

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

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

$$\xi(S) = \frac{1}{1^s} + \frac{1}{2^s} + \frac{1}{3^s} + \dots \Rightarrow$$

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



ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЧЕЛОВЕКА

$$\varepsilon_{\text{ч}} = 4C \times 4S$$



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

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

$$E = mc^2$$

$$F = ma$$

$$U = IR$$

Ключевая формула

Павел Безручко, генеральный директор «ЭКОПСИ Консалтинг»

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

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

Итак, формула:

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

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

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

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

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

2. У.М. = управленческий масштаб

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

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

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

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

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

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

4. К.Д. = контроль деструкторов

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

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

1. С = стратегия, ее качество

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

2. П = процессы, их совершенство

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

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

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

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

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

4C

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

4S

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

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

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

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

Откуда я взял эту формулу:

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

В то время формула выглядела так:

Результативность человека = (Мотивация × Компетенции) / Организационные барьеры

2) Elliott Jaques, Requisite Organisation.

У него формула выглядит так:

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

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

SK – skilled knowledge (аналог компетенций)

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

V – value work (ценность работы – аналог вовлеченности)

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

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

Несколько слов про использование формулы

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

Формула особенно полезна в ситуациях, когда заказчик говорит:

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

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