



Практики

регулярного менеджмента

Павел Безручко, управляющий партнер «ЭКОПСИ Консалтинг»

Руководители должны отвечать за результативность, компетентность и вовлеченность своих непосредственных подчиненных. Как их этому научить?

1. Качество менеджмента – серьезная проблема

Управляют ли ваши руководители процессами, ресурсами и людьми с нужным уровнем качества?

Компания Deloitte ежегодно проводит исследование «Global human capital trends». В 2015 г. в исследовании приняли участие 3300 компаний из 106 стран мира. 78% руководителей этих компаний считают чрезвычайно важным вопрос качества менеджмента. Однако лишь 42% опрошенных первых лиц удовлетворены тем, как в их компаниях сегодня обстоит дело с этим вопросом.

Вдумайтесь: 58% недовольных!

Осенью 2015 г. в ходе выставки «HR & Trainings EXPO» я провел аналогичный опрос в аудитории российских HR-директоров. Выборка была не столь представительной, как в исследовании Deloitte, – чуть больше 100 человек. Однако рискну привести здесь результаты. Вопрос качества менеджмента считают первостепенным 80% HR-руководителей – здесь данные совпали

с мнением первых лиц. Но уровень удовлетворенности по этому вопросу у HR-директоров существенно выше: 64% (против 42% у руководителей бизнеса). Похоже, HR'ы привыкли к типичным жалобам своих начальников: «Некого назначить на ключевую управленческую должность», «На предыдущей позиции этот сотрудник был чемпионом, его повысили – а он не тянет», «Наши руководители просто не умеют управлять как следует, научите их!».

58% лидеров международных компаний из 3300 опрошенных недовольны качеством менеджмента в своих организациях

2. Привычный подход повышения качества менеджмента – сфокусироваться на развитии управленческих компетенций

Стараясь решить проблему, компании инвестируют в развитие управленческих компетенций. Но получают ли они отдачу, на которую рассчитывают? В 2011–2012 гг. совместно с другими российскими и международными провайдерами мы провели программу обучения на основе управленческих компетенций для крупной производственной компании. Программа длилась полтора года и включала в себя 12 дней очного обучения, межмодульные практикумы и самообучение, планы индивидуального развития, ассесмент (центр оценки) перед началом программы и после ее завершения. Мы долго готовились, адаптировали обучение к специфике деятельности руководителей и к новой модели компетенций. Несколько сотен менеджеров прошли этот курс. Отзывы заказчиков и участников были очень хорошими.

По результатам ассесмента, прирост развиваемых компетенций составил в среднем 14,2%. Это примерно 0,5 балла по стандартной шкале от 0 до 3. «Естественный»

Управленческие компетенции развиваются медленно. И нет гарантий переноса полученных навыков в работу

прирост других компетенций, которые оценивались, но не развивались в ходе программы, за тот же период оказался равен 3,5%. Таким образом, на долю программы можно отнести чуть больше 10% прироста за полтора года (или 7% за один год) – негусто. И главное, этот прирост был показан в ситуации центра оценки,

то есть нет никакой гарантии, что в реальной работе руководители будут управлять лучше даже на эти 10%.

Критики могут заявить: «У вас программа плохая, неправильная, а у нас все отлично!». Однако, согласно данным другого нашего исследования, лишь около 4% компаний в России систематически оценивают влияние своих программ управленческого обучения на уровень развития компетенций руководителей – иначе говоря, используют 3-й уровень модели Дональда Киркпатрика¹ с очисткой эффекта обучения. Те же, кто проводит подобную оценку, получают результаты, близкие к приведенным выше, а то и еще более скромные. Программы посттренингового сопровождения если и помогают улучшить ситуацию, то не драматично.

Дело в том, что на поведение руководителя влияет не один, а несколько факторов². Рассмотрим их подробнее.

¹ Donald L. Kirkpatrick, James D. Kirkpatrick. *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. 2006 г.

² Я опускаю еще один фактор — «деструкторы»: в данном контексте он не является первоочередным.

Хорошие практики регулярного менеджмента помогают справляться с постоянно возникающими управленческими ситуациями

- Вышеупомянутые управленческие компетенции. Мы выяснили, что их можно развивать примерно со скоростью 1 уровень за 3 года. Однако нет никаких гарантий переноса полученных навыков в работу.

- Управленческий масштаб, горизонт мышления руководителя – позволяет принимать правильные решения в условиях неопределенности. Этот фактор развивается медленнее таких традиционных компетенций, как «Управление исполнением» или «Влияние и убеждение». Чтобы адаптировать мышление к следующему уровню управленческих задач, руководителю в среднем требуется от 5 до 10 лет в зависимости от стартового уровня (чем он ниже, тем больше нужно времени). Да, можно обучать людей инструментам анализа и принятия управленческих решений. Но это обучение даст отдачу лишь тогда, когда мышление руководителя уже соответствует уровню задач должности (см. материал «*Человек на своем месте*» на с. 33).

- Мотивация, желание заниматься управленческой работой. Не секрет, что некоторые из нас делают карьеру в менеджменте не потому, что им интересно нести управленческую ответственность и решать задачи большего масштаба, а исключительно из-за более высокого социального статуса или вознаграждения, которые они не могут получить, оставаясь специалистами. К этому их часто подталкивают перекосы систем грейдов и оплаты

труда, а сама управленческая работа в такой ситуации может быть неинтересна или даже противна.

Разумный хозяин бизнеса может прийти к простому решению: нанять только тех руководителей, кто уже имеет требуемый уровень компетенций, масштаб мышления и внятную мотивацию к руководству другими.

В идеальном мире этот подход мог бы сработать; в реальности же потребуются, во-первых, уволить значительную часть «неидеальных» руководителей, выплатив им большие компенсации, а во-вторых, массово нанять «варягов» – руководителей со стороны. При этом непонятно, где их искать, зато известно, что обойдутся они дорого и адаптироваться будут с трудом, а кроме того, найм извне перекроет карьерные перспективы для всех высокопотенциальных сотрудников – и те покинут компанию.

Акцент не на развитии, а на найме и продвижении дает эффект – но только тогда, когда речь идет о мышлении и мотивации. Продвигать на управленческие позиции (или брать со стороны) действительно следует людей, уже обладающих нужным масштабом мышления и проявляющих серьезный интерес к управленческой роли. При соблюдении этих двух условий можно «поставить в строй» руководителя, пока еще не обладающего нужным уровнем управленческих компетенций. Причем сделать это можно гораздо быстрее, чем за три года, если изменить привычный подход: перейти от обучения по компетенциям к внедрению практик регулярного менеджмента.

Внедрение или совершенствование практик регулярного менеджмента можно реализовать в несколько этапов в течение года

Хочу быть правильно понятым с самого начала: я не призываю к отказу от использования управленческих компетенций. Моя идея в том, что компетенции – не первый, а второй приоритет, причем как в подборе, так и в процессе обучения и развития руководителей. Мы же сейчас будем говорить о первом приоритете.

3. Практики регулярного менеджмента

Деятельность любого руководителя можно условно разделить на две части.

Во-первых, работа с неопределенностью. И в этой части ничто не заменит масштаба управленческого мышления, помогающего выносить верные суждения и принимать решения. Как мы обсудили выше, масштаб мышления – это прежде всего критерий для отбора при найме.

Во-вторых, работа с регулярно возникающими управленческими ситуациями. Именно для таких ситуаций в компании должны работать хорошие практики регулярного менеджмента (ПРМ). Какими бывают эти практики? Какие ситуации они могут охватывать?

Практики по отношению к непосредственным подчиненным (один уровень вниз):

- 1.** Наем, участие руководителя в подборе.
- 2.** Введение в должность, адаптация.
- 3.** Регулярная постановка/согласование целей.
- 4.** Индивидуальные (промежуточные) встречи с подчинен-

ными для обсуждения прогресса в их работе, обратной связи и наставничества.

5. Регулярная оценка достижений и рабочего поведения подчиненных.
6. Представление результатов регулярной оценки подчиненных на заседаниях кадрового комитета.
7. Обсуждение с подчиненными их развития, карьерных перспектив и вознаграждения (по итогам работы кадрового комитета).
8. Для тех, кто не справляется, – серия встреч по исправлению ситуации или (скажем, в случае грубых нарушений) отстранение от должности.

По отношению к подчиненным на два уровня вниз (ПП – подчиненные подчиненных):

9. Утверждение назначений на должности ПП.
10. Ведение заседаний кадрового комитета – верификация оценок ПП, определение высокопотенциальных сотрудников/преемников из числа ПП.
11. Карьерный менторинг – наставничество по развитию карьеры в отношении высокопотенциальных сотрудников/преемников из числа ПП.

Практики планирования и совершенствования работы подразделения:

12. Серия встреч по планированию работы подразделения и оценке потребностей в ресурсах на заданный период.
13. Регулярные совещания с подчиненными для мониторинга прогресса в выполнении планов подразделения, координации работы и определения следующих шагов.
14. Регулярные аудиты в подразделении: охрана труда, удовлетворенность внутренних и внешних клиентов, вовлеченность сотрудников подразделения, качество, эффективность бизнес-процессов и т. п.; последующие встречи по планированию улучшений и управлению их реализацией.

Менеджмент по большей части – это не высокое искусство, а серия стандартных управленческих операций

Практики уровня всей организации:

15. Регулярные корпоративные встречи: работа правления, комитетов по инвестициям/финансам/бюджету/инновациям и т. п.

- 16.** Регулярное расширенное совещание менеджмента для подведения итогов и обсуждения стратегии/планов работы организации на будущее.

Разумеется, это не исчерпывающий перечень ПРМ – есть и другие практики, при этом не все вышеупомянутые ПРМ необходимы каждой организации.

Пока руководители не будут правильно и в полной мере выполнять положенные каждому из них практики, роль общеуправленческих компетенций останется второстепенной. Для их применения не найдется достаточного места ни в планах, ни в реальной работе – руководители будут тратить свое основное время на «разруливание срочных вопросов» и прочие сложные, но в основном не управленческие, а исполнительские задачи, доставляющие творческое удовлетворение, ведущие к достижению индивидуальных КПЭ или приносящие им славу в организации.

Описание практик регулярного менеджмента должно быть коротким, ясным и удобным – по примеру студенческих шпаргалок

Осознавая это, некоторые компании сделали практики регулярного менеджмента основой для повышения качества управления. Хорошим примером является Procter & Gamble. Из положительных российских примеров я могу упомянуть СИБУР и Сбербанк.

4. Пять этапов внедрения ПРМ

Внедрение (или совершенствование) практик регулярного менеджмента – это процесс, проходящий в несколько этапов. Все этапы можно реализовать в рамках календарного года.

На первом этапе требуется оценить существующие практики регулярного менеджмента для каждого управленческого уровня. Этот аудит должен ответить на следующие вопросы:

- Какие ПРМ существуют?
- Какова цель, ожидаемый результат этих ПРМ?
- Достигают ли ПРМ своей цели, хорошо ли работают?
- Важны ли они? Помогают ли в управленческой работе – или просто занимают время, являясь по сути пустыми ритуалами?
- Есть ли короткое и понятное описание («как делать»)?
- Есть ли календарь выполнения?

- Эти ПРМ обязательны к выполнению? Выполнение проверяется? Что будет, если их не делать?
- Руководителей обучали тому, как выполнять ПРМ?
- Есть ли IT-система, хорошо ли работает (это необходимо для некоторых ПРМ)?

На втором этапе необходимо обсудить результаты аудита и помочь руководителям компании:

- понять подход к улучшению качества менеджмента с помощью ПРМ;
- избавиться от ненужных, лишних ПРМ;
- сформулировать задачи по улучшению существующих ПРМ (тех, которые нужны, но плохо работают);
- сформулировать задачи по созданию недостающих ПРМ (важные регулярные управленческие задачи, которые каждый руководитель решает «как придется»).

На третьем этапе создается буклет, составляется сборник коротких и ясных памяток по выполнению ПРМ (это не регламенты, а шпаргалки) и календарь практик регулярного менеджмента организации. Затем нужно институционализировать ПРМ – сделать их выполнение обязательным.

На четвертом этапе проводится каскадная коммуникация и обучение ПРМ для руководителей:

- индивидуальные инструктажи или мини-семинары для топ-менеджеров;
- конференции для линейного менеджмента (задача — проинформировать и обучить за короткое время много людей с небольшими затратами);
- курсы дистанционного обучения (как элемент программы адаптации к новой управленческой должности).

Примечание. В режиме конференции можно за 2–4 часа научить одной практике регулярного менеджмента 100–150 руководителей.

На пятом этапе проводится оценка внедрения ПРМ, вносятся корректировки в их описание и процесс использования. Здесь чрезвычайно важны и полезны:

- очные супервизии выполнения ПРМ;
- анализ статистики выполнения;
- опрос руководителей через год после внедрения (результат использования, полезность ПРМ, предложения по улучшению).

5. Что мешает внедрению ПРМ-подхода?

Большинство моих контактеров из числа как HR-руководителей, так и топ-менеджеров быстро понимают суть и преимущества подхода, изложенного выше. Однако этот подход срывает не во всех организациях. Давайте разберемся почему.

Убежденность в «полной нестандартности» управленческой работы.

Тезис «нужно в первую очередь учить руководителей тому, что они будут делать на рабочем месте, а не отвлеченным знаниям и навыкам» банален – как и многие другие утверждения (например, о необходимости вести здоровый образ жизни). Так часто бывает: отсутствие новизны мешает нам адекватно оценивать масштаб и ценность хороших идей.

Заметьте: исполнителей, индивидуальные результаты труда которых ясно видны, в первую очередь обучают именно выполнению стандартных практик: бухгалтера – делать проводки в 1С, а продавца – правильно рассказывать о продуктах компании. Такой подход прекрасно работает – и никого не тревожит возможная «банальность».

А вот деятельность руководителей активно мистифицируется. Менеджмент описывается как высокое искусство, а не как серия понятных операций. Для самооценки руководителей это, конечно, лестно – но выше мы уже говорили, что к области искусства можно условно отнести лишь одну составляющую управленческой работы – ту, которая связана с принятием решений в особо сложных, нестандартных ситуациях. А вторая часть – собственно регулярный менеджмент – стандартна, а точнее, должна стать таковой в каждой организации, стремящейся к предсказуемо высокому качеству управления. Следуя заблуждению о полной нестандартности менеджмента, мы будем всякий раз учить руководителей «новенькому» и «вкусному», а вовсе не тому, что они должны делать в своей каждодневной управленческой работе.

Убежденность в несовместимости регулярного менеджмента с ситуацией изменений

Есть и такие организации, где руководители или HR-директора вообще отрицают необходимость регулярного менеджмента, ссылаясь на изменчивость, непредсказуемость внешней среды, необходимость быстрой адаптации и «гибких решений». Но когда я спрашиваю таких руководителей, подбирают ли они персонал, ставят ли цели перед подчиненными, оценивают ли результаты их работы и делают ли все остальное, что перечислено в списке ПРМ (см. выше), то почти по всем пунктам получаю утвердительные ответы. В ситуации изменений решения действительно принимаются быстро – но это означает лишь то, что практики регулярного менеджмента должны иметь более короткий такт выполнения. Например, на смену ежегодной постановке целей и оценке достижений должен прийти квартальный, месячный или даже недельный цикл – но цели должны быть у всех сотрудников, и лучше, если они будут сформулированы по единой методологии. В ситуации неопределенности сотрудникам еще важнее, чем в стабильные времена, регулярно получать новые вводные, внимание и наставничество со стороны руководителей. Оптимальные управленческие практики могут выступать не в качестве барьера, а, напротив, в роли организационного «лекарства» от потери управляемости, обеспечивать быструю обратную связь и результативность управленческих воздействий.

Привычная нетребовательность по отношению к «чемпионам» и «небожителям»³

С одной стороны, слово «регулярный» применительно к менеджменту означает привязку к календарю: та или иная практика выполняется с заданной периодичностью или включается в конкретных условиях. С другой стороны, «регулярность» означает обязательность выполнения.

К сожалению, во многих компаниях хорошие краткосрочные результаты дают менеджерам неформальную индульгенцию – возможность немного «отдохнуть» от управленческой работы и не выполнять регулярные практики без последствий для себя. Но мы знаем, как трудно вернуться к прерванной диете или вновь, после паузы, заняться изучением иностранного языка. К тому же получить краткосрочный результат можно разнообразным менеджерским шулерством: «сжигая» людей и оборудование, заставляя подразделение работать на износ, нарушая нормы охраны труда,

³ Типичные признаки «культуры силы», согласно Д.Э. Беку.

принимая другие недопустимые риски. Одна из целей внедрения ПРМ – не допустить подобных перекосов, обеспечить управляемость в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Иногда дурной пример приходит «сверху»: некоторые топ-менеджеры не считают для себя необходимым выполнять те практики, которые устанавливают для руководителей «на нижних этажах». Например, требуя от всех «регулярной работы с подчиненными», сами они не находят на это времени – как в латинской поговорке: «quod licet Jovi, non licet bovi» («что дозволено Юпитеру, то не дозволено быку»). Разумеется, такое расхождение между словами и делами побуждает и остальных руководителей избегать «лишней рутины» или относиться к практикам регулярного менеджмента как к чистой формальности.

Длинные регламенты вместо коротких и понятных шпаргалок

Еще одно препятствие для внедрения практик регулярного менеджмента – подробные многостраничные регламенты ПРМ, написанные тяжелым бюрократическим языком, которые иногда создают руководители и HR-директора. Менеджеры их предсказуемо не читают, а если и пробуют внедрять, то путаются и отказываются от этой затеи, считая практики бюрократической формальностью.

ПРМ действительно необходимо узаконить, сделать обязательными. Но для этого достаточно выпустить короткий документ – приказ – и внести пункт о выполнении ПРМ в должностные инструкции руководителей. А описание самих практик должно быть коротким (не более 2 страниц формата А4), ясным и удобным – по примеру шпаргалок, которыми пользуются студенты.

В качестве примера приведу описание практики, применяемое в нашей компании – «ЭКОПСИ Консалтинг».

Практика регулярного менеджмента «Подведение итогов года»

1. Цели практики:

- Подвести итоги работы консультанта за прошедший год
- Обменяться обратной связью по результатам года
- Сформулировать и согласовать на будущий год финансовые ориентиры, приоритетные роли и цели развития консультанта

2. Участники: руководитель направления, консультант направления

3. Формат проведения: встреча продолжительностью 1–1,5 часа

4. Периодичность: ежегодно в январе – феврале

5. Материалы: диск U:\MEMO\Подведение итогов; Success Factors

6. Подготовка к встрече

Руководитель направления					Консультант	
1.	Назначает дату встречи в Outlook. Название встречи «Подведение итогов».				Принимает приглашение на встречу.	
2.	Запрашивает и получает в договорном отделе показатели консультанта.				Изучает материалы к встрече.	
	Биллинг, тыс. руб.	% ИГБ	Объем АМ, тыс. руб.	Доля в биллинге по ролям, %		
	2015*					
	2014**					
*отчетный период; **период, предшествующий отчетному						
3.	Выгружает из Success Factors оценки консультанта по ролям.				Готовится к встрече. Обдумывает: <ul style="list-style-type: none"> • самооценку по отчетному периоду (что получилось, чем недоволен); • идеи и предложения по приоритетам на будущий период – финансовые цели, приоритетные роли, цели развития. 	
4.	Высылает материалы пп. 2 и 3 консультанту					
5.	Готовится к встрече. Обдумывает: <ul style="list-style-type: none"> • обратную связь консультанту по отчетному периоду; • идеи и предложения по приоритетам консультанта на будущий период – финансовые цели, приоритетные роли, цели развития. 					

7. Этапы встречи

А. *Руководитель формулирует цель и повестку встречи*

Руководитель: Цель нашей встречи – подвести итоги работы и обсудить твои (консультанта) планы на будущее. Напомню повестку нашей встречи:

- Сначала ты расскажешь, как прожил этот период, чем доволен и чем недоволен в отношении своей работы;
- Затем я предложу тебе свою обратную связь;
- Далее ты расскажешь о том, как сам понимаешь свои финансовые цели, приоритетные роли и цели развития на следующий период;
- После этого я могу предложить дополнения и коррективы в этот план будущей работы, мы постараемся прийти к консенсусу;
- (Передает слово консультанту) Расскажи, пожалуйста, как ты прожил год, чем доволен и что не удалось, чем недоволен.

Б. *Консультант озвучивает результаты своей работы за прошедший период в свободной форме*

Роль руководителя направления – слушать, задавать уточняющие вопросы (например: «Какие цели на этот год ты перед собой ставил? Что было для тебя приоритетным? Чего ты хотел добиться?»), просить конкретизировать – подкрепить слова примерами, где это необходимо.

В. *Руководитель направления предоставляет обратную связь консультанту*

Руководитель: Спасибо тебе за рассказ. Сначала скажу о том, в чем я согласен с твоей оценкой того, что тебе удалось и что нет: А вот в чем я не согласен и каково мое мнение (если такие вещи есть):

Примечание. Структурировать обратную связь помогает опора на роли консультанта: аккаунт-менеджер, руководитель проекта, исполнитель. Дополнительные полезные акценты – отношения с коллегами и клиентами, участие во внутренних проектах и инициативах, яркие примеры проявления талантов и слабых сторон консультанта.

Г. *Консультант озвучивает свои цели и приоритеты на будущий период (как он их понимает)*

Руководитель: Давай поговорим о предстоящем периоде. Какие цели ты перед собой ставишь, какие роли для тебя будут приоритетными, каковы приоритеты твоего развития, чего ты хочешь достичь с точки зрения финансовых результатов?

Д. Руководитель направления высказывает свои идеи про цели и приоритеты консультанта на будущий период

Руководитель: Спасибо. Теперь я выскажусь о будущем. Начну с того, в чем я согласен с твоими приоритетами: Теперь – в чем не согласен и каково мое мнение (если такие вещи есть):

Е. Руководитель направления подводит итоги встречи

Руководитель: Спасибо за участие, давай завершать. Можешь прислать короткое резюме своих приоритетов на будущий год по электронной почте?

Примечание. В ходе составления письма у консультанта есть возможность еще раз обдумать фокусы, приоритеты следующего года.

8. Принципы, которыми следует руководствоваться в этой практике

- **Не врать, не лукавить.** Говорить друг другу правду, исходя из того, что каждый из нас – профессионал, имеющий право озвучить и услышать прямую и честную обратную связь о своей работе.
- **Говорить о самом важном.** Фокусироваться на серьезных, крупных вещах, говорить о том, что действительно имеет значение для работы, успеха и развития консультанта. Не уходить в мелочи.
- **Отдавать должное.** Не упускать возможность похвалить за успехи. Не считать успехи сами собой разумеющимся.
- **Охватывать весь период.** Говорить не только о ближайших по времени событиях, но обсуждать работу за весь отчетный период.
- **Опирайтесь на примеры.** Делать выводы и выставлять оценки на основе конкретных примеров действий и полученных результатов. Вспоминать конкретные проекты, клиентов и т. п. Избегать необоснованных обобщений и оценочных суждений.
- **Услышать важнее, чем договориться.** Исходить из принципа: услышать и понять мнения друг друга важнее, чем «согласовать оценки», прийти к полному консенсусу по всем вопросам.
- **Избегать чрезмерной формальности и иерархичности.** Не нужно создавать излишне пафосную, формальную атмосферу, избыточно подчеркивать статус участников встречи и их место в организационной иерархии. Мы коллеги. Хотя встреча посвящена работе консультанта, а не лидера и членов кадрового комитета, обратная связь может быть взаимной. Пожелания и ожидания на будущее – тоже.

Подведем итоги

Качество менеджмента является важной проблемой для многих организаций.

Подход к улучшению ситуации, опирающийся на развитие управленческих компетенций, дает результат – но медленно и «без гарантии», поскольку руководители не обязаны применять компетенции в реальной работе и не всегда могут найти им место.

Если организация продвигает или нанимает на управленческие позиции людей с нужным масштабом мышления и правильной мотивацией, ситуацию можно улучшить сравнительно быстро, при этом улучшения будут устойчивыми. Для этого нужно внедрить практики регулярного менеджмента.

Внедрение практик (как и любая другая управленческая деятельность) требует определенной воли, последовательности и отказа от ряда ограничивающих убеждений – о менеджменте как чистом искусстве, о нецелесообразности ПРМ (а по сути – управления) в ситуации быстрых изменений, о необязательности регулярного менеджмента для «чемпионов» и руководителей высшего звена.

Короткие и ясные описания практик являются главным содержательным наполнением для программы управленческого обучения. Когда практики освоены, руководители управляют так, как требует организация. Лишь с этого момента стоит делать дополнительные инвестиции – развивать компетенции или иным образом расширять управленческую эрудицию руководителей. ■