



Человек на своем месте

Галина Вайсбанд, вице–президент по персоналу «Хоум Кредит энд Финанс Банка»

Беседовала **Юлия Фуколова**

Стремление приносить пользу и добиваться значимых результатов заложено в самой природе человека. Однако далеко не все из нас могут похвалиться высокой результативностью в работе. Канадский ученый Эллиот Джекс, автор концепции Requisite Organization (RO), полагает, что есть два основных фактора, которые могут помешать нам быть результативными: несоответствие между нашим мыслительным потенциалом и занимаемой должностью, а также «неправильный» руководитель. Первое в России внедрение концепции Requisite Organization в деловую практику состоялось в компании «Хоум Кредит энд Финанс Банк». Вице-президент банка по персоналу Галина Вайсбанд поделилась с нами подробностями этого проекта.

Концепция Requisite Organization Эллиота Джекса мало известна в России. Как вы о ней узнали?

Совершенно случайно: мне рассказал о ней бывший коллега, вдогонку прислал ссылку на статьи. Если коротко, то Джекс задается вопросом, как получать от людей максимум того, на что они способны, чтобы им было при этом комфортно работать, – и предлагает свой ответ. Его идеи показались мне интересными, я стала искать материалы в интернете, прочитала книгу Requisite Organization... (см. справку на стр. 38). И поняла: это то, что нужно нам. Мы решили протестировать эту концепцию на практике.

Чем именно она вас заинтересовала?

Чтобы ответить на этот вопрос, надо немного рассказать о нашей компании. Пока на банковском рынке шел бурный подъем, мы

каждый год росли по доходам и по численности сотрудников на 40% и более. Нам нужно было быстро набирать компетентных людей и помогать им адаптироваться в коллективе. Поэтому самым важным показателем при оценке кандидатов были компетенции. Для их оценки мы использовали самые разные инструменты, начиная тестами и заканчивая центром оценки.

В какой-то момент мы, предполагая, что бурный рост скоро закончится, пересмотрели приоритеты и взяли курс на эффективность. Вплотную занявшись построением корпоративной культуры, мы поняли одну вещь: успех на работе связан не только с компетенци-

Как получать от людей максимум, и чтобы при этом им было комфортно работать? Ответ знает канадский ученый Эллиот Джекс

ями. Очень многое зависит от того, что по-английски называется attitude, – мы перевели этот термин как «отношение». Отношение тесно связано с ценностями человека. Мы сформулировали четыре ценности, по которым живем и сейчас: энергия, ответственность, открытость и партнерство. Разработали и проводим специальную программу «Снежный ком» – разговор с сотрудниками о корпоративной культуре и наших ценностях.

И место компетенций при оценке сотрудников тоже заняли ценности?

Нет, не совсем так. Компетенции, безусловно, важны: это 50 процентов успеха человека на работе. Но остальные 50 процентов – это отношение к работе и к окружающим людям. Поэтому мы создали тест, выявляющий ценности кандидата. В нем примерно пять десятков вопросов – поведенческие индикаторы, на которые нужно отвечать «да» или «нет». Кроме того, мы включили ценности в формулу ежегодной оценки сотрудников: если человек показывает некорпоративное поведение, все его достижения умножаются на ноль.

Выглядит вполне логично. Что же не устраивало вас в этой системе?

Изучая показатели людей, мы не раз наблюдали такую картину: есть опытный, компетентный, вовлеченный человек, с отношением у него все в порядке – но результаты невысокие. Чего-то не хватало – и мы никак не могли понять, в чем причина. Какой-то кусок пазла оставался за рамками нашего внимания. Но когда мы узнали



о теории Requisite Organization, этот недостающий кусок появился – и картинка сложилась. Да, компетенции важны, важны также ценности и мотивация сотрудника – но, оказывается, без мыслительного потенциала каши не сварить. Это то, что мы называем «человек на своем месте»: соответствие между масштабом задач на данной должности и масштабом мышления человека. В этом и заключается основная идея Requisite Organization.

Но мыслительный потенциал – очень сложный показатель. Каким образом можно его измерить?

Джекс сделал вывод, что уровень мыслительного потенциала человека и уровень должности можно измерять одной «линейкой»: единицей измерения служит время. Временной горизонт должности можно измерить, задав сотруднику и его руководителю вопрос: «Пожалуйста, сформулируйте самую длинную задачу на своей должности». Если сам человек не может ответить, ответ всегда знает его руководитель. Затем нужно оценить временной горизонт конкретного сотрудника – его способность самостоятельно планировать и выполнять задачи в течение определенного периода вре-

мени. Остается соотнести временной горизонт должности и сотрудника, который ее занимает.

Соответствие между масштабом задач на данной должности и масштабом мышления человека – суть теории Requisite Organization

Например, в нашем случае должности первого уровня – позиции фронт-лайн в отделениях банка. Сотрудники работают по инструкции, уровень решаемых ими задач укладывается в интервал от 1 дня до 3 месяцев. Следующий уровень – супервайзер. Он ставит задачу нижестоящим сотрудникам, оценивает исполнение, планирует деятельность группы. Его временной горизонт шире: от 3 месяцев до 1 года.

«Мы поняли, почему некоторые люди не показывают высоких результатов»

Какие цели вы ставили, начиная эксперимент по внедрению Requisite Organization?

Прежде всего – улучшить результаты людей, а также сделать работу комфортнее для сотрудников.

Сложно ли было убедить руководство?

Наши руководители всегда открыты для новых идей, они готовы пробовать, если видят в этом логику и смысл. Поэтому мы начали эксперимент и решили оценить все должности в центральном регионе. Силой концепцию не навязывали: каждый руководитель должен созреть морально, увидеть пользу, правильно объяснить идею своим подчиненным, подготовиться к работе с результатами.

Первым согласился директор банковской сети Юрий Андросов (сейчас CEO банка): он разрешил протестировать себя и руководителей своих департаментов, а затем и всю управленческую вертикаль сверху вниз. Мы оценили ключевые должности в бизнес-блоке, провели интервью с CEO и членами управляющего комитета. Параллельно оценили людей. Руководителям задавали вопросы: «Как сотрудник справляется с поставленной задачей? Часто ли вам приходится вмешиваться в работу подчиненного? Часто ли он задает вопросы, приходит за инструкциями?». Если сотруднику не требуется помощь, он, скорее всего, соответствует занимаемой должности. Если он задает много вопросов и при

этом не дает ожидаемого результата к определенному сроку – возможно, не соответствует. Когда человек делает отлично свою работу и дополнительно вовлекается в другие проекты – он перерос свою должность и готов для более сложных задач.

Как в этом эксперименте показала себя концепция Requisite Organization? Какие у вас были инсайты?

Мы раз за разом находили подтверждение выводам Джекса. Например, согласно RO непосредственный руководитель по своему мыслительному потенциалу и уровню задач должности должен быть на один уровень выше подчиненного, иначе возникает дублирование функций. У нас было несколько затяжных конфликтов между подчиненными

Мы поняли, почему некоторые люди не показывают высоких результатов – задача оказалась для них слишком масштабной

и их прямыми начальниками, и после анализа мы увидели глубинную причину этих конфликтов: люди находились на одном уровне, то есть выполняли схожие задачи. В такой ситуации начальник чувствует угрозу от сотрудника, и ему некомфортно, а сотрудник

не понимает, почему он должен подчиняться человеку, который знает не больше, чем он сам.

Кроме того, мы нашли объяснение, почему некоторые люди не показывают высоких результатов: просто поставленная перед ними задача оказалась для них слишком масштабной. Они идут к начальнику, получают инструкции, не понимают, как их применять, снова идут... Получается бег по кругу – о каком успехе тут можно говорить. В общем, было много открытий, который подтверждали теорию Джекса.

А какие-то кадровые решения, изменения в политике банка за этим проектом последовали?

Мы думаем, что можно изменить структуру отдела продаж, но масштабных шагов пока не предпринимали. Были приняты отдельные решения в ИТ-блоке – довольно болезненные. Мы изменили структуру подразделения, кроме того, нас покинули несколько менеджеров – они не соответствовали должности. Вместе с тем мы разглядели нескольких перспективных людей, которые буквально подпирали своих непосредственных руководителей, – их повысили. В целом отток людей в подразделении уменьшился.

А в других отделах что-то произошло?

Следующим полем для экспериментов стал операционный блок. Там много массовых подразделений – контакт-центр, операционный департамент, служба взыскания, служба андеррайтинга и так далее. Мы оценили должности и в итоге сделали структуру более плоской – убрали несколько уровней управления, которые не добавляли ценности и не влияли на результат.

Как все эти изменения воспринимали люди?

Сложно. К сожалению, наши эксперименты совпали с кризисом, и некоторые посчитали, что Requisite Organization – это инструмент для борьбы с издержками, предлог для увольнений. Но уходов людей из-за RO было немного – от силы 5–6 случаев.

Однако численность персонала компании сократилась почти вдвое: с 30 тысяч человек до 16 тысяч...

Это никак не связано с внедрением RO. Мы приводили организацию в соответствие объему бизнеса, который был на тот момент, и поэтому закрыли большое количество офисов.

«Офис затих на полтора часа, решая задачи»

Requisite Organization подразумевает, что людей оценивают исключительно с помощью интервью, выясняя их временной горизонт. Но вы также разработали тест. Для чего это было сделано?

В отделениях банка на первом уровне работает около 80% персонала, и наша главная задача состояла в том, чтобы выявить среди них людей с потенциалом, способных перейти на второй уровень и стать супервайзерами. Для этого мы вместе с подрядчиками разработали тест, который состоит из восьми логических задач на причинно-следственные связи. Оглядываясь назад, не могу сказать, что это была самая удачная идея...

Почему?

Наверное, надо было применять тест конкретно для нижнего звена – а мы протестировали всю компанию. Все сделали в один день, как ЕГЭ в школе: офис просто затих на полтора часа, решая задачи. Исследование вызвало резонанс: люди хотели знать,

какой у них уровень, задавали вопросы. Сложность была в том, что каждому пришлось давать обратную связь. Мы нашли удачную форму, как это делать. Согласно Requisite Organization, каждый сотрудник знает свой уровень мышления и при правильной постановке вопросов сам даст точный ответ. Я провела много таких сессий, и люди, как правило, оценивали себя верно.

Какую картину вы увидели после тестирования людей?

Мы выяснили, что примерно 30% или чуть больше сотрудников, работающих на первом уровне, уже сейчас могут занимать должности второго уровня. Это хорошая новость. Плохая новость – мы убедились, что больше 50% людей, занимающих должности второго уровня, по своему мыслительному потенциалу относятся к первому уровню. То есть, по-хорошему, нужна ротация. В чем причина такой ситуации? Обычно наверх продвигают человека, который больше всех продает, – даже если у него нет потенциала, таланта, умения и желания. Но это большая ошибка: мы теряем хорошего специалиста по продажам и не всегда приобретаем хорошего руководителя. Сотрудники первого уровня мышления не должны руководить людьми. Тест как раз помогает нам выявлять среди специалистов тех, кто близок ко второму уровню.

Что вы теперь планируете делать с этими данными?

В двух регионах мы сейчас меняем структуру в соответствии с Requisite Organization – «схлопываем» две должности, потому что они находятся на одном уровне, и назначаем туда людей только второго уровня мышления, оставляя менеджеров, которые по праву занимают эти позиции. Скоро будем делать то же самое в третьем регионе.

«Самое сложное – жить по системе, не допуская компромиссов»

Вы уже можете оценить предварительные итоги эксперимента?

Мы пока в начале пути. Но уже сейчас все новые назначения происходят с учетом временного горизонта человека. Мы знаем, какого уровня позицию нам нужно заполнить и какого уровня человек должен ее занять. Для всех руководителей организовали тренинги, где их обучают проводить интервью и оценивать должности. Главное, что у них есть воля и желание это делать. Теперь

самое сложное – жить по системе Requisite Organization, не допуская компромиссов.

А как обстоят дела с эффективностью сотрудников – вам удалось ее повысить?

Специальными усилиями мыслительный потенциал развивать нельзя. Но он может развиваться с течением времени

Мы сейчас внимательно изучаем этот вопрос. По итогам эксперимента в московском макрорегионе цифры хорошие – но нужно еще раз все перепроверить. Не буду пока хвалиться достижениями, посмотрим результаты других регионов.

Какие еще результаты вы надеетесь получить?

Ждем существенного уменьшения оттока персонала. Для ритейла у нас не очень большая текучка: 47% в год. Когда я пришла в банк, было 120%. Думаю, по итогам 2015 года этот показатель опустится ниже 30%. Если теория Requisite Organization верна, если люди занимаются работой, с которой хорошо справляются, и имеют руководителя, которого заслуживают, то они ощущают себя комфортно. Тогда у них есть мотивация и высокая вовлеченность. В 2014 году мы не проводили исследование вовлеченности, а сейчас провели и посмотрим, как изменились показатели по сравнению с 2013-м годом.

И последний вопрос: можно ли развивать свой мыслительный потенциал? Что по этому поводу говорит Requisite Organization?

По мнению Эллиота Джекса, специальными усилиями мыслительный потенциал развить нельзя. Но он может развиваться с течением времени. Скажем, чем выше ваш потенциал в юные годы, тем выше уровень, на который вы выйдете через определенное количество лет. А чем ниже старт, тем ниже будет, соответственно, и потолок. Конечно, человек может какое-то время притворяться, пытаться прыгнуть выше своей головы – но в итоге будет все время ударяться об этот потолок. И ему будет некомфортно на рабочем месте. По Джексу, время перехода с одного уровня на другой занимает годы и даже десятилетия. Можно, конечно, немного ускорить процесс, обучаясь, читая книги, получая задания на вырост, – но ускорение все равно не будет драматическим. ■

Идеальная иерархия

Автор концепции Requisite Organization (это словосочетание можно перевести как «организация по законам природы») – канадский ученый Эллиот Джекс (Elliott Jaques). Свои представления об идеальной иерархической системе он описал в книге Requisite Organization: Total System for Effective Managerial Organization and Managerial Leadership for the 21st Century. Принципы RO полностью или частично внедрили многие организации – Glacier Metal, Rio Tinto, Tesco, Генеральный штаб Вооруженных сил США и другие.

Главная мысль концепции RO состоит в следующем: компаниям недостаточно оценивать компетенции сотрудников, важно также правильно определять уровень, масштаб мышления и приводить его в соответствие уровню должности, грамотно расставляя людей.

Согласно Джексу, все должности в организации можно разделить на группы по уровню

сложности решаемых задач. Человеку, занимающему определенную должность, необходим соответствующий уровень мышления и способность удерживать в сознании конкретную временную перспективу (time horizon – временной горизонт). Иначе говоря, принимая решения, человек должен мыслить, исходя из расчета на X месяцев или Y лет. Если уровень мышления соответствует уровню сложности задач, сотрудник будет принимать верные решения и приносить ценность в работу подчиненных. Если же требуемый горизонт человеку не «по зубам», организация не получит желаемого результата, а сам человек будет ощущать дискомфорт.

По мнению автора RO, нельзя продвигать на руководящие должности людей, которые не имеют к этому желания и способностей. Лучше правильно «нарезать» должности и выстроить такую систему компенсации, чтобы специалист мог получать достойную

оплату, не становясь при этом руководителем.

Джекс подробно описал, как должна выстраиваться иерархия в компании. Каждый руководитель должен находиться на одну и строго на одну ступень (уровень иерархии) выше своих подчиненных. Ступени должны быть спроектированы таким образом, чтобы соответствовать временному горизонту управленческих или экспертных решений, которые принимаются на соответствующем уровне. Должности исполнительского уровня (рабочие, ассистенты и др.) имеют горизонт планирования от 1 дня до 3 месяцев и не подразумевают управления другими людьми. А позиции топ-менеджеров имеют временной горизонт в несколько лет. С помощью исследований Эллиот Джекс выделил 7 ступеней (временных горизонтов).

Таблица. Каждому уровню должности – свой масштаб мышления

Уровень должности – страта	Примеры должностей	Примеры задач для данной должности и необходимый уровень сложности мышления	Необходимый временной горизонт мышления
7	Президент, генеральный директор холдинга	Выработка миссии, долгосрочного видения, определение философии развития холдинга с учетом стратегических альтернатив, построение целевой корпоративной культуры и бизнес-архитектуры. <i>Концептуальный уровень:</i> <i>Перспективное мышление</i>	Более 20 лет
6	Старший вице-президент холдинга	Управление портфелем производственных активов, долгосрочными капитальными инвестициями и программами R&D. <i>Концептуальный уровень:</i> <i>Системное мышление</i>	10–20 лет
5	Вице-президент, руководитель бизнес-единицы	Встраивание планов развития и результатов деятельности предприятий бизнес-единицы в качестве элементов в более широкий организационный и рыночный контекст. <i>Концептуальный уровень:</i> <i>Дискретное мышление</i>	5–10 лет
4	Директор по производству, генеральный директор предприятия	Интеграция различных процессов, увязывание деятельности систем, проектов и инициатив различных подразделений и функций для достижения целей бизнеса предприятия. <i>Предметный уровень:</i> <i>Стратегическое мышление</i>	2–5 лет
3	Начальник цеха	Разработка альтернативных (лучших) способов решения текущих проблем и задач. Совершенствование отдельных систем и процессов. <i>Предметный уровень:</i> <i>Перспективное мышление</i>	1–2 года
2	Начальник производственного участка	Анализ конкретных производственных ситуаций и проблем: симптомы, причины, выводы, решения. <i>Предметный уровень:</i> <i>Системное мышление</i>	3 месяца – 1 год
1	Исполнитель типовых задач	Строгое исполнение регламента, стандарта. Замечать и устранять отклонения. <i>Предметный уровень:</i> <i>Дискретное мышление</i>	1 день – 3 месяца

Павел Безручко, управляющий партнер «ЭКОПСИ Консалтинг»

В 2012 году я написал статью «Три вопроса об управленческом масштабе» (см. *HRT №21-22/2012 г.*), где поделился идеями и наблюдениями о том, что сотруднику на определенной позиции в иерархии нужна своя картина мира, и описал, какими категориями должен мыслить человек, занимающий данную позицию. Тогда я еще не был знаком с концепцией Эллиота Джекса. Оказалось, у моих наблюдений и выводов много общего с теорией Requisite Organization, хотя есть и некоторые различия.

Чтобы оценить масштаб мышления руководителя, достаточно провести с ним интервью, которое занимает всего 20 минут

Мы познакомились с Ребеккой Кейсон, президентом Requisite Organization International Institute – организации, развивающей идеи Эллиота Джекса. Главное, что мы получили от нашего общения и обучения, – это методология, позволяющая оценивать масштаб мышления руководителей (интервью занимает около 20 минут), а также технология, позволяющая определить текущий уровень, страту конкретной должности (примерно 1 час для каждой позиции).

В «ЭКОПСИ» есть не только тренерская и оценочная практика, но и консалтинговое направление, поэтому мы достаточно быстро освоили новые методы и сейчас ведем проекты с применением этих технологий.

Помимо оценки людей и должностей большим спросом пользуются наши семинары, помогающие руководителям понять концепцию RO и научиться самостоятельно оценивать как уровень задач и временной горизонт должности, так и уровень мышления подчиненных.

Главная сложность (и одновременно ключевое достоинство) подхода RO состоит в том, что он представляет собой целостную систему, из которой нельзя произвольно удалять тот или иной элемент. Например, идея оценки уровня мышления (или, иначе, Current Potential Capability) вызывает у многих клиентов большой энтузиазм: «Наконец-то мы нашли главный критерий, позволяющий осмысленно включать сотрудников в кадровый резерв, ответив на вопрос, потянет ли он!» Но если не проведена оценка других важных параметров, таких как мотивация (к какой работе

у сотрудника «лежит душа») и текущий уровень компетенций, решения все равно получаются недостаточно точными. Другой важный аспект РО как системы: необходимо знать не только уровень мышления человека, но и уровень, временной горизонт той должности, кандидата на которую мы рассматриваем. Эффективности назначенца нередко препятствует отсутствие у его должности необходимых полномочий и ответственности, «отрыв» вознаграждения руководителя от результатов работы его подчиненных, неразвитость практик регулярного менеджмента в компании.

Вместе с тем у нас есть очень хорошая новость: концепция Эллота Джекса помогает быстро понять, каких критериев и элементов эффективности не хватает для максимального раскрытия потенциала каждого сотрудника, работающего в управленческой иерархии. ■