью к быстрой адаптации. В ситуации роста эффективность проявляется в умении компании быстро наращивать производящий ресурс, чтобы успевать за запросом рынка. В ситуации сжимания рынка, напротив, эффективность (она же адаптивность) – это способность компании очень быстро сокращать все виды расходов (важнейшим, хотя и не единственным фактором при этом становится небольшая доля постоянных расходов в общей сумме расходов). Гибкость, умение мгновенно приспосабливаться к изменениям внешней среды, как выяснилось, есть главный аспект эффективности.

Как же организация может повышать свою эффективность? Здесь можно выделить два подхода: реинжиниринг – кардинальная революционная перестройка процессов и технологий и малые шаги. Оба подхода имеют как преимущества, так и ограничения. Остановимся на ограничениях. Реинжиниринг выводит сложившуюся систему из равновесия, нарушает сложившиеся практики, и компания на неопределенный период попадает в зону турбулентности. Очень часто мы не доводим реформу до конца, воспринимаем трудности перехода как несовершенство целевого состояния и затеваем новый реинжиниринг – одно преобразование наслаивается на другое, персонал молит о моратории на изменения, а лодка все больше и больше раскачивается, теряя искомую эффективность. Да, не только в общественной жизни, но и в сфере организационного развития, революции опасны и часто ведут к результату, противоположному задуманному.

Намного симпатичнее и эффективнее выглядит подход «малых шагов» (хотя, безусловно, при всей его «малости» за ним стоит глобальное изменение корпоративной культуры). Недаром столь популярны в мире KADZEN, LEAN, команды оптимизации, методология постоянных небольших улучшений, не разрушающих сложившиеся бизнес-процессы и практики работы. Однако в этом подходе мы сталкиваемся с культурным барьером: российского человека трудно вдохновить на малые шаги, на ежедневную работу по улучшению – уж очень хочется масштаба!

Говоря о борьбе за эффективность и организационных изменения, можно дать несколько простых рекомендаций:

- Если у вас нет 100%-ной уверенности в необходимости реинжиниринга, не начинайте. Используйте этот метод тогда, когда существует очевидно неправильная конструкция, порождающая проблему. В других случаях попробуйте повысить эффективность без коренной перестройки за счет «малых шагов».
- При любых изменениях формируйте штаб изменений – группу единомышленников, верящих в идею, вдохновленных ею. Вам нужны люди, на которых можно опереться. Пока вы не сформировали такую команду, начинать реформу не следует (Об этом читайте подробнее в статье «Команда оптимизации» на стр. XX).
- Важнейшим моментом в период изменений являются коммуникация и вовлечение в процесс всех сотрудников компании. Реформа не может сработать, если сотрудники являются ее объектами. Человек – существо думающее, и потому он должен понимать ваш замысел, логику происходящих изменений. Даже если сотрудники изначально с вами не согласны, вовлекайте их в обсуждение того, как изменения сделать разумными.
- Затевая проект «малых шагов», попробуйте «романтизировать» идею постоянных малых улучшений. Например, покажите сотрудникам, что это особая философия, уходящая корнями в китайскую/японскую традицию боевых искусств (Подробнее об особенностях восточного и европейского управленческого стиля и его влияния на поход к оптимизации читайте на стр. XX).
- При планировании любых изменений, как больших, так и малых, пользуйтесь альтернативно-сценарным мышлением. Задавайте себе вопрос: единственная ли это версия того, что мы можем/должны сделать? Обязательно придумайте хотя бы еще один вариант, чтобы выбирать из двух, а не быть привязанным к одному единственному. ■



Повышаем производительность труда

Международный опыт и российская специфика

Павел Безручко, генеральный директор
Григорий Финкельштейн, партнер

Владельцы и топ-менеджеры российских компаний сегодня находятся в поиске внутренних резервов для оптимизации и повышения эффективности бизнеса. Даже поверхностные наблюдения за работой многих российских предприятий показывают: бизнес-процессы организованы не оптимально, оборудование часто простаивает, склады месяцами забиты невостребованной продукцией и комплектующими, численность персонала существенно выше требуемой, соотношение производственного и административного персонала далеко от идеального.

Поэтому производительность труда во многих российских компаниях в несколько раз ниже, чем у зарубежных конкурентов, что наглядно показало исследование компании McKinsey «Эффективная Россия», опубликованное в 2009 году.

Проблема ясна. Как подступиться к оптимизации? Каким путем идти? Прежде чем

сделать выбор, давайте рассмотрим, какие пути существуют.

В настоящее время распространены два основных подхода к оптимизации. Эти подходы не зависят от объекта оптимизации — производство или административно-хозяйственная деятельность. Один подход можно условно назвать японским, другой — европейским.

Восточный, или Японский подход

Японский подход заключается в первоначальной оптимизации методов работы: исследуем проблему, создадим новые инструкции, люди начнут работать по-другому, и тогда изменим нормативы труда, а затем на их основе — численность. Вектор подхода направлен снизу вверх — от методов оптимизации к их целям. Именно так работают технологии Бережливого производства, или

Lean-подход, рассматривающий компанию как систему взаимосвязанных процессов и сочетающий концепцию ликвидации потерь, управление запасами по принципу Just-In-Time, встроенное качество, вовлечение рабочих. Все это поддерживается корпоративной культурой, сфокусированной на совместном решении проблем, и использованием таких инструментов, как Кайдзен (непрерывное совершенствование), Канбан (непрерывное пополнение запасов), Пока-йоке (защита от ошибок), 5S (организация рабочего места), составление карт потоков создания ценности.

Большинство руководителей в Европе, опрошенные Boston Consulting Group в ходе исследования «Getting More From Lean: Seven Success Factors», сказали, что программы Lean-преобразований трудно или даже очень трудно реализовать.

Японские компании (такие как Toyota и др.) доказали успешность Lean-подхода¹. Однако не японские, а, например, западные или российские компании зачастую не добиваются и половины того успеха. Огромный космический корабль, в котором все процессы должны заработать по-новому, не взлетает. Почему?

Большинство руководителей в Европе, опрошенные Boston Consulting Group в ходе исследования «Getting More From Lean: Seven Success Factors», сказали, что программы Lean-преобразований трудно или даже очень трудно реализовать. Причины, которые они указывают, различны. Некоторые руководители ссылаются на сопротивление корпоративной культуры, недостаток навыков или дефицит лидерства. Другие отмечают, что процессы в их компаниях не до конца понятны или что их сотрудники испытывают трудности с восприятием новых стратегий и методов.

На наш взгляд, одна из главных причин сложности реализации бережливых преобразований заключается в специфической управленческой культуре японцев. Проанализируем культуру типичной японской компании по Типологии организаций 4F² — сверхрегламентированный, исполнительный

и при этом очень консенсусный тип организации. Что это означает?

Если сотрудник японской организации получает новую инструкцию, он без больших усилий со стороны руководства изменяет свои действия и работает согласно новому регламенту. Более того, в организациях такого типа очень любят невероятно подробные инструкции. Например, в одной японской компании процесс, длящийся 4 секунды, разбит на 28 стадий! Описание каждой стадии занимает страницу буклета.

Уважительное отношение к регламентам и высочайшая исполнительская дисциплина сочетаются в японских компаниях с традицией консенсуса — совместного обсуждения решений. Согласованность действий, командность имеют огромное значение для японского работника. И если в коллективе принимается новая норма или правило, нарушать его стыдно (буквально этими словами объяснил особенность производственной культуры японских компаний один из японцев — руководитель маркетинговой службы). Более того, в японских компаниях считается нормой, а не вмешательством во внутренние дела соседей — помогать смежному подразделению или предприятию в поиске и совместном устранении потерь.

В России таких организаций практически нет. Управленческая культура отечественных компаний в большинстве своем более персональная, чем регламентированная, т.е. на первое место ставятся не инструкции, а конкретные люди. При этом она более директивная, чем консенсусная — конкретные инициативы идут сверху, от руководства к коллективу. На уровне менеджмента наша культура часто более достиженческая, склонная к самостоятельности, а на «нижних этажах» организации — исполнительская.

Рассмотрим пример конкретного улучшения. Японский сценарий:

1. Руководство обеспокоилось производительностью труда в конкретном подразделении и высказало пожелание к команде «обратить на это внимание».
2. Команда обсудила ситуацию, провела глубокое исследование причин проблемы, сформулировала новые правила работы.
3. Каждый член команды, движимый чувством долга (другое важное для японца

1. Lean — сокращенное название технологий Бережливого производства. Внедрение этих технологий дает значительный выигрыш в производительности труда и качестве, однако занимает значительное время.

2. 4F — Типология управленческих культур, разработанная «ЭКОПСИ Консалтинг».

понятие), начал следовать новым правилам.

Российская компания, пытающаяся копировать японский сценарий:

1. Руководство обеспокоилось производительностью труда в конкретном подразделении и высказало пожелание к команде «обратить на это внимание».
2. Команда в напряжении ожидает конкретных инструкций «сверху» — что именно нужно изменить. Руководство (следуя японскому пути) просит команду самостоятельно предпринять необходимые улучшения. Команда в растерянности — никто не знает, с чего начать (нет опыта оптимизации). От разных людей поступают противоречивые предложения. Никто не хочет подставляться, начиная глубокое исследование проблемы (а вдруг выяснится, что я и окажусь виноватым или лишним?).
3. Руководство теряет терпение и начинает давить: ставит агрессивные сроки и показатели для устранения проблем. Руководитель команды торопится, сам принимает решения — кто и что должен делать по-новому.
4. Часть команды принимает нововведения, другая часть их саботирует — либо по причине невовлеченности, либо из-за недостаточной проработки решения, а иногда потому, что новый подход мешает достижению узко функциональных целей.

Западный подход

Назовем его Европейским подходом, поскольку Америка — преемница Европы

В отличие от японского подхода: «непрерывно и комплексно оптимизируем методы работы и приходим к результату», для европейской традиции характерна обратная последовательность: «сначала определяем максимально достижимую цель или результат в терминах производительности и качества, а затем реализуем меры по достижению этого результата».

В основе европейского подхода лежит система измерения и бенчмаркинга. Одним из самых распространенных показателей измерения является ОЕЕ (overall equipment effectiveness), показывающий, насколько эффективно используются основные производ-

ственные фонды. Этот показатель складывается из трех составляющих:

1. **Доступность**, означающая время простоя оборудования.
2. **Производительность** — то, с какой скоростью происходит работа.
3. **Качество** — коэффициент брака или доля полностью годных изделий.

Для оценки скорости и времени простоя, как правило, используются методы «фотографии рабочего дня» и хронометража, а также другие методы измерений.

В отличие от японского подхода: «непрерывно и комплексно оптимизируем методы работы и приходим к результату», для европейской традиции характерна обратная последовательность: «сначала определяем максимально достижимую цель или результат в терминах производительности и качества, а затем реализуем меры по достижению этого результата».

После проведения измерений наступает время бенчмаркинга: компании изучают лучшие показатели по ОЕЕ у конкурентов с аналогичным оборудованием или моделируют максимально возможный ОЕЕ с учетом предельно интенсивной загрузки своего оборудования. Таким образом, компании понимают, каких целей необходимо достичь при оптимизации производства.

После постановки целей можно переходить к выявлению причин / проблем и планированию изменений. В качестве причин могут выступать: неправильная расстановка оборудования, излишние или, напротив, недостаточные мощности на одном из этапов производства, неправильная последовательность операций, неоптимальная численность или распределение обязанностей, а также другие причины.

Далеко не у каждого менеджера хватает знаний и опыта, а порой и времени для того, чтобы провести все необходимые замеры. Именно поэтому в европейской традиции для исследования ситуации чаще, чем

в японской, используются команды внутренних или внешних консультантов — оптимизаторов, не являющихся сотрудниками оптимизируемого подразделения.

Этот подход рассчитан на иную, чем у японцев, управленческую культуру: гораздо более персональную (зависящую от решений конкретных людей), а не регламентированную, директивную, а не консенсусную.

Существует ли особенный, российский подход к оптимизации? На наш взгляд, нет. Культура российских компаний гораздо ближе к западу, чем к востоку. И методы научной организации труда, которыми пользовались (и часто — небезуспешно) еще советские предприятия, очень близки к европейским.

Типичный ход подобного проекта:

1. Руководство ставит задачу по поиску проблем консультантам, они производят измерения, докладывают руководству о найденных резервах повышения производительности.
2. Руководство вовлекает менеджеров соответствующих подразделений в процесс конструирования и планирования изменений.
3. Менеджеры реализуют эти планы, руководя подчиненными.

Идейная основа европейского подхода: «нужно собрать объективную информацию и сконструировать изменения, прежде чем вовлекать в них менеджеров и работников, поскольку сотрудники, которых изменение прямо касается, чаще сопротивляются, чем сотрудничают».

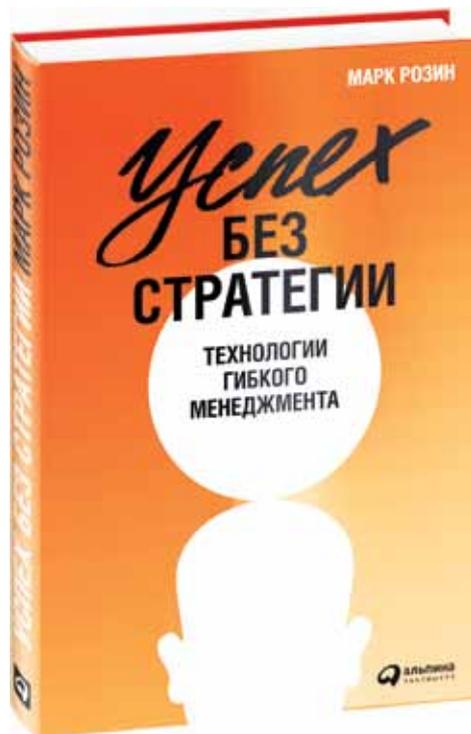
Не случайно в европейской традиции часто встречаются выделенные службы качества или отделы нормирования труда, в то время как на многих японских предприятиях эти функции выполняются работниками основных производственных подразделений.

Идея японского подхода: «нужно создать культуру непрерывных улучшений, снабдить работников необходимыми методами, рассчитывая на ответственный, командный подход к изменениям и на подчинение правилам, принятым в коллективе».

Существует ли особенный, российский подход к оптимизации? На наш взгляд, нет. Культура российских компаний гораздо ближе к западу, чем к востоку. И методы научной организации труда, которыми пользовались (и часто — небезуспешно) еще советские предприятия, очень близки к европейским. К сожалению, достижения отечественной управленческой науки во многом оказались забыты, и их второе рождение происходит уже с иностранными именами (что не меняет ценности самих методов для бизнеса).

Сталкиваясь с запросами в области повышения производительности труда, мы часто слышим от наших клиентов оптимистический тезис: «Давайте внедрим технологии Бережливого производства!». Поводы для оптимизма действительно есть. Бережливое производство — мощнейший инструмент повышения производительности и качества. Однако оптимистам стоит помнить о том, что Lean — это не технология, а скорее образ жизни и комплексный подход ко всем элементам работы компании (а зачастую и предприятий-смежников).

Если улучшения нужны быстро и у менеджмента нет готовности к длительным, масштабным и всесторонним преобразованиям организации, мы рекомендуем ставить достижимые цели и выбирать европейский подход. В этом с нами согласны и консультанты чешской компании TRIFID, совместно с которыми мы успешно реализовали ряд проектов производственной оптимизации в крупных российских компаниях. ■



Марк Розин

УСПЕХ БЕЗ СТРАТЕГИИ

Технология гибкого менеджмента

- Глава 1. Управление ростом, или Оппортунизм тоже работает
- Глава 2. Управление организационной структурой, или Маятник централизации и децентрализации
- Глава 3. Управление работой, или Проверяем идеи анархистов
- Глава 4. Управление эффективностью, или Счастье как цель
- Глава 5. Управление талантами, или От инженерии к клонированию
- Глава 6. Управление управлением, или Когда нужна система
- Глава 7. Модель 4F

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

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



Команда оптимизации

Владимир Солодов, старший консультант, руководитель практики
Андрей Куликов, старший консультант

В 2009 году компания McKinsey опубликовала результаты своего исследования «Эффективная Россия: производительность как фундамент роста». Исследование показало: производительность труда в российских компаниях (совокупно по отраслям: сталелитейная, розничная торговля, розничные банки, жил. строительство, электроэнергетика) составляет 26% от производительности труда в аналогичных отраслях в США.

На основании полученных результатов исследователи выделили три основные группы причин отставания в производительности. Первую группу причин составили так называемые «мягкие» факторы. К ним относятся: организация бизнес-процессов, структура компании, уровень автоматизации производства, качество персонала. По разным отраслям от 30 до 80% отставания обусловлено именно этой группой факторов.

Генеральный директор «ТНК-Нижневартовск», Евгений Валерьевич Задорожный,

основательно подошел к определению потенциальных возможностей дальнейшего развития предприятия и нанял команду консультантов. Однако они не обещали построить космический корабль Leap, а предложили отобрать и обучить людей из компании и «разжечь» небольшие, но реальные очаги улучшений.

Е.В. Задорожный пришел на предприятие в мае 2010 года. «Сплоченный коллектив, имеющий долгую историю работы на предприятии и свои традиции, всегда находился на хорошем счету у руководства компании. Но предела совершенства, как это говорится, нет, к тому же, требования к эффективности бизнеса постоянно растут. Компании нужны большая гибкость к изменениям, свежие мысли, а иногда и кардинально новый подход, — рассказывает Евгений Валерьевич. — Тогда и появилась идея посмотреть на организацию деятельности не только своими глазами, но и дать возмож-

ность людям, работающим на предприятии, открыть глаза, увидеть возможность что-либо изменить, улучшить, развить инициативу «снизу». С другой стороны, перед всеми предприятиями в составе ТНК-ВР сегодня стоит задача повышения эффективности бизнеса, особенно среди активов Западной Сибири, история развития которых уходит в далекие 70-е годы. Это возможно только через постоянную работу над сокращением потерь, повышением качества и оптимизацией бизнес-процессов».

Цель, которую поставил перед «ТНК-Нижневартовск» Е.В. Задорожный — стать лучшим предприятием компании «ТНК-ВР» среди зрелых активов.

ОАО «ТНК-Нижневартовск» — нефтегазодобывающее предприятие. Входит в состав «ТНК-ВР».

«ТНК-Нижневартовск» было образовано в 1985 году и входило в состав ПО «Нижневартовскнефтегаз». До 1991 года носило название НГДУ «Черногорнефть».

Основное направление деятельности — добыча сырой нефти и нефтяного (попутного) газа.

На сегодняшний день «ТНК-Нижневартовск» обеспечивает разработку и эксплуатацию 5 месторождений — северная часть Самотлорского, Тюменское, Гун-Еганское, Новомолодежное и Лор-Еганское. В структуру предприятия также входит крупнейший в регионе Белозерный центральный товарный парк с объемами сдачи нефти в систему Транснефти около 32,5 млн. тонн в год.

В большинстве российских компаний основным средством сокращения издержек и, как следствие, повышения производительности является сокращение людей и уменьшение ФОТ. Это самый простой и понятный путь. Однако есть компании, предпочитающие подход, основанный на теории ограничений Голдратта, которая заключается в определении узких мест и работе по их «расширению». Вообще, производственники говорят о семи видах потерь: неоптимальные транспортировка полуфабрикатов и перемещение людей, плохая организация складских запасов, дефекты продукции, перепроизводство, излишняя (ненужная клиенту) обработка и ожидание (снабжения сырьем, работы механизмов, доставки и т.п.).

Оптимизируя работу предприятия, мы с командой обследуем производственные площадки и ищем «узкие места», которые тормозят весь процесс. Как известно, скорость каравана определяется самым медленным верблюдом. Вот мы и ищем таких «верблюдов».

Оптимизация полезна не только на производстве, но и в административной работе. Она дает организации возможность сэкономить немалые средства. Неоптимальность административной работы чаще всего заключается в том, что функции нескольких сотрудников дублируются — люди делают одно и то же, размыты зоны ответственности, что напрямую влияет на качество работы. Во многих компаниях документы долго путешествуют по разным этажам или разным зданиям, пока не достигнут следующего пункта обработки. В нашей практике был пример, когда эффект от оптимизации процесса прохождения документами всех инстанций в рамках одного крупного предприятия выражался в нескольких человеко-годах. А всего лишь нужно было посадить ближе друг к другу закупщика, юриста и других сотрудников, которые вовлечены в работу с потоком документов, — по сути, мы предложили организовать конвейер в административной работе.

Ядро оптимизации

Для запуска процесса оптимизации необходима команда из сотрудников компании, которая будет бороться за производительность. Команда должна быть сплоченной, нацеленной на результат, так как ей придется преодолевать сопротивление людей, выступающих против мер по оптимизации, а таких оказывается не так уж и мало. Традиционный подход — долгое и сложное внедрение lean-технологий. Альтернатива — двигаться небольшими, но быстрыми шагами: сформировать команду агентов изменений (будь то команда оптимизации, служба качества, служба оптимизаторов и т.д.), которые будут выявлять проблемы и создавать очаги оптимизации.

В «ТНК-Нижневартовск» команду формировал лично генеральный директор. Критериями отбора служили такие качества, как заинтересованность в проекте, необходимые профессиональные навыки, лидерство, желание к изменениям. Как показывает опыт,

не стоит включать в команду руководителей выше линейного уровня, поскольку в силу своей загрузки и ответственности за свой участок они не могут уделять проекту достаточно внимания. Лучше ориентироваться на толковых специалистов.

Процесс оптимизации хорошо отлажен, когда в команде есть и оптимизатор, и знающий производство эксперт. Первый умеет оптимизировать, но не знает всех «потайных мест» производства, а второй — досконально знает производственные процессы, но ему сложно обнаружить возможности для оптимизации, так как процессы свои, «родные», порой кажутся идеальными. Эти два человека представляют собой самое важное — ядро команды оптимизации. При этом ключевым элементом успеха, конечно же, является личная активность и заинтересованность руководителя предприятия.

За партией и в поле

Перед тем как выпустить команду в поля, в «ТНК-Нижевартовск» организовали обучение. Учебную программу разработали в «ЭКОПСИ». Обучение строилось по модульному принципу. Первый модуль — двухдневный тренинг на тему поиска и фиксации проблем, на котором участникам дается инструментарий для работы (порядка 30 различных инструментов), а затем — совместная с консультантами работа «в полях». На тренинге учили тому, что проблемы на поверхности часто совсем не те, которые надо решать, это вершина айсберга, а наша задача — докопаться до причин через изучение фактов, через построение так называемого «дерева проблем». Причина может заключаться и в недостатке комплектующих, и в неработающем оборудовании и отсутствии плановых профилактических ремонтов, и в отсутствии нормальных регламентов работы или их несоблюдении, и в низкой квалификации или низкой мотивации персонала.

Проблема становится решаемой только тогда, когда она «оцифрована», т.е. рассчитан ее показатель, проведено сравнение с нормативом и выявлено существенное разногласие с нормой. Например, нам кажется, что транспортный поток организован не оптимально, часть технологического транспорта простаивает. Это не проблема до тех пор пока мы не рассчитаем, что технологи-

ческий транспорт простаивает 20% оплаченного времени. В оптимизации важна измеримость, четкие цифры, оптимизатор, как врач, диагностирующий больного, — температура тела, пульс, лейкоциты и эритроциты в крови и другие показатели становятся важны только в сравнении с нормой. Конкретное измеримое сравнение текущего состояния и нормы дает нам увидеть разрыв и понять, есть ли проблема на самом деле.

Процесс оптимизации хорошо отлажен, когда в команде есть и оптимизатор, и знающий производство эксперт.

После обучения участники проекта разделились на три группы, одна направилась в административные подразделения, две другие — на производство. Несколько недель мы вместе исследовали процессы, смотрели склады, наблюдали за работой рабочих, разговаривали с ними и спрашивали о проблемах простоя и производственных потерях.

Удивительное — рядом

Среди находок было, например, нерациональное использование ТМЦ (затоваривание складов) при стремлении компании наращивать оборачиваемость.

Проблема становится решаемой только тогда, когда она «оцифрована», т.е. рассчитан ее показатель, проведено сравнение с нормативом и выявлено существенное разногласие с нормой.

Помимо складов команда оптимизаторов выявила столовую, которая работала впус-тую, обслуживая двух-трех человек в сутки. По старой привычке, со времен, когда разработка скважин в этой части месторождения велась более активно, было построено здание общежития и открыта столовая. Сейчас, при падении добычи, количество персонала в этом районе сократилось до нескольких человек, обслуживающих скважины, а привычка содержать целое общежитие и столовую с кухней и соответствующим персоналом осталась.

Разметка участков, стендов с инструментами, складские помещения — один из самых важных навыков производственников, но не все приучены к этому. Оптимизаторы обнаружили большую потерю времени на поиск рабочими нужных деталей и инструментов. Например, хранение работающих двигателей и перегоревших происходило на складе в рамках одной неразмеченной территории, вследствие чего рабочие часто брали уже перегоревший двигатель, устанавливали его на скважину, включали, видели, что не работает, снимали, шли менять. И так, пока не наткнутся на работающий. 10% перемещений двигателей шли впустую.

«Оценката текущего уровня сокращения затрат, по скромным подсчетам составляет около 2 млн. долл.», — рассказывает Евгений Валерьевич Задорожный, генеральный директор «ТНК-Нижневартовск».

Второй модуль обучения посвятили выработке решений по обнаруженным проблемам — и снова в поля, с той лишь разницей, что консультанты в роли коучей, помогающих разбирать особо сложные ситуации. На тренинге научились работать с воронкой оптимизации, где процесс раскладывается на операции и проводится анализ на возможность их удаления, упрощения, парал-

лельного выполнения или автоматизацию этих операций. Другой инструмент — анализ движений — поиск потенциала для ускорения или упрощения ручного труда. Мы смотрим на движения рабочего во время выполнения операции, например: он совершает возвратно-поступательные движения, но эти движения делаются дольше, чем вращательные. Мы должны ответить на вопрос, можно ли в данном случае заменить один тип движений на другой?

Разметка по технологии 5S привела в порядок хранение техники и деталей на складе и инструментов на стендах. Простая разметка зон склада дала существенную экономию времени, обычно отводимого на поиск. Точно так же и с разметкой стенда с инструментами: профиль инструментов обводится краской — тогда в начале и в конце смены мастер с легкостью может проследить, каких инструментов не хватает, к тому же он может контролировать рабочих. На многие выявленные проблемы оптимизаторы предложили решения и их экономические обоснования.

На третьем этапе команды действовали самостоятельно — внедряли решения и фиксировали изменения, в том числе с помощью тех же методов, которыми на первом этапе измеряли проблемы.

Если в начале в команде собирается около 10 — 15 энтузиастов, которые заряжены идеей оптимизации, то в конце проекта остается 5 — 6 человек. Так происходит потому, что часть людей переоценили свои возможности, драйв прошел, текущая работа привлекает больше и т.п.

Очаги будут разгораться только в том случае, если команда добьется действительных результатов, наработает так называемые «истории успеха». Дальше можно идти двумя разными путями. Путь первый — создать службу оптимизации производства (или службу качества — кому как нравится), костяк которой составят наши энтузиасты-оптимизаторы. Служба будет заниматься оптимизацией всего предприятия: отвечать за повышение производительности, эффективности, решать как небольшие задачи, так и внедрять сложные системы типа Lean и Kaizen. Второй путь — создать небольшие команды в рамках подразделений, которые будут строить проекты по оптимизации и не дадут им угаснуть.



Хладнокровный расчет

Экономический эффект от оптимизации может быть очень существенным. В нашей практике был случай, когда за три года работы команды по оптимизации производительность завода была увеличена в пять раз без расширения штата и замены оборудования. Оптимизаторы в основном занимались поиском узких мест и устранением ограничений, переходя от одного такого места к другому.

Успех и выводы на будущее

Ключевым моментом в успехе любого проекта по оптимизации является воля генерального директора и топ-менеджмента переломить ситуацию. Ревизия всегда вызывает недовольство: руководители не хотят пускать не только «чужих», но и представителей своей компании в доверенное им «княжество», показывать закрома, раскрывать деятельность. Поэтому сила генерального директора и его умение повести за собой часть управленческой команды даст возможность команде оптимизаторов делать свое дело. В ином случае проект обречен быть формальным, никак не влияя на производительность компании.

«Несмотря на работу, которую мы проделали за последние четыре месяца, мы находимся на старте оптимизации: у нас есть

По нашему опыту, ROI подобных проектов в среднем составляет от 10-ти до 20-ти раз или от 1000 до 2000%.

инициативы, некоторые из них нам удалось внедрить, некоторые еще нет, экономическая оценка текущего уровня сокращения затрат, по скромным подсчетам составляет около 2 млн. долл., — рассказывает Евгений Валерьевич Задорожный. — Для меня на этом этапе особенно важно удовлетворение членов команды от проделанной работы и наличие у них желания двигаться дальше, а также привлечение новых людей в команды. Результат, которого мы добились в этом году, ничтожно мал по сравнению с тем, что нам еще предстоит сделать — проблемы, обнаруженные в первую очередь, как правило, лежат на поверхности, основное еще впереди. Наша задача — разбираться с ними силами тех команд, которые мы создали на предприятии вместе с «ЭКОПСИ». По нашему опыту, ROI подобных проектов в среднем составляет от 10-ти до 20-ти раз или от 1000 до 2000%. ■

Факторы успеха команд оптимизации

- **Не торопитесь.** Необходимо сначала тщательно исследовать проблемы и только потом приступить к выработке решений. Ничего не делайте без исследования.
- **Отбирайте.** В команду оптимизации отбирайте только тех людей, которые хотят и могут этим заниматься. Не стоит назначать большое количество менеджеров — они окажутся связанными со своей ролью руководителей, их вклад в работу, скорее всего, будет невелик.
- **Измеряйте.** Каждая проблема должна иметь четкое объективное выражение в виде измеримого показателя. Этот показатель необходимо регулярно мониторить, чтобы знать — решается ли проблема и насколько успешно.
- **Доказывайте.** Доказывать придется часто: сначала с помощью цифр нужно доказать существование проблемы, а затем — доказать правильность выбранного решения.



Поиск супергероев

Оценочная стратегическая сессия

Сергей Умнов, лидер направления «Управление кадровым потенциалом»

В настоящий момент ассесмент-центр является наиболее точным методом оценки компетенций руководителей. По сути, это набор заданий: бизнес-кейсов, деловых и ролевых игр, тестов и групповых дискуссий, выполняя которые руководитель проявляет свои деловые качества (компетенции). Но когда речь заходит об оценке менеджеров уровня директоров департаментов и управлений, а также руководителей бизнес-единиц, весьма сложно подобрать оценочные задания, релевантные тому уровню ответственности и специфике ситуации, с которыми эти руководители сталкиваются в реальной деятельности.

Что делать, если нужно оценить по компетенциям менеджеров такого уровня? С этим вопросом столкнулся крупнейший банк России — Сбербанк. Цель оценки топ-менеджеров Сбербанка состояла из двух частей: с одной стороны, руководство банка было заинтересовано в получении объективных оценок управленческого потенциала людей и формировании дальнейшего плана

их развития, с другой — по результатам оценки планировалось принятие решений о возможных перестановках и назначениях.

Специфика ситуации Сбербанка заключалась в том, что сроки на оценку топ-менеджеров были очень сжатые. Еще один фактор, повлиявший на выбор метода оценки, — уже сформированный план стратегических сессий, на которых руководители должны были собираться в группы для выработки реальных шагов по реализации стратегии Сбербанка. Для решения задачи Сбербанк выбрал метод Оценочной стратегической сессии, разработанной в 2009 году «ЭКОПСИ Консалтинг».

Оценочная стратегическая сессия позволяет оценивать компетенции руководителей в ходе решения ими реальных, важных для бизнеса компании, масштабных задач. Сценарий сессии построен таким образом, чтобы каждый участник мог проявить оцениваемые компетенции. Выигрыш от применения Оценочной стратегической сессии двоякий: с одной стороны, компания полу-

чает необходимые бизнес-решения, а с другой — появляется возможность оценки компетенций руководителей в условиях, максимально приближенных к «боевым». Оценивая поведение в реальной работе, мы повышаем доверие участников к процедуре.

Выигрыш от применения Оценочной стратегической сессии двойки: с одной стороны, компания получает необходимые бизнес-решения, а с другой — появляется возможность оценки компетенций руководителей в реальной работе, мы повышаем доверие участников к процедуре.

Виолетта Абрамова, Начальник отдела карьерного развития и управления мотивации, Сбербанк России, рассказывает:

«Наш выбор был обусловлен целым рядом причин, среди которых трудно выделить какую-то главную.

- 1) С 2009 года в Сбербанке в работе с персоналом мы стали использовать компетентностный подход. Это позволило нам выйти на уровень лучшей мировой практики кадровой работы и стандартизировать многие HR-процессы. Соответственно при выборе метода оценки топ-менеджеров ключевым требованием к процедуре было то, чтобы она лежала в рамках компетентностной парадигмы. Оценочная стратегическая сессия отвечает данному требованию в максимальной мере.
- 2) Формат Оценочная стратегическая сессия полностью удовлетворял условиям поставленной высшим руководством задачи: выполнить оценку в предельно короткие сроки и при этом с максимальным качеством.
- 3) Учитывая то, что компетентностный подход на тот момент в нашей компании только внедрялся и еще не была в достаточной мере развита культура проведения процедур оценки по компетенциям, мы стремились минимизировать риски, связанные с сопротивлением оцениваемых топ-менеджеров, которые могли с негативизмом воспринять предлагаемую процедуру. Дело в том, что Оценочная стратегическая сессия в отличие от тра-

диционного ассесмент-центра, предусматривающего симуляционное моделирование управленческой деятельности, позволяет оценить сотрудников в полевых условиях при решении ими реальных бизнес-задач, и это воспринимается менеджерами среднего и высшего уровня, ранее не принимавшими участие в подобных мероприятиях, более позитивно. В таких условиях у руководителей нет ни малейшего повода отнестись скептически к полученным оценкам, сказав: «Это все игры, не имеющие никакого отношения к реальной практике», ведь их оценивали как раз при выполнении конкретной управленческой деятельности. Таким образом, применение Оценочной стратегической сессии позволило осуществить «мягкое» пошаговое внедрение практик, основанных на компетентностном подходе.

- 4) Учитывая масштабы и территориальную представленность нашей организации по всей России, зачастую можно столкнуться с такой проблемой как трудности сбора всех без исключения топ-менеджеров с целью оценки в одно время в одном месте: у каждого с учетом специфики региона свои задачи, порой ограничивающие возможность оставить на время дела и приехать для прохождения оценочных процедур. Формат же Оценочной стратегической сессии позволяет совместить бизнес-мероприятие, на котором в обязательном порядке собираются все (обсуждение стратегических целей) с параллельно проводимой оценкой компетенций. Кроме прочего, данный метод имеет еще целый перечень отдельных преимуществ».

По нашему опыту, прогностическая валидность метода Оценочной стратегической сессии для категории менеджеров высшего и среднего звена выше, чем у других методов оценки.

Первые оценочные стратегические сессии были проведены для топ-менеджеров территориальных банков. Руководители обсуждали пути реализации бизнес-стратегии, обсуждали решения реальных проблем бизнеса, формировали планы действий. Участники сессий с интересом восприняли обратную связь по итогам оценки, представленную консультантами. Высшее руководство банка принимало участие в сессии. Таким образом,

у участников была возможность получить обратную связь непосредственно от первых лиц банка и тем самым скорректировать свои бизнес-решения с учетом этой обратной связи. Спустя три месяца в Сбербанке мы провели аналогичное мероприятие для Управляющих ГОСБ — руководителей головных отделений Сбербанка.

Яркое подтверждение тому, что результаты оценки были востребованы не только бизнесом, но и самими участниками, мы получили, когда сразу несколько топ-менеджеров, будучи участниками первого цикла оценочных стратегических сессий, заказали оценку для сотрудников своих территориальных банков.

Какой конкретный результат получил Сбербанк от использования Оценочной стратегической сессии?

Результат — двоякий. Содержательный результат стратегической сессии заключается в том, что руководству банка удалось вовлечь топ-менеджеров в реализацию стратегии: на стратегических сессиях были разработаны конкретные шаги и намечен план действий.

Результат оценки, по мнению Виолетты Абрамовой, получился комплексный. «Прежде всего, была дана обратная связь оцениваемым менеджерам. Они получили возможность услышать экспертное мнение о том, насколько эффективно демонстрируемое ими при решении управленческих задач поведение, смогли глубоко проанализировать свои сильные и слабые стороны. После этого были составлены индивидуальные планы развития, целью которых является повышение управленческого потенциала каждого оцененного менеджера и всей команды руководителей Сбербанка в целом. Результаты Оценочной стратегической сессии были доведены до высшего руководства Банка. Оценки послужили дополнительной информацией при принятии кадровых решений. На основе анализа результатов Оценочных стратегических сессий был осуществлен ряд карьерных ротаций. Также все отчеты по итогам мероприятий были внесены в базу данных, используемую в качестве внутреннего рынка талантов. К этой базе мы обращаемся при актуализации потребностей в закрытии ключевых для Банка вакансий. Преимущества при карьерном продвижении получают те, кто по результатам оценки обладает высоким управленческим потенциалом. Банк заинтересован в том, чтобы самые

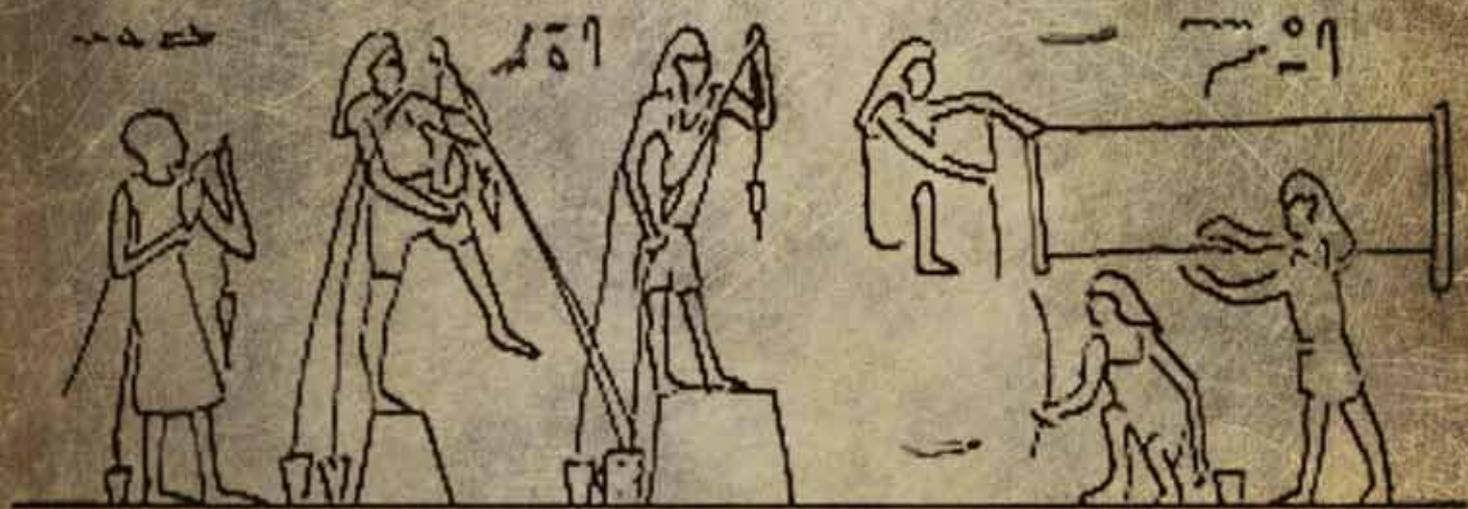
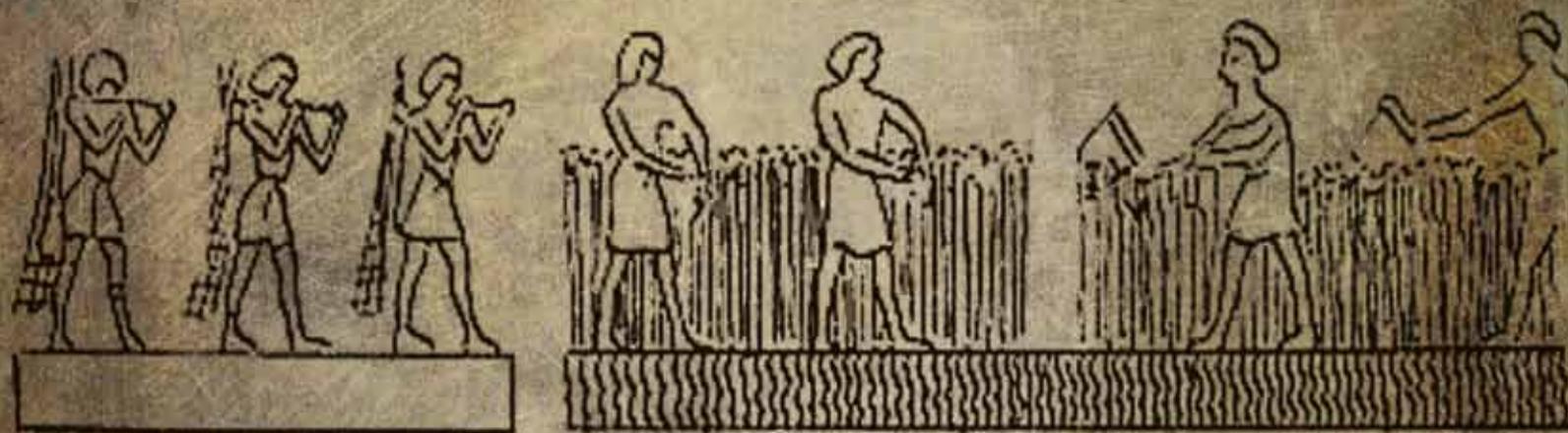
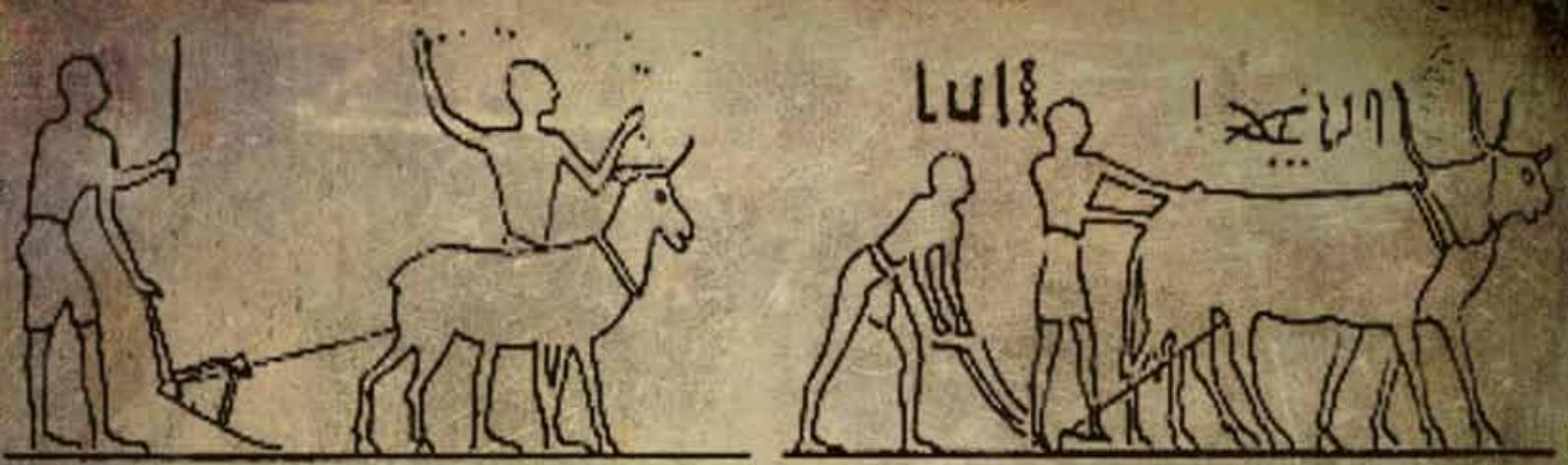
высокие и важные должности занимали действительно лучшие сотрудники!»

Результаты Оценочной стратегической сессии были доведены до высшего руководства Банка. Оценки послужили дополнительной информацией при принятии кадровых решений.

Оценочная стратегическая сессия может использоваться как инструмент мотивации на последующее развитие руководителей. Так, в ОАО «РЖД» в процессе запуска Корпоративного университета все руководители прошли процедуру оценки. Для разных уровней менеджмента была использована различная методология оценки. Вице-президенты прошли executive assessment, основанный на 3-часовом индивидуальном глубинном интервью. Топ-менеджеры приняли участие в Оценочной стратегической сессии. Руководители среднего звена участвовали в ассессмент-центре. Результаты оценки и развивающая обратная связь помогли руководителям составить планы индивидуального развития и были использованы при адаптации обучающей программы. Многие руководители отметили мотивирующий эффект оценки — стороннего взгляда на сильные стороны и области развития.

Многие руководители отметили мотивирующий эффект оценки — стороннего взгляда на сильные стороны и области развития.

При всех своих преимуществах Оценочная стратегическая сессия имеет и ограничение: в ходе такого мероприятия мы можем наблюдать отнюдь не все компетенции, например, недостаточно проявляется компетенция «управление исполнением». Однако для уровня руководителя высшего звена эта компетенция уже не является ключевой. Такие компетенции, как лидерство, командность, ориентация на результат, системное и стратегическое мышление хорошо видны и могут быть надежно оценены. ■



Перфекционизм¹

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

ПЕРФЕКЦИОНИЗМ — протестантское теологическое учение о возможности для человека через христианскую веру достичь совершенства, заслужить прощение у Бога и освободить свою природу от греха.

Перфекционизм (фр. «совершенствование») — учение о способности человека к совершенствованию.

Перфекционизм — личностный деструктор.

Когда мы слышим про кого-то, что он перфекционист, то представляем человека добросовестного, но проблемного и, скорее всего, зануду. И это действительно проблема. Существуют личностные особенности, которые мешают нам жить. Эти особенности либо сопровождают нас постоянно, мы с ними боремся или к ним привыкаем, либо — они просто «ждут своего часа». Но в самый неподходящий момент они проявляются и «перечеркивают» прежние успехи и достижения, ломают развивающуюся карьеру, разрушают так удачно складывающуюся

жизнь. Такие качества называются деструкторы. Они бывают разные — нерешительность, демонстративность, эмоциональная нестабильность, недоверчивость. Перфекционизм как раз из «их числа».

Порой это свойство проявляется в повседневной жизни как стойкая личностная черта: менеджер многократно исправляет презентации, переписывает отчеты, изводит подчиненных своим недовольством, связанным с качеством присланных документов. Когда другие сотрудники заканчивают рабочий день и расходятся по домам, перфекцио-

1. Статья опубликована в блоге Марии Макарушкиной на сайте газеты Ведомости, <http://www.vedomosti.ru/blogs/mmakarushkina/1315>

нисты только начинают доводить до совершенства осязаемые плоды прошедшего рабочего дня, готовясь ко дню завтрашнему. Присущая им величайшая «зацикленность» на процессе отдаляет их от результата.

Затраченное время и дополнительные усилия — это пустяк по сравнению с ощущением несовершенства и ничтожности, когда понимаешь, что можно сделать работу тщательнее, аккуратнее, лучше.

Но бывает и по-другому. Я помню случай, когда перфекционизм руководителя компании не давал о себе знать до тех пор, пока не наступили трудные времена. Конечно, он ценил качественную работу, но не был замечен в крайностях. Но в какой-то момент компания стала уступать лидирующие позиции на рынке молодым и агрессивным конкурентам. И тогда проявился деструктор генерального директора — перфекционизм. Он стал очень требователен к бумагам, постоянно переделывал уже утвержденные планы, продолжал дополнять уже принятые решения. Необъяснимая, могущественная и неподвластная сила заставляет его бесконечно, дено и ношно улучшать свои творения. Он просто не мог остановиться в стремлении к недостижимому идеалу. Вместо того чтобы действовать оперативно, руководитель сосредоточился на качестве исполнения. «Я все понимаю, но меня стало мучить такое чувство неудовлетворенности, что я не мог довести до конца ни одно дело. Прежде чем принять любые управленческие и производственные решения, я многократно проверял информацию, сопоставлял все факторы, делал бесконечные прогнозы.

Для динамичного и масштабного бизнеса перфекционизм руководителя, безусловно, вреден и опасен.

Затраченное время и дополнительные усилия — это пустяк по сравнению с ощущением несовершенства и ничтожности, когда понимаешь, что можно сделать работу тщательнее, аккуратнее, лучше. Мне казалось,

что наши неудачи как раз и были связаны с недостаточно высоким качеством результата», — рассказывал он.

Для динамичного и масштабного бизнеса перфекционизм руководителя, безусловно, вреден и опасен. Так почему же он так себя повел? Деструктор проявляется в трудные времена как защитная реакция человека на возникающий сильный стресс. Ему «удобно» сосредоточиться на деталях и качестве, вместо того чтобы действовать, принимать порой рискованные решения. Часто защитные реакции взрослого повторяют поведение ребенка в ответ на неудовольствие родителей, упреки, наказания. Родители ругаются, а ребенок сосредоточенно рисует, тщательно работая над всеми линиями, цветами, точками... Кроме рисунка — ничего нет, остальной травмирующий мир отстывает. И такой же бесконечно важной становится через десятки лет самозабвенно выполняемая презентация, бесконечно готовящееся новое решение.

Вообще, детский «след» в развитии перфекционизма очень ощутим и значим. Кстати, замечу, что перфекционистами становятся старшие или единственные дети в семье — и крайне редко — младшие. Думаю, что связано это с возлагаемой на старшего ребенка дополнительной ответственностью, его порой вынужденным ранним взрослением.

Итак, установки родителей потенциальных перфекционистов можно разделить на два типа. В первом случае ребенок не чувствует безусловной родительской любви. Их любовь, уважение, интерес к себе надо заслужить. Родители требовательны и строги, их подсознательное послание ребенку звучит так: «Любовь надо заслужить своими достижениями, успехами. Ты должен соответствовать нашим ожиданиям и только тогда будешь любим»... Если малыш сделает что-то хорошо, то получает желанную похвалу и признание, а если бездельничает, ошибается, проявляет небрежность или нетерпение, то сталкивается с холодностью, раздражительностью, окриком старших. Вырастая, эти дети обречены постоянно стараться, копнуть над каждым делом, стремиться к идеальным высотам, где находится главный приз нашего бытия — любовь.

В другом случае родители любят ребенка без всяких условий, но их честолюбивые по-

рывы и желание видеть любимое чадо на «пьедестале почета» формируют такое послание: «Ты можешь сделать это лучше — попробуй еще разок. Ты должен всегда все делать лучше всех, но для этого старайся, трудись, работай без усталости!» И дитя уже никогда не отступит от этого заветного правила.

Каждый из нас стремится к одной единственной цели: быть счастливым, используя для этого самые разные способы.

Перфекционисты редко бывают счастливы. Чувство неудовлетворенности и напряжения — постоянные спутники их внутренней жизни, а счастье посещает их лишь мимолетно, в момент, когда они чувствуют, что вроде бы, наконец, «все доведено до совершенства».

«Я не могу расслабиться, разве только при сильной физической нагрузке, когда ум просто “выключается” под напором мышечного напряжения. Однажды, когда в студенческие годы я услышал про главные признаки стресса, то осознал, что все они у меня присутствуют — как при чтении медицинской энциклопедии у героя книжки Дж.К. Джерома “Трое в лодке”. Именно с тех пор я активно занимаюсь спортом. Это спасает, но симптомы стресса — усталость, неспособность расслабиться, повышенное давление — у меня присутствуют почти всегда», — делится своими переживаниями руководитель-перфекционист.

Они страдают, когда все идет не по плану. В личностный профиль перфекциониста парадоксально вписывается любовь к планированию, четкости, организованности. С другой стороны, организованность не решает его главных проблем — планы часто сдвигаются, и перфекционист страдает от нарушения сроков не меньше, чем от недостаточно качественного исполнения.

«Заядлые перфекционисты» не могут охватить большой масштаб дел, имеют серьезные проблемы с подчиненными, измученными их придирками, и, конечно, страдают острой нехваткой времени. Они часто страдают сами и заставляют страдать других. Но порой навязчивое стремление очень качественно сделать каждое дело подспудно преследует и другие цели: не приступать по уважительной причине к какой-то малопривлекательной и откладываемой задаче, продемонстрировать окружающим лучшие менеджер-

ские качества: тщательность исполнения, терпение, умение добиваться качественного результата.

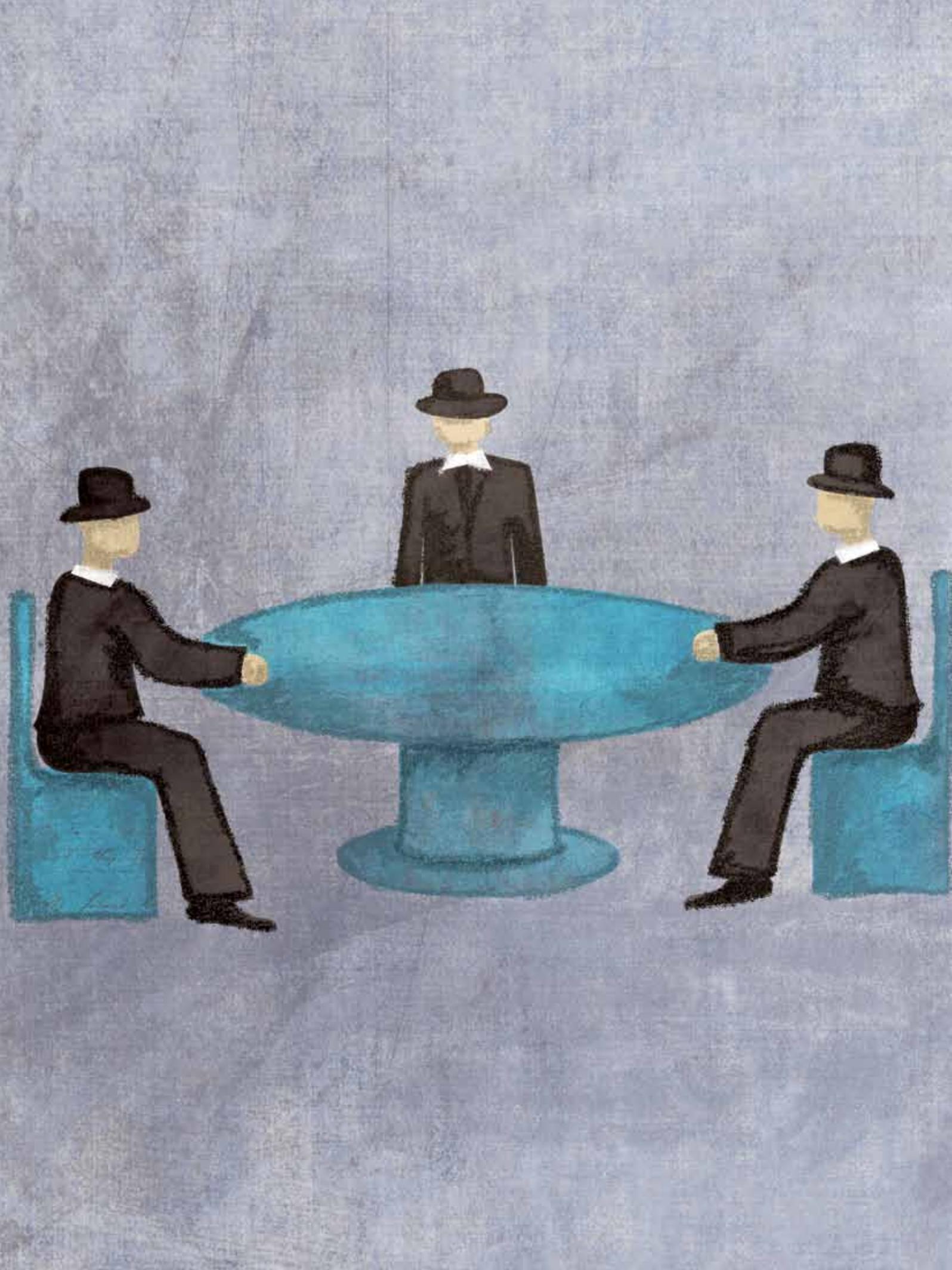
В личностный профиль перфекциониста парадоксально вписывается любовь к планированию, четкости, организованности.

Что же делать, чтобы избежать сопутствующих перфекционизму проблем? Конечно, надо сформировать сильную команду, способную эффективно действовать в любых ситуациях. Умные, решительные и ответственные сотрудники не позволят перфекционисту в трудную минуту «подставить под удар» деятельность компании, добьются от него решений, компенсируют активностью его болезненное «бегство в процесс». И общеизвестные рекомендации: поставить себе жесткие временные сроки завершения работы, нагрузить себя одновременно большим количеством дел, чтобы не было возможности «зависнуть» на каком-либо одном из них, найти в себе силы сознательно прекратить работу при наличии удовлетворительного результата.

«Заядлые перфекционисты» не могут охватить большой масштаб дел, имеют серьезные проблемы с подчиненными, измученными их придирками, и, конечно, страдают острой нехваткой времени.

Но самый действенный и самый интересный путь — разобраться со своим детством, исследовать семейные послания, вспомнить собственные реакции, представить альтернативные и более конструктивные варианты поведения...

Этот опыт может оказаться трудным и даже болезненным, но он откроет удивительные перспективы и возможности, о которых мы с вами сегодня и не догадываемся. ■



Честно о роли топ-менеджера¹

Марк Розин, Президент

Недавно я получил очень оригинальный заказ от правления одного крупного производственного холдинга: они попросили провести семинар, посвященный тому, как отбиваться от совета директоров.

С моим коллегой Григорием Крамским, мы выполнили этот заказ. Тему мы разбили на четыре взаимосвязанных кусочка:

Как изготавливать ФДП (Фиктивно Демонстративный Продукт).

Как распознавать ФДП, который изготавливают для вас подчиненные.

Как самим не провоцировать подчиненных на создание ФДП.

И последнее:

Как защитить своих подчиненных от глупых запросов акционеров, которые мешают им работать и учат заменять работу на ФДП.

Семинар прошел «на ура». Члены правления сказали, что, наконец-то, впервые за длинную историю участия в обучении они обсуждали реальный, а не приглашенный менеджмент.

Правда заключается в том, что важнейшая задача руководителя — защищать свой коллектив от глупости более высокого руководства. Давайте честно признаем, что подавляющее большинство комитетов советов директоров ищут, чем бы заняться, что вся коммуникация с ними ничем, кроме как ФДП, не является, а их указания чаще всего носят бессмысленный характер. И нам с вами как менеджерам платят деньги как раз за то, чтобы мы изготавливали правильные презентации, отбивали атаки и защищали производственную часть организации — тех, кто делает дело.

Президент компании, для которой мы проводили семинар, рассказал следующую историю: «Прихожу я к М. (председателю совета директоров) и начинаю красиво отчитываться. Он говорит: брось гнать пургу, скажи нормально. Говорю. Он отвечает: поступай так-то. Я удивляюсь: так ведь вы сами вчера на заседании комитета слушали мою, как вы выразились, пургу, одобряли и приняли совершенно иное решение. Он отвечает: так и дальше будет — на то он и ко-

1. Статья опубликована в блоге Марка Розина на сайте журнала Harvard Business Review, <http://www.hbr-russia.ru/blogs/27/2389>

митет, а принятое там решение забудь, делай, как я сейчас сказал, ну и готовься на комитете красиво отчитаться». Как вы думаете, с каким чувством президент рассказывал о своем начальнике? Обвинял его в двуличии? Напротив, он восхищался его прямоотой и одновременно умением играть в корпоративные игры. А вот руководитель комитета, который говорит только то, что положено, никаких чувств, кроме презрения, не вызывает.

Сначала мы являемся жертвой и клянем своего насильника, но, как только мы получаем власть, мы сами, в свою очередь, становимся насильниками.

Может быть, то, что я рассказываю, является исключением? Редкой больной забюрократизированной компанией? Ответьте сами, сколько таких компаний среди больших корпораций. Более того, подобные игры разворачиваются и в существенно меньших организациях. Могу сказать про себя. У меня с моими партнерами маленькая разумная компания «ЭКОПСИ», интриги в ней практически отсутствуют, председатель совета директоров человек и умный, и прямой, и открытый и, тем не менее, все те годы, что я был генеральным директором, я чувствовал, что мне необходимо экранировать коллектив компании от совета. Даже в маленькой компании, даже великолепный совет порождает запрос на ненужную бумажную работу и пытается провести вредные оторванные от реальности решения. И вот ты рисуешь презентации, придумываешь компромиссные решения и радуешься, что защитил коллектив от ненужных коммуникаций и позволил ему спокойно работать.

В психологии человека зашит удивительный механизм. Сначала мы являемся жертвой и клянем своего насильника но как только мы получаем власть, мы сами, в свою очередь, становимся насильниками. Именно так воспроизводится в российской/советской армии феномен дедовщины. И чем больше мы страдали, тем парадоксальным образом мы более жестоко обращаемся с людьми, которые теперь уже зависят от нас. К сожалению, все человеческое не чуждо и руководителям. Непрерывно жалуясь на абсурд в работе более высокого руководства, менеджеры, не замечая этого, повторяют тот же стереотип поведения в отношении своих подчиненных.

Во время семинара мы вместе с правлением сначала разобрали, что такое ФДП и как его делать, а потом разбили присутствующих на две группы, развели по разным комнатам и дали два независимых задания. Первую группу мы попросили выписать все действия совета директоров и комитетов, которые провоцируют правление создавать ФДП. Вторую группу мы попросили написать все претензии со стороны дочерних обществ к центральному офису (сказали: ну вы же знаете, чем они недовольны, — напишите). Группы не знали заданий друг друга. Как Вы думаете, как соотносились два списка? Да, вы не ошиблись, они практически совпали. Комитеты СД, по мнению правления, требуют никому не нужную отчетность. А на что жалуется «Дочки»? На то, что центральный офис не может раз и навсегда выдать единый формат отчетности, и каждый отдел шлет свой персональный запрос. Может быть, Центральный офис вынужден так делать, поскольку он сам получает хаотичные запросы сверху? Может, и так, но это как раз показывает, что центральный офис не выполняет свою главную миссию — не может оградить производителей от бессмысленных запросов.

Итак, давайте перестанем стесняться и будем учить менеджеров по-настоящему полезному делу: отбиваться от своего корпоративного руководства и обеспечивать нормальную рабочую обстановку в своем коллективе. А навык этот далеко не простой, нарабатывается с опытом. Ниже некоторые рекомендации, которые мы создали на семинаре. Они адресованы топ-менеджерам, но могут использоваться и более широко: при легкой адаптации они будут полезны руководителю любого уровня — от производственного мастера до председателя совета директоров. Что касается советов директоров и их комитетов, то для них рекомендации, как мне кажется, особенно актуальны: не участвовать в политике они не могут (будь то политика по отношению к акционерам, министерствам или инвесторам), а задача не стимулировать производство ФДП, учитывая специфику их деятельности, для них особенно актуальна.

Коммуникация «наверх»

1. Делая презентацию для СД или его комитета, начните с цитат из стратегии и других корпоративных документов.
2. Презентацию делайте простую и концептуальную, но к ней обязательно прикла-

- дывайте весомый документ с таблицами, графиками и схемами.
3. Показывайте трудности внешней среды — каждое ваше достижение должно выглядеть как подвиг.
 4. Не говорите «я» — позиционируйте достигнутое как коллективный результат, публично хвалите и благодарите своих подчиненных, смежников, сотрудников дочерних обществ, а также экспертов совета директоров.
 5. Найдите одну-две ошибки/проблемы, в которых искренно каяетесь; при этом показывайте, что они были абсолютно неизбежны и делались ради блага компании («превысили бюджет, виноваты, знаем, бюджет — закон, зато смогли не пустить вперед конкурентов; нас это, конечно, не оправдывает, самостоятельность в такой большой компании опасна, должны были выходить на комитет и согласовывать расширение бюджета, ошиблись, ...»).
 6. Если в вашей работе есть серьезные провалы:
 - 1) Прокларируйте свою полную стопроцентную ответственность, укажите на свои персональные ошибки.
 - 2) Тут же объясните, что все дело во внешних обстоятельствах и иные решения были по объективным причинам невозможны.
 - 3) Покажите, что понимали приоритетность вопроса, очень много сделали (не пытайтесь преуменьшить значимость провала).
 - 4) Расскажите о запланированных правильных действиях, которые позволят избежать негативных последствий в будущем.
 7. Продемонстрируйте контролируемый элемент романтической увлеченности серьезными целями и идеями — будьте сторонником какой-нибудь важной и трудной реформы, горячитесь, отстаивайте свои идеи.
 8. Показывайте, что безоговорочно верите в то, что СД искренне болеет за дело (даже если вы уверены в обратном).
 9. Одновременно демонстрируйте святое уважение к бюрократическим правилам и процедурам (всеобщее искреннее желание сделать хорошее компании никак не отменяет обязательность процедур).
 10. Демонстрируйте значимую роль СД и его комитетов. Показывайте, насколько важным для вас является данное выступление, как много вы к нему готовились, волнуйтесь.

11. Расскажите, что вам понадобится помощь комитета и совета директоров (несмотря на то, что вы мечтаете, чтобы они больше в данное дело не вмешивались).
12. При нападении, если вы уверены в себе, можете использовать прием мастера: показывайте легкие, но грозные симптомы контролируемой психопатии.
13. Приложите все усилия, чтобы сотрудники Комитетов не запрашивали информацию напрямую от ваших подчиненных и минимально общались с ними. Сочетайте рациональные доводы с личными просьбами и — в самом крайнем случае — с эмоциональными припадками, но добейтесь, чтобы вашим подчиненным не мешали работать.
14. Встречайтесь с ключевыми членами СД тет-а-тет и старайтесь говорить открыто, по-простому, без политики. Обязательно посылайте им заранее (до выступления) презентации, спрашивайте их совета.

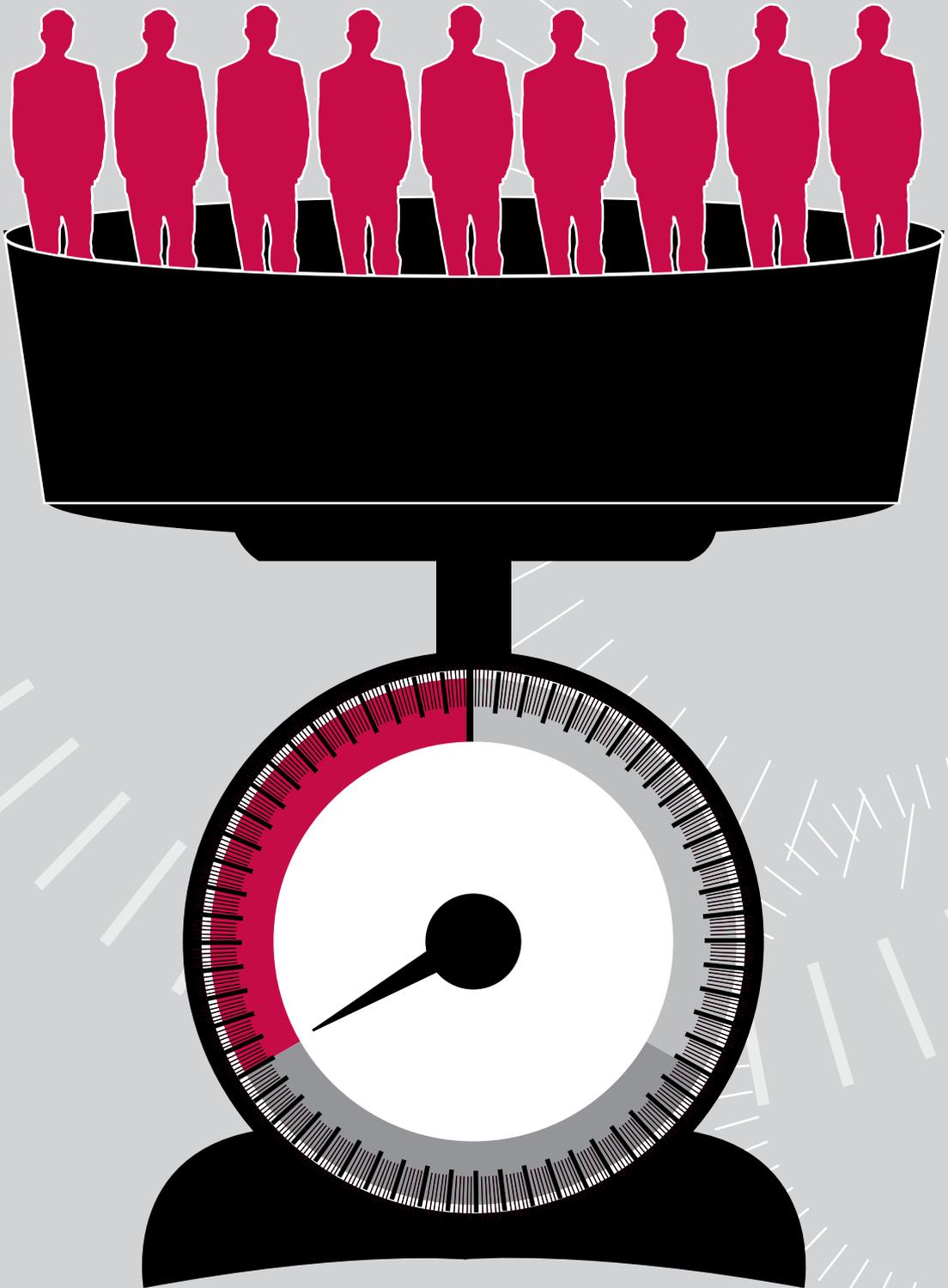
Коммуникация «вниз»

15. Минимизируйте количество собраний для собственных подчиненных, в большинстве случаев ограничивайтесь короткими открытыми разговорами без красивых материалов.
16. Будьте нетерпимы к любым демагогическим бла-бла-бла, которые вы встречаете в документах своих подчиненных.
17. Постоянно подчеркивайте, насколько результат для вас важнее красивой презентации.
18. Вам наверняка понадобится помощь в создании ФДП для совета директоров. Выделите для этого специальных людей. Следите, чтобы один и тот же человек никогда не занимался и содержательными задачами, и созданием ФДП.

Коммуникация с самим собой

19. Примите идею, что создание ФДП и корпоративные игры — это ваша обязанность, ваша ноша как менеджера, за которую вам платят деньги.
20. Гордитесь тем, что вы оградили своих подчиненных от корпоративных игр, свойственных вашему руководству.

Является ли ФДП единственной темой, которую не принято обсуждать и которая, тем не менее, является важнейшей частью работы менеджера? Конечно, такая тема не единична. О других — в следующих постах. ■



Как определить оптимальное количество сотрудников компании¹

Григорий Финкельштейн, партнер

В производственной компании есть три категории персонала. Это работники основного производства, работники вспомогательных служб и офисные сотрудники. В этой статье я помогу вам ответить на вопрос, как определить оптимальную численность каждой категории?

Как определить количество работников основного производства

Любое производственное оборудование содержит паспортные требования, где указано рекомендуемое количество человек для работы на нем. Вы можете ориентироваться на эти данные, но если их недостаточно, попробуйте следующие методы.

Сравнение с конкурентами

Выделите главный производственный процесс и сравните, сколько людей работает

у вас в компании и сколько — у конкурентов. Этот способ наиболее быстрый, но эффективен лишь в том случае, если вы сможете достать точные данные по конкурентам. Сравнение позволяет также понять, где находится компания, каково ее положение с точки зрения численности персонала и эффективности производства.

Приведу пример: одна из российских нефтяных компаний рассчитала, сколько сотрудников блока «Разведка и добыча» приходится на одну скважину, и сравнила полученные данные с конкурентами. В результате количество сотрудников на одну скважину в этой компании оказалось на 32% больше, чем у конкурентов.

Хронометраж

Необходимо разделить рабочий процесс на этапы и замерить время выполнения каждого из них, а затем сложить полученные значения. Обычно хронометражем занимаются

1. Статья опубликована в журнале «Генеральный директор», №1 — 2011

нормировщики, организаторы производства или экономисты по труду. Но, по сути, этому методу можно обучить любого сотрудника. Минус метода в том, что он занимает очень много времени. Например, чтобы рассчитать среднее время, необходимое на выполнение сборки детали, нужно провести 30 замеров сборки, выполненной разными рабочими. Есть и другое ограничение — когда люди знают, что их измеряют, они замедляются. Кроме того, хронометраж — негибкий метод. Например, при замере обработки однотипных деталей, которые, тем не менее, немного различаются между собой, мы вынуждены замерять обработку каждой детали в отдельности и рассчитывать нормативы на каждую из них (см. пример использования данных хронометража при нормировании труда складских рабочих).

Специалист по нормированию делает видеозапись процесса, просматривает ее, фиксируя элементарные механические движения, классифицирует их и заносит данные в специальное программное обеспечение. Расчет времени производится автоматически.

- получить контроль над легким объектом (вес до 1 кг);
- снова протянуть руку на 20–75 см, чтобы закрепить объект;
- совершить осторожное точное размещение объекта на ось с нажимом;
- сделать 5 поворотов кистью руки без усилия.

Специалист по нормированию делает видеозапись процесса, просматривает ее, фиксируя элементарные механические движения, классифицирует их и заносит данные в специальное программное обеспечение. Расчет времени производится автоматически. При этом программа размечает видеозапись, делая ее документом, подтверждающим норму. Ограничение метода в том, что он применим лишь для работы с высокой долей ручного труда и повторяемости. Кроме того, этот метод потребует от вас определенных затрат на обучение работников компании. В принципе, микроэлементное нормирование может осуществлять любой работник производственной или экономической специальности, прошедший обучение. Типичный проект по обучению, как правило, выглядит следующим образом: 1 неделя на теоретическое обучение, 2 недели на отработку навыка (на материале компании) — практика доводит этот навык до автоматизма, около 2-х месяцев на пилотный проект.

Преимущество микроэлементного нормирования над хронометражем можно продемонстрировать примером из нашего опыта. Деятельность лаборанта предприятия химической отрасли состоит из проведения более 600 вариантов химического анализа. Основная часть действий работника совпадает, но есть небольшие различия. С помощью метода микроэлементного нормирования расчет норм на все 600 операций занял несколько дней. Использование хронометража потребовало бы замер всех 600 вариантов анализа в отдельности, что увеличило бы время в десятки раз.

Как определить численность вспомогательных служб

Сравнение с конкурентами количества сотрудников вспомогательных служб вашей компании показало значительное превышение численности. Что делать в этой ситуации? Прежде всего, решите для себя следующие вопросы:

Разбивка стандартных процедур на элементарные движения

Этот метод называется микроэлементным нормированием. Суть его в том, что производственную деятельность можно свести к сравнительно небольшому числу стандартных элементарных движений, длительность которых уже известна (из проведенных ранее исследований). Через сумму длительности элементарных действий вычисляются нормативы для операций. А через них можно рассчитать и оптимальную численность.

Приведем пример использования микроэлементного нормирования. Оператор берет из ящика гайку (движение в пределах досягаемости), наживляет ее на винт над рабочим столом (движение также в пределах досягаемости) и закручивает гайку пятью поворотами кисти руки. Раскладываем процесс на элементарные механические движения:

- протянуть руку на расстояние от 20–75 см;

- Какие обслуживающие процессы вы можете оставить внутри компании, а какие могут быть отданы на аутсорсинг?
- Посмотрите, какую часть процессов можно передать основным рабочим. Например, могут ли они сами в некоторой степени обслуживать свои станки? Выполнять мелкий ремонт? Сможет ли, например, один рабочий ремонтной службы охватить сразу несколько цехов? Можно ли централизовать процесс ремонта? Есть ли возможность оптимизировать логистику: спланировать маршруты так, чтобы они занимали меньше времени?

Если после решения этих вопросов потребность в нормировании еще осталась, вы можете использовать следующие методы: трудоемкий хронометраж, высокоточное, но также трудоемкое микроэлементное нормирование или же факторное нормирование.

Факторное нормирование — это довольно точный, но при этом менее трудоемкий метод, чем хронометраж или микроэлементное нормирование. При его использовании в каждом производственном процессе выделяются ключевые факторы, влияющие на трудозатраты. Как правило, таких факторов у процесса несколько. Например, проводя нормирование в одном добывающем подразделении нефтяной компании, мы выделили следующие факторы трудозатрат по процессу «бурение»: количество бригад по бурению, количество работающих на скважинах, количество скважин, сложность месторождений, количество подрядчиков, количество освоенных скважин.

Чтобы рассчитать степень влияния каждого фактора на численность персонала, мы раскладываем один большой процесс на несколько более мелких. Наша цель — дойти до настолько мелких процессов, что на них будет оказывать влияние только один фактор. Например, из процесса «бурение» можно выделить подпроцесс «супервайзинг бурения»². На него влияет лишь один фактор — количество бригад бурения. Чтобы рассчитать необходимую численность супервайзеров бурения нужно знать количество бригад по бурению.

Теперь можно рассчитать коэффициент, показывающий время, которое требуется супервайзеру на одну бригаду за выбранный период, и сравнить однотипные подразделе-

ния компании по этому коэффициенту между собой. Это позволит увидеть «лидеров» и «отстающих» по производительности (см. рис. на стр. 32). Как выставить нормы при факторном нормировании? Существуют два подхода:

Чтобы рассчитать степень влияния каждого фактора на численность персонала, мы раскладываем один большой процесс на несколько более мелких.

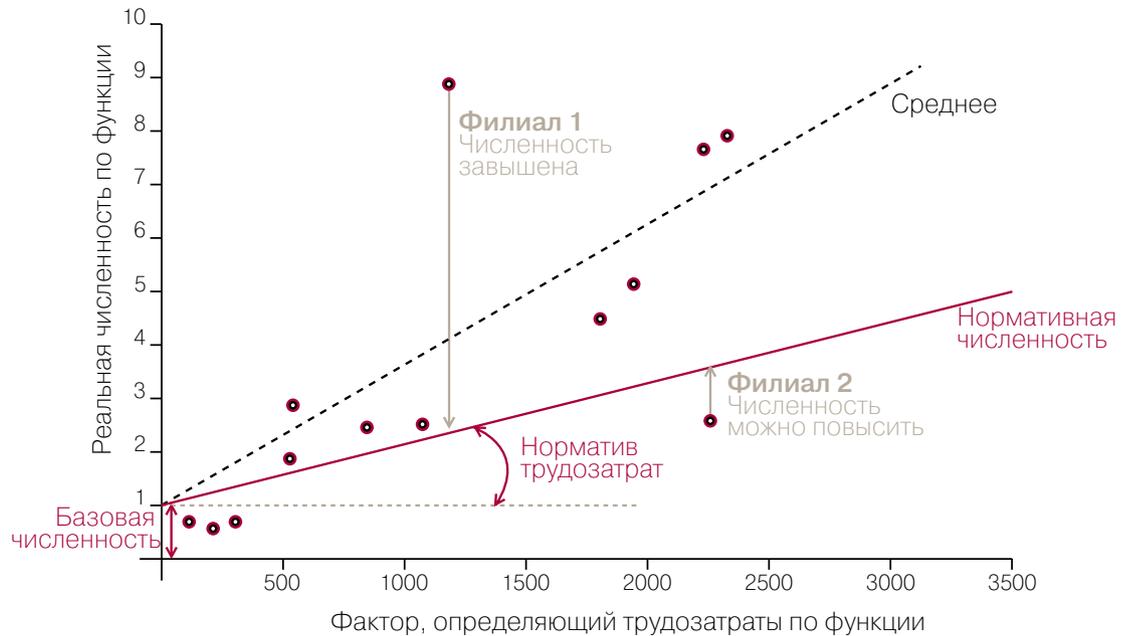
- Вы можете принять за норму численности среднее значение. Тогда подразделениям-лидерам нужно добавить людей, а у отстающих — сократить. Такой подход стоит выбирать, если у лидеров выявляется наихудшее качество выполнения процесса.
- Если лидеры не теряют в качестве, то нормы вы можете выставить на базе лидеров. Тогда все филиалы, кроме лидирующих, получают задание на снижение численности, что стимулирует их руководителей к повышению производительности труда и обучению у лидеров. Такой подход наиболее эффективен.

Факторное нормирование — это довольно точный, но при этом менее трудоемкий метод, чем хронометраж или микроэлементное нормирование. При его использовании в каждом производственном процессе выделяются ключевые факторы, влияющие на трудозатраты

В нашем примере за норму для всех подразделений было принято среднее значение коэффициента. Но так как разброс трудозатрат в разных подразделениях достигал 1000 человеко-часов в год на одну бригаду, консультанты провели дополнительный анализ и выявили подразделения с удаленными скважинами. Был определен поправочный коэффициент, с учетом которого выставились нормы для удаленных подразделений. В итоге, экономия численности супервайзеров в одном подразделении компании составила 8%.

2. Супервайзинг бурения — новое явление в российской нефтегазодобывающей промышленности. Представитель нефтегазодобывающей компании — супервайзер контролирует качество буровых работ, следит за выполнением проекта и участвует в разрешении конфликтных ситуаций.

Сравнение численности по филиалам



Как оценить количество офисных сотрудников

Оценить количество сотрудников офиса вашей компании можно через устоявшиеся соотношения офисных сотрудников к работникам основного производства. По нашему опыту, в нефтегазовой отрасли такое соотношение будет составлять 3–4 офисных сотрудника к 10 производственным; в железнодорожной отрасли — 4–5 к 10; а в горнодобывающей и перерабатывающей — 3 к 10. Также существуют соотношения работников функциональных подразделений к штатным сотрудникам. Например, для кадровой службы соотношение 1 к 100 является нормой. Это очень грубые данные, однако они помогут вам понять, следует ли проводить дальнейшее нормирование.

Работая над сокращением в категории офисного персонала, мы рекомендуем идти одновременно с двух сторон: заниматься оптимизацией организационной структуры и бизнес-процессов и нормировать численность офисных подразделений с помощью метода факторного нормирования.

Например, мы применяли факторное нормирование для расчета численности кадровой службы одной из компаний топливно-энергетического сектора. Один из процессов, который выполняют кадровики, — рекру-

тинг. Он состоит из поиска и приглашения кандидатов, проведения входных интервью, оформления принятых людей (кадровое делопроизводство) и т.п. Основным фактором трудозатрат по процессу рекрутинга является количество нанятых сотрудников. Мы выяснили соотношение проинтервьюированных кандидатов к нанятым и среднюю длительность входного интервью и определили, сколько мы тратим времени для того, чтобы нанять одного человека. Сравнив производительность разных рекрутеров и рассчитав поправочные коэффициенты (на поиск сотрудников разных специальностей уходит разное количество времени, и регион, в котором ведется работа, тоже накладывает специфику на поиск), мы определили «лучших» и «отстающих» рекрутеров. Затем выбрали норматив и рассчитали оптимальную численность по процессу рекрутинг.

При использовании факторного нормирования компании могут сделать еще одну важную вещь. Если в компании есть типовые подразделения (например, филиалы), можно провести анализ организации труда и рассмотреть причины лидерства одних и отставания других. Это может непосредственно привести к повышению эффективности работы компании. ■

Как рассчитать нормативы численности для своей компании

Алексей Шibaев, начальник управления организации и нормирования труда, НИИ труда и социального страхования

В настоящее время в практике нормирования труда существует множество методов, различающихся по эффективности их применения для решения тех или иных практических задач. Однако, ставя задачу выбора и использования того или иного метода, необходимо учитывать цели, для которых он будет использоваться. Если целью проведения работы является нормирование численности персонала, то эффективность применения хронометражных исследований и микроэлементного нормирования вызывает множество сомнений из-за их специфики. Прежде всего, например, применение микроэлементных нормативов эффективно в тех случаях, когда высока доля регламентированных ручных операций. Сегодня же многие трудовые процессы либо уже автоматизированы, либо интенсивно автоматизируются. Применение микроэлементных нормативов и хронометража наталкивается на существенные ограничения, делающие их использование просто неэффективным для нормирования именно численности персонала. Представляется, что хронометражные наблюдения и микроэлементное нормирование более пригодны для составления производственных планов.

Говоря о перспективах микроэлементного нормирования, нельзя не сказать, что микроэлементное нормирование было разработано в Советском Союзе уже почти 30 лет назад. Базовая система микроэлементных нормативов времени (БСМ) была создана в 1982 г. в результате работ, проведенных Научно-исследовательским институтом труда и Центральным бюро нормативов по труду совместно с отраслевыми научно-исследовательскими организациями. Однако с учетом специфики организации трудовых процессов на отечественных предприятиях система микроэлементного нормирования так и не получила широкого распространения.

Среди аналитически-исследовательских методов внимание заслуживает фотография рабочего времени и последующая разработка на ее основе фактического баланса рабочего времени, что вкупе с методами совершенствования организации труда позволяет более эффективно нормировать численность работников.

Относительно метода факторного нормирования следует отметить, что его использование позволяет провести нормирование в сравнительно короткие сроки и с меньшими по сравнению с описанными выше методами трудозатратами. Тем не менее, данный метод также не лишен недостатков, связанных, прежде всего, с высокими требованиями к качеству исходных данных.

Однако, как представляется, на сегодняшний день одним из самых перспективных направлений нормирования численности работников и в особенности служащих, является определение численности персонала исходя из требований к качественным характеристикам работников.



«Бизнес делают люди, которые принимают решения»

Интервью: Даниил Мартыненко, ведущий консультант «ЭКОПСИ Консалтинг»

Родился в 1974 году в Новосибирске. Закончил Институт инженеров водного транспорта по специальности организация работы флота. С 1996 года работает в области управления персоналом. Управленческую карьеру начал в Сибкадембанке (сейчас входит в группу МДМбанк). В 1997 году организовал первый HR-клуб в Новосибирске. С 2006 года работает в «ЭКОПСИ Консалтинг». Прошел путь от консультанта до ведущего консультанта. Лучший консультант согласно внутреннему рейтингу «ЭКОПСИ» за 2008 год по объему биллинга.

Руководил и принимал участие в проектах по разработке КПЭ и системы управления эффективностью, системы грейдов, созданию организационной структуры для крупных российских компаний, является одним из соавторов Типологии организаций 4F.

1 января 2011 возглавил практику внутри направления «Управление организационной эффективностью». Женат, воспитывает двух дочерей.

Твои проекты, как, впрочем, проекты любого хорошего консультанта, действительно разнообразны, причем как по тематике, так и по типу компаний-заказчиков. Чем на самом деле тебе интересно заниматься?

Самые интересные проекты получаются, когда человек, выступающий заказчиком, действительно хочет и готов решить бизнес-задачу, изменить и улучшить бизнес. Тогда появляется истинный драйв и готовность сделать по-настоящему полезный для бизнеса результат.

Приведу яркий пример. Мы реализовывали большой проект по созданию системы управления эффективностью, включающий в себя создание организационной структуры, систем: КПЭ, премирования, грейдов и нормирования численности. Первые полтора года проект шел формально — документы утверждались, но в компании ничего не менялось. Потом на должность HR-директора был принят энергичный, нацеленный на результат человек, который стал реальным заказчиком нашего проекта. После этого работа в корне изменилась, например, мы предлагаем вариант решения задачи

и получаем ответ: «Нет, ребята, это все классно выглядит, но это не сработает в нашей компании». Или, наоборот, он предлагает дополнительные параметры системы, а мы ему говорим: «Да, это очень важное дополнение, но оно делает систему очень сложной для внедрения». А нам отвечают: «Я умру, но внедрю», и действительно внедряет. В результате этот проект превратился из «формального» в проект, который положил начало качественному изменению бизнеса. Именно такие проекты я считаю «ВАУ»-проектами. Это возможно только тогда, когда заказчику нужен не формальный отчет, а результат, который будет реально изменять людей, организацию, бизнес-результат.

Самая интересная и вместе с тем самая сложная для меня задача, когда генеральный директор или директор по персоналу задает вопрос: что я могу сделать, чтобы значимо увеличить эффективность своей команды?

Понятно, что вовлеченность заказчика создает «ВАУ»-эффект. Какие задачи для тебя содержательно интересны?

Самая интересная и вместе с тем самая сложная для меня задача, когда генеральный директор или директор по персоналу задает вопрос: что я могу сделать, чтобы значимо увеличить эффективность своей команды? Что мне нужно для этого изменить: уточнить цели, создать эффективную систему мотивации, по-другому распределить ответственность, изменить стиль управления или что-то еще? Я считаю, что при таком запросе не может быть единственно правильного решения, подходящего к любой ситуации, и, к сожалению, не существует пока технологии, позволяющей выбрать верный подход.

Пока такой выбор находится в области искусства. Система 4 F — это только первый шаг на пути создания такой технологии. Мы только в самом начале пути.

Почему это так важно?

Мое мнение, что на показатели компании больше всего влияют проекты, трансформи-

рующие менеджмент, делающие его живым, активным, смелым, вовлеченным в бизнес. В кризис такие команды быстро принимают решения, «режут» затраты, «выстреливают» новыми продуктами. В период стабильности на рынке такая топ-команда показывает сверхрезультаты, выдает интересные идеи. На этапе роста рынка они умудряются опережать рост в два и более раз.

Чем будет заниматься практика, лидером которой ты станешь с 2011 года?

В «ЭКОПСИ» не принято окончательное решение о специализации практик, но мне лично интересно сконцентрироваться на повышении эффективности управленческих команд. Можно выделить несколько ключевых направлений развития практики:

- 1) Целеполагание управленческих команд, начиная от фасилитации стратегических сессий до создания системы стратегических целей и распределения ответственности за их достижение между членами управленческой команды.
- 2) Организационная структура — создание таких решений, которые помогают управленческой команде эффективно взаимодействовать в текущей работе и быстро находить оптимальные решения в сложных ситуациях.
- 3) Система мотивации управленческой команды. Я считаю, что посткризисный фокус на среднесрочных (до года) программах мотивации должен быть дополнен обновленными подходами в области программ долгосрочной (3-5 лет) мотивации. Есть много интересных идей в этом направлении.
- 4) Повышение потенциала управленческой команды. В этом направлении необходимо создать системные решения, которые используют как уже существующие инструменты развития, такие как тренинги, персональный коучинг, так и новые инструменты, такие как «Learning Expedition», соревнование между управленческими командами по решению бизнес-кейсов в реальном времени и др.

Чем определялся выбор фокуса у твоей практики?

По моему мнению, класс профессиональных менеджеров в России только начинает формироваться. Приведу на первый взгляд дале-

кую аналогию со времен Второй мировой войны. В конце 1941-го и в 42-м годах, когда Красной армии удалось мобилизоваться, остановить противника и даже перейти в наступление, ее части постоянно попадали в окружение. Почему это происходило? Многие историки говорят о том, что в большинстве случаев по количеству и техническим характеристикам техники мы были не хуже и даже превосходили противника. Однако наши потери в несколько раз превышали потери фашистской армии. Одна из основных причин этого в том, что управленческий костяк немецких войск был гораздо опытнее, чем у нас. Немецкий офицер, у которого отец и дед были военными, который рос с мыслью, что пойдет по их стопам, оказался более профессиональным, чем российский. Наше же военное руководство было сильно ослаблено предвоенными кадровыми чистками. Надо отдать должное тому, что советские офицеры быстро усвоили урок своих «учителей» и с 1943-го начали эффективно применять и развивать их подходы к стратегии ведения войны.

Точно такая же история сейчас происходит с российским менеджментом. «На западе» кроме высоких технологий есть люди, которые поколениями воспитываются как менеджеры. Они «с детства» имеют навыки презентации, знают, что подчиненным нужно давать развивающую обратную связь и как это делать и так далее... А мы только в начале пути формирования этого «класса» менеджеров. Людей, которые могут управлять в современном бизнес-стиле, очень не много. У нас есть и высокий человеческий потенциал, мы можем приобретать и создавать новейшие технологии, но наша основная зона развития — это эффективность управленческих команд.

Россия уже 20 лет занимается возвращением управленцев. Они что, не эффективны?

Давайте вспомним историю капитализма Англии, Америки, сколько ему лет? Даже такая «молодая» экономика, как японская, стала развиваться как капиталистическая с начала XX века, на начало Второй мировой войны в Японии была мощнейшая промышленность, что и позволило Японии замахиваться на такие амбициозные цели, т.е. менеджменту Японии почти 100 лет. А сколько лет нашему менеджменту? 20

лет — не очень большой срок для формирования класса профессионалов, готовых бросить вызов мировым лидерам. Мы уже в «бассейне с крокодилами», поэтому нужно довольно быстро учиться «плавать и кусаться» лучше них.

20 лет — не очень большой срок для формирования класса профессионалов, готовых бросить вызов мировым лидерам. Мы уже в «бассейне с крокодилами», поэтому нужно довольно быстро учиться «плавать и кусаться» лучше них.

Ты сейчас подбираешь людей к себе в команду. Каких людей ты ищешь?

Как у нас любят говорить, «это очень просто». Для успеха нужны всего три компетенции: мотивация на результат, системное мышление и влияние на людей. Марк Розин, выступая на круглом столе журнала Harvard Business Review, сказал, что талантом является сотрудник с двумя выдающимися компетенциями из этих трех. Я полностью с ним согласен, с небольшим дополнением: только при условии, что эта третья компетенция не совсем провальная.

Кроме этих трех компетенций я считаю важным в людях два мотива: первый — желание реально помочь клиенту достигнуть его целей, второй — сделать что-то особенное, на что другие не способны.

Какие цели ставит перед собой практика?

Реально влиять на развитие российского бизнеса, повышая эффективность управленческих команд, которые хотят лидировать на локальных и международных рынках.

Продолжи фразу, бизнес делают люди...

Бизнес делают те люди, которые принимают решения. ■

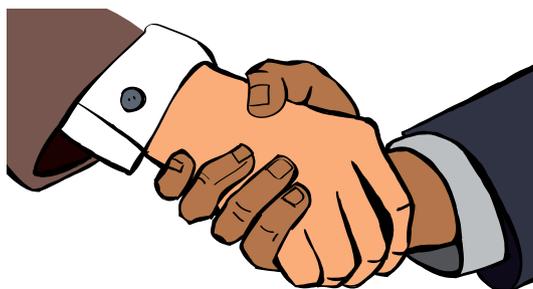


2. Web-ассесмент

Как удешевить оценку компетенций руководителей среднего звена без потери качества?

Оценка компетенций руководителей среднего звена – актуальная задача для большинства российских компаний. Планирование развития, обучение, формирование кадрового резерва, отбор внешних кандидатов и некоторые другие кадровые процессы начинаются с оценки компетенций. Некоторые компании идут долгим, но стратегически верным путем: внедряют процедуры оценки компетенций сотрудников и руководителей со стороны вышестоящих начальников. Другие компании не готовы ждать годы, пока все руководители научатся адекватно оценивать компетенции своих подчиненных. Они заказывают ассесмент-центры у специализированных компаний или создают внутренние центры оценки. Однако даже с учетом высокой объективности такой оценки, массовое распространение ассесмент-центров сдерживается сравнительно высокими затратами. За каждой парой участников наблюдает высококвалифицированный эксперт, время которого стоит недешево. А еще эксперт должен дать обратную связь, написать отчет... Существенно снизить количество экспертов в ассесменте невозможно без столь же существенной потери в качестве оценки. Тесты, опросники и другие экономичные методы не позволяют надежно оценивать большинство компетенций руководителей.

Современные интернет-технологии уже совершили переворот в корпоративном обучении. Все больше программ проходит в режиме вебинаров, электронных курсов. Мы находимся на пороге технологической революции в области оценки компетенций. До создания полноценного ассесмент-центра на основе интернет-технологий, позволяющего сократить стоимость оценки в 2 – 2,5 раза без потери качества, осталось менее года.

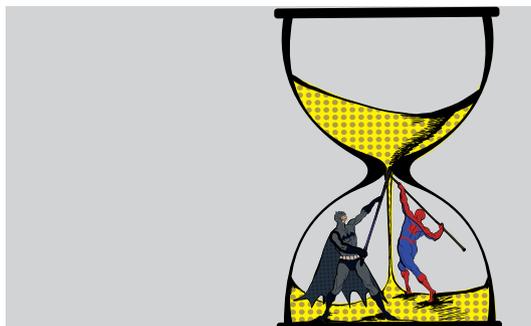


3. Новый МБА — Мастерство Бизнес Аргументации

Как удовлетворить самый актуальный запрос на обучение руководителей?

По результатам исследования запросов на обучение руководителей в крупных российских компаниях, наиболее актуальной темой стала «Бизнес аргументация». Иначе говоря, руководители хотят развивать свое умение обосновывать, аргументировать идеи и предложения перед вышестоящими и коллегами. Повышенное внимание к этой теме не случайно. От убедительности руководителя во многом зависит то, какие будут выделены бюджеты и инвестиции, как будут восприняты планы работы подразделения, будет ли оказана необходимая поддержка. Да и топ-менеджеры часто жалуются: «руководители приходят к нам не с конкретными предложениями и аргументами, а приносят проблемы и непроработанные наброски идей».

В 2010 году компания «ЭКОПСИ Консалтинг» разработала и начала проведение обучающей программы «Мастерство Бизнес Аргументации». Программа построена по технологии «Китайского тренинга» – основана на реальных алгоритмах действий и принципах, используемых наиболее успешными (в плане аргументации, отстаивания своих идей) руководителями в российских компаниях.



4. Команды оптимизации

Как совершенствовать процессы и устранять потери без дорогостоящих и рискованных революций в организации?

В поисках путей сокращения непродуктивных расходов и совершенствования бизнес-процессов многие российские компании задумываются о внедрении технологии Бережливого производства (Lean). Однако лишь незначительная доля проектов Lean в России достигает запланированного результата в установленные сроки. Дело в том, что полноценное внедрение Lean требует от организации колоссального напряжения сил и ресурсов и непреклонной воли менеджмента как минимум в течение трех-четырех лет.

Технология «Команды оптимизации» дает результат сравнительно быстро и без масштабного преобразования всей организации. Дело в том, что основные источники потерь, как правило, очевидны для компании. Для достижения быстрых улучшений необходимо сформировать команды из профессиональных и инициативных работников и руководителей, обучить эти команды сравнительно простым методам обнаружения и устранения потерь, наделить их полномочиями и ответственностью за результат изменений и заинтересовать этих людей в улучшении ситуации. Применение подобного подхода помогает уже в первый год достичь сокращения нежелательных потерь в 15-20%. Помимо этого, в компании выявляются лидеры, которые могут стать реальной опорой более длительных и масштабных проектов Lean.

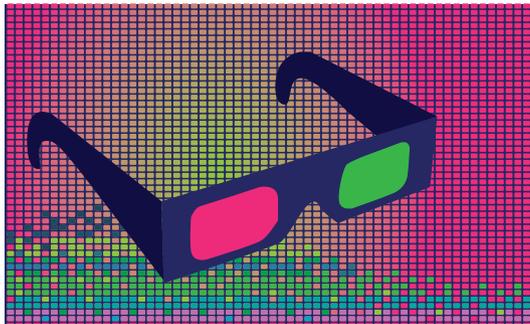


5. Усиление бренда работодателя

Как добиться реального повышения привлекательности компании на рынке труда?

В последние годы в России набирают обороты конкурсы, целью которых является выявление лучших компаний-работодателей. И это неудивительно. «Война за таланты» не прекращается. Рейтинги работодателей становятся достоянием общественности, предметом гордости для победителей и стимулом к размышлению для тех, кто не вошел в «топ 3», или в «топ 10». При этом работа по усилению бренда компании как работодателя ошибочно понимается многими организациями только как внешний PR.

На восприятие компании как работодателя влияет множество факторов. Например, размер бизнеса, индустрия и структура собственности. Однако на эти факторы трудно или невозможно повлиять. Для достижения большей привлекательности работодателям необходимо провести исследование и сформировать план совершенствования основных областей в восприятии целевой аудитории – работников и потенциальных кандидатов (с учетом источников найма). Этими четырьмя важнейшими областями являются: HR-процессы, управленческие практики, процессы внутренней и внешней коммуникации компании.



6. 360-3D

Как сделать обратную связь максимально полезной для развития руководителей?

Обратная связь по методу «360 градусов» на сегодняшний день является одним из самых востребованных инструментов развития руководителей высшего звена. Вместе с тем, у метода в его традиционном исполнении есть немало ограничений. Компетенции, которые лежат в основе обратной связи не позволяют выявить те особенности управленческого стиля, а иногда и черты характера топ-менеджера, которые препятствуют эффективности (деструкторы). К тому же, не бывает руководителей, одинаково эффективных в каждой менеджерской роли. У одного руководителя более развит талант стратега или предпринимателя, другой – великолепный кризис-менеджер или администратор. В результате обратная связь по компетенциям нередко становится формальной и мало способствует развитию руководителя.

Метод «360-3D» позволяет преодолеть ограничения традиционного подхода «360 градусов». Помимо компетенций (как в традиционном подходе) в опросе оцениваются деструкторы и роли менеджера. Сам опрос может быть проведен как с помощью интернет-анкетирования, так и с применением технологий очного интервьюирования респондентов. Отчет и обратная связь по результатам опроса сфокусированы на важнейших темах для руководителя и служат надежной основой для планирования его развития.

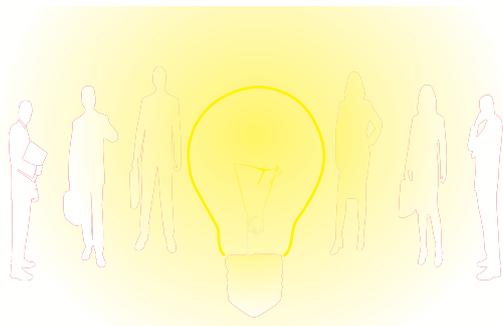


7. Оценочная стратегическая сессия

Как сделать оценку компетенций руководителей высшего звена более точной?

Наиболее точным методом оценки компетенций руководителей в настоящий момент является центр оценки (ассесмент-центр). По сути, это набор заданий – бизнес-кейсов, деловых и ролевых игр, тестов и групповых дискуссий, выполняя которые руководитель проявляет свои деловые качества (компетенции). При этом для руководителей уровня директоров департаментов и управлений, а также для руководителей бизнес-единиц весьма сложно, а иногда и невозможно подобрать оценочные задания, релевантные тому уровню ответственности и специфике ситуации, с которыми эти руководители сталкиваются в реальной деятельности.

Оценочная стратегическая сессия позволяет выявить компетенции руководителей в ходе решения ими реальных, важных для бизнеса компании, масштабных задач. Выигрыш от применения этого метода двойной: с одной стороны, компания получает необходимые бизнес-решения, а с другой – появляется возможность оценки компетенций руководителей в условиях, максимально приближенных к «боевым».

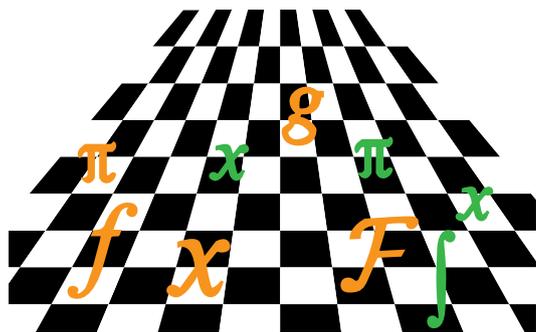


8. Корпоративная идея

Как избежать пустых деклараций и мобилизовать коллектив на решение корпоративных задач?

Все мы хорошо помним лозунги прошлого. «Землю крестьянам, фабрики рабочим!», «Вставай страна огромная!», «Построим коммунизм в отдельно взятой стране!». Идеология оказывала и продолжает оказывать огромное влияние на людей. Однако со сменой эпох, у россиян сформировалось во многом скептическое, недоверчивое и даже циничное отношение к государственной и корпоративной идеологии. Миссии и ценности компаний вывешиваются на сайты и публикуются в годовых отчетах. Но лишь в редких компаниях работники относятся серьезно к этим «придумкам топ-менеджмента». Это во многом происходит из-за того, что люди не видят своей роли в реализации корпоративной идеологии.

На смену абстрактным формулировкам миссий и ценностей, в бизнес должны прийти корпоративные идеи, интуитивно понятные всем работникам. Для большинства компаний в России подобные идеи очевидны: Производительность труда, Ориентация на клиента, Инновации в продуктах и услугах, Промышленная безопасность – вот неполный перечень тех корпоративных идей, которые, с одной стороны, дают четкий фокус развития организации, а с другой – позволяют каждому работнику внести свой вклад в их реализацию. Подобные идеи не должны оставаться декларациями. Компании требуется сделать их максимально понятными, донести до людей, обучить сотрудников тому, как воплощать корпоративную идею на практике, например, работать более продуктивно, с большим вниманием к клиентам. Бизнес-процессы и технологии должны быть ориентированы на воплощение корпоративной идеи в жизнь. При этом компании важно систематически оценивать прогресс в реализации своей корпоративной идеи.

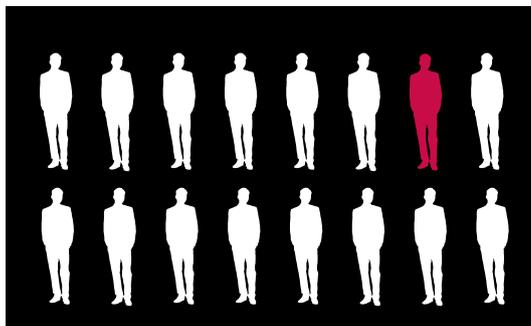


9. HR-Бизнес-стратегия

Как поставить работу с кадрами на службу интересам бизнеса?

Редкая компания в России (особенно, если это крупный бизнес) не имеет кадровой стратегии или кадровой политики. При этом большинство подобных документов и их авторов подвергается критике со стороны советов директоров и правлений за излишнюю декларативность и обилие «воды», недостаток ориентации на пользу для бизнеса. Лишь немногим компаниям удается создать количественно просчитанные бизнес-стратегии управления персоналом.

Каковы обязательные элементы HR-стратегии, ориентированной на интересы бизнеса? Во-первых, это математическая модель численности персонала, в которой период моделирования совпадает с периодом действия бизнес-стратегии. Во-вторых, такая стратегия дает четкий ответ на вопрос: откуда и как компания привлечет необходимое ей количество персонала нужной квалификации. В-третьих, подобная стратегия основывается на объективных данных кадрового аудита. Стратегия показывает, какие процессы в области управления персоналом (подбор, расстановка, обучение, мотивация и т.д.) должны быть усовершенствованы для повышения производительности труда, каково целевое состояние и пути совершенствования

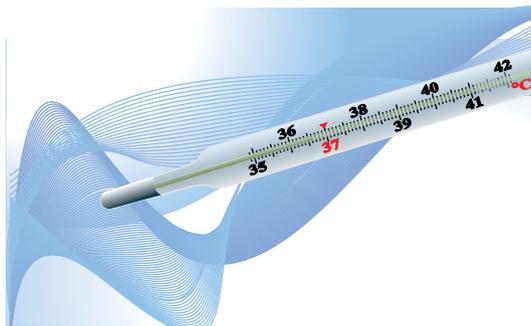


10. Бизнес-коучинг. Четыре этапа

Как сделать коучинг понятным и эффективным?

Согласно исследованиям рынка обучения и развития в России «Trainings Index 2010», коучинг покинул первую тройку популярных методов обучения и развития топ-менеджеров. Это во многом произошло потому, что бренд «Коучинг» оказался дискредитирован теми консультантами, которые под видом программ индивидуального развития топ-менеджеров предлагали психотерапию, тренинги, а иногда даже астрологические прогнозы. Заказчики этой услуги нередко испытывают разочарование в процессе и результатах работы коучей. Однако методов развития для руководителей высшего звена, альтернативных индивидуальному коучингу, по-прежнему мало.

Коучинг руководителя высшего звена должен иметь понятный результат и прозрачный процесс. Первым этапом такого процесса является оценка деловых качеств топ-менеджера. Подобная оценка, как правило, проводится в формате индивидуального глубинного интервью и обратной связи «360-3D». Подобная оценка позволяет руководителю лучше понять свои сильные стороны и зоны развития, получить взгляд на себя со стороны. Вторым этапом является создание плана индивидуального развития и программы коучинга. На третьем этапе, после окончания этапа планирования, роль коуча заключается в помощи руководителю в развитии конкретных компетенций. Такая помощь может иметь форму индивидуального консультирования по развитию компетенции, присутствия коуча на совещаниях с последующей обратной связью руководителю, обсуждения результатов выполнения плана развития. Как правило, количество встреч руководителя с коучем в течение года – от 8-ми до 15-ти. Заключительным, четвертым этапом коучинга, является повторный опрос «360-3D», позволяющий оценить прогресс в развитии руководителя.

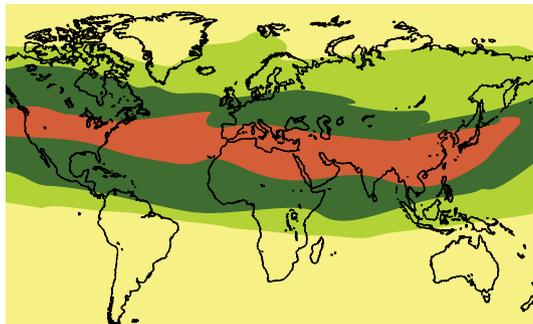


11. Факторное нормирование

Как определить необходимую численность точно и быстро?

Тема повышения производительности труда в настоящий момент является ключевой для большинства российских компаний. Для решения этой задачи необходим комплексный подход, включающий в себя как минимум три элемента: 1. Модернизацию технологий 2. Совершенствование бизнес процессов 3. Нормирование численности.

Нормирование численности методами бенчмаркинга (сравнение с компаниями-конкурентами) дает быстрый результат. Однако этот результат часто оказывается очень приблизительным, неточным. Бенчмаркинг не позволяет учесть важнейшие различия между сравниваемыми организационными единицами. С другой стороны, методы операционного нормирования (например, фотография рабочего дня) дают точный результат, но занимают длительное время и требуют больших затрат. Применение метода нормирования через Ключевые факторы трудозатрат (КФТ) позволяет в 6 – 8 раз сократить время нормирования по сравнению с операционными методами при сопоставимой с ними точности. Суть метода КФТ – выделение ключевых факторов, влияющих на трудозатраты в конкретном подразделении или предприятии, и статистическое моделирование необходимой численности персонала.



12. Сбалансированная карта лидерского потенциала

Как сделать оценку персонала реальным инструментом кадровых решений?

Можно ли ошибиться в прогнозировании успешности сотрудника при назначении его на новую должность, если он получил высокие оценки по компетенциям? Международный опыт говорит, что Ассесмент-центр и его модификации, например, Оценочная стратегическая сессия валидно и надежно измеряют компетенции. Однако проблема ошибки в прогнозах часто лежит за рамками компетенций. Человек с высокими оценками по компетенциям может быть не успешен, по крайней мере, из-за двух главных причин. Одна из них – деструкторы, или черты характера, мешающие успеху. Например, патологическая нерешительность может помешать руководителю использовать великолепно развитую компетенцию «стратегическое мышление», а полная беспринципность мешает ему адекватно проявить компетенцию «лидерство» в условиях, требующих принятия этически сложных решений. Другая причина неуспеха – отсутствие достаточного управленческого опыта, или как иногда говорят «управленческого масштаба» кандидата. Самый талантливый начальник цеха, всю жизнь проработавший на одном месте, отвечавший лишь за небольшую группу непосредственных подчиненных и один технологический процесс, став директором крупного предприятия будет вынужден экстренно осваивать управление финансами, снабжением и логистикой и другие, незнакомые ему функции и процессы, учиться общению с советом директоров. Поскольку разрыв между актуальным и желаемым состоянием огромен, а времени мало, риск неудачи велик.

В 2010 году компания «ЭКОПСИ Консалтинг» разработала и начала применение метода «Сбалансированная карта лидерского потенциала». Метод позволяет прогнозировать успешность назначений с точностью, недоступной для других технологий. На основе комплексной оценки компетенций, деструкторов и управленческого опыта все важные «за» и «против» каждого кандидата на новую должность получают количественное выражение, что позволяет выстроить сквозной рейтинг успеха руководителя на новой должности.



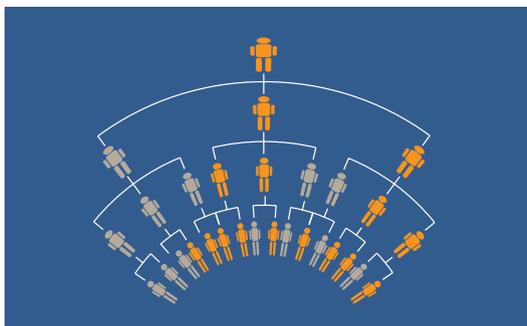
13. Система автоматического профилирования должностей

Как автоматизировать профессиональные компетенции?

В последние пять лет одним из наиболее востребованных проектов кадрового консалтинга является создание профессионально-технических компетенций и профессиональных стандартов. Выполнив более шестидесяти подобных проектов в различных индустриях, консультанты «ЭКОПСИ Консалтинг» столкнулись с проблемой. Клиент доволен качеством компетенций, для каждой должности выстроены профили (требуемый набор и уровень развития конкретных компетенций), проведена оценка людей. Но меняются обязанности сотрудников, совершенствуются бизнес-процессы, реформируется организационная структура. Адаптация профилей компетенций конкретных должностей к этим изменениям становится весьма трудоемкой, дорогой, и, что самое неприятное, ежегодной задачей.

Система автоматического профилирования должностей представляет собой сравнительно простую, локальную автоматизацию

процесса профилирования должностей. Программа позволяет точно соотнести задачи, стоящие перед сотрудниками подразделения, требуемые для их выполнения набор и уровень развития профессиональных компетенций. Меняя список задач, стоящих перед конкретной должностью или сотрудником, руководитель получает требуемый профиль профессиональных компетенций в автоматическом режиме.



14. Настройка организационной структуры

Как правильно решить дилемму централизации и децентрализации?

В любой организации есть центростремительная и центробежная тенденции. Центробежная тенденция, или децентрализация, проявляется в стремлении любой организационной единицы (от предприятия до отдела) к созданию «натурального хозяйства». Своя кадровая служба, бухгалтерия, ремонтный цех, штат водителей – для предприятия; свой рекрутер, секретарь, курьер – для отдела. Затраты на вспомогательные функции растут, а их качество не всегда высокое. Постепенно растет штат неосновного персонала. Зато выигрывают оперативность и «ориентация на внутреннего клиента». И главное, с «натурального хозяйства» легче спросить за конечный результат. Центростремительная тенденция, или централизация, напротив, состоит в том, что вспомогательные функции собираются в едином центре (центрах) обслуживания, или выводятся в аутсорсинг. При умелом управлении растет качество услуг вспомогательных функций, сокращаются затраты (за счет эффекта масштаба). Но функциональная или географическая отдаленность от «внутреннего клиента» зачастую имеет много тяжелых побочных последствий. На самом верхнем уровне дилемма централизации / децентрализации требует выбора между дивизиональной или функциональной организационной структурой. Сделать правильный выбор в том, какие именно функции и процессы стоит централизовать, а какие децентрализовать, очень трудно. Цена ошибки огромна. Но зачастую подобные решения принимаются стихийно, на основе традиций (всегда так делали) или веры первых лиц в пользу того или иного подхода (самостоятельность – это главное или, напротив, – главное это прозрачность и контроль). К сожалению, очень часто полученное распределение является неоптимальным для бизнеса.

Компаниям, перед которыми стоит дилемма централизации / децентрализации, необходим глубокий анализ и просчет синергетических эффектов и рисков по каждой из альтернатив. Такой анализ позволяет выбрать для каждой функции оптимальное соотношение централизации и децентрализации и получить максимальный управленческий и экономический эффект. На основе анализа формируется концепция, которая отвечает на вопрос: «Что именно отдать в центр, а что передать на места?». В дальнейшем концепция служит основой для формирования работоспособных систем ключевых показателей эффективности (КПЭ), матриц ответственности, должностных инструкций и профессиональных компетенций. В реализацию реформы вовлекаются руководители всех уровней. На выходе мы получаем систему управления максимально эффективную в конкретных обстоятельствах, оптимально балансирующую минимальные затраты, оперативность в принятии решений и единую ответственность за конечный результат.

ВЕДОМОСТИ

Проблема: Третий лишний?

Ведомости, Приложение «Форум» декабрь 2010

Автор: Павел Безручко

В статье Павел Безручко рассказывает о взаимодействии работодателей и системы профессионального образования в области энергетики. «На мой взгляд, государству стоило бы перенести упор (и финансирование) с вузов на систему подготовки рабочих кадров. Как альтернатива, компании, объединившись, могли бы наладить собственную систему обучения рабочим специальностям. На выходе работодатель получал бы специалиста, соответствующего его требованиям к квалификации».

Финанс.

Карьерный лифт банкира: как доехать молодым

Журнал «Финанс.» № 45 (376) 06-12.12.2010

Мария Макарушкина ответила на вопросы журналу «Финанс» и перечислила, какие именно качества нужны для быстрой карьеры. «Прежде всего, это умение выстраивать отношения. И это не только хорошие коммуникативные навыки, но и социальный интеллект, своеобразное «видение» людей — понимание, кто принимает решения, кто владеет ключевой экспертизой».

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

Нормирование численности персонала на производстве

«Генеральный директор. Управление промышленным предприятием», 22.10.2010

Автор: Андрей Куликов

В статье описываются различные инструменты расчета объективной численности персонала. Как один из наиболее точных способов нормирования численности персонала рассматривается микроэлементное нормирование.

Коммерсантъ ДЕНЬГИ

Двуликий бонус

Журнал «Коммерсант. Деньги» № 48 (805), 06.12.2010

Григорий Финкельштейн ответил на вопросы журнала «Коммерсант. Деньги» относительно практики премирования в российских компаниях.

ВЕДОМОСТИ

Отнять и поделить

Ведомости № 192 (2710), 14.10.2010

Александр Улесов поделился с «Ведомостями» мнением, как решить основную проблему управления знаниями. «Как только эксперты, в чьих головах сосредоточена экспертиза, ушли, вместе с ними ушло из компании и знание. Поэтому компания должна выбрать модель передачи знаний не от «головы к голове», а от «головы» к некоторому центру, а оттуда в другие головы с возможностью тиражирования».

Секрет фирмы

Ставим мозги на счетчик

«Секрет Фирмы» № 11 (303), 08.11.2010

В статье разбирается опыт ИТ-компании «Информзащита» по изменению организации работы и системы мотивации. Генеральный директор «Информзащиты» Владимир Гайкович вместе с «ЭКОПСИ» за три года сотрудничества сумели значительно повысить эффективность бизнеса.



Оппортунисты, вперед!

Forbes.ru, 31.08.2010

Автор: Марк Розин

Автор сравнивает два подхода к управлению бизнесом: «Важно осознавать, что бывают хорошие и плохие стратеги, а также хорошие и плохие оппортунисты. Более того: бывают плохие бизнесмены, которые не являются ни тем, ни другим. И поэтому не хочется, чтобы плохое, бессистемное, глупое ведение бизнеса прикрывалось оппортунистическим подходом. Есть плохой бизнес — а есть успешный эффективный оппортунизм».

Две психодиагностики российского бизнеса: обзор тестов и технологий

Ежегодник профессиональных рецензий и обзоров. Методики психологической диагностики и измерения.

Автор: Евгений ЛУРЬЕ

В обзоре представлена попытка рефлексии текущего положения дел в российской психодиагностике. Основное внимание уделено психодиагностическим методикам, предназначенным для использования в бизнесе.

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ

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

СОЦИОЛОГИЯ БИЗНЕСА, ИССЛЕДОВАНИЯ

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

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

ПОСТРОЕНИЕ HR-СИСТЕМ И СОЗДАНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ

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

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ HR-ФУНКЦИЙ

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

ЭКСПЕРТИЗА

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

РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

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

Подписка

на журнал

The Human Resources Times



Подписка на электронную версию журнала бесплатная.

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

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