

The

Human Resources Times

№ 37, декабрь 2020 г.

ЭКОПСИ

Бенчмаркинг бизнес-систем:
парадоксы повышения эффективности

стр. 4

Регулярный менеджмент. Результаты первого
всероссийского исследования

стр. 18

А что с культурой безопасности в 2020 году?

стр. 26



Бизнес-системы

Содержание

Мысли вслух	Три важных исследования Павел Безручко	3
Тема номера	Бенчмаркинг бизнес-систем: парадоксы повышения эффективности Михаил Балакшин	4
	Регулярный менеджмент. Результаты первого всероссийского исследования Анастасия Попова	18
	А что с культурой безопасности в 2020 году? Результаты III Всероссийского исследования лучших практик в области развития культуры безопасности Анатолий Комаров	26
Истории компаний	Как CEO заразить амбицией ключевых руководителей. Опыт ЕВРАЗ в развитии регулярного менеджмента Алексей Иванов, Наталья Ионова, Анастасия Попова	40
	Культура открытости и доверия на Кольской АЭС: тернистый путь к успеху Сергей Винник	45
Личный коуч	Критика и похвала сотрудников: как найти разумный баланс Мария Макарушкина	50
Научный подход	Task-Based Assessment Center. Научный обзор Юрий Шатров, Юлия Иванова	52
Личное дело	«Людей делают те задачи, которые они не боятся решать» Анастасия Попова	59

The Human Resources Times Magazine — корпоративный журнал (информационный бюллетень) компании «ЭКОПСИ». Журнал распространяется по бесплатной подписке среди топ-менеджеров ведущих российских и международных компаний.

Редактор: Ирина Белкова
Корректор: Александра Бурьгина
Дизайн и верстка: Наталья Ковалева
Иллюстрации: Екатерина Федина

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

Опубликованные материалы являются собственностью редакции. Перепечатка и любое коммерческое использование материалов возможны только по согласованию с авторами. Москва, 2020 г.

Учредитель, редакция и издатель: АО «ЭКОПСИ»
127015, Москва, ул. Новодмитровская,
д. 2, корп. 1.

Тел.: +7 (495) 645-21-15
info@ecopsy.ru
www.ecopsy.ru

Три важных исследования

Этот номер посвящен производственным системам, безопасности и регулярному менеджменту. В 2020 году мы провели три больших всероссийских исследования и хотим познакомить вас с выводами.

Производственная система (или бизнес-система) — это набор подходов, процессов и инструментов, которые направлены на достижение операционных показателей и их постоянное улучшение. В конкурентной борьбе можно победить за счет инновационного продукта, принципиально новой стратегии или бизнес-модели. А можно производить сравнительно стандартный продукт, но управлять работой лучше и делать ее дешевле, с меньшим уровнем потерь, быстрее других реагировать на изменения во внешней среде. Именно для этого организации совершенствуют свои производственные системы, которые становятся их важнейшим конкурентным преимуществом. Проведенное исследование рассказывает об уровне зрелости и основных направлениях развития бизнес-систем в России.

Практики регулярного менеджмента — это помогающие стандарты управленческой работы, один из центральных элементов производственной системы. Регулярный менеджмент — это системная управленческая работа, у которой есть две цели: исполнение, а точнее, достижение результата оптимальным способом и формирование команды сотрудников с нужной квалификацией и вовлеченностью. Регулярный менеджмент можно противопоставить ручному управлению, при котором результат достигается путем авралов. Отличается он и от бюрократии, где преобладают принуждающие стандарты и формальный подход к работе. Для большинства российских производственных организаций регулярный менеджмент формирует целевую управленческую и производственную культуру, оптимальную для достижения эффективности и безопасности. Исследование рассказывает о том, какие практики регулярного менеджмента являются наиболее распространенными и эффективными в российских компаниях.

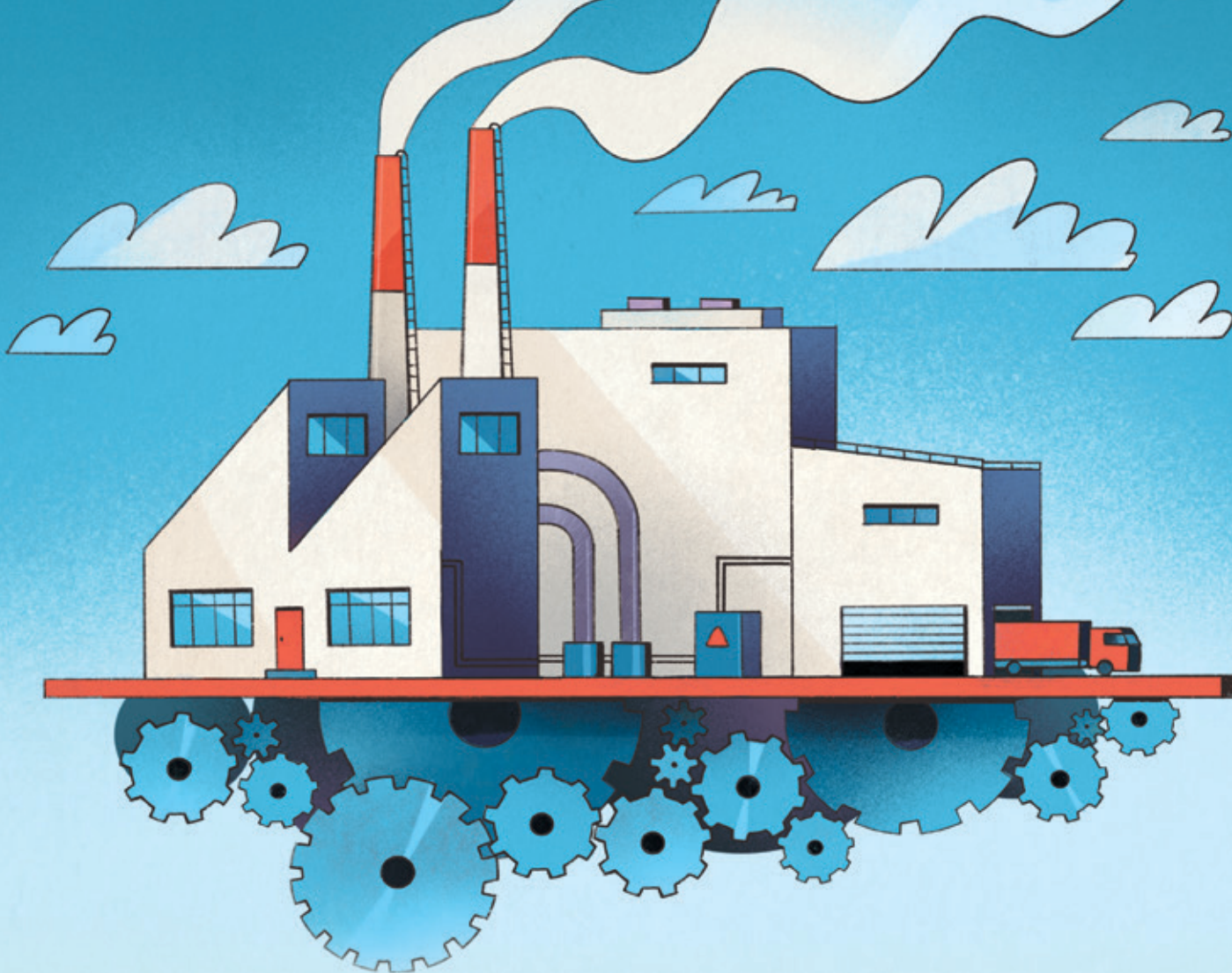
Культура безопасности (HSE) — это набор практик, демонстрирующих уровень приоритетности вопросов безопасности в сравнении с другими показателями, а также установки и ценности, разделяемые сотрудниками в отношении безопасности. Все это формирует осознанное поведение людей при выполнении работ. Исследование показывает уровень развития культуры безопасности, распространенность и эффективность конкретных HSE-практик и инструментов обеспечения безопасности.

Выражаю большую признательность моим коллегам — Михаилу Балакшину, Анастасии Поповой, Анатолию Комарову, Алексею Гринину и их командам за лидерство в проведении этих уникальных исследований. Подобной работы по масштабу и содержательной глубине в России еще не было. И все мы очень благодарны организациям-участницам наших исследований. Они внесли серьезный вклад не только в собственные улучшения, но и в определение ориентиров развития для других компаний в масштабе всей нашей страны. ■



Павел Безручко

Управляющий партнер «ЭКОПСИ»
Автор бестселлера «Практики
регулярного менеджмента»
pbezruchko@ecopsy.ru



Бенчмаркинг бизнес-систем: парадоксы повышения эффективности



Михаил Балакшин

Руководитель
Industry Consulting Ecopsy
balakshin@ecopsy.ru

Если компания работает, то в ней есть бизнес-система. Каждая компания внедряет различные инициативы, направленные на снижение затрат, повышение качества продукции, сокращение простоев. Всегда есть какие-то планы и КПЭ, стандарты, бюджеты, системы учета. Достаточно ли этого? Почему компании решаются на проекты по трансформации бизнес-системы?

Как правило, есть 3 причины:

- 1. Кажется, что можно больше, выше, сильнее.** Сократить затраты, увеличить выручку, улучшить продукт, сделать клиентов довольнее.
- 2. Хочется, чтобы рост был всегда,** поэтому инициативы должны идти, не прекращаясь: проведение постоянного анализа стратегических целей, адаптация лучших внешних практик, пересмотр провальных показателей и запуск изменений. Это фактор долгосрочной устойчивости и гибкости.
- 3. Требуется система, которая не зависит от личности одного человека:** на каждом уровне управления есть привычка видеть и реализовывать постоянно появляющиеся возможности. Собственнику важно, чтобы с уходом отдельных людей (или его самого из операционного управления) развитие не заглохло.

Больше половины российских производственных компаний из рейтинга РБК 500¹ развивают в том или ином виде производственную систему (ПС) или бизнес-систему (БС), подразумевая под этим некоторый набор инструментов и подходов для постоянного операционного улучшения в соответствии со стратегией компаний².

Если вы начали задумываться о построении БС в компании, важно обратить внимание на несколько базовых вопросов:

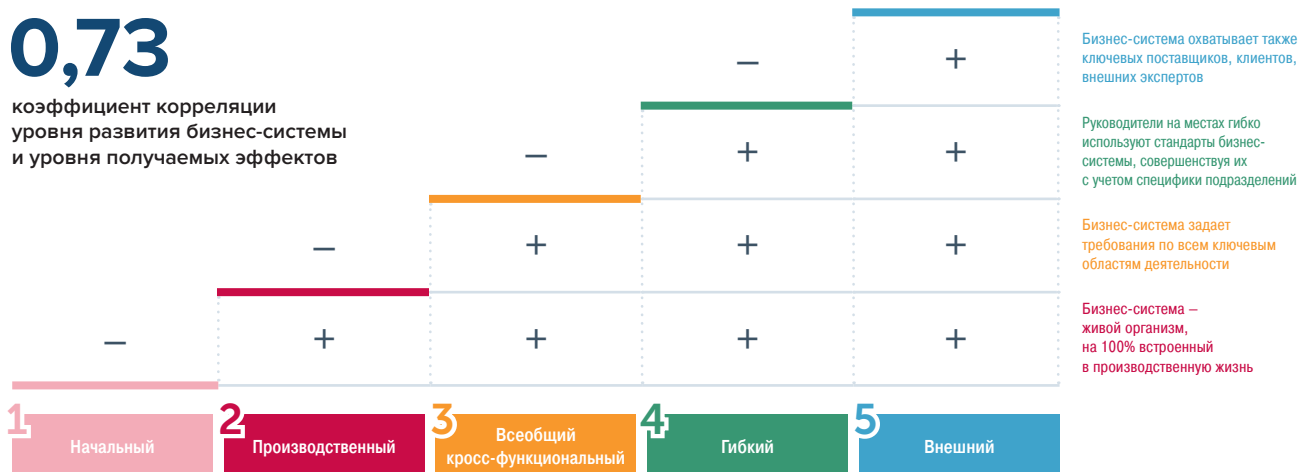
- Как выстроить путь развития БС в компании
- Что положить в основу создания БС
- Какие инструменты будут наиболее эффективными
- Какого эффекта вы хотите добиться
- Какие ошибки совершали до вас и как их избежать

Именно в такой логике выстроена данная статья. С одной стороны, статья расскажет о базовых подходах, а с другой покажет на основе данных исследования БС, как теория находит отражение в реальной жизни. Исследование было проведено консультантами Industry Consulting Ecopy летом 2020 года.

Путь развития бизнес-систем. Пятиуровневая модель

Для оценки и анализа того, как компании развивают свои бизнес-системы, Industry Consulting Ecopy использует подход, в котором выделяется 5 уровней развития БС. На каждом уровне появляется одна новая особенность бизнес-системы, все они накапливаются с первого по пятый уровень (рис. 1).

Рисунок 1. Пятиуровневая модель развития производственных/бизнес-систем.



1 Рейтинг составлен по итогам 2019 года, компании ранжированы по объему выручки.

2 Под бизнес-системой подразумевается набор инструментов, которые применяются для поддержания и повышения операционной эффективности. Другие возможные названия: производственная система, система менеджмента качества, система операционной деятельности, бережливое производство.

Начальный уровень — точка старта компании, когда создается подразделение, занимающееся производственными и бизнес-системами, определяются первые инструменты, подходы, способы анализа производственной эффективности и предпринимаются первые попытки их внедрять. Как правило, на этом этапе производственная система не может быть внедрена сразу на всем предприятии, отчасти потому, что производственный блок довольно консервативен. Поэтому запуск происходит либо на пилоте, либо на отдельной линии, либо в усеченном объеме инструментов. Так внедряются кусочки производственной системы (ПС). Начальный уровень по сути является фрагментарным, поэтому ключевым элементом перехода ко второму уровню, **производственному**, является то, что **БС становится живым организмом, на 100% встроенным в производственную жизнь**. Она охватывает все производственные процессы, люди это принимают и пользуются теми инструментами и подходами, которые заложены в ПС. Пример водораздела начального и производственного уровня: способ использования любого внедренного инструмента. Например, если доска решения проблем используется только для того, чтобы проходить аудиты, или статусы расставляются только к приходу начальства, то это не живой инструмент. Если же ей реально пользуются для анализа проблем и поиска решений по повышению эффективности на регулярной основе, то это живой инструмент.

Переход к третьему, **всеобщему кросс-функциональному уровню** является переходом от производственной системы к бизнес-системе, так как к процессам подключаются другие функциональные направления, не только основное производство. **Бизнес-система задает требования по всем ключевым областям деятельности**. Возникает кросс-функциональная всеобщая модель БС, когда в цепочку встроены и блок управления персоналом, и закупки, и логистика, и продажи, и безопасность, и другие подразделения. Все пользуются подходами к анализу эффективности, инструментами, которые предполагаются в БС. Важна интеграция разных подразделений с точки зрения вклада в повышение эффективности: используют не каждый свои собственные подходы, а общие. HR оперирует системой TWI³, которой пользуются производственники, служба охраны труда включена в процессы картирования и составления стандартных операционных процедур, а не пишет свои отдельные инструкции в дополнение к производственным. Все участвуют в единых процессах повышения эффективности, находят свое место в цепочке добавленной стоимости. Можно сказать, что именно здесь производственная система становится бизнес-системой.

После того, как на третьем уровне все как следует объединились и поработали в одной связке, научились эффективно использовать нужные инструменты БС, начинается следующий этап — децентрализация системы, переход к **гибкому уровню** развития БС. Вначале БС может развиваться консолидировано, с единой методологией, едиными подходами. Но у каждого направления бизнеса есть свои потребности: одним важна быстрая переналадка, другим — инструменты координации, третьим — инструменты проектирования, например, design to cost⁴. Идея четвертого уровня развития бизнес-систем состоит в том, что все уже освоились настолько, что **руководители на местах могут гибко использовать стандарты бизнес-системы, совершенствуя их с учетом специфики подразделения**. Есть большое разнообразие при наличии общего направления и методологии.

Последний шаг — БС выходит за контуры компании, **охватывает также ключевых поставщиков, клиентов, внешних экспертов** — **внешний уровень** развития БС. Когда развитие бизнес-системы достигает такого уровня, что потенциал улучшений за счет внутренней организации работы исчерпан, в зону влияния БС попадают поставщики и подрядчики, клиенты и различные экспертные сообщества. Например, работая с клиентами, компания начинает глубже анализировать, как используется ее продукция, что важно для конечного пользователя («клиентов нашего клиента») и подсказывает клиенту, как сделать продукт более качественным и дешевым. Работая с поставщиками, компания, например, помогает им увидеть потенциал снижения себестоимости продукции, чтобы для себя снизить закупочную стоимость. Работая с экспертными сообществами, компания создает различные акселераторы или организует хакатоны. Это помогает эффективнее пользоваться всем мировым опытом, не полагаясь только на идеи своих сотрудников. Когда БС опирается на понимание всей цепочки от поставщиков первого передела до конечных клиентов, можно говорить о высшем уровне ее развития. Мы выяснили, что лишь 26% компаний пытаются проводить интеграцию с поставщиками и подрядчиками, и получается это далеко не у всех.

3 TWI (англ. Training Within Industry) — система обучения персонала на производстве через действие. Задача программы — обучать персонал без отрыва от работы.

4 Проектирование под заданную стоимость (англ. Design to Cost) — методологический подход к проектированию технических систем, предусматривающий наличие проектного ограничения себестоимости.

I Всероссийское исследование лучших практик в области развития бизнес-систем



Уникальный масштаб исследования



65%

компаний-участников исследования входят в топ-500 РБК по выручке



130

компаний-участников



36 трлн. руб.

общая выручка участников

Участвовали разные категории персонала.

Функциональное направление



Уровень должности



Цель исследования — углубленно изучить инструменты, которые дают максимальный эффект от использования бизнес-систем с учетом специфики отрасли.

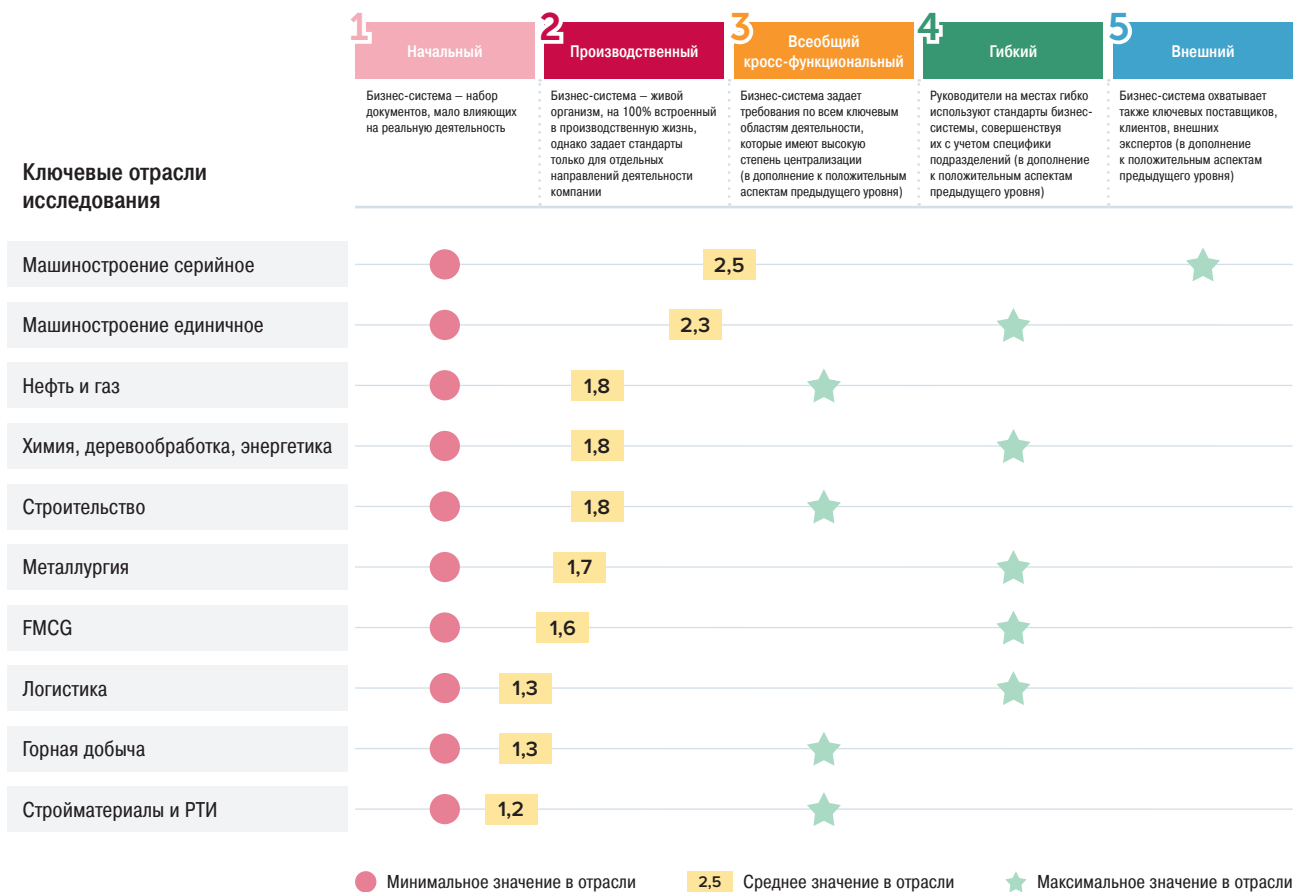
Зачастую бизнес-системы компаний развиваются нелинейно, используют подходы и инструменты из разных уровней. Запросто можно устроить хакатон, не наладив свою собственную работу. Тем не менее логичным эволюционным процессом являются этапы, где к моменту перехода на новый уровень предыдущий уже прожит: перед внедрением инструментов БС в закупках надо внедрить их на производстве; прежде чем отдавать цехам полномочия делать все по-своему, надо выстроить хорошо работающую единую систему; перед распространением своей БС во внешний контур лучше иметь хорошо работающие внутренние процессы.

В своем исследовании мы проанализировали корреляцию уровня развития БС компаний и объем получаемых эффектов и обнаружили прямую связь на уровне коэффициента корреляции 0,73⁵. Чем выше уровень развития бизнес-системы по пятиуровневой модели, тем выше эффекты от бизнес-системы (рост выручки, снижение затрат, улучшение условий труда и т. д.).

⁵ Коэффициент корреляции – это показатель линейной связи между двумя переменными. Он может быть от –1 (обратная связь) до 1 (прямая связь). Коэффициент равный 0 означает, что линейной связи нет. Показатель 0,73 является весьма высоким.

Согласно исследованию, наибольших успехов в развитии БС достигли компании машиностроительной отрасли, что вполне логично, так как подходы к БС изначально развивались именно в машиностроении, дольше всего там применяются и наиболее понятны. Это единственная отрасль, где есть компании, дошедшие до пятого уровня. В целом разброс по уровням развития БС внутри одной и той же отрасли довольно большой: есть те, кто находится на начальном уровне, есть те, кто дошел до четвертого и даже пятого уровня. Если оценивать обобщенно, то на втором уровне находится нефтегазовая отрасль, химия и строительство, дальше идет металлургия и FMCG, а замыкают рейтинг горнодобывающие компании. Это «средняя температура по больнице», но в каждой отрасли есть компании, которые ушли вперед и уже видят более высокие эффекты (см. рис. 2).

Рисунок 2. Уровни развития бизнес-систем. Отраслевое распределение.



Основа создания бизнес-системы. Макроидеи и отраслевые типы

Исследование убедительно показало, что нет единой модели внедрения бизнес-системы. Нельзя везде подряд внедрить инструмент А, В и С в надежде получить эффект. Базовые отличия заложены самой отраслью, также на выбор подхода влияет и культура, и особенности положения на рынке. Не стоит думать, что Toyota Way — универсальный и единственно возможный подход.

Если попытаться выделить типы бизнес-систем для производственных компаний⁶ с наиболее различающимися подходами, то их окажется три.

⁶ Здесь речь пойдет о типах бизнес-систем в производственных компаниях. Для компаний из сферы услуг или сфокусированных на продажах данная типология не является релевантной.

1 тип — «Завод»

Предприятия заводского типа, сосредоточенные на ограниченной территории. Есть четкая производственная цепочка, где на каждом этапе происходит достаточно трудоемкая обработка продукции. Toyota Way описывает как раз этот тип БС. Исторически с этого типа производственных систем все начиналось, поэтому здесь используются уже десятилетиями отработанные инструменты бережливого производства, которые хорошо внедряются в большинстве компаний (более половины) и показывают максимальные результаты.

Цели развития производственной системы (точки приложения силы для достижения максимального эффекта):

- снизить запасы;
- снизить ФОТ;
- снизить материалоемкость.

Отрасли: серийное машиностроение, строительные материалы и РТИ.

Современные заводы постепенно меняются: рабочие все чаще наблюдают за течением производственного процесса как диспетчеры. В этот момент такое производство начинает быть больше похоже на второй тип — «Инфраструктура».

Миф*

Менеджеры по бизнес-системе живут «в своей реальности» — их мнение по вопросам будет сильно отличаться от производственников.

Реальность

Менеджеры по бизнес-системе и представители других направлений сходятся в оценках по большинству вопросов. Различия во мнениях редко превышают **10%**.

2 тип — «Инфраструктура»

Предприятия инфраструктурного типа часто расположены на обширной территории. Инструменты бережливого производства применяются реже и с ограничениями, поэтому плохо приживаются производственные системы, построенные на принципах бережливого производства. Здесь фокус на непрерывности производства, поддержании бесперебойности работы. Сам характер деятельности инфраструктурного предприятия заключается не собственно в производстве, а в поддержании работоспособности оборудования (нефтепровода, водопровода и т. д.). Если компания еще и территориально распределенная, то появляется большой блок логистики.

Цели развития производственной системы (точки приложения силы для достижения максимального эффекта):

- повысить надежность (снизить простои);
- снизить операционные затраты (техническое обслуживание и ремонт, контроль);
- снизить капитальные затраты.

Также могут быть важны другие показатели (например, запасы), но они практически не влияют на итоговый результат — прибыль.

Отрасли: электроэнергетическая, нефтегазовая, химия, деревообрабатывающая, логистика.

3 тип — «Проектирование»

Для предприятий, которые занимаются реализацией долгосрочных проектов, традиционные методы бережливого производства не подходят совсем. Как правило, это единичные разработки, поэтому критически важно, какого качества продукт создается, в какие сроки он выполняется, каково оптимальное соотношение трудозатрат сотрудников и результата, важного для клиента.

Цели развития производственной системы (точки приложения силы для достижения максимального эффекта):

- сократить сроки разработки проекта;
- повысить качество для клиента (материалоемкость, трудоемкость конструкций);
- снизить трудозатраты.

Отрасли: строительство, проектные организации, единичное машиностроение.

* Здесь и далее мы приводим примеры распространенных мифов и фактов, которые были выявлены в ходе исследования.

Инструменты

Если в предприятиях первого типа хорошо работают инструменты бережливого производства, то в инфраструктурных они приживаются хуже, а в проектировании вообще приходится разрабатывать свои подходы и инструменты.

Наше исследование показало, что самые распространенные инструменты не равны самым эффективным (табл. 1).

Таблица 1. Сравнение распространенности и эффективности инструментов по результатам исследования.

Самые распространенные инструменты	Самые эффективные инструменты
<ul style="list-style-type: none"> ▪ СОПы ▪ Стандартизация процессов ▪ 5С ▪ Система управления знаниями ▪ Обучение на производстве (TWI) ▪ Матрица ответственности 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Управление жизненным циклом продукта ▪ Фабрика идей ▪ Предиктивное ТО и ремонт ▪ Быстрая переналадка ▪ Всеобщий контроль качества (встроенное качество)

Эффективность инструментов сильно зависит от отрасли. Многие популярные инструменты оказались малоэффективны с точки зрения влияния на экономику предприятия — 5С, визуальное управление, доска решения проблем. Например, «Предиктивное ТО и ремонт» показал максимальную эффективность в нефтегазовой отрасли. 62% нефтяников, использующих его, посчитали инструмент исключительно эффективным. Для сравнения: в серийном машиностроении таких только 12%! В строительстве, например, одним из самых эффективных оказался «Метод критического пути» (66%), а в серийном машиностроении — «Выравнивание производства» (хейдзунка — метод сглаживания пиков и провалов в загрузке производства, а также исключение перепроизводства), 55%. Для того чтобы достичь эффекта от внедрения бизнес-системы, надо четко понимать, какого результата вы хотите достичь. Внедрять не набор инструментов или какую-то идею, а воздействовать на рычаги повышения прибыли. Для разных производств они будут разными. Даже внутри одной компании, где есть логистический, производственный комплекс, подразделение, производящее кастомизированную продукцию, не всегда можно использовать единый набор инструментов.

Поэтому надо раскладывать, декомпозировать процессы до конкретных рычагов повышения прибыли, выбирать те, на которых необходимо сфокусироваться и, уже исходя из этого, подбирать разные инструменты, а не идти от инструментов изначально (рис. 3).

Когда дерево прибыли «развернуто», становится понятно, как и где образуются деньги, где формируется прибыль. Это не просто разбивка себестоимости по видам затрат. Необходимо проанализировать, от каких ключевых технико-экономических показателей зависит та или иная составляющая прибыли: увидеть, что на что влияет, где перемножается цена на объем сырья, где вычитаются аварийные простои и т. д. Только после можно выявить ключевые рычаги повышения эффективности и под них подобрать инструменты БС. Бессмысленно идти от инструментов («давайте-ка внедрим “Быструю переналадку”, SMED»), важно понимать, из чего складывается эффект.

Объединив знания о том, из чего складывается прибыль в конкретной организации, с пониманием того, каков тип организации — завод, инфраструктурная или проектная организация, можно подобрать наиболее эффективные инструменты.

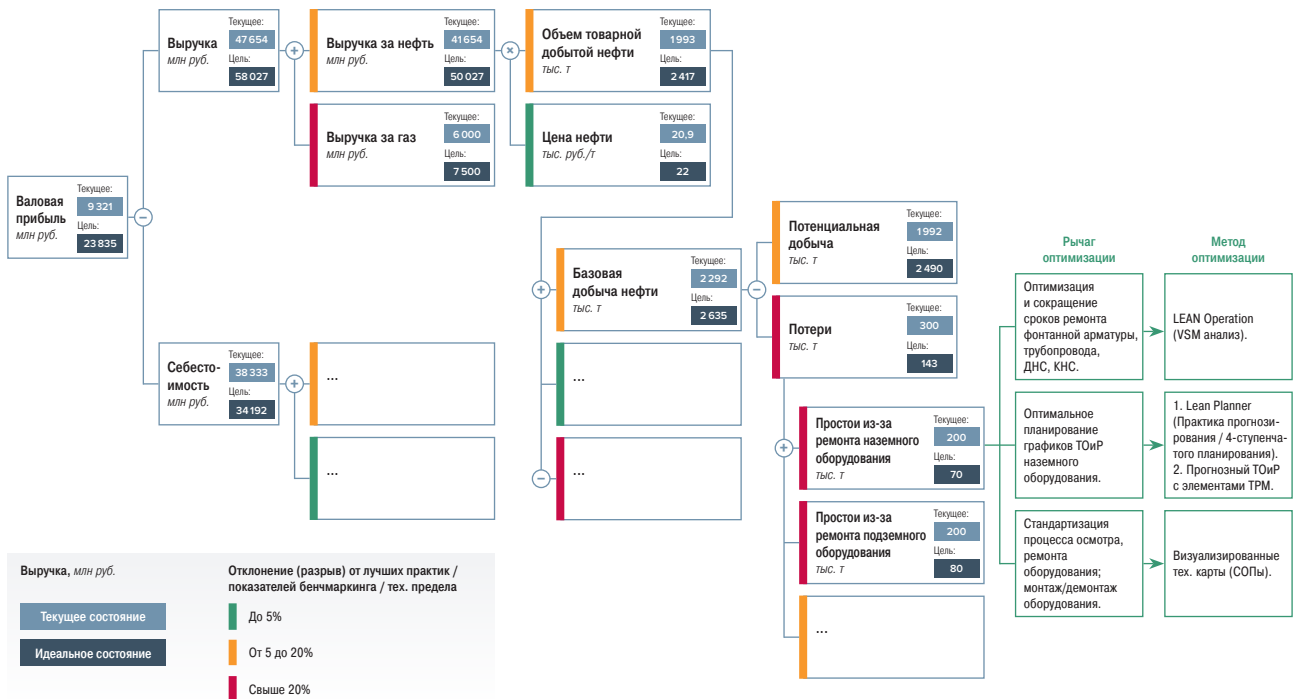
Миф

Существует набор инструментов, которые являются «ключом» к успеху бизнес-системы.

Реальность

Инструменты подбираются очень индивидуально. Нет какого-то «волшебного» инструмента, который имеет высокую корреляцию с эффектами от бизнес-систем (все корреляции **менее 0,45** при границе значимости корреляции — 0,55).

Рисунок 3. «Дерево прибыли».



Приведем три примера инструментов, чтобы показать глубже различия в зависимости от отраслевого типа БС.

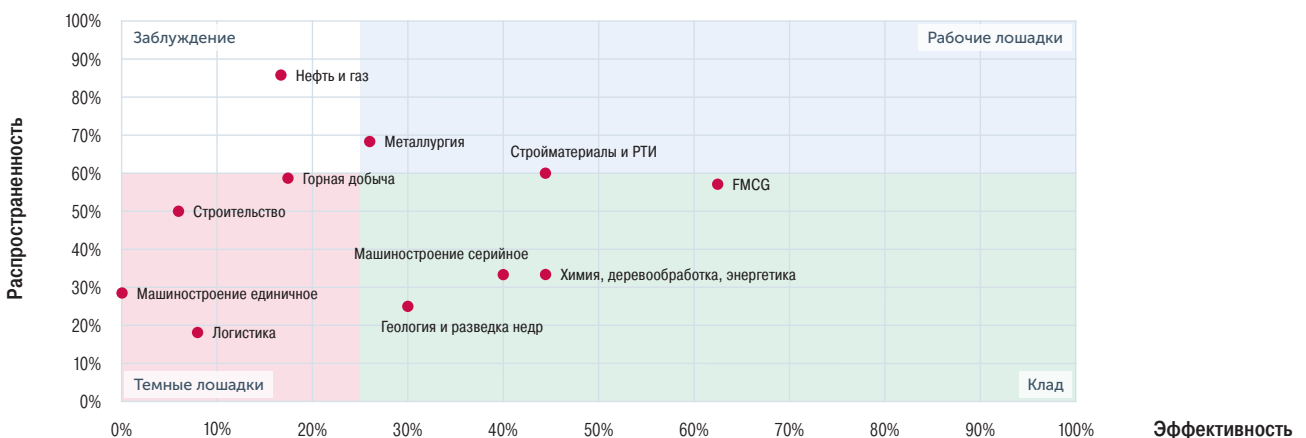
Инструмент «Шесть сигм»

Другие названия инструмента: 6 сигм, 6 Sigma, Six Sigma, LeanSixSigma.

Определение: **подход для улучшения качества выходов каждого из процессов, минимизации дефектов и статистических отклонений** в операционной деятельности.

Этот инструмент, как показывает исследование, наиболее часто и наиболее эффективно используется на FMCG-предприятиях, при производстве стройматериалов и РТИ (см. рис. 4). Реже, но тоже эффективно, на химических и деревообрабатывающих предприятиях. То есть там, где базу составляют стандартизированные процессы, с одними и теми же операциями (тип БС — «Завод»).

Рисунок 4. Распространенность и эффективность инструмента «Шесть сигм».



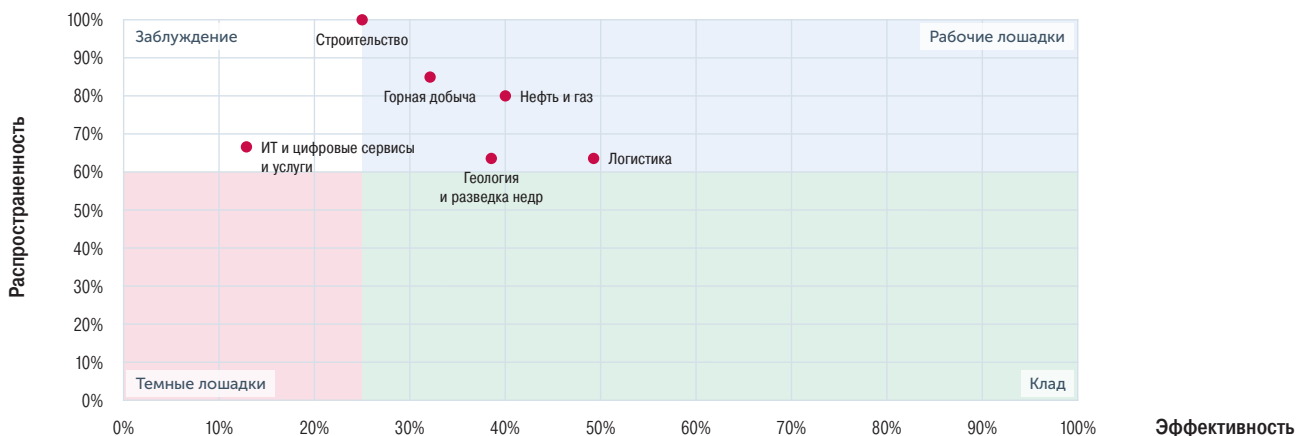
Инструмент «Управление локацией объектов»

Другие названия инструмента: зоны обслуживания, специализированные централизованные центры.

Определение: **подход, учитывающий оптимальную локацию объектов инфраструктуры и персонала.**

Этот инструмент наиболее эффективно применяется при инфраструктурном типе бизнес-системы, поэтому его используют на логистических предприятиях (рис. 5). Но также этот инструмент распространен на горнодобывающих и нефтегазовых предприятиях: в их деятельности значительную долю составляет транспортировка людей, техники, продукции, поэтому расположение объектов имеет большое значение.

Рисунок 5. Распространенность и эффективность инструмента «Управление локацией объектов».



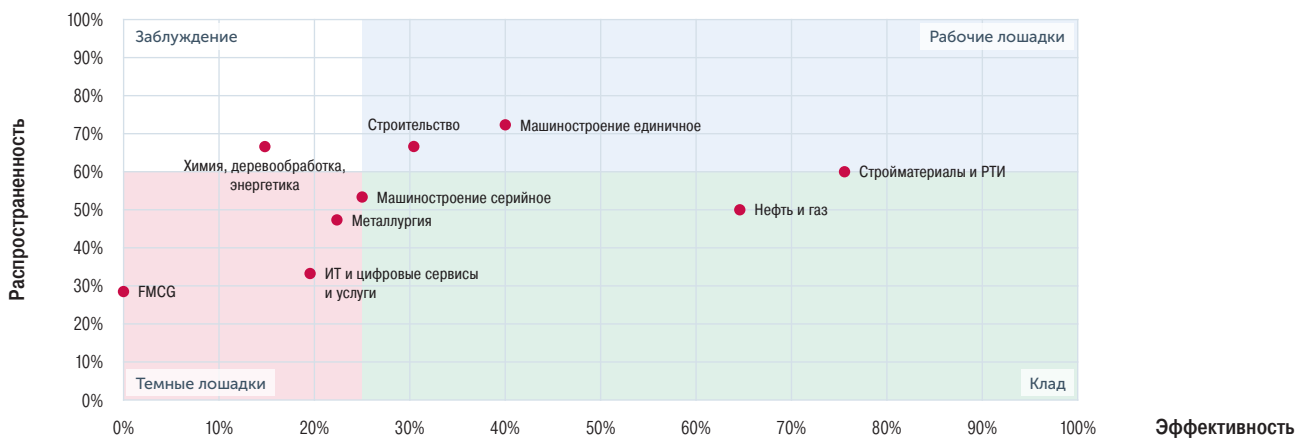
Инструмент «Проектирование под заданную стоимость»

Другие названия инструмента: Design to Cost, DtC.

Определение: **методика проектирования, фокусирующая разработчиков на конкурентоспособности проектируемого продукта, в том числе на себестоимости будущего производства продукта.**

Суть этого инструмента подразумевает проектирование, создание продукции для конкретного заказчика с учетом определенной стоимости готового продукта. Данный инструмент очень распространен и довольно эффективно применяется в проектом типе бизнес-системы, например, в единичном машиностроении, строительстве (рис. 6). Чуть реже, но более эффективно, используется в производстве строительных материалов. Это связано с основным заказчиком таких предприятий — строительными организациями. Нефтегазовые предприятия также эффективно используют этот инструмент.

Рисунок 6. Распространенность и эффективность инструмента «Проектирование под заданную стоимость».



Основные виды эффектов от внедрения бизнес-систем

Это удивительно, но наше исследование показало, что в среднем в компаниях преобладают неэкономические эффекты от БС (рис. 7). Напомню, что это результаты 130 крупнейших компаний РФ с общей выручкой 36 трлн рублей. То есть это большая часть компаний РФ, занимающихся внедрением БС! И это серьезная проблема, хотя неэкономические эффекты также важны.

Изменить ситуацию и увидеть более ощутимые экономические результаты поможет фокусировка на том, что может повлиять на эффективность в конкретной компании (после анализа дерева прибыли).

Миф

Бизнес-система позволяет большинству компаний достигать экономических результатов.

Реальность

Экономический эффект от любого из инструментов не превышает 50%. Преобладающие эффекты в большинстве компаний — в области неэкономических результатов (условия труда, безопасность, культура).

Рисунок 7. Эффекты от внедрения бизнес-системы по оценке респондентов исследования.



По результатам исследования мы разложили различные отрасли в матрице, где показано, каких экономических и неэкономических эффектов достигают компании из этих отраслей. Как видно, зона экономических эффектов оказалась вообще пустой (рис. 8).

Рисунок 8. Сравнительный анализ эффектов от внедрения бизнес-системы с разбивкой по отраслям.



Еще раз хотелось бы зафиксировать мысль: для подбора инструментов надо выявить основные драйверы роста эффективности и прибыльности на конкретном производстве. Влияет тип производства и даже уровень модернизации.

Начиная исследование, мы предполагали, что хотя бы внутри одной отрасли найдутся инструменты, которые есть во всех высокоэффективных компаниях, и которые не применяют низкоэффективные — нам удастся найти этот золотой ключ. Но такого не оказалось: нет достаточного уровня корреляции между набором инструментов и эффектом от БС. Небольшую зависимость показали одни из самых сложных инструментов — «Выравнивание производства», «Контроль качества рабочими». Но и этого недостаточно для обобщенных выводов. Значит, инструменты надо подбирать индивидуально. Осознанный подбор инструментов позволит увидеть более явные экономические эффекты от внедрения БС.

Миф

Бизнес-система приводит к сокращениям персонала.

Реальность

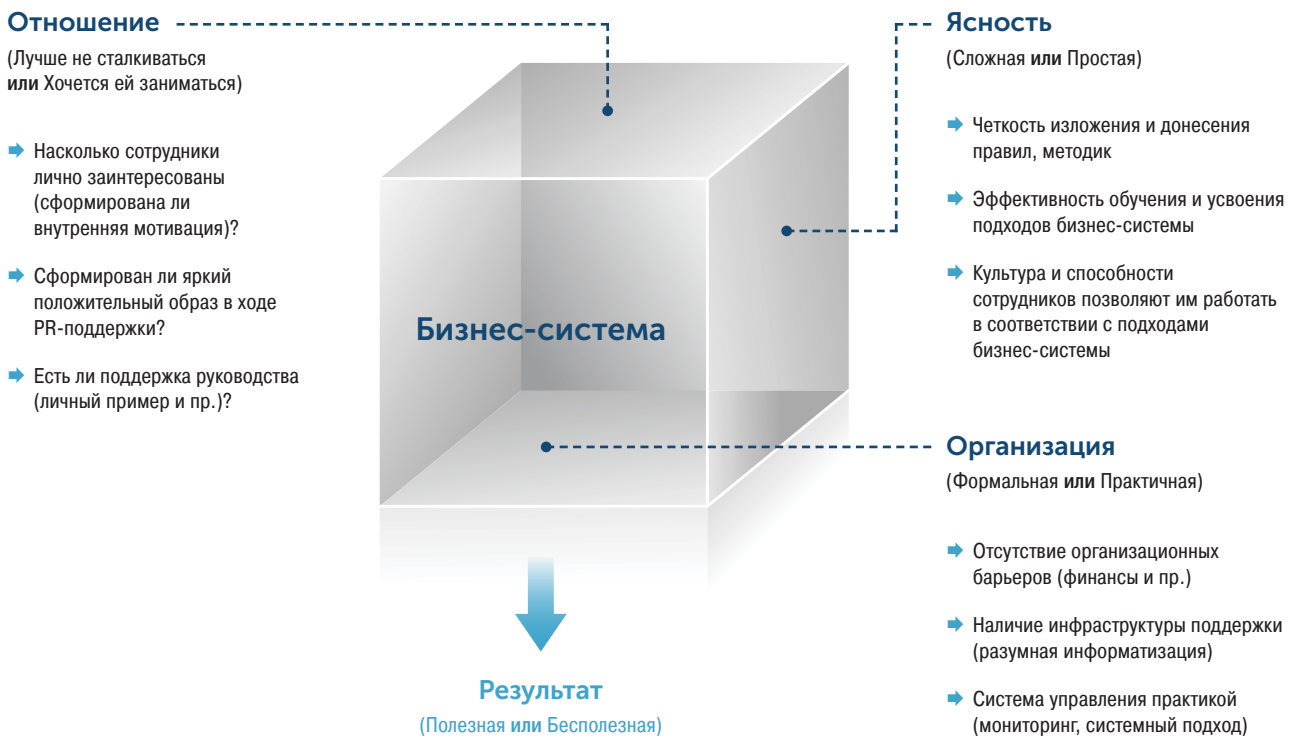
Сокращения персонала — реже всего встречающийся эффект от бизнес-системы, всего **25%** компаний говорят о значительном эффекте.

Как внедрять бизнес-систему? С какими проблемами сталкиваются компании?

Предположим, организация определилась, какие ключевые показатели и инструменты будут ей подходить в построении БС, в каком порядке и как их лучше внедрять. Следующий вопрос, который возникнет на повестке: как вовлечь в этот процесс руководителей и остальных сотрудников.

Industry Consulting EcorpSy в своих проектах анализирует качество внедрения инструментов БС через трехфакторную модель (рис. 9).

Рисунок 9. Модель оценки качества внедрения инструментов бизнес-системы «3x3».



- 1. Ясность.** Насколько БС сложная или простая? Какова четкость изложения и донесения правил и методик? Эффективно ли обучение и усвоение подходов БС? Позволяют ли особенности культуры и способности сотрудников работать в соответствии с подходами БС (не слишком ли многого просим)?

В целом этот фактор анализирует то, насколько сотрудникам понятно, что от них хотят. Основа успеха здесь — обучение, прозрачная и четкая коммуникация. Также адекватная оценка способностей сотрудников: например, не все могут понять сложные статистические инструменты вроде шести сигм. Как следствие, они будут недостаточно хорошо использоваться просто потому, что непонятны. Или, например, часто обречены на провал западные практики открытого обсуждения проблем, если в вашей компании укоренившаяся культура силы.

- 2. Отношение.** Эмоциональный компонент, который оценивается по шкале от «Лучше не сталкиваться с БС» до «Хочется ей заниматься». Это сложный интегральный результат, но глобально он складывается из того, как сотрудникам объяснили, зачем им лично БС вообще нужна (сформирована ли внутренняя мотивация), насколько интересно и позитивно инструменты и в целом БС представлена в корпоративных коммуникациях и как это все транслируют руководители, есть ли личный пример и т. д.
- 3. Организация.** Формальная или практичная. Насколько получилось создать правильную среду вокруг процесса внедрения БС: есть ли нужная инфраструктура (удобные системы учета, программные приложения и т. п.), есть ли какие-либо организационные барьеры (например, насколько сложно реализовать хорошую идею)? Наконец, насколько четко перед сотрудниками ставятся задачи в области бизнес-системы, как ведется мониторинг выполнения, учитывается ли опыт применения инструментов?

Факторов для анализа три, но есть еще и четвертый — интегральный — **результативность**. Именно он показывает, как компания продвигается по дереву прибыли.

Этот подход интересен тем, что все три фактора независимые, и каждый из них может быть в зеленой, желтой или красной зоне. Каждая комбинация сильных и слабых сторон по трем измерениям формирует уникальный профиль репутации бизнес-системы (рис. 10).

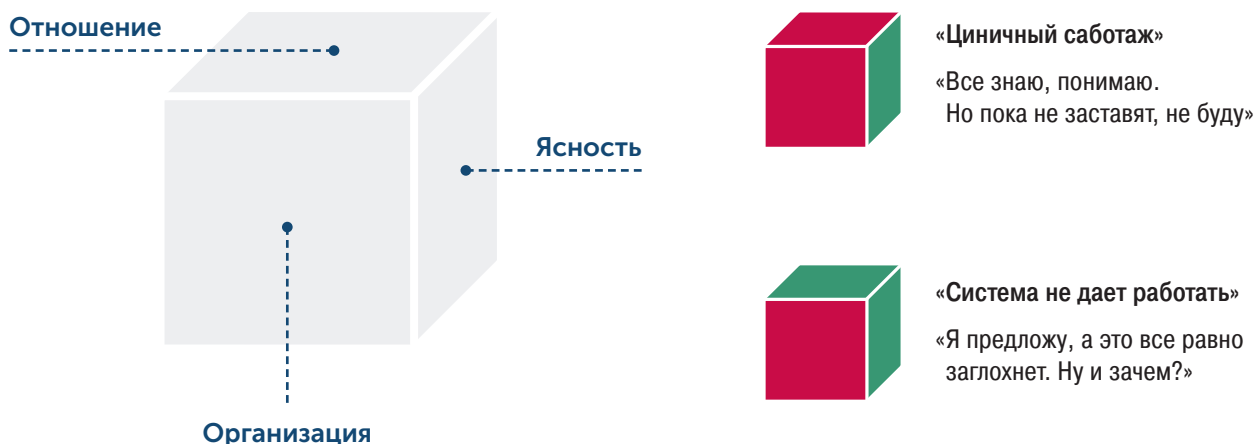
Миф

Основные проблемы бизнес-систем лежат в области работы с **отношением** персонала — плохим PR, коммуникацией, недостатком поддержки руководства и т. п.

Реальность

Наиболее типичные проблемы — отсутствие ясности (сложность) и проблемы организации, формализм. **47%** участников прямо говорят об этой проблеме.

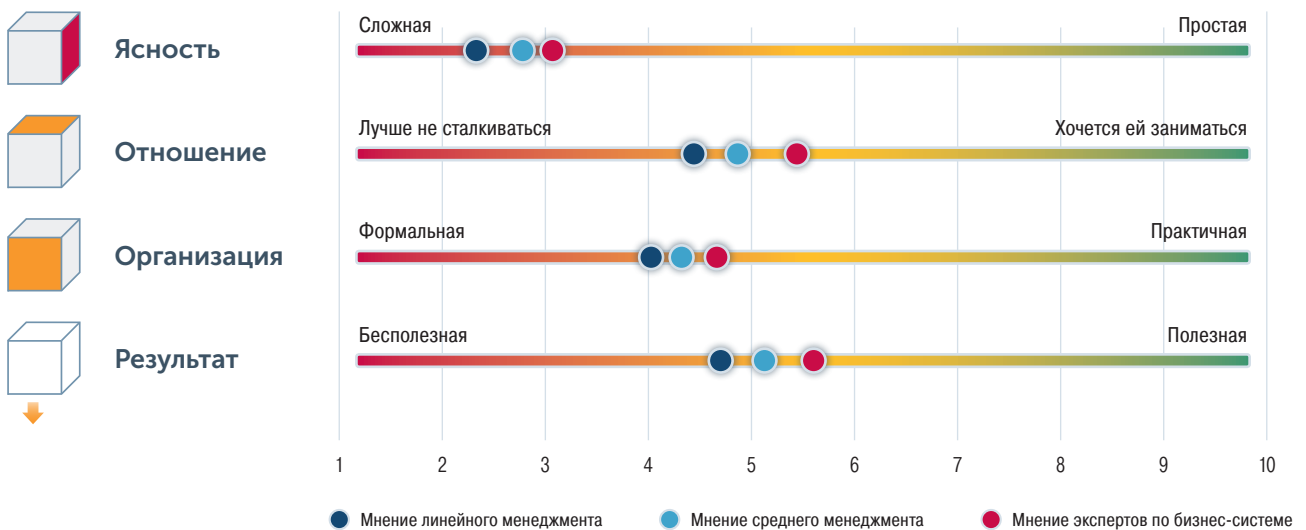
Рисунок 10. Варианты модели «3x3».



В процессе внедрения могут возникнуть очень разные проблемы, поэтому нужно все время помнить про эти три фактора и постоянно их отслеживать.

В ходе исследования мы просили участников оценить внедряемую в их компании бизнес-систему в целом по этим трем факторам: ясность, отношение, организация. Примечательно, что самые низкие оценки по фактору «ясность»: бизнес-система и ее инструменты воспринимаются как сложные и непонятные (рис. 11). Это удивительно, поскольку каждый отдельно взятый инструмент бизнес-системы, как правило, довольно прост. Почему же мы видим такие оценки? Вполне возможно, что дело не только в недостаточном обучении или коммуникации. Оказалось, что сотрудники часто не могут понять в целом логику бизнес-системы. Им рассказывают о наборе инструментов, но как они связаны? Почему именно эти инструменты? Точно ли такой набор инструментов решает главные проблемы предприятия? Получается, самая главная проблема — представить бизнес-систему в целом и объяснить ее людям.

Рисунок 11. Восприятие бизнес-системы участниками исследования.



Когда мы стали изучать конкретные проблемы, с которыми сталкиваются в компаниях в процессе внедрения БС, оказалось, что самый негативный фактор — бюрократия (рис. 12), его отметила почти половина участников. Столько же процентов набрали различные организационные проблемы. А третья важная проблема — плохая межфункциональная коммуникация. Далее идет непонимание сотрудников, зачем им лично нужна БС, низкая вовлеченность первых лиц.

Конечно, это общие данные по разным компаниям, они могут не отражать истинной ситуации в конкретной организации. Мы часто видим, что профили сложностей сильно отличаются даже по разным подразделениям внутри одной организации. Поэтому важно проводить исследование, честное, анонимное, чтобы выявлять сложности на пути внедрения БС, вовремя их прорабатывать и устранять.

Проводя диагностику, не перегибайте ни с объективностью, ни с субъективностью. Иногда компании подходят к оценке ситуации слишком формально: есть программа обучения — значит, всем все ясно. Даем рубли за идеи — значит, с мотивацией все хорошо. С другой стороны,

Миф

Работе с персоналом уделяется мало внимания в бизнес-системах.

Реальность

Развитие персонала, управление вовлеченностью входят в **топ-3** направлений внутри бизнес-систем. Эти направления встречаются чаще, чем стандартизация процессов.

есть случаи, когда в рамках диагностики проводится только опрос мнений, что всегда субъективно и часто зависит от культуры в компании, от готовности говорить честно. Бывает, что в компаниях, где хорошо развита бизнес-система, общий уровень оценок низкий: люди критичны и готовы честно высказываться. И наоборот, там, где все в благом или боязливом состоянии, оценки могут быть завышенными. Объективность диагностики формируется за счет непосредственного общения с людьми в специальном формате, а также за счет анализа фактических документов и цифр.

Рисунок 12. Недостатки бизнес-систем.

	Среднее по компаниям	
Высокий приоритет	47%	Зарегламентированность, бюрократия
	47%	Различные организационные проблемы (нет ресурсов и прочее)
	45%	Плохая коммуникация между разными функциями (горизонтальная коммуникация)
	44%	Сотрудники не понимают, зачем им бизнес-система
	39%	Недостаточная вовлеченность первых лиц
Средний приоритет	25%	Производственное планирование плохо организовано
	23%	Плохое обучение, разъяснение
	19%	Руководители/АУП принимают решения без учета мнения/реалий основного производства
Неприоритетно	16%	Культура компании противоречит идеям бизнес-системы
	14%	Негативный имидж бизнес-системы
	14%	Слабая команда, управляющая бизнес-системой
	13%	Бессмысленные инструменты, которые не нужны нашему производству

Подводя итоги, еще раз хочется обратить ваше внимание на три важных момента, которые позволят внедрить бизнес-систему эффективно:

- Начинать не с набора инструментов, а с выявления ключевых точек экономического потенциала:** нарисовать дерево прибыли, понять, где провалы, возможно ли на них влиять, что должно быть в фокусе БС на текущем уровне либо на последующем.
- Обеспечить правильную коммуникацию и обучение** как внутренними силами (руководители, внутренние тренеры), так и внешними, для наиболее специализированных и сложных тем, либо в момент запуска всех процессов для обучения тренеров и руководителей (подробнее об этом читайте в статье [«Как CEO заразить амбицией ключевых руководителей»](#)).
- Постоянно отслеживать, что получается хорошо, что нет.** В ходе аудита анализировать и субъективные оценки, и объективные данные эффективности бизнес-системы. Постоянно корректировать курс, не только с точки зрения внедряемых инструментов, но и с точки зрения подхода к внедрению (подробнее см. кейс «Как «Росатом» понял, что нужно, чтобы эффективнее внедрять производственную систему» из буклета [«Глубинные исследования организации для первых лиц»](#)). ▀



Регулярный менеджмент. Результаты первого всероссийского исследования



Анастасия Попова

Директор по консалтингу
«ЭКОПСИ»

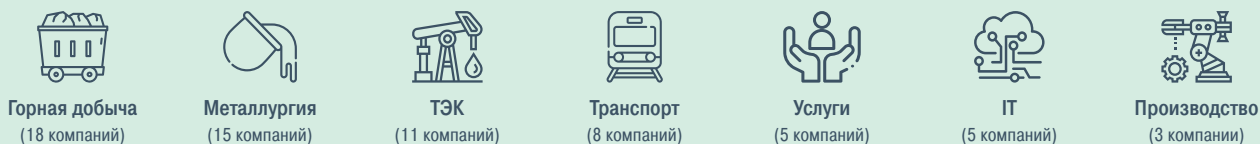
apopova@ecopsy.ru

Актуален ли парадокс русского управления: неэффективность и результативность? Какие руководители сейчас более распространены: бюрократы, герои, каждый день устранивающие пожары, или «регулярные менеджеры», склонные к порядку? А регулярные управленческие действия дают бизнес-эффект или все это ненужные пожиратели времени и ресурса? Эти вопросы эксперты «ЭКОПСИ» ставили перед собой в первом всероссийском исследовании зрелости регулярного менеджмента, которое провели непростоим летом 2020 года. В этой статье мы приводим основные выводы исследования.

Об исследовании в фактах и цифрах

90% участников исследования — крупнейшие компании рейтинга РБК 500¹.

В исследовании приняли участие 12185 руководителей разных уровней из 65 компаний, работающих в следующих отраслях:



Практики регулярного менеджмента (ПРМ) — это конкретные управленческие действия, повторяющиеся по календарю или в ответ на стандартные обстоятельства. Например, обратная связь, планирование, делегирование, проведение совещаний и т. п.

В исследовании мы использовали 29 наиболее популярных практик регулярного менеджмента, которые разделили на 4 группы:

- управление деятельностью (постановка задач/делегирование, обратная связь);
- совещания (совещания по принятию решений, статус-встречи);
- управление командой (диалог о развитии, диалог о целях);
- управление безопасностью (расследования происшествий, пятиминутки безопасности).

В каждой компании мы спрашивали руководителей разного уровня, какие практики они реализуют, с какой регулярностью, насколько полезны эти практики. Аналогичные вопросы мы задавали их подчиненным.

Параллельно в этих же компаниях мы исследовали бизнес-системы и эффект от их внедрения (подробнее см. статью Михаила Балакшина «[Бенчмаркинг бизнес-систем](#)»). Такой подход дал возможность выяснить, помогает ли регулярный менеджмент повысить операционную эффективность в компании.

Вывод 1

Получить значительный эффект от внедрения бизнес-системы (рост выручки, сокращение простоев и затрат, меньшее сокращение численности персонала), удалось тем компаниям, где руководители уделяют регулярному менеджменту больше времени и внимания.

В исследовании мы спрашивали руководителей, какую долю времени составляет регулярный менеджмент, аналогичный вопрос задавали их подчиненным. А экспертов по бизнес-системе² в этих же компаниях мы спрашивали, в чем выражался эффект от внедрения бизнес-системы. Коэффициенты корреляции между долей регулярного менеджмента в «бюджете времени» руководителей и размером эффекта говорят о наличии явной взаимосвязи (см. рис. 1).

Этот вывод подтверждает нашу гипотезу, что развитие бизнес-системы невозможно без описания и внедрения хороших управленческих практик.

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ

Делегирование – это передача сотруднику полномочий и ответственности за конкретный участок работы и за результат, которого необходимо достичь на этом участке.

Промежуточный контроль – это проверка хода работы, оценка статуса ее выполнения, предполагающая возможность обратной связи и корректировки со стороны руководителя.

Итоговый контроль – это оценка достигнутого результата.

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ

 Разгрузить руководителя для более важных задач. Повысить квалификацию сотрудников для улучшения эффективности работы подразделения.

ПРИНЦИПЫ

- Прежде чем делать самому, остановитесь и подумайте: «Могу ли я это делегировать?»
- Выбирая исполнителя, оцените три фактора: готовность исполнителя, его текущую загрузку и критичность участка работы.
- Давайте необходимый и достаточный уровень инструкций:
 - Что нужно получить
 - Что нужно сделать
 - Как это делать
- Объясните, почему эта работа важна, и помогите найти на нее время. **Остальное мотивирование – по необходимости и без манипуляций**

 Регулярно, в зависимости от задачи 10 минут

АЛГОРИТМ

До встречи

1. Обсудите суть работы, ее критичность, результат, крупные задачи, периодичность контроля.
2. Определите круг возможных исполнителей, оцените их опыт и мотивацию. Выберите лучшего кандидата для проведения встречи.

В ходе встречи

3. Обозначьте суть работы, роль сотрудника, ожидаемый результат, почему эта работа важна.
4. Уточните, готов ли сотрудник взяться за работу в принципе. При необходимости обсудите и устранили барьеры.
5. Дайте сотруднику необходимое и достаточное количество инструкций или статусе его, как он собирается действовать.
6. Обозначьте периодичность и способ контроля.
7. Спросите, есть ли у сотрудника вопросы, и ответьте на них.

После встречи

8. Пронифируйте причастных людей и обеспечьте доступ сотрудника к ресурсам.

8 ЭКОНОМ КОНСАЛТИНГ

Пример ПРМ «Делегирование»

1 Рейтинг составлен по итогам 2019 года, компании ранжированы по объему выручки.

2 В исследовании под бизнес-системой мы подразумевали набор процессов и инструментов, которые применяются для поддержания и повышения операционной эффективности.

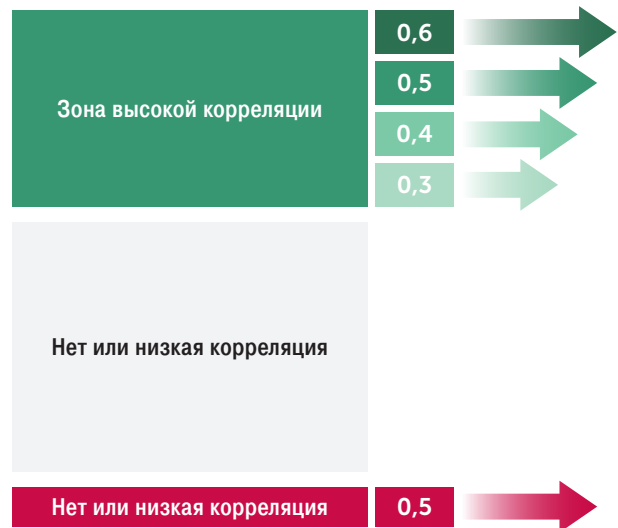
Рисунок 1. Корреляция между эффектами от внедрения бизнес-системы и долей времени на ПРМ в работе руководителей.

Эффект от внедрения бизнес-системы*

- Дополнительная выручка
- Производственная культура
- Сокращение простоев оборудования
- Сокращение затрат
- Улучшение условий труда
- Сокращение запасов
- Безопасность
- Сокращение сроков выполнения заказов клиентов
- Повышение качества продукции
- Сокращение численности

* Ответ экспертов и руководителей на вопрос: В чем выражался эффект от внедрения бизнес-системы (к текущему моменту)? (не было эффекта, незначительный, значительный, грандиозный)

Доля регулярного менеджмента в работе руководителя**



** Ответ подчиненных на вопрос: Какова доля регулярного менеджмента в работе вашего руководителя?

Вывод 2

Типичный российский менеджер ориентирован на те практики, которые помогают добиться результата здесь и сейчас: постановка задач, статус-встреча, обратная связь. Такие практики респонденты используют регулярно и высоко оценивают их пользу для подразделения. Практики, которые имеют более долгосрочный эффект, получили более низкие оценки.

Рисунок 2. Матрица распределения ПРМ по оценке участников опроса.



Распределение по шкалам «Регулярность» и «Полезь» разных практик показало, что к «Опоре управления» относят большинство тех, которые связаны с совещаниями и управлением деятельностью, тогда как те практики, которые относятся к группам про управление людьми и безопасностью используются реже, и польза их не так очевидна руководителям (рис. 2).

В открытых комментариях относительно непопулярных практик руководители отмечали: «этим должны заниматься в отделе кадров»; «для этого есть отдел охраны труда и промышленной безопасности»; «это формальность»; «это бред». Такие комментарии — симптом низкой зрелости управленческой системы в организации.

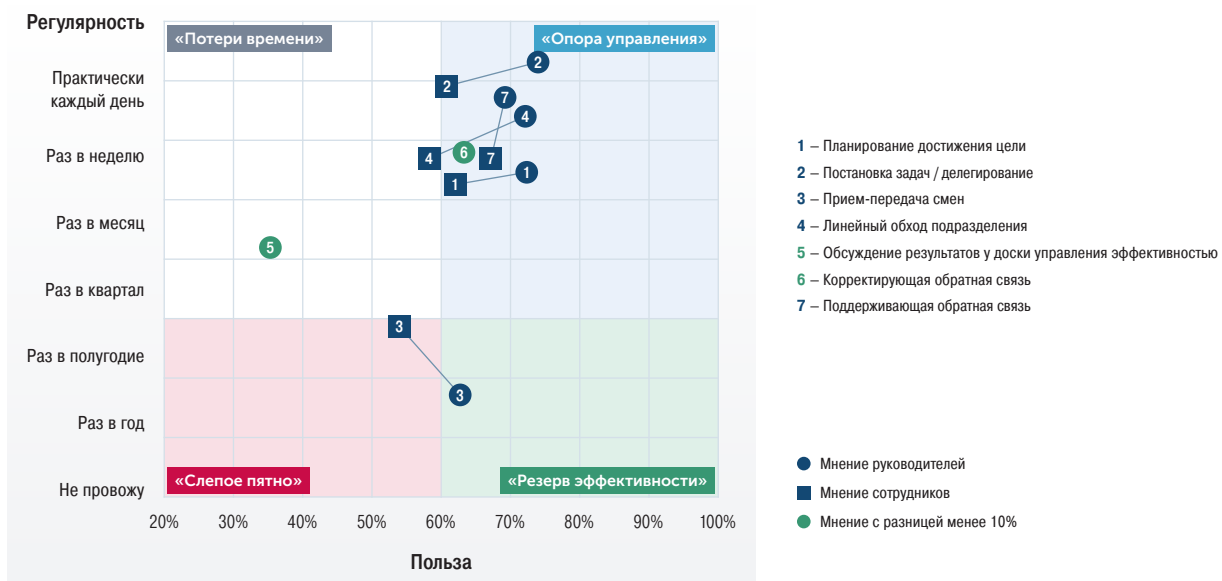
Также можно отметить ярко выраженную связь: если руководитель считает практику полезной, то чаще ее применяет. И наоборот, чем чаще используется практика, тем более высокую оценку ее полезности дают руководители спустя некоторое время. Для популярных практик это логично: попробовал один раз, увидел эффект, решил делать чаще. Интересный вопрос: почему те практики, пользу которых оценивают низко, до сих пор выполняют? Компании могут обнаружить резерв эффективности в этой точке. Например, отменить практику с низкой пользой и высвободить время руководителя. Или же проанализировать, почему практика бесполезна, изменить или доработать ее, согласовать новую версию и распространить в компании новый стандарт.

Вывод 3

Подчиненные в среднем оценивают регулярность и пользу практик ниже, чем руководители.

Похоже, руководители переоценивают себя: в среднем их оценки выше на 10% и более (рис. 3). Ключевые проблемы для подчиненных (судя по открытым комментариям) — непонимание своей роли в практиках, «низкая квалификация руководителя», «стиль, который использует руководитель, неприемлем».

Рисунок 3. Оценка пользы ПРМ группы «Управление деятельностью» руководителями и их подчиненными.



По открытым комментариям видно, что во многих компаниях нет единого представления о том, как правильно использовать регулярные практики. Например, одни участники опроса говорят, что цель обратной связи — регулярно выслушивать проблемы исполнителя, вторые описывают цель этой практики как «в споре рождается истина», третьи абстрактно замечают, что «критика всегда положительно влияет на сотрудника».

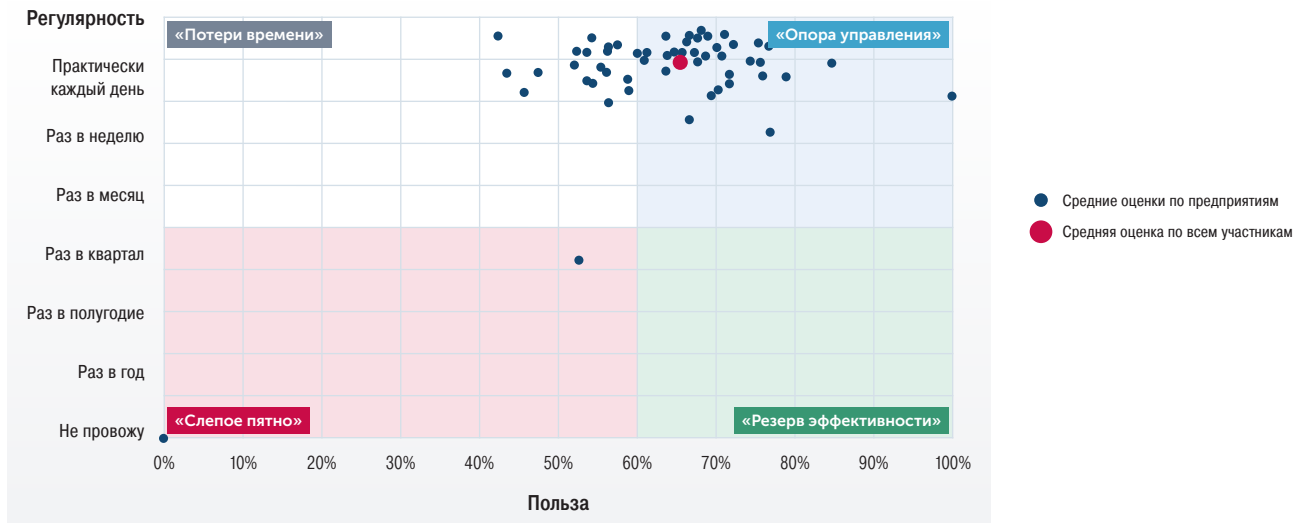
Наш опыт работы с компаниями показывает, что практики регулярного менеджмента можно использовать гораздо эффективнее, если заниматься их внедрением системно. Про эффективный опыт внедрения стандартных практик можно прочесть в статье [«Как CEO заразить амбицией ключевых руководителей»](#) в этом выпуске журнала.

Вывод 4

Уровень зрелости регулярного менеджмента в российских компаниях очень неоднородный.

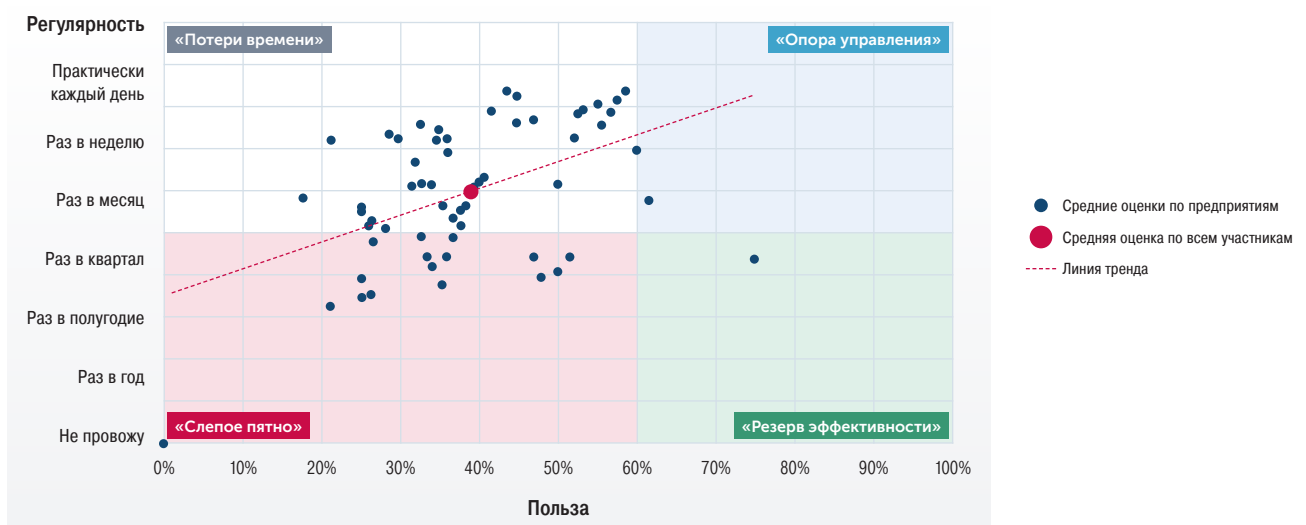
Мы обнаружили большой разброс оценки полезности большинства регулярных практик в российских компаниях. Например, оценка пользы самой популярной практики «Постановка задачи» колеблется от 45% до 85% (рис. 4). Наша гипотеза, что причина такого разброса может быть в качестве выполнения практики руководителями. Другая возможная причина — разное представления о том, как использовать практику (вывод 3).

Рисунок 4. Оценка полезности практики «Постановка задачи» в одной из компаний-участниц исследования.



Возьмем практику «Обсуждение результатов у доски эффективности». Здесь мы увидим широкий разброс в распределении по осям регулярности и пользы: участники опроса из одной компании по-разному оценивают практику (рис. 5). Кроме того, нет явной зависимости между регулярностью и пользой: многие делают часто, но пользы не видят. Это может говорить о низком качестве выполнения практики.

Рисунок 5. Оценка полезности практики «Обсуждение результатов у доски эффективности» в одной из компаний-участниц исследования.

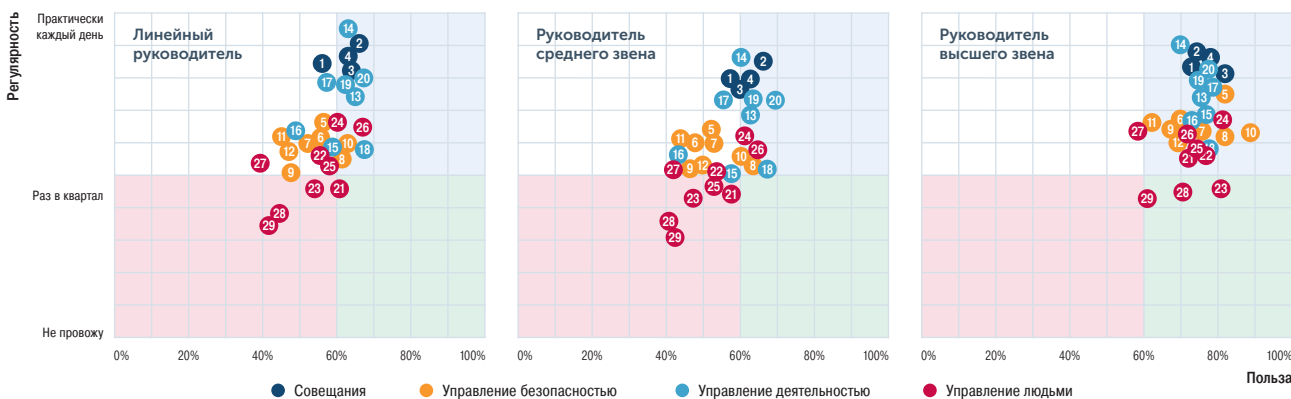


Вывод 5

Доля времени на операционное управление и профиль по оценке пользы и регулярности управленческих практик значительно не меняется с ростом уровня управления.

У нас была гипотеза, что регулярная работа менеджера высшего звена отличается от линейного руководителя³. По факту оказалось, что доля стандартной управленческой работы даже растет с повышением уровня должности. Слишком многие управленческие задачи решаются наверху, что приводит к перегрузке топ-менеджеров, задержкам в исполнении принятых решений и недоиспользованию потенциала руководителей среднего и линейного уровня. Как видно на рисунке 6, профили практически ничем не отличаются, кроме того, что руководители высшего звена более высоко оценивают пользу большинства практик.

Рисунок 6. Различия в регулярности и пользе практик в зависимости от уровня управления.



Вывод 6

Отраслевые различия являются значительными. Компаниям следует адаптировать управленческие практики под свои задачи, а не копировать практики других.

Рисунок 7. Отраслевые различия оценки пользы ПРМ.



3 В компаниях с выстроенной системой управления чем ниже уровень руководителя, тем большую долю времени занимают практики регулярного менеджмента (так как стандартная работа отлажена), по Д. Лайкеру.

Участники опроса из металлургических и горнодобывающих компаний чаще отмечали пользу применения практик регулярного менеджмента. Это неудивительно — многие компании из этих отраслей действительно активно занимаются описанием и развитием управленческих практик (рис. 7). Как следствие, в таких организациях большинство практик оцениваются как полезные, лишь часть практик из группы «Управление командой» пока не раскрыли свой потенциал.

Похожую тенденцию мы наблюдаем в ТЭК, производственных организациях и компаниях из сферы услуг. Но есть и значимое отличие: по сравнению с металлургией и горной добычей здесь значительно меньше распространены практики управления командой и безопасностью. Основной фокус делается на управлении исполнением текущих планов.

В компаниях транспортной отрасли стандартные управленческие практики существуют, но зачастую воспринимаются как формальность, не приносящая реальной пользы для бизнеса. Это видно как на графике, так и в открытых комментариях участников опроса. Впрочем, такая картина может быть связана с доминированием в выборке исследования руководителей всего нескольких транспортных компаний.

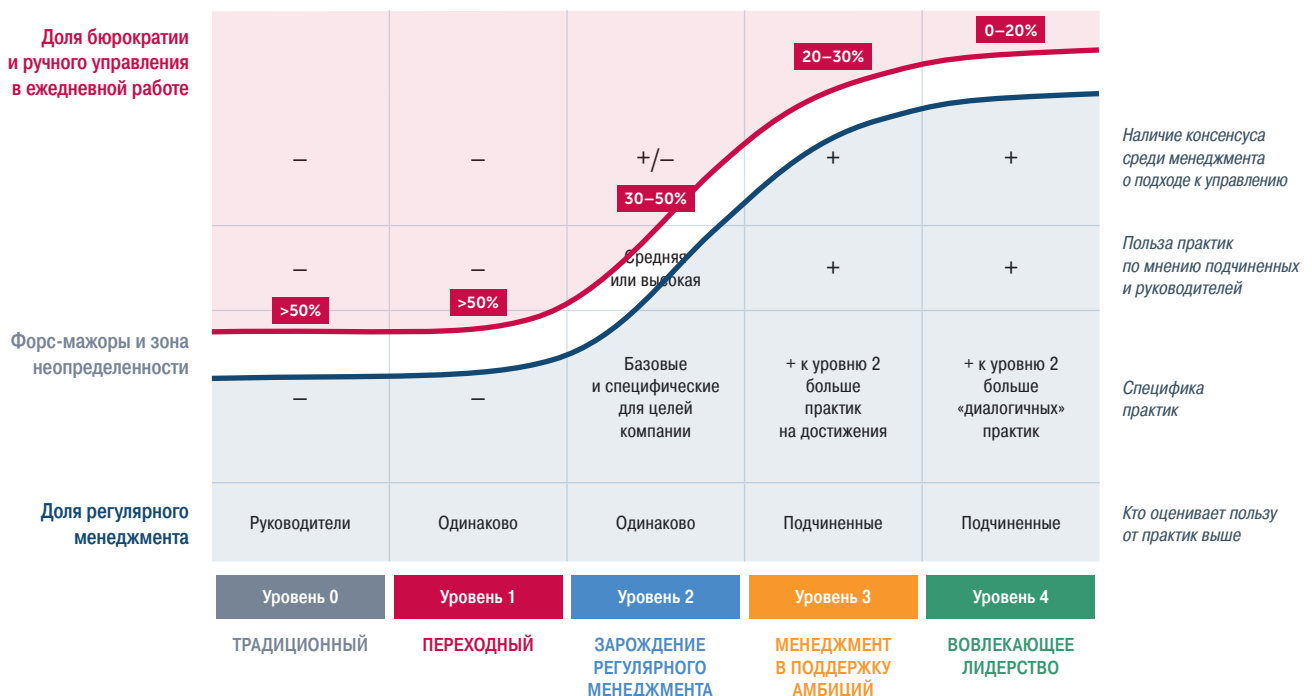
В сфере IT регулярный менеджмент сводится к наиболее базовым практикам управления исполнением и проведения совещаний. Возможно, это связано с быстрым темпом изменений в данной отрасли. Однако с учетом высокой конкуренции за таланты в IT-индустрии, можно предположить, что IT-компании смогут развить бренд работодателя и нарастить свои преимущества на рынке, уделив больше внимания практикам управления командой.

Эти различия лишний раз подтверждают, насколько важно описывать практики под компанию, а не копировать чужие стандарты руководителя, даже если они кажутся правильными, полезными и эффективными.

Модель уровней зрелости регулярного менеджмента

В ходе исследования мы обнаружили значимые различия в уровне развития систем операционного управления компаний-участников. На основе полученных данных и опыта развития управленческих систем мы построили модель зрелости регулярного менеджмента (рис. 8).

Рисунок 8. Модель зрелости регулярного менеджмента.



Уровень 0. Традиционный. Большую часть времени руководители занимаются «тушением пожаров» и «бюрократией». Руководители оценивают регулярность и пользу практик выше, чем подчиненные. Практики могут быть не описаны, но «навязаны» как обязательные и восприниматься как формальность. Особенность уровня — руководители не только не видят пользы в регулярном менеджменте, но и создают видимость использования неких «лучших западных практик». При этом общее состояние организации может балансировать от «застоя» к «авралу».

Уровень 1. Переходный. Основное время руководителя по-прежнему уходит на бюрократию или «тушение пожаров». Руководители и сотрудники одинаково низко оценивают пользу управленческих практик («у нас тут куча новых указаний и кипы отчетов — нам не до правильного менеджмента»). Для таких организаций и руководителей характерен реактивный подход к управлению и чрезвычайно короткий горизонт планирования (день/неделя). Тем не менее в организации присутствуют «острова» изменений — сотрудники, которые здраво оценивают ситуацию и считают, что так дальше продолжаться не может.

Уровень 2. Зарождение регулярного менеджмента. В компании применяются немногие, самые базовые управленческие практики и практики, специфичные виду бизнеса: например, практика «Линейный обход» в большей степени характерна для производственных компаний, а практика «Обучение нововведению» — для ритейла. Доля регулярного менеджмента в бюджете времени растет, бюрократия и «пожары» сокращаются. Руководители и сотрудники начинают видеть пользу в упорядоченном подходе к управленческой работе.

Уровень 3. Менеджмент в поддержку амбиций.

Появляется больше практик, ориентированных на управление достижением результатов. Доля бюрократической и авральной работы составляет не более 30%. Важны и другие изменения: на этом уровне ПРМ — это результат договоренностей менеджмента о верном для этой компании подходе к управлению, алгоритм и принципы каждой практики — консенсус топ-команды, а не «лучшие практики на рынке» или «индивидуальное мастерство каждого». Пользу от применения этих практик подчиненные сотрудники начинают оценивать даже выше, чем сами руководители.

Уровень 4. Вовлекающее лидерство. В компании появляется больше практик работы с командой и других «диалогичных» управленческих подходов, позволяющих вовлечь сотрудников, раскрыть их потенциал и использовать их таланты. Доля бюрократической и авральной работы не превышает 20%.

Мы надеемся, что результаты этого исследования и предложенная модель уровней зрелости помогут читателям в совершенствовании своих систем операционного управления. Мы верим, что управление может и должно быть одновременно — эффективным и гуманным. **■**

Мы надеемся, что результаты этого исследования и предложенная модель уровней зрелости помогут читателям в совершенствовании своих систем операционного управления. Мы верим, что управление может и должно быть одновременно — эффективным и гуманным.

Вебинар с презентацией результатов исследования





А что с культурой безопасности в 2020 году?

Результаты III Всероссийского исследования лучших практик в области развития культуры безопасности



Анатолий Комаров

Руководитель HSE-практики
Industry Consulting Ecopsy
komarov@ecopsy.ru

В 2020 году компания Industry Consulting Ecopsy в четвертый раз провела исследование практик культуры безопасности, при этом последние три года исследование было всероссийским.

В 2018 году в рамках партнерства со Всероссийской неделей охраны труда мы исследовали, какие практики используют компании в рамках работы с безопасностью. В 2019-м — анализировали, какие из них наиболее распространенные, а какие наиболее эффективные. В исследовании 2020 года мы сместили фокус и углубленно изучили те аспекты охраны труда и промышленной безопасности (ОТиПБ) и практики культуры безопасности, которые позволяют получить максимальный эффект и вовлечь сотрудников.

В этот раз в исследовании приняли участие 70 компаний из разных секторов экономики. Особенностью данного исследования стал его формат. Фактически мы провели количественно-качественное исследование: от компании участвовал один эксперт, но помимо анкетирования проводилось также интервью, чтобы получить более глубокие данные и обстоятельные ответы.

В ходе исследования мы искали ответы на шесть основных вопросов и нашли много интересных, необычных фактов. В рамках статьи мы хотим рассказать о них. Чтобы рассказ был последовательным и логичным, предлагаем вам вместе с нами посмотреть на шесть блоков исследования, на то, какие результаты мы получили и какие выводы сделали.

Культура безопасности — это набор практик и процедур, демонстрирующих уровень приоритетности вопросов безопасности в сравнении с другими показателями, а также **установки и ценности**, разделяемые сотрудниками в отношении безопасности, которые в совокупности формируют осознанное **поведение людей** при выполнении всех работ.

Вопрос 1. Стратегии «Безопасность I» и «Безопасность II»: что выбирают компании?

Первый блок нашего исследования был посвящен анализу того, какие стратегии используют компании в сфере ОТиПБ. Оказалось, что [концепцию «Безопасность II»](#) знает треть респондентов (33%), но если в ходе дальнейшего интервью спрашивать об отдельных принципах, которые используются в этой стратегии, то 58% опрошенных согласны с ними. То есть несмотря на то, что само название «Безопасность II» мало известно, основополагающие принципы уже сегодня разделяет значительное число компаний, а средний уровень желаний использовать такую стратегию почти в два раза выше уровня знания термина. Хотя есть и значительная доля несогласных (42%), что также является естественным, потому что это кардинально другой взгляд на безопасность, который многим непривычен.

Таблица 1. Принципы разных стратегий безопасности.

Безопасность 0	Безопасность I	Безопасность II
Расследуй только то, что требует законодательство.	Расследуй каждое неблагоприятное событие.	Учись на опыте операций, завершившихся без происшествий и сбоев.
Организуй проведение работ в соответствии с законодательными требованиями.	Организуй контроль проведения работ на выявление нарушений/отклонений от регламента.	Анализируй, как работа идет на самом деле.
Нейтрально относись к нарушениям. Полагайся на личный опыт и мастерство работников.	Искореняй нарушения. Применяй меры воздействия к работникам, которые допускают ошибки.	Люди всегда будут ошибаться. Не нужно бороться с ошибками — важнее их видеть, они дают возможность учиться.
Проводи обучение работников в соответствии с требованиями законодательства.	Обучай работников, как следовать требованиям безопасности.	Учи людей действовать безопасно, а не слепо следовать правилам.

Приципы разных стратегий безопасности

Это крайне важный момент, на котором хотелось бы остановиться отдельно и проанализировать ответы респондентов на вопросы о разных принципах «Безопасности II».

Принцип 1. «Учись на опыте операций, завершившихся без происшествий и сбоев»

На вопрос о том, что являлось ключевым источником информации для улучшения безопасности в 2019 году, ответы участников опроса выглядели следующим образом: большинство компаний с растущим травматизмом анализируют уже случившиеся несчастные случаи (44%), а те, у кого травматизм снижается, делают акцент на анализе потенциально опасных событий (33%) и в целом на анализе всех процессов (27% против 5% из компаний с растущим уровнем травматизма) (см. рис. 1).

Но если спрашивать не о том, что по факту анализировалось, а что должно быть источником информации в будущем, то ситуация выглядит совершенно иначе. Фокус внимания перемещается: в перспективе большинство компаний видят в качестве основного источника информации проведение анализа данных, полученных от потенциально опасных событий и исследования рабочих операций без сбоев (фактически, принципы стратегии «Безопасность II») (см. рис. 2).

Рисунок 1. Ключевые источники информации для улучшения безопасности.



Рисунок 2. Источники информации для улучшения безопасности в будущем.



Принцип 2. «Анализируй, как работа идет на самом деле»

Сейчас компании тратят большую часть времени в сфере ОТиПБ на работу с документами, это отмечают больше половины респондентов (54%), а хотят уделять больше внимания работе «в поле» для наблюдения за тем, как выполняется работа на самом деле и беседы с исполнителями без наказаний (79%).

Принцип 3. «Люди всегда будут ошибаться. Не нужно бороться с ошибками — важнее их видеть, они дают возможность учиться»

Компании хотят пересмотреть свое отношение к ошибкам персонала и считают, что ошибки неизбежны. Лучше поощрять открытость работников и учиться на сделанных ошибках (77%), чем ловить и наказывать нарушителей, как это происходит сейчас по оценкам 55% экспертов.

Принцип 4. «Учи людей действовать безопасно, а не слепо следовать правилам»

Компании мечтают в перспективе сменить баланс в обучении в сторону принципа «Безопасности II» — учить думать о безопасности и уметь принимать безопасные решения и действия (с 12% растет до 24%), а не «знать правила и уметь их выполнять» (с 27% уменьшается до 3%).

Эффективные инструменты по работе с безопасностью**Таблица 2.** Инструменты «Безопасности II».

Расследование по принципам «Безопасность II»	Расследование сфокусировано не столько на выявлении системных, коренных причин конкретного происшествия, сколько на анализе того, как обычно выполняется процесс и какие еще события возможны в данном процессе при других обстоятельствах.
«Карта вариативности процессов»	Наблюдение за рабочими операциями для составления карты процесса с устранением сложностей, неопределенностей (вариативности) и опасностей в операциях (упрощение процессов).
FRAM-анализ функционального резонанса	Анализ процессов с целью выявить, какие этапы имеют критическую сложность и вариативность с потенциалом негативных событий. Рассматривает возможные сценарии резонансного развития ситуации, считая их наиболее небезопасными.
Системы датчиков, видеоаналитики, постоянной регистрации и анализа данных	Настройка систем машинного зрения или анализа Big Data телеметрии для улучшения рабочих операций и выявления критических зон и моментов.
Расследование «неслучившихся» происшествий	Регулярные встречи с рабочими бригадами после завершения работ с целью обсуждения сложностей, неопределенностей, рисков выполненной работы с целью ее улучшения.
Карты Safety Hero («Герой безопасности»)	Карточки, где сотрудники указывают предполагаемое место и причины следующего небезопасного события.

Таблица 3. Инструменты, близкие к концепции «Безопасности II».

Риски сегодня	Индивидуальная беседа о сегодняшних рисках на рабочем месте руководителя и работника. Информационные доски с обновляемой информацией, посвященной вопросам безопасности.
Карточки Near Miss	Карточки, в которых сотрудники информируют о происшествиях без последствий.
Прямой разговор с руководителем	Сокращение дистанции власти и формирование доверия между высшим руководством и рабочими за счет регулярных встреч топ-менеджеров с рабочими в узком кругу (до 10 человек) и обсуждения различных тем, в том числе вопросов безопасности, в формате диалога.
Совместное решение проблем «Одна команда»	Укрепление горизонтальной коммуникации между смежными подразделениями за счет регулярных встреч на уровне сотрудников (без начальства) по обсуждению различных проблем эффективного взаимодействия и безопасности «на стыке» между подразделениями в присутствии специально подготовленного независимого модератора (ведущего).
Светофор развития безопасности	Стенд или экран, на котором руководство открыто размещает информацию о ходе решения каждой из проблем безопасности, выявленных сотрудниками (или объяснение своей позиции о том, почему проблема не может быть решена).

Мы также изучали вопрос о том, какие инструменты и практики концепции «Безопасность II» являются распространенными и эффективными, разделив их по итогам на четыре блока.

Недооцененные — потенциал этих практик не раскрыт до конца. Это могло произойти в силу различных причин: искажение сути практик, некорректное или нецелевое их применение, внедрение силовыми методами, формализм и др.

Темные лошадки — требуют высокого уровня культуры безопасности. Для того чтобы работать эффективно, данные практики требуют определенного уровня развития культуры безопасности, которого, по всей видимости, еще не достигло большинство российских компаний.

Рабочие лошадки — хорошо себя зарекомендовавшие практики. Успешно применяются в большинстве российских компаний.

Потенциальные — скорее всего, подойдут многим компаниям. Компании, применяющие у себя эти практики, отметили их эффективность. Планируя дальнейшее развитие культуры безопасности, стоит в первую очередь обратить внимание именно на эти практики.

Опрос показал, что самые распространенные инструменты — «Риски сегодня» и «Прямой разговор с руководителем», а самый эффективный по оценке экспертов — «Совместное решение проблем в стиле «Одна команда»» и «Светофор развития безопасности». Все они попадают в зону рабочих лошадок, где еще содержится практика «Расследование «неслучившихся» происшествий» (см. рис. 3).

Как видно на рисунке, наиболее эффективными инструментами являются практики культуры открытости и доверия. Очень показательным в этом смысле стал [проект на Кольской АЭС](#), о котором мы подготовили отдельный материал.

Рисунок 3. Карта инструментов «Безопасности-II».



Ключевые выводы

Подводя итоги первого блока исследования, хотелось бы отметить вывод, который оказался для нас неожиданным: уже 7 из 10 компаний, эффективно работающих с безопасностью и имеющих снижающийся уровень травматизма, думают, что их будущее — реализация принципов стратегии «Безопасность II». Мы ожидали, что пока эта концепция не так сильно распространена даже среди лучших.

Из более ожидаемых выводов: наиболее эффективными инструментами являются те, которые формируют культуру открытости и доверия. Это лишний раз подтверждает тот факт, что корпоративная культура и культура безопасности очень тесно связаны между собой (см. [результаты исследования 2017 года](#)).

Вопрос 2. Ключевые показатели эффективности (КПЭ) и мотивация на безопасность: кому и за что платят в компаниях?

Эта тема всегда беспокоит руководство всех компаний: за что платить или не платить персоналу в вопросах безопасности, какие показатели эффективности установить. Исследование показало, что «успешные» компании с понижающимся уровнем травматизма используют комбинированные показатели — реактивные и проактивные, при этом последние имеют доминирующее значение. Реактивные показатели отслеживают то, что уже произошло, на них невозможно повлиять в будущем, обычно речь идет об уже случившихся событиях: смертельные случаи и тяжелые травмы, коэффициент травматизма. Чаще всего именно такие показатели безопасности труда установлены в компаниях с повышающимся или неизменным уровнем травматизма (см. рис. 4). Проактивные показатели — это то, что можно изменять ежедневно: количество сотрудников, прошедших обучение; улучшения в области безопасности; поведенческие аудиты безопасности (ПАБы); результативность проверок и т. д. Конечно, реактивные показатели пока в приоритете, но в компаниях с уменьшающимся травматизмом проактивных показателей значительно больше, чем в менее успешных.

Рисунок 4. Показатели безопасности труда, установленные на предприятиях-участниках опроса в 2019 г.



Наиболее распространенный и сильнее всего влияющий на доход показатель — реактивный, «Коэффициент травматизма». Из проактивных показателей наиболее распространены «Количество проведенных ПАБ (диалогов о безопасности)» и «Количество представленных улучшений в области безопасности труда». При этом мы видим два противоположных показателя «Барометр безопасности» и «Коэффициент результативности проверок»: одним сотрудникам ставится задача найти больше нарушений, другим — устранить больше нарушений. Правильный баланс этих сил существенно помогает влиять на безопасность на производстве.

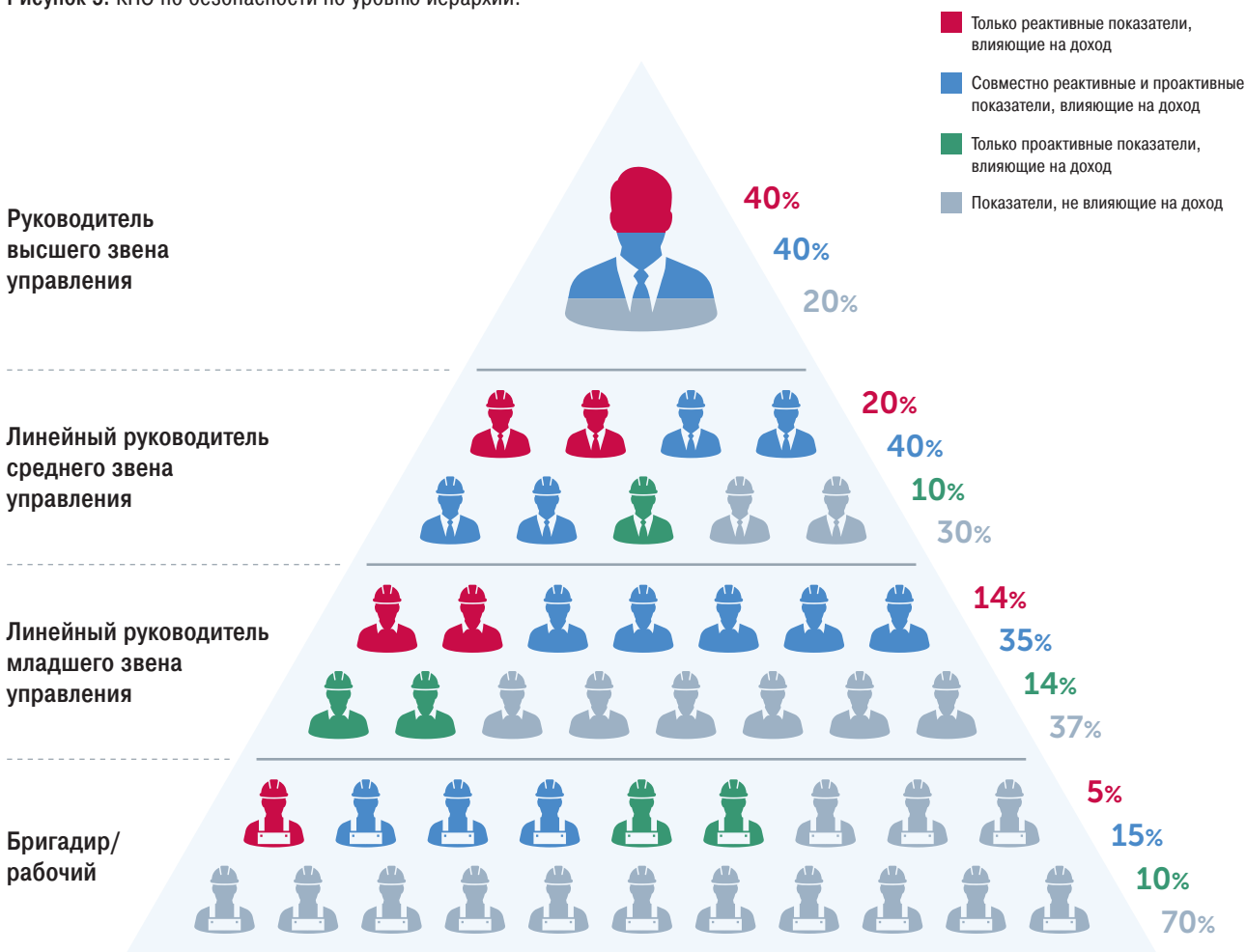
«Числовой уровень культуры безопасности» имеет самый большой разрыв в применении компаниями с понижающимся уровнем травматизма и с повышающимся или неизменным уровнем травматизма (в первых на 29% больше). По сути, это оценка уровня культуры безопасности внешними аудиторами и он зависит от всех — и от проверяющих, и от контролируемых, когда все в одной упряжке. Это показывает, что спрос на качественную внешнюю экспертизу в области ОТиПБ будет только расти.

Чем выше уровень должности в структуре управления, тем больше КПЭ по безопасности имеют распространение и влияние на доход (см. рис. 5). Если у рабочих КПЭ по безопасности влияют на доход только в 30% случаев (учитываются и реактивные, и проактивные показатели), то далее по ступеням от младшего линейного менеджмента через средний к топ-уровню эта доля изменяется так: 63–70–80% (из них 40% у топ-менеджеров — это реактивные

показатели, т. е. фактически несчастные случаи). Именно это становится частой причиной нарастающего по иерархии желания скрыть несчастные случаи: никто не хочет лишаться премиальных из-за происшествий на производстве. Почему реактивные показатели плохи? Чем больше реактивных показателей установлены для сотрудников на высоких должностях, тем выше вероятность сокрытия. Если у рабочего не стоит реактивный показатель, а у руководителя стоит, возможно, рабочий и сообщит об инциденте, но руководитель постарается, чтобы оформили все как бытовую травму. Если же у самого рабочего стоит КПЭ по количеству травм, то он, вероятно, вообще никому ничего не расскажет.

В этом смысле и хороши проактивные показатели. Логика их работы в том, что если работнику ничего проактивного делать не надо, он и не делает, а если такие показатели перед сотрудником стоят, он понимает, как может на них повлиять, поэтому старается и делает.

Рисунок 5. КПЭ по безопасности по уровню иерархии.



Ключевые выводы

Каждая третья из числа «лучших» компаний использует комбинированные показатели для мотивации персонала: платят и за реактивные показатели (то, что уже случилось, и на что невозможно повлиять), и за проактивные (то, что будет в будущем, и на что сотрудник может повлиять).

Во всех компаниях реактивные показали пока имеют наибольшее влияние на доход работников.

Industry Consulting Ecopsy помогает развить вовлеченность персонала в области безопасности труда. Вопрос мотивации — одна из частей вовлеченности персонала. Для того чтобы вовлечь персонал, мы разработали модель лидерства руководителей.

Модель лидера в области безопасности

Разработка модели лидерства руководителей в области безопасности по уровням управления:

- топ-руководители;
- руководители структурных подразделений;
- линейные руководители.



Второй элемент модели лидерства — определение пути, когда компания ставит на все уровни иерархии цели, которых сотрудникам хочется достигать, и начинает за них платить. Систему КПЭ можно как разработать с нуля, так и изменить текущую модель мотивации компании: пересмотреть показатели, которые влияют на доход, мотивируют и повышают безопасность.

Вопрос 3. Какие инструменты ОТиПБ оказались самыми полезными по итогам 2019 производственного года

На основе контент-анализа мы сформировали несколько блоков инструментов и расположили в порядке уменьшения их полезности по оценке компаний (см. рис. 6). На первом месте оказались всевозможные проверки и контроль. На втором месте — разного рода коммуникации, а на третьем — выявление рисков.

Рисунок 6. Самые полезные инструменты ОТиПБ по итогам 2019 производственного года (по оценке компаний).



Ключевые выводы

Основными инструментами, которые используют компании для повышения эффективности системы ОТиПБ, являются разные практики проверки и контроля (поведенческие аудиты, наблюдения за действиями работника через фото, видео, многоступенчатый контроль).

Вопрос 4. Как компании относятся к рынку внешних консалтинговых услуг и обучения?

Чаще всего компании прибегают к услугам внешних провайдеров для обучения сотрудников в области безопасного труда (65%), для внешнего аудита (35%) и разного рода консалтинга (20%).

Чему учат своих работников компании? Те, где травматизм растет, работают над изменением отношения людей к безопасности (87%), тогда как компании, где травматизм снижается, учат конкретным навыкам, повышают уровень знаний работников (72%). Скорее всего, это связано с тем, что во вторых компаниях этап изменения отношения уже пройден, важность безопасности никем не оспаривается и остается тренировать конкретные навыки.

Для разработки обучающих программ Industry Consulting Ecopy использует подход SMART-ER. Чтобы выбрать из обширного каталога программ нужно понять:

1. Кого необходимо обучать: для разных категорий сотрудников рассказывать одно и то же нужно совершенно по-разному, используя разные термины и примеры.
2. Чему обучать, что заказчик хочет получить в результате: новый навык, более развитую компетенцию, иное отношение сотрудников к безопасности.
3. Как обучать: нужна ли комплексная программа или отдельный тренинг, подкрепление со стороны системы мотивации, оценки на старте и на выходе и прочие моменты.



Нам как консультантам также было очень интересно узнать отношение компаний к работе внешних провайдеров. Однозначно положительное отношение к обучению (61% оценивают как «скорее положительное» и 32% — как «очевидно позитивный результат»). Во многом положительное отношение к внешнему аудиту (54% «скорее положительное» и 22% «очевидно положительное»). А вот в целом в отношении к консалтингу по вопросам безопасности мы заметили негативный «выброс»: 12% участников отметили негативное влияние, а 19% не заметили влияния вообще. Сами участники опроса объясняют это тем, что на рынке не существует единых критериев по оценке качества консалтинговых услуг, консалтингом можно назвать и работу по переписыванию документов неизвестным фрилансером, и большой проект по трансформации культуры безопасности на предприятии с несколькими тысячами сотрудников. Кроме того, часто заказчики не имеют образа результата, поэтому ожидания и реальность могут сильно расходиться. Из-за этого такие разные оценки полезности консалтинга.

Ключевые выводы

Компании, в которых травматизм снижается, относятся более позитивно к аудитам и проверкам третьей стороны. Те, где травматизм растет, считают, что это бесполезно. Больше половины из всех участников исследования подтвердили наличие запроса на дополнительное обучение персонала. Мы думали, что таких будет меньше.

Вопрос 5. Сколько стоит безопасность? Инвестиции в ОТиПБ: сколько тратят компании и что дает эффект?

Исследование показало, что все компании тратят на типовые комплекты СИЗ примерно одинаково, то есть в целом стоимость типового комплекта не оказывает значимого влияния на уровень травматизма. Напротив, ряд компаний с увеличивающимся уровнем травматизма тратят на СИЗы даже больше, чем те, у кого динамика положительная. И даже дополнительные к типовым СИЗы стоят примерно одинаково у всех, нет различий и по стоимости каски. Единственная статья расходов на СИЗ, в которой обнаружилась значимая разница — обувь, на которую «лучшие» компании тратят больше. У нас есть гипотеза о возможной связи более низкого уровня травматизма и более дорогой обуви: травмы при передвижении встречаются чаще всего (см. рис. 7 и рис. 8). Можно сделать вывод, что основная причина успеха в снижении травматизма заключается не в стоимости закупаемого комплекта СИЗ, а в отношении и мышлении, в том числе и при выборе элементов типового набора СИЗ.

Если убрать из общих расходов на ОТиПБ затраты на СИЗ, что традиционно во всех производственных компаниях является весьма существенной частью, то те крупные компании (больше 10 тыс. сотрудников), которые работают с безопасностью эффективнее, тратят больше на визуальную коммуникацию — речь не о плакатах, а прежде всего о профессиональных видеороликах — 13% против 4% у менее эффективных компаний и на IT-решения в области безопасности — приложения на телефоны рабочих, видеодиагностику, системы учета и анализа информации, базы данных о происшествиях и т. д. — 18% против 6%.

Структура расходов на ОТиПБ средних компаний (2–10 тыс сотрудников) совсем иная. Самое большое различие в структуре расходов «лучших» и «худших» — на устранение рисков по безопасности труда — 37% против 16%. Это тоже вполне логично. Видео и IT-решения довольно дороги, не каждая средняя компания может себе это позволить, поэтому работают с тем, что менее затратно, но тоже весьма эффективно. Капитальные ремонты зданий, замена автотранспорта, замена напольных покрытий в цехах, дорожного покрытия на территории предприятий, пожаробезопасные лампы и др.

Среди мелких компаний существенной разницы в затратах по сравнению со средними мы не выявили, но хочется отметить другой важный момент. Как и у средних, значительная часть затрат приходится на устранение рисков, но в ходе бесед с респондентами мы поняли, что это совершенно иного рода устранение, направленное не столько на реальное улучшение ситуации с безопасностью, сколько на формальные изменения в соответствии с предписаниями регуляторов. Не всегда это плохо, но очень часто этого недостаточно.

Рисунок 7. Стоимость основного типового комплекта СИЗ.

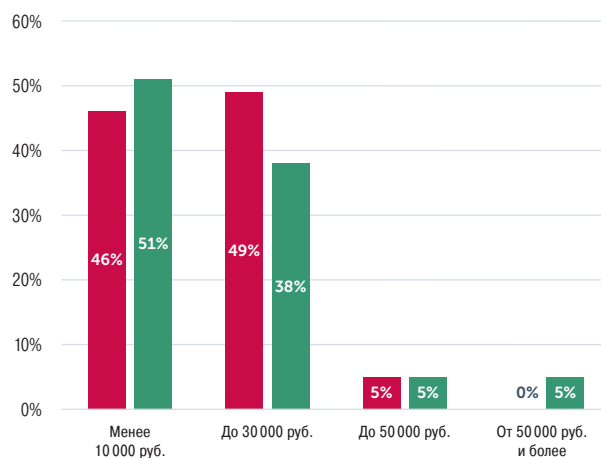
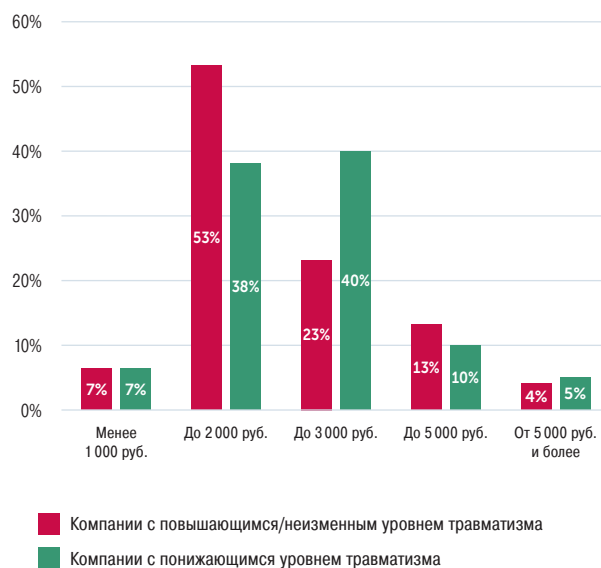


Рисунок 8. Стоимость ботинок ИТР, рабочего (летний комплект).



Ключевые выводы

Большой разницы в цене типового комплекта СИЗ у «лучших» и «худших» нет (у всех до 10 000 рублей). Закупка ботинок — единственный вид СИЗ, на который «лучшие» компании тратят на 50% больше. По нашей версии, причина в том, что довольно много травм связано с поскользыванием, спотыканием, что может зависеть от удобства обуви. При этом общая цена комплекта остается такой же: компании больше тратят на обувь, но меньше на другие СИЗы.

Основная статья затрат небольших по численности компаний — исполнение предписаний.

Компании и с растущим, и со снижающимся уровнем травматизма тратят одинаково. Вопрос, на что именно идут затраты: на аудиты, обучение или СИЗы.

Вопрос 6. Следят ли компании за соблюдением безопасности у подрядчиков?

Последний блок исследования был посвящен анализу того, как ведется работа в области безопасности труда в ситуации привлечения подрядчиков. Оказалось, что почти каждая третья компания не учитывает несчастные случаи с потерей трудоспособности работников подрядчиков. Только 39% компаний возьмут в свою статистику несчастные случаи с работниками подрядчиков, произошедшие у них на предприятии. Тех, кто возьмет в свою статистику неприемлемые риски с участием подрядчиков, еще меньше — всего 26%. Неприемлемый риск — опасное действие персонала и/или созданное опасное условие, которое при определенных обстоятельствах может привести к несчастному случаю с тяжелыми последствиями, аварии, инциденту. Например, подрядчик, работая, захламил пожарный выход, что создало опасные условия труда, — неприемлемый риск. Или подрядчик работал без СИЗ и мог получить травму.

Если посмотреть на уже знакомую нам таблицу по распространенности и эффективности практик, используемых для управления подрядчиками, то окажется, что не удастся выделить какие-то более эффективные или более распространенные — все практики оказались собраны очень близко друг от друга. В эффективных выделилась лишь одна — видеомониторинг с «разбором полетов», но ее мало кто использует. Скорее всего, причина низкой распространенности в том, что в принципе очень мало компаний задумываются над работой с подрядными организациями с точки зрения безопасности, и сама практика довольно дорога и сложна в реализации (см. рис. 9).

Рисунок 9. Инструменты управления подрядчиками.



- 1 – Назначение ответственных за договор со стороны заказчика
- 2 – Выделен ресурс, который ведет супервайзинг работы подрядчиков
- 3 – При оформлении договора с подрядчиком включается условие – соблюдение правил безопасности (отсутствие нарушений)
- 4 – Оценка деятельности подрядчика по итогам работы
- 5 – Проведение аудита состояния системы ОТ, ПБ и ООС на территории подрядчика до начала работы с ним
- 6 – Перед выходом на объект проводится оценка готовности к работе персонала и оборудования подрядной организации
- 7 – Оценка квалификации персонала подрядчика (в т. ч. в области безопасности)
- 8 – Конкурсный отбор подрядчиков осуществляется не только по стоимости работ, но по критериям соответствия безопасности труда
- 9 – Использование разных подходов работы с подрядчиками в зависимости от характера и уровня рисков безопасности
- 10 – Штрафные санкции в отношении подрядных организаций
- 11 – Материальное поощрение подрядных организация за безопасную работу
- 12 – Нематериальное поощрение подрядных организация за безопасную работу
- 13 – Ведение рейтинга подрядчика по показателям безопасности, имеющего для подрядчика разные последствия, в зависимости от категории, в которую он попал
- 14 – Обучение персонала подрядных организаций
- 15 – Использование видео мониторинга с регулярным анализом хода работ
- 16 – Использование видео мониторинга с «разбором полетов» по итогам происшествий
- 17 – Существует отдельная структура в организации, на которую возлагаются обязанности по управлению подрядчиком

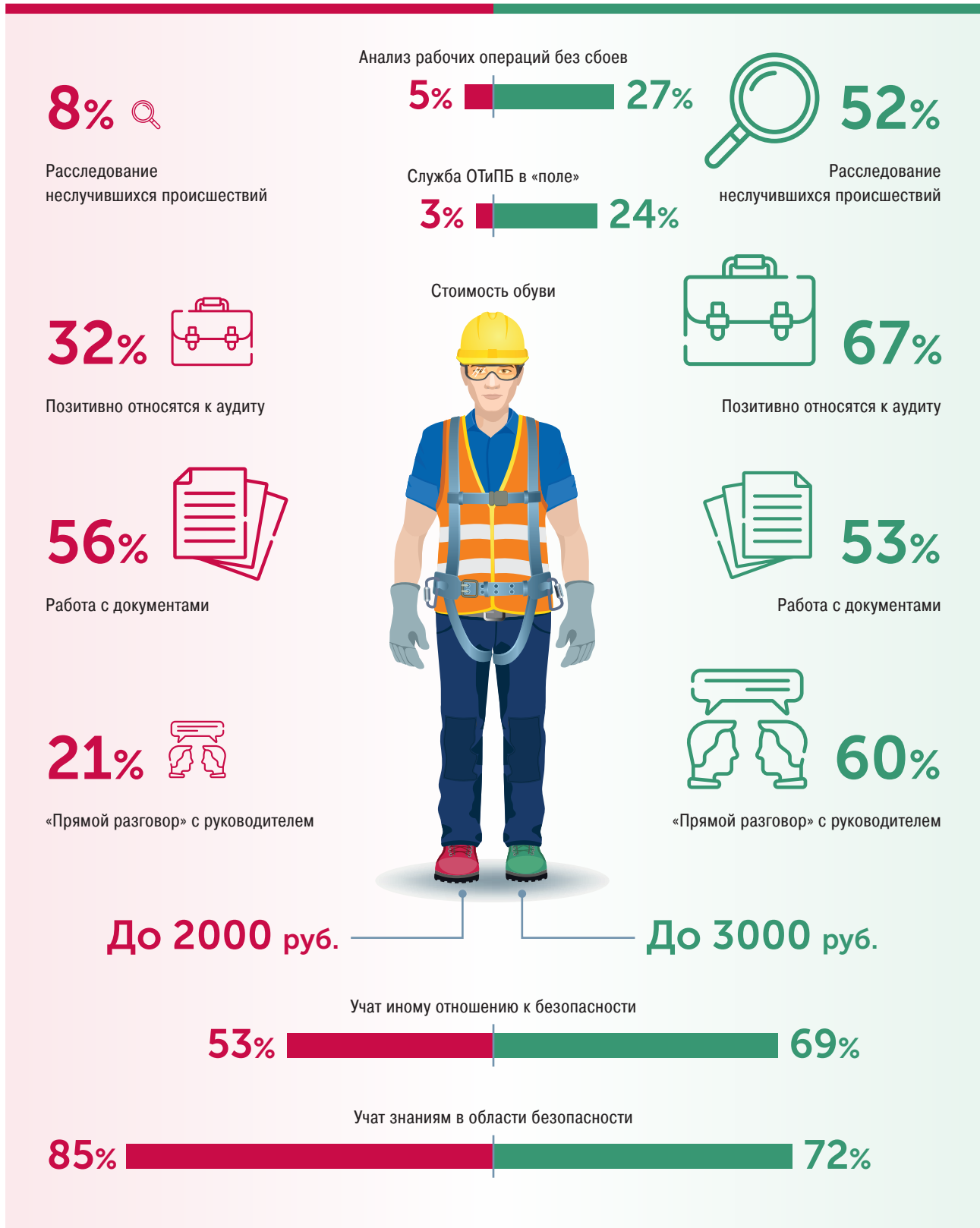
Ключевые выводы

Три четверти опрошенных не учитывают неприемлемые риски с участием подрядчиков в своей статистике.

Профили компаний с учетом уровня травматизма (по результатам исследования)

Растущий травматизм

Снижающийся травматизм



Как можно использовать результаты данного исследования:

- 1.** Если до прочтения этой статьи вы не были знакомы с концепцией «Безопасность II», то стоит изучить этот вопрос и проанализировать, насколько этот подход применим к вашей компании, насколько принципы этого подхода релевантны для вашего бизнеса.
- 2.** Честно оцените те инструменты в сфере ОТиПБ, которые вы используете в деятельности компании и сравните их с теми, которые наиболее эффективны по оценке других экспертов: возможно, стоит пересмотреть точки приложения усилий.
- 3.** Проанализируйте нынешнюю систему КПЭ в вашей компании, на чем в ней сделаны акценты — на реактивные или проактивные показатели. Можно ли изменить систему мотивации так, чтобы сместить фокус в сторону проактивных показателей?
- 4.** Обратите внимание, что компании с низким травматизмом часто привлекают подрядчиков для внешнего аудита, консалтинга и обучения. Возможно, вам тоже стоит использовать эту возможность.
- 5.** Включите подрядчиков в процессы построения безопасного производства, не отгораживайтесь от их травм, а начните относиться к ним как к травмам, полученным на вашей территории (неважно, чьим персоналом). Культура безопасности — это свойство организации, и она проявляется на всех ее объектах, даже там, где работают наемные временные сотрудники. **■**

Вебинар с презентацией
результатов исследования





Как SEO заразить амбицией ключевых руководителей

Опыт ЕВРАЗа в развитии регулярного менеджмента



Алексей Иванов

Старший вице-президент
компании ЕВРАЗ



Наталья Ионова

Вице-президент по персоналу
компании ЕВРАЗ



Анастасия Попова

Директор по консалтингу
«ЭКОПСИ»
apopova@ecopsy.ru

Компании тратят миллионы на обучение руководителей: стоимость мирового рынка услуг развития лидерства достигает порядка 50 млрд долларов (по оценкам McKinsey). Тем не менее корпоративное обучение не приносит ожидаемой отдачи: только 14% CEO говорят, что у них достаточно лидеров в организации для того, чтобы реализовать бизнес-стратегию (Bersin).

Компании ЕВРАЗ удалось добиться от своей программы развития другого результата. 300 ключевых руководителей компании теперь реализуют в своей регулярной работе единый набор лидерских практик, руководствуются общими принципами и чувствуют себя одной командой. В чем секрет успеха?

С 2018 года ЕВРАЗ реализует программу ТОП-300. По отзывам топ-команды, экспертов и самих участников, эта программа — один из самых успешных опытов в развитии системы управления в ЕВРАЗе.

Как зародилась идея программы

«Главная цель программы — не обучение и развитие, а поддержка внедрения бизнес-системы ЕВРАЗа, — **поясняет старший вице-президент компании Алексей Иванов**. — Мы хотели помочь нашим руководителям освоить принципы, инструменты и стандартные практики, лежащие в основе бизнес-системы. Менеджер, освоивший эти инструменты, полностью изменит свое поведение на рабочем месте, пройдя путь от руководителя-инженера к вовлекающему лидеру».

«Для нас было важно сформировать единую управленческую культуру в организации, — **продолжает вице-президент по персоналу компании ЕВРАЗ Наталья Ионова**. — Мы хотели, чтобы руководители разных уровней смогли говорить на одном языке, лучше понимать решения и действия друг друга, оказывали друг другу поддержку. Каждый должен был осознать, что мы — единомышленники, а не иерархическая структура».

Изначально программа планировалась для ТОП-300 — начальников цехов и директоров шахт. Спустя два года было принято решение расширить ее для ТОП-1000 руководителей, и аналогичные программы развернулись уже для начальников участков в дивизионах «Сибирь», «Урал» и «Уголь», «Ванадий».

В настоящий момент обучение прошли два потока по 100 человек. Первому потоку удалось пройти обучение полностью очно, второй поток попал под волну пандемии, поэтому программа перешла в дистанционный формат, ничуть не потеряв в качестве.

Уже после первого потока программы (100 начальников цехов и директоров шахт) топ-менеджеры отмечали, что появилось понимание между ними и производственными руководителями. Обсуждение амбициозных целей перестали воспринимать в штыки, появилось доверие. 95% менеджеров, прошедших программу, стали применять инструменты и стандартные практики руководителя на ежедневной основе, что подтверждает регулярный мониторинг с обратной связью от подчиненных. С 2019 года начальники цехов и директора шахт стали осознанными заказчиками развития бизнес-системы на местах.

«У топ-команды появилось понимание: программа настолько успешна, что этим подходом необходимо поделиться с нашим американским активом. С 2020 года программу проходят руководители и в Америке», — **добавляет Наталья Ионова**.

БСЕ — бизнес-система ЕВРАЗа, которая состоит из пяти элементов:

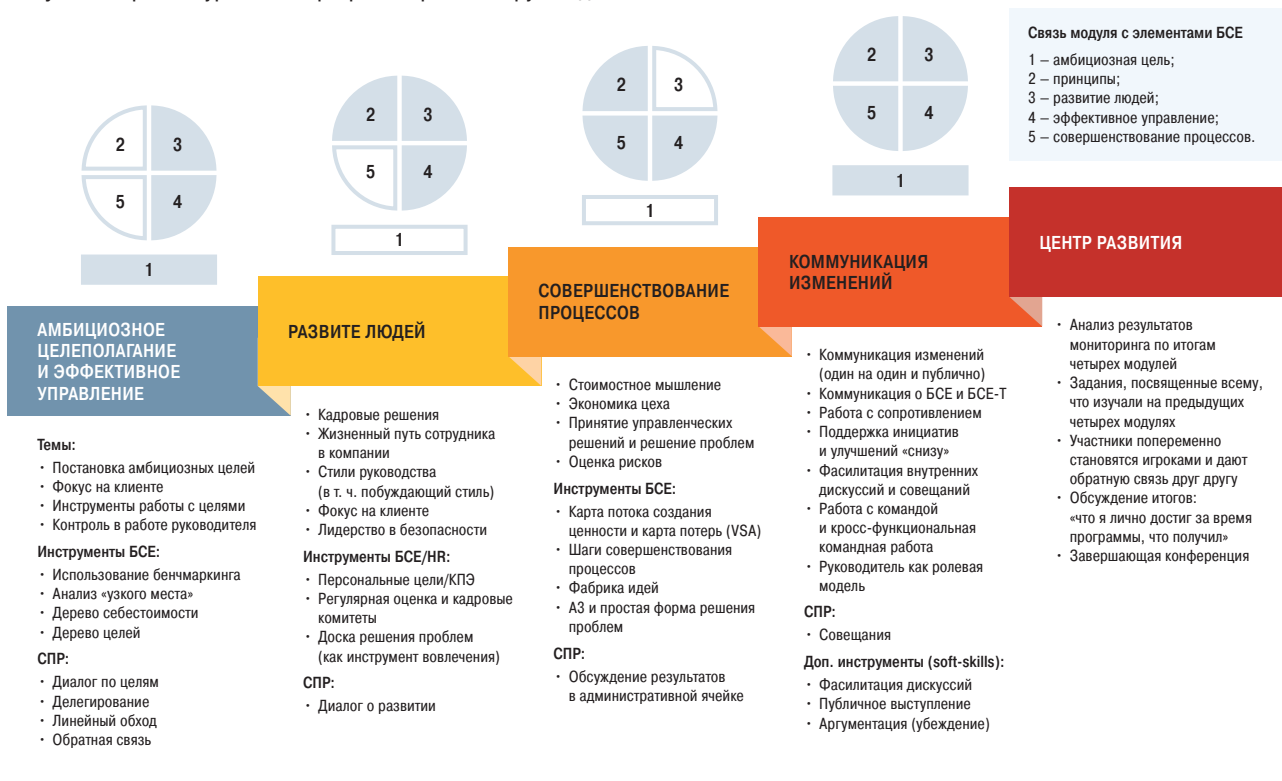
1. амбициозное целеполагание;
2. принципы ЕВРАЗа;
3. развитие сотрудников;
4. эффективное управление, составной частью которого являются СПР (стандартные практики руководителя);
5. совершенствование процессов.

Бизнес-система ЕВРАЗа (БСЕ) — это комплексный подход к деятельности группы. Ключевыми элементами являются постановка целей, развитие персонала, оптимизация процессов, поддержка систем менеджмента, развитие корпоративной культуры и реализация необходимых нововведений в инфраструктуре. Развертывание БСЕ происходит через ряд БСЕ-Трансформаций (БСЕ-Т), которые к концу 2020 года должны охватить все основные производственные процессы. Такой подход призван обеспечить 100%-ную вовлеченность персонала и способствовать разработке инициатив с эффектом в размере 3% от расходной базы.

Секреты успеха

Программа является модульной и построена в логике смешанного обучения (blended learning): очные модули по 2–3 дня и выполнение межмодульных заданий. Работа ведется как общим потоком по 100 человек в формате презентаций, фасилитаций, так и группами по 14 человек и даже по 3 человека (см. рис. 1).

Рисунок 1. Архитектура очной программы развития руководителей.



Успешной эту программу делают три ключевых элемента.

Секрет успеха 1: обучение построено на конкретных алгоритмах, стандартных практиках руководителя¹, разработанных менеджерами топ-команды ЕВРАЗ

Топ-менеджеры ЕВРАЗа описали 8 стандартных практик руководителя, среди которых есть базовые — обратная связь, совещания, делегирование — и специфические для производства: обсуждение результатов в административной ячейке, линейный обход. Каждая из практик поддерживается лидером из числа топ-менеджеров.

Важно, что эти практики разработаны менеджерами топ-команды. Можно сколько угодно говорить о том, как надо управлять, но только реальные дела и личный пример руководителя вдохновят сотрудников. В этой теме большое значение имеет лидерство первых лиц и их пример. Все мы знаем, что практики, разработанные в одной компании, могут быть скопированы и распространяться как лучшие в другой, но не прижиться, потому что являются чужеродными.

Важно, что эти алгоритмы короткие и стандартные. Обычно большинство программ обучения нацелены на «расширение горизонта» руководителя. Такой подход интересен, но не помогает достичь цели: руководитель выходит с обучения и не знает, какой подход применять. В программе ТОП-300 уже после трех дней обучения участники программы имеют в голове конкретные алгоритмы действий и знают определенные элементы бизнес-системы. Сразу после модуля эти алгоритмы можно применять в работе.

1 Стандартные практики руководителя или практики регулярного менеджмента — это конкретные управленческие действия, повторяющиеся по календарю или в ответ на стандартные обстоятельства. Например, обратная связь, планирование, делегирование, проведение совещаний.

Секрет успеха 2: топ-команда вовлечена не только в разработку стандартных практик, но и в обучение по практикам, наставничество в межмодульный период

Каждый вице-президент взял на себя роль лидера одной из практик. Задача лидера — поделиться своим опытом в использовании практики с участниками программы. Во время очных модулей лидеры выступают и на личных примерах рассказывают о стандартных практиках, отвечают на вопросы участников, участвуют в групповых дискуссиях. Такой подход помогает участникам лучше познакомиться с лидерами, а лидерам узнать своих людей ближе.

Наталья Ионова отмечает: «После модуля участники выходят заряженные позицией и видением топ-менеджеров о том, как правильно работать в ЕВРАЗе, кто такие люди ЕВРАЗа. Они выходят вдохновенными и воодушевленными. Кроме того, после тесной работы с топ-менеджерами участники программы понимают простую, но важную вещь: президент и вице-президенты — это такие же люди, как и они сами, и, если им регулярные практики помогли в работе, значит, они помогут и нам».

Немаловажный элемент программы — наставничество. Наставники — президент, вице-президенты, директора — регулярно встречаются с участниками программы тет-а-тет. Встречи необязательны, но каждый из ТОП-300 имеет возможность такую встречу назначить. Так участники привыкают к тому, что могут обратиться с любым своим вопросом к наставнику. Это помогает сохранить взаимодействие между участниками программы и топ-менеджерами и за рамками программы.

Если посмотреть на программу со стороны, то видно, что на участников оказывается позитивное «давление» с трех сторон:

1. Личный пример топ-менеджеров, которые активно участвуют в модулях, ведут обучение, рассказывают все на основе примеров из своей рабочей практики.
2. Примеры коллег по обучению, которые активно обсуждаются во время межмодульного выполнения заданий.
3. Результаты опроса подчиненных — эффект, который возникает в конце программы. Участники программы понимают, что все, что они делают, увидят и оценят их подчиненные, и в конечном счете их действия повлияют на все подразделение.

После тесной работы с топ-менеджерами участники программы понимают простую, но важную вещь: президент и вице-президенты — это такие же люди, как и они сами, и, если им регулярные практики помогли в работе, значит, они помогут и нам.

Секрет успеха 3: программа построена на основе принципа непрерывных улучшений

Непрерывные улучшения пропитывают как саму архитектуру программы, так и подход к ее реализации.

Во-первых, по итогам обучения ведется регулярный мониторинг изменений:

- Опрос самих руководителей про каждую из практик: как они ее реализуют, соблюдают ли принципы, часто ли используют, полезны ли новые практики для подразделения.
- Опрос подчиненных о полезности и применяемости стандартных практик каждым руководителем.

Важно, что этот опрос анонимный: руководитель не знает, кто из подчиненных проходил анкетирование. По результатам опроса каждый руководитель получает отчет, который доступен только ему и наставнику. Руководитель может при желании обсудить свои результаты с наставником, либо самостоятельно принять решения о необходимых изменениях.

Во-вторых, в конце годовой программы обучения проводится центр развития. «Мы сознательно ушли от формальной оценки в конце программы, так как считаем, что все наши действия позволяют вырастить самостоятельных и осознанных руководителей, которым нужна скорее не оценка, а полезная обратная связь для развития: от топ-менеджеров, которые тесно общались с участниками обучения в течение всего года, от коллег в командах

и от тренеров, которые вели обучение. Поэтому мы остановились на таком формате: все, что изучалось в течение года во время всех модулей, еще раз прогоняется через центр развития в виде небольших заданий, а затем дается обширная обратная связь», — **комментирует Наталья Ионова.**

В-третьих, каждый модуль оценивают как сами участники, так и лидеры практик. Так, по результатам первого года было принято решение усилить программу в части ОТиПБ и разработать новую стандартную практику руководителя «Предотвращение травм и происшествий».

Рекомендации

Анализируя причины успеха программы, мы сформулировали несколько принципов, которые помогут первым лицам в развитии регулярного менеджмента в вашей компании.

1. Вовлеките топ-команду в выбор и описание практик регулярного менеджмента.

Вместе со своими ключевыми людьми выберите 3–5 ключевых практик, которые должен регулярно выполнять руководитель в вашей компании. Это может быть как классический набор, описанный в книге Павла Безручко «Практики регулярного менеджмента», так и практики, специфические для вашего вида бизнеса или поддерживающие текущие изменения, например, внедрение бизнес-системы или развитие корпоративной культуры.

Обсудите, какие принципы применения практик для вас важны, каким алгоритмам важно следовать. Зафиксируйте эти алгоритмы и принципы в виде коротких памяток. Выберите лидеров из числа ключевых руководителей — лидер должен быть примером реализации практики, должен быть готов рассказывать про нее всем в компании.

2. Расскажите ключевым людям в компании, как вы реализуете эти практики и каких действий ждете от каждого руководителя.

Выберите костяк своей компании — людей, которые обеспечивают основной бизнес. Создайте условия, в которых эти люди смогут учиться у вас и друг у друга. Постарайтесь рассказать им о новых стандартах, используя примеры из своей жизни. Дайте вашим сотрудникам возможность опробовать новые практики «в классе» и в жизни. Обеспечьте возможность обмениваться опытом и обсудить с коллегами, наставником, с какими трудностями в использовании новых практик столкнулись руководители.

3. Тиражируйте обучение: пусть все узнают, как принято руководить в вашей компании и чего от них ждут.

В огромной компании очень непросто сформировать единый подход к управлению. Ресурса топ-команды не хватит для того, чтобы самим рассказать каждому из тысячи руководителей, как надо управлять. Тем не менее важно, чтобы о новых практиках рассказывали не внешние спикеры, а именно лидеры из вашей компании. Внешняя помощь пригодится вам в создании программы и в модерации. В качестве спикеров выберите тех руководителей на местах, которые являются примером для подражания по каждой из практик.

4. Непрерывно улучшайте свой подход к развитию регулярного менеджмента.

Анализируйте обратную связь от участников программы, от своих наставляемых, от внешних экспертов. Обсуждайте с топ-командой, что уже хорошо работает, а что стоит улучшить. Отслеживайте изменения в регулярной работе руководителей в вашей компании. Как часто они используют новые практики? Какую пользу для подразделения это приносит?

Когда первые практики прочно войдут в жизнь ключевых руководителей, оцените, какие темы в компании провисают, где можно получить дополнительный результат. Сформулируйте новые практики для поддержания этих тем.

5. Не ждите, что ваша компания изменится за полгода.

Быстрые победы в быстро меняющемся требовательном мире — справедливое ожидание каждого руководителя от серьезных вложений. Но это тот случай, когда стоит замедлиться и наблюдать за тем, как шаг за шагом меняется ваша компания. Вы увидите, как станут общаться с вами ваши подчиненные, как они будут воспринимать ваши цели и как будут воплощаться в жизнь те задачи, которые раньше казались неподъемными. **■**



Культура открытости и доверия на Кольской АЭС: тернистый путь к успеху



Сергей Винник

Директор проектов HSE
Industry Consulting Ecopsy
vinnik@ecopsy.ru

В 2020 году компания Industry Consulting Ecopsy провела III Всероссийское исследование практик культуры безопасности, которое в том числе показало, что участники опроса называют самыми эффективными практиками те, которые относятся к культуре открытости и доверия.

Что подразумевает такая культура? Во-первых, честные рассказы сотрудников о проблемах и рисках без страха наказания за свои слова. Во-вторых, готовность руководства слушать и слышать сотрудников, вести диалог. В-третьих, минимизация дистанции власти, налаживание коммуникаций между разными уровнями компании. Многие из этих идей кажутся утопичными, когда речь заходит о теме охраны труда на предприятиях. Где найти место открытости, когда кажется, что все должно быть максимально регламентировано, выверено. Оказывается, это не противоречащие друг другу явления. Более того, формируя культуру открытости и доверия, можно значительно повысить уровень безопасности. О том, как это сделать, какие шаги предпринять, какие ошибки мы совершили в ходе проекта на атомной станции и как удалось их исправить, мы хотим рассказать в данной статье.

Еще в 2018–2019 годах подразделение компании Industry Consulting Ecorp, которое занимается вопросами в сфере ОТиПБ провело независимую оценку состояния культуры безопасности на шести АЭС — Калининской, Балаковской, Кольской, Ленинградской, Смоленской и Курской. По результатам выявили разрыв в коммуникациях между рядовыми рабочими и руководством станций. Генеральный директор концерна «Росэнергоатом» решил реализовать пилотный проект по развитию культуры открытости и доверия на Кольской АЭС.

Аналогичных проектов в России не велось, поэтому главный вызов, с которым мы столкнулись, — отсутствие готовых инструментов и решений. Весь проект сопровождался постановкой гипотез, их отработкой — подтверждением или опровержением — и последующей корректировкой действий.

В основе всей методологии проекта лежали принципы подхода «Безопасность II»:

- учимся на опыте операций, завершившихся без происшествий и сбоев;
- анализируем, как работа идет на самом деле;
- люди всегда будут ошибаться, не нужно бороться с ошибками — важнее их видеть, они дают возможность учиться;
- учим людей действовать безопасно, а не слепо следовать правилам.

Три кита проекта

Для построения культуры открытости и доверия мы сделали акцент на трех основных инструментах, каждый из которых решал определенную задачу.

«Прямой разговор»

Этот инструмент направлен на **сокращение дистанции власти между рабочими и руководителями**. Суть его в том, что руководители станции и их заместители регулярно посещают рабочие места персонала различных подразделений атомной станции, встречаются с рабочими, проводят с ними беседу в свободной форме о том, какие проблемы существуют, что вызывает беспокойство, чем руководство может помочь.

«Одна команда»

Второй инструмент направлен на то, чтобы **наладить межфункциональное взаимодействие**. В ходе первоначального исследования мы заметили, что каждое структурное подразделение замкнуто на себе, на своих целях и задачах. Процесс на стыке двух структурных подразделений всегда становился слабым звеном.

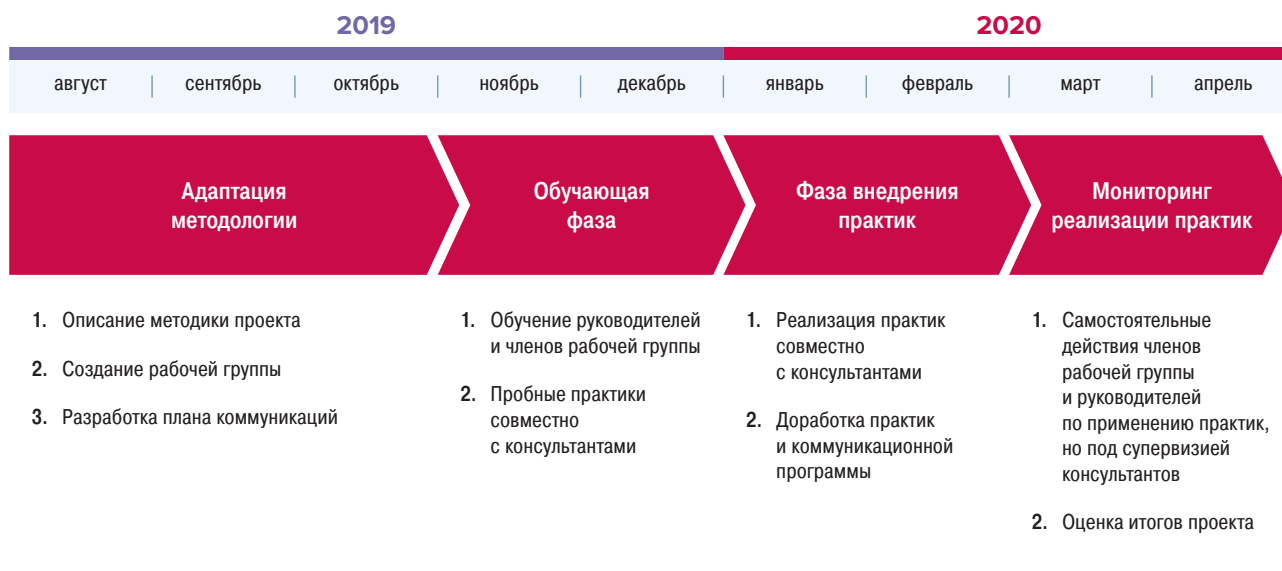
Суть инструмента «Одна команда» заключается в том, что для решения какого-либо проблемного вопроса собирается группа из специалистов разных подразделений (без руководства, это и отличает инструмент «Одна команда» от привычных всем совещаний руководителей) и в режиме модерлируемой мини-сессии ищется решение проблемы. Важно, что участники разрабатывают такие решения, которые находятся в плоскости их влияния. Фантастические и нереализуемые предложения не принимались. Кто-то всегда должен был взять на себя ответственность за реализацию.

«Честный диалог»

Название третьего инструмента говорит само за себя: это **честный диалог о том, как выполнялась работа**, были ли какие-либо сбои или отклонения от намеченного плана, как работники к ним адаптировались. Этот инструмент позволяет формировать открытость и доверие, ведь зачастую сбои воспринимаются как ошибки работников и рассказать о них решится не каждый.

Суть инструмента состоит в том, что анализируются не только работы, при выполнении которых произошел инцидент, но и успешно выполненные операции, чтобы понять, как можно изменить процесс или метод выполнения работ для минимизации рисков возникновения происшествий (см. рис. 1).

Рисунок 1. Структура проекта.



Есть проблема? Найди решение!

Конечно, при анализе любого проекта, его успешности, полезности и эффективности, самое интересное — это честный рассказ о возникших сложностях, препятствиях и о способах их преодоления.

Нам кажется очень важным поделиться именно такой информацией — это позволит читателям не наступить на те же грабли, сберечь время и силы, сразу начать действовать более продуктивно.

Как было сказано выше, весь проект сопровождался построением гипотез, пробными действиями, оценкой их эффективности и последующей корректировкой. И мы действительно столкнулись с разного рода препятствиями.

От добра добра не ищут...

Практика «Прямой разговор» предполагает честный рассказ руководителю о том, какие риски есть на производстве. А теперь представьте, что такого специального и направленного разговора раньше никогда не было (в рабочем порядке можно было сообщать о сложностях своему непосредственному руководителю, но не руководителю через несколько уровней), и тут топ-руководитель станции заходит в цех и начинает задавать рабочим вопросы о том,

Формирование рабочей группы

Главный принцип формирования рабочей группы — собственное желание и интерес к участию. Никакого обязательства или «добровольно-принудительного» включения.

Всем уполномоченным по культуре безопасности на станции было отправлено письмо с кратким описанием сути проекта и предложением поучаствовать в нем. Из 65 человек откликнулось 45! Далее воронка отбора была построена таким образом:

1. тест оценки лидерского потенциала [PIF](#) → осталось 32 человека;
2. индивидуальные интервью, где задавались вопросы о мотивации, амбициозности, инициативности, умении решать вопросы → осталось 11 человек.

Именно эти 11 человек и сформировали рабочую группу.

Один из ключевых факторов успеха проекта в том, что сотрудники АЭС работали по собственной инициативе и желанию сделать что-то полезное.

что их волнует, какие есть сложности, проблемы, чем он может помочь. Рабочие видят его искренний интерес и желание помочь, замечают, что это крайне необычно, и понимают, что руководитель не верит в отсутствие проблем, открыто просит ими поделиться. Первая естественная реакция работника на такие вопросы — молчание или шаблонные ответы: «Спасибо, что беспокоитесь, у нас все хорошо, вопросов и предложений нет».

Нам стало очевидно: **для изменения ситуации и смены отношения людей к этой практике необходимо больше коммуникаций**, чтобы рассказать о проекте, его целях, объяснить, почему не надо бояться говорить правду, что никакими «последствиями» это не грозит. К процессу было подключено управление коммуникаций. Мы снимали видеоролики, выступали по корпоративному радио, печатали статьи в местной газете. Постепенно лед начал таять. Коммуникационная кампания началась в середине октября, а уже к концу декабря мы увидели первые ростки доверия: люди стали говорить о проблемах, правда, сначала о глобальных. Когда в цех выходил директор, который также является депутатом Мурманской областной думы, рабочие рассказывали ему не столько о проблемах на станции, сколько о происходящем в городе, где нужна его помощь. Но постепенно и эта ситуация нормализовалась, уже в феврале-марте сотрудники стали говорить непосредственно о проблемах на станции, процессах, где видят риски. Обращения стали действительно смелыми. Например, рабочие пожаловались на то, что из курилок убрали лавочки, чтобы сократить время перекуров. Но оказалось, что рабочим теперь негде присесть и немного отдохнуть после ремонтных работ, когда приходится довольно долго находиться в неудобном положении. На одном из управляющих комитетов эту ситуацию разобрали и нашли решение: поставили скамейки в безопасных зонах машинного зала: так и в курилках надолго никто не оставался, и место для короткого отдыха рабочих появилось. После нескольких таких историй рабочие поняли, что можно действительно доверять, рассказывать, наказания за это не будет, а на озвученные проблемы руководство обязательно отреагирует.

Коммуникационная кампания началась в середине октября, а уже к концу декабря мы увидели первые ростки доверия: люди стали говорить о проблемах.

Ниточка за иголкой

Во время проведения встреч в формате «Одна команда» мы столкнулись с тем, что **почти у каждой обсуждаемой темы появлялись косвенно связанные проблемные моменты**, рассмотрение которых отвлекало, и мы не успевали решить основной вопрос. Но и косвенные темы сами по себе тоже важны, оставлять их без внимания нельзя. Поэтому договорились такие параллельные вопросы «парковать»: модератор встречи, видя, что обсуждение уходит в сторону, записывал возникающие темы на «парковочную доску», а потом проводились отдельные встречи по этим вопросам.

Вторая сложность, которая возникла в ходе отработки практики «Одна команда»: **есть такие глобальные проблемы, когда одной встречи недостаточно**. В ходе обсуждений появляются предложения, их надо обкатать, потом снова обсудить и поправить, если надо. Решили, что будем действовать так: каждый член рабочей группы отвечает за одну тему и пока не доведет ее до конца, не получит окончательного решения, будет продолжать собирать встречи и организовывать весь процесс. Одним из примеров такого подхода стал поиск решения по снижению риска попадания посторонних предметов при работе на разуплотненном оборудовании. После первой встречи с персоналом ремонтного и производственного цехов на тему этого риска стало понятно, что для решения нужно вовлечение и производственных, и ремонтных, и обеспечивающих цехов. В результате была организована целая серия встреч, где были найдены решения и про методы работы, и про необходимые СИЗы, и про процессы допуска и организации работ.

Но были и позитивные процессы, которых мы изначально не ожидали. После того, как пошел слух, что в «Одной команде» собираются не просто поболтать, а занимаются реальными делами, **сотрудники стали самоорганизовываться**. Если руководитель подразделения видел, что есть какой-то вопрос, который он не может сам решить, он мог пригласить члена рабочей группы для проведения совещания в формате «Одна команда» и помощи в поиске решения, доведения процесса до конца.

Снежный ком

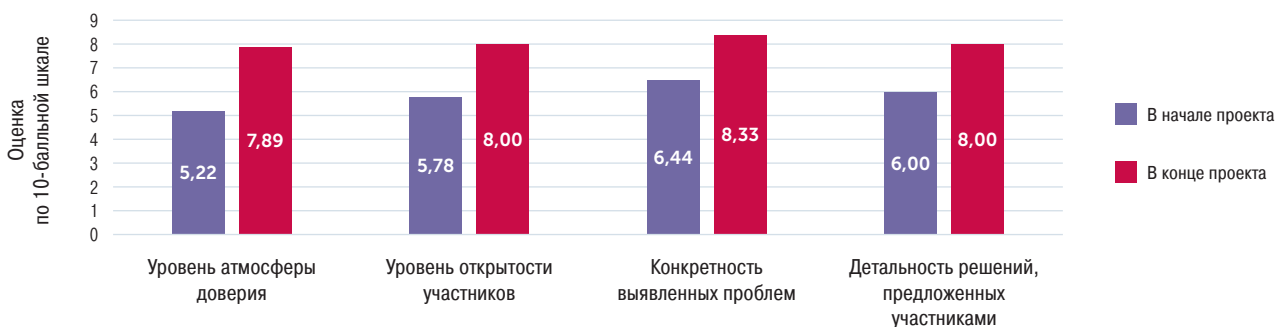
Чтобы узнать о том, как обычно выполняется работа, какие бывают сбои или отклонения от намеченного плана, как работникам приходится к ним адаптироваться, проводились встречи в формате «Честного диалога»: **выборочно приглашали работников и спрашивали о том, что они делали накануне, как проходили операции, какие были сложности при выполнении работ.** Такие беседы были анонимными, чтобы исключить возможность наказания людей. Но потом мы поняли, что есть моменты, когда надо что-то уточнить или дать обратную связь о ходе решения заявленной проблемы, поэтому стали записывать координаты рабочих, если они давали свое согласие. При этом контактная информация была только у того, кто проводил этот опрос, и не фигурировала в отчетах. К нашему удивлению, почти все соглашались, всем было интересно узнать, чем закончится история. Надо отметить, что не было ни одного сообщения с простым решением, приходилось долго и тщательно выбирать оптимальную схему действий, чтобы максимально снизить риски.

В процессе сбора проблемных историй мы допустили ошибку: проводили много встреч, собирали много рассказов рабочих, но **мало времени уделяли решениям.** Количество сообщений росло как снежный ком — сотни сообщений, и мы решили остановиться, разобраться все и дать людям обратную связь. Обратная связь в этом процессе была особенно важна, именно она формировала доверие, понимание, что можно и нужно открыто говорить о проблемах, слова не уйдут, как вода в песок. Два месяца мы занимались решением накопившихся вопросов, отвечали работникам на их вопросы. И только потом возобновили прием обращений.

«Не знаем где крепиться на высоте, когда работаем», «Неверные схемы по арматуре, поэтому ошибочно открываем то, что не нужно» — примерно такие сообщения мы получили. Сначала мы пытались решить их рабочей группой, но некоторые решения требовали более высокого уровня полномочий, поэтому пришлось создать постоянно действующую комиссию под председательством заместителя главного инженера по безопасности, куда вошли руководители профильных подразделений, курирующие безопасность станции. Процесс пошел быстрее.

Несмотря на все возникающие сложности, мы и руководство концерна «Росэнергоатом» считаем этот проект невероятно успешным. Все показатели, по которым оценивается культура открытости и доверия, значительно выросли (см. рис. 2).

Рисунок 2. Динамика показателей развития культуры открытости и доверия.



А самое главное, **принято решение масштабировать проект еще на три станции.** ▀



Критика и похвала сотрудников: как найти разумный баланс



Мария Макарушкина

Партнер «ЭКОПСИ»

mmakarushkina@ecopsy.ru

Подчиненным важна поддержка со стороны руководителя, но иногда приходится вести с ними неприятные разговоры, указывать на промахи. Об оптимальной стратегии сочетания кнута и пряника рассказывает психолог, партнер компании «ЭКОПСИ» Мария Макарушкина.

Наверняка каждый из нас слышал подобные истории: «Вначале одноклассник был моим злейшим врагом, но потом мы подружились на всю жизнь». Или: «На первой встрече мы друг другу совсем не понравились, и вообще наш путь к свадьбе был довольно тернист». Еще один вариант: «Начальник цеха, где я начинал карьеру, был очень со мной суров, но в итоге заметил мои старания и стал настоящим наставником, на которого я равняюсь».

Можно провести параллели с ситуациями в бизнес-среде. Так, на сессиях коучинга с руководителями мы часто обсуждаем вопросы, связанные с похвалой сотрудников и с негативной обратной связью. Как правильно действовать, чтобы не только добиться нужного результата от подчиненных, но и завоевать их доверие? Что помогает заручиться поддержкой новых членов команды? А если качество работы не на высоте, то как лучше реагировать?

В таких случаях я всегда вспоминаю эксперимент американских социальных психологов Эллиота Аронсона и Дарвина Линдера, проведенный в 1965 году. Добровольцам — а их было довольно много — предлагалось выполнить семь серий разных несложных заданий. Среди участников были и «подставные лица» — тайные помощники экспериментаторов.

Первая группа таких помощников давала всем исключительно позитивную обратную связь по итогам выполнения заданий. Вторая жестко критиковала людей независимо от того, хорошо или плохо они справлялись. Третья группа сначала выступала с критикой, а в последующих сериях заданий меняла поведение на противоположное. Четвертая, наоборот, хвалила достигнутые результаты, затем начала оставлять резко отрицательные отзывы.

В конце эксперимента испытуемых попросили выразить отношение к тем, кто их оценивал. И полученные ответы удивили специалистов.

Выяснилось, что тайные помощники, которые постоянно были недовольны чужой работой, ожидаемо никому не понравились. Еще меньше симпатий вызвали те, кто сначала хвалил окружающих, а потом стал выражать негатив. Раздававшие только лестные оценки скорее всем понравились. Но максимальное одобрение получили те, кто сначала выступал с критикой, а затем сменил гнев на милость.

Психологи сделали на основе полученных данных два вывода. Во-первых, **мы больше симпатизируем уверенным в себе людям, которые не боятся высказывать критическое мнение**, но могут затем относиться к нам по-доброму. Во-вторых, хотя негативные замечания вызывают у нас напряжение и стресс, **последующая похвала приносит заметное облегчение и закладывает фундамент для позитивных взаимоотношений**.

Получается, что строгий, требовательный руководитель, способный высоко оценить достигнутые результаты, вызывает большее расположение, чем мягкий, не склонный открыто высказывать недовольство. Эксперимент также показал, что **не стоит слишком нахваливать новичков**, даже если они все делают правильно. Лучше просто спокойно их подбадривать. Иначе, когда появится повод давать им негативную обратную связь, они будут реагировать острее и болезненнее, привыкнув воспринимать вас как «добрняка».

Мы с клиентами неоднократно находили подтверждения этим выводам в их практической деятельности в компаниях и госструктурах. Упомянутые выше закономерности проявляются как при формировании команд, так и в целом при выстраивании отношений с подчиненными.

Аналогично все происходит и в других самых разных житейских ситуациях. Ваше расположение окружающие будут ценить гораздо больше, если до этого познакомятся с вашей силой, требовательностью, уверенностью в себе или умением давать отпор. ■

Строгий, требовательный руководитель, способный высоко оценить достигнутые результаты, вызывает большее расположение, чем мягкий, не склонный открыто высказывать недовольство.



Task-Based Assessment Center. Научный обзор



Юрий Шатров

Руководитель практики
Digital Assessment «ЭКОПСИ»
shatrov@ecopsy.ru



Юлия Иванова

Партнер «ЭКОПСИ»
ivanova@ecopsy.ru

В 1982 году исследователи Сакетт и Дрейер (Sackett, Dreher) пришли к удивительному открытию про центры оценки. В статье с заголовком «Тревожащие эмпирические открытия» они написали, что оценка по отдельным упражнениям имеет более высокую валидность, чем оценки по компетенциям. Эта идея не проста и нуждается в пояснении. Поэтому начнем с определений.

Центры оценки (ЦО) — комплексный инструмент прогноза потенциальной успешности сотрудников. Применяется в формировании кадрового резерва и пулов высокопотенциальных сотрудников, рекрутменте, процессах развития и обучения. В основе классического ЦО два компонента. Первый — это упражнения, моделирующие работу сотрудников. В них специально обученные специалисты по оценке (и иногда менеджеры) наблюдают за поведением участников. Второй компонент — критерии, по которым наблюдатели выставляют свои оценки. Самый используемый критерий — компетенции, каждая оценивается в нескольких упражнениях; одного участника оценивает несколько наблюдателей.

Sackett и Dreher открыли, что оценки по разным компетенциям внутри одного упражнения коррелируют друг с другом сильнее, чем оценки по одной компетенции в разных упражнениях. Иными словами, поведение в ЦО специфично ситуации (упражнению), но не универсальным паттернам поведения — компетенциям. Данное явление получило название «эффект упражнения» (*англ.* exercise effect).

С этого момента началась дискуссия про валидность центров оценки, которая продолжается и сейчас. В ходе обсуждения были предложены способы повышения валидности именно компетенций — калибровочные тренинги, специальные подходы к разработке упражнений, моделирование компетенций на основе данных. Но появилась также радикальная альтернатива традиционному компетентностному подходу, научный обзор которого мы представим в данной статье, — task-based assessment center.

Принципы Task-Based Assessment Center

Для сравнения приведем основные допущения классического центра оценки, который будем называть **Assessment Based in Competencies (ABC)**¹:

1. Существуют устойчивые паттерны поведения, статистически связанные с успехом в конкретной профессиональной деятельности.
2. Эти паттерны поведения схожи в проявлении у различных людей в разных ситуациях.
3. Их можно корректно описать языком компетенции.
4. Компетенции можно с достаточной точностью оценить в моделирующих упражнениях.
5. Можно моделировать компетенции как текущего, так и другого (например, более высокого) уровня должности — и таким образом оценивать потенциал.
6. Оценка в моделирующих упражнениях позволяет предсказать частоту и успешность проявления этих же видов поведения в работе; следовательно, и предсказать вероятность успеха в работе в той части, которая зависит от человека, а не от среды и окружения.

Подход ABC используется всеми крупными российскими организациями и, уверенны, читатели узнали в нем свои системы оценки. Его популярность объясняется тем, что мы привыкли думать о других людях

Task-Based Assessment Center (ТВАС) предлагает оценивать человека по уровню его эффективности в решении типовых блоков задач (ТЗ) для каждой должности или группы должностей. Нет необходимости описывать, какие именно деловые и личностные качества нужны, чтобы успешно решать конкретные ТЗ.

¹ В англоязычной литературе используется термин Dimension-Based Assessment Center (DBAC). Это связано с тем, что зарубежные оценщики измеряют не только компетенции, но и знания, навыки, ценности. Мы будем использовать термин ABC, потому что в системах оценки большинства российских организаций основным критерием оценки являются компетенции.

в терминах качеств. В HR такими качествами являются компетенции. Второе преимущество ABC состоит в его универсальности: компетенции предлагают единые требования для всех сотрудников, которые можно использовать в подборе, адаптации, оценке, развитии, премировании.

Task-Based Assessment Center (ТВАС) — это принципиально иной взгляд на то, как должна быть устроена оценка персонала. Данный подход предлагает оценивать человека по уровню его эффективности в решении типовых блоков задач (ТЗ) для каждой должности или группы должностей. Нет необходимости описывать, какие именно деловые и личностные качества нужны, чтобы успешно решать конкретные ТЗ. Систематический успех — это успех. А систематическая неудача — это неудача. Оценивается в первую очередь результат решения задачи. По сути, в ТВАС упражнения, пусть в измененном виде, становятся критериями оценки. Это влияет на другие части ЦО — шкалу оценки, фокус обратной связи.

Таблица 1. Сравнение точности различных инструментов в оценке компетенций.

Критерии сравнения	ABC	ТВАС
Задача	Оценка потенциальной успешности в профессиональной деятельности	
Метод оценки	Наблюдение за поведением участников в упражнениях, моделирующих работу (опциональны – интервью, тесты, оценка 360 градусов)	
Критерии оценки	Компетенции и другие устойчивые паттерны поведения	Задачи, которые человеку предстоит решать в своей работе (наиболее часто встречающиеся в его работе ситуации)
Примеры критериев	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ориентация на результат ▪ планирование и организация ▪ влияние и убеждение 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ мотивирование подчиненного ▪ проведение совещания ▪ презентация продукта клиенту
Наблюдатели	Представители HR, руководители из бизнеса	
Шкала оценки	<ul style="list-style-type: none"> ▪ градуированная шкала (3–6 баллов) ▪ чек-листы (0/1) 	Только чек-листы
Фокус обратной связи	Насколько у человека развиты оцениваемые компетенции	Насколько эффективно человек решает определенные задачи

Основания для появления ТВАС

Исследователи начали проявлять интерес к ТВАС в конце 1980-х гг. Основной вопрос, который их интересовал, — какой вклад вносят упражнения и компетенции в оценку наблюдателя. Для ответа было разработано два дизайна (способа) исследования.

В первом дизайне исследователи выделяли компоненты ЦО и проверяли их вклад в оценку наблюдателя. Чем более продвинутые статистические методы использовали исследователи, тем больше компонентов ЦО они смогли выделить и тем, соответственно, более точно оценили вклад каждого компонента. Например, в одном из первых исследований (2000 г.) Артур (Arthur) и его коллеги выделили всего два компонента — упражнения и компетенции, и у последних был намного больший вклад (27% против 6,8%).

В более современном исследовании (2013 г.) Путка и Хоффман (Putka, Hoffman) с помощью методов байесовской статистики выделили 15 компонентов ЦО. В результате они определили, что компетенции имеют вклад в 1,1%, а упражнения — 35,2%.

Мы считаем это исследование наиболее показательным также потому, что Путка и Хоффман не придерживаются какого-либо подхода (ТВАС или ABC). Результаты схожих исследований подчеркивают тенденцию: чем современнее исследование, и чем более продвинутые статистические инструменты, тем больше вклад упражнений (см. табл. 2).

Второй дизайн исследований, который указал на правомерность ТВАС, более прост — это корреляции компетенций внутри и между разными упражнениями. В основе ABC допущение, что замеры по одной компетенции имеют высокую связь друг с другом. Но современные исследования показывают обратное: замеры по одной компетенции внутри разных упражнений имеют меньшую связь, чем замеры по разным компетенциям внутри одного упражнения (см. табл. 3).

Эти исследования можно интерпретировать так: когда наблюдатели видят конкретного человека, они мыслят о нем в терминах ситуации (насколько он эффективно решает задачу), а не в терминах компетенций.

Вывод, к которому приходят исследователи центра оценки: **компетенции имеют намного меньший вклад в оценку наблюдателя, чем упражнения.** В центре оценки поведение «собирается» в упражнения, а не в компетенции. Иными словами, человек может быть эффективен в определенной ситуации (совершать действия, которые считаются в ней эффективными), но почему он это делает, за счет каких «внутренних качеств», нам неизвестно.

Во многом это доказывает следующую тезис: компетенции — искусственный конструкт. Мы, представители HR и оценки, придумали его для более удобного нам способа думать о другом человеке. Но на самом деле мы только отделились от изначальной задачи центра оценки: измерения и прогноза поведения.

Точность ТВАС

Под точностью мы имеем в виду критериальную валидность. **Критериальная валидность** — связь (корреляция) результата оценки с внешним критерием. В качестве внешнего критерия в большинстве исследований используется результативность, измеренная руководителем.

Самое наглядное исследование опубликовал Джексон (Jackson) в 2011 году. На выборке в 100 руководителей он показал, что точность ТВАС находится на уровне 0,52. Этот показатель немного выше или как минимум сопоставим с точностью ABC.

Метааналитическое исследование Хоффмана (Hoffman, 2015) показало, что ТВАС требует специфического подхода к разработке. Недостаточно взять стандартные упражнения из ABC, провести по ним ЦО и выставить оценки за упражнения. В таком случае точность ЦО будет даже ниже обычного ABC рейтинга, потому что инструмент — упражнения — не соответствует задаче и методике оценки.

Таблица 2. Вклад упражнений и компетенций в валидность центра оценки.

Исследование	Упражнения	Компетенции
Arthur et al. (2000)	6,8	27
Lievens & Conway (2001)	34	34
Bowler & Woehr (2006)	33	22
Bowler & Woehr (2009)	32	18
Putka & Hoffman (2013)	35,2	1,1
Jackson et al. (2016)	35,7	0,5

Таблица 3. Корреляции компетенций внутри и между разными упражнениями.

Исследование	Корреляция замеров по одной компетенций в разных упражнениях (ABC)	Корреляция замеров по разным компетенциям в одном упражнении (ТВАС)
Bowler & Woehr (2006)	0,25	0,53
Bowler & Woehr (2009)	0,15	0,31
Wirz et al. (2020)	0,12	0,33

Таблица 4. Точность двух форматов ЦО (корреляция с результативностью).

Формат центра оценки	Упражнения	Компетенции
ABC	0,45	
ТВАС	ЦО разработан как ABC, но оценки выставляются по упражнениям	0,27
	ЦО изначально разработан как ТВАС	0,52

Используются данные исследований: Arthur et al., 2003; Hoffman et al., 2015; Jackson & Englert, 2011.

Преимущества ТВАС

Для сравнения назовем основные научно доказанные недостатки компетентностного подхода (помимо уже описанной проблемы низкой конструктивной валидности в поведенческой оценке:

- 1. Скорость устаревания.** Задачи и требования к людям в последнее время быстро и сравнительно непредсказуемо меняются. Срок жизни (годности) моделей компетенций для ABC сократился до 3 лет (Sleezer et al., 2014). Вместе с тем, актуализация модели компетенций — проект длительностью 2–4 месяца.
- 2. Размытие понятия.** В компетенции включаются самые разные явления — навыки и знания, личностные и мотивационные особенности, ценностные установки, интеллектуальные способности. Часть из них — это легко развиваемые паттерны поведения, другая часть — очень трудно развиваемые. Например, компетенция «Адаптивность» развивается в 3,5 раза дольше, чем более конкретная «Планирование и организация» (Gibbons et al., 2006).
- 3. Слабая применимость в практиках развития.** Этот недостаток является следствием предыдущей проблемы: из-за того, что часть компетенций трудно развиваемые, результаты оценки сложно связать с развитием и обучением. Часто получается даже так: оцениваются наиболее универсальные и поэтому сложно развиваемые компетенции, а развиваются, наоборот, более «навыковые». Эта пропасть непреодолима в компетентностном подходе.
- 4. Низкая степень принятия результатов участниками оценки** (Rupp et al., 2008). Нет очевидности, почему оценки такие, если оценщик не приводит конкретные микропримеры поведения в заданиях (что трудоемко, и как правило оценщиками не делается). Нет «несомненности» результатов оценки.

ТВАС решает эти проблемы:

- 1. Относительная простота разработки.** Для оценки достаточно выделить блоки типовых задач (ТЗ) должности, успех решения которых можно оценить посредством наблюдения. ТЗ, как правило, вполне очевидны (например, для эксперта-наблюдателя в ABC есть всего три типовых задачи — наблюдение и оценка в АЦ, написание отчета, обратная связь). При изменении типовых задач можно перейти к оценке новых ТЗ без этапа их разработки.
- 2. Более цельное содержание.** ТЗ состоит из операций, которые можно наблюдать в поведении. Соответственно, все ТЗ находятся на примерно одинаковом уровне «развиваемости».
- 3. Связь с развитием.** Любую ТЗ можно осмыслить как технологию (набор из алгоритма и принципов), которую можно передать в рамках обучения.
- 4. Больше принятие участниками,** поскольку речь идет не об их качествах, а о действиях в определенной ситуации.

Ограничения ТВАС

Главное ограничение ТВАС — **сложность внедрения**. Представители HR и руководители привыкли осмысливать и оценивать предпосылки успеха в психологических терминах. ТВАС не удовлетворяет психологического любопытства, он бихевиористки рассматривает человека. Поэтому ТВАС требует большего времени на внедрение. Особенно это справедливо для организаций, которые давно используют компетентностный подход. Если же в данный момент систематизации нет или есть недовольство компетенциями, ТВАС является логичной и понятной альтернативой (для управленцев — успешность в задачах понятнее, чем компетенции).

Другие особенности ТВАС ограничивают область его применения:

- 1. ТВАС требует четких ТЗ для оценки,** что можно встретить на уровне линейных и средних менеджеров, но практически никогда на уровне топ-менеджеров. Работа менеджеров высшего звена связана с большим количеством неопределенности и поэтому требует скорее компетентностного или психологического подхода (например, индивидуального ассессмента).

2. ТВАС оценивает потенциал к работе на конкретной (в том числе новой) должности и в меньшей степени потенциал «в целом» (как способность развиваться и обучаться). По исследованиям, оценка по упражнениям не коррелирует с личностными чертами и интеллектом (Hoffman, 2011; Merkulova, 2013; Lance, 2007). В то время как ABC, наоборот, коррелирует. В связи с этим ТВАС следует использовать в оценке на конкретные должности, функционал которых понятен, например, при формировании кадрового резерва. ABC, наоборот, более эффективен при формировании пулов высокопотенциальных сотрудников.

Практика ТВАС

В настоящий момент ТВАС используется преимущественно в Великобритании и Новой Зеландии, но также есть проекты в США и Южной Корее (Neo & Shin, 2008). Согласно исследованиям, представителям восточных культур сложнее описывать свои представления об управленческой деятельности (Yoon, 2009), поэтому подход «от задачи» (а не от компетенций) для них проще в использовании.

В России также недавно был проведен первый крупный проект, в котором использовался ТВАС. В финале конкурса «Лидеры России: политика» оценка происходила по задачам, с которыми сталкиваются политические деятели в своей работе.

Решение об использовании ТВАС было продиктовано несколькими причинами:

1. Некоторые конкурсанты участвовали не только в «Лидеры России: политика», но и в базовом конкурсе «Лидеры России». Их опыт в оценочных мероприятиях мог дать им неза заслуженное преимущество перед теми, кто участвовал впервые.
2. Большая фейс-валидность результатов. Подход ТВАС позволил привлечь к оцениванию не только экспертов-оценщиков, но и самих участников. Например, в одном из заданий моделировалось представление кандидатом своей предвыборной программы. Участники (неконкурировавшие между собой) отдавали свои голоса за конкретного кандидата, опираясь не на заданный список компетенций, а на совокупность значимых для них критериев выбора.

Финал прошел успешно. Эксперты-оценщики и сами участники отметили, что обновленная процедура оценки проходит интереснее и лучше «проявляет человека», чем уже ставшая привычной оценка по компетенциям.

В следующей статье мы опишем наш подход к ТВАС — принципы разработки критериев (задач), принципы оценки и предоставления обратной связи. ■

В России также недавно был проведен первый крупный проект, в котором использовался ТВАС. В финале конкурса «Лидеры России: политика» оценка происходила по задачам, с которыми сталкиваются политические деятели в своей работе.

Запись вебинара
с рассказом о подходе



ЛИТЕРАТУРА:

1. Arthur, W., Day, E. A., McNelly, T. L., & Edens, P. S. (2003). A meta-analysis of the criterion-related validity of assessment center dimensions. *Personnel Psychology*, 56, 125–154.
2. Arthur, W., Jr., Woehr, D. J., & Maldegan, R. (2000). Convergent and discriminant validity of assessment center dimensions: A conceptual and empirical reexamination of the assessment center construct-related validity paradox. *Journal of Management*, 26, 813–835.
3. Bowler, M. C., & Woehr, D. J. (2006). A meta-analytic evaluation of the impact of dimension and exercise factors on assessment center ratings. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1114–1124.
4. Bowler, M. C., & Woehr, D. J. (2009). Assessment center construct-related validity: Stepping beyond the MTMM matrix. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 173–182.
5. Hoffman, B. J., Kennedy, C. L., LoPilato, A. C., Monahan, E. L., & Lance, C. E. (2015). A review of the content, criterion-related, and construct-related validity of assessment center exercises. *Journal of Applied Psychology*, 100, 1143–1168.
6. Hoffman, B. J., Melchers, K. G., Blair, C. A., Kleinmann, M., & Ladd, R. T. (2011). Exercises and dimensions are the currency of assessment centers. *Personnel Psychology*, 64, 351–395.
7. Heo, C. G., & Shin, K. H. (2010). Reliability and validity of nested-designed assessment center. Paper to the Korean Society for Industrial Organizational Psychology, Daejeon, Korea, June.
8. Jackson, D. J., Michaelides, G., Dewberry, C., & Kim, Y. J. (2016). Everything that you have ever been told about assessment center ratings is confounded. *Journal of Applied Psychology*, 101(7), 976–994.
9. Jackson, D. J. R., & Englert, P. (2011). Task-based assessment centre scores and their relationships with work outcomes. *New Zealand Journal of Psychology*, 40, 37–46.
10. Lance, C. E., Foster, M. R., Nemeth, Y. M., Gentry, W. A., & Drollinger, S. (2007). Extending the nomological network of assessment center construct validity: Prediction of cross-situationally consistent and specific aspects of assessment center performance. *Human Performance*, 20, 345–362.
11. Gibbons, A., Rupp, D. E., Snyder, L. A., Holub, A. S., & Eun Woo, S. (2006). A preliminary investigation of developable dimensions. *The Psychologist-Manager Journal*, 9(2), 99–123.
12. Sackett, P. R., & Dreher, G. F. (1982). Constructs and assessment center dimensions: Some troubling empirical findings. *Journal of Applied Psychology*, 67, 401–410.
13. Sleezer, C. M., Russ-Eft, D., & Gupta, K. (2014). *A Practical Guide to Needs Assessment*. John Wiley & Sons.
14. Putka, D. J., & Hoffman, B. J. (2013). Clarifying the contribution of assessee-, dimension-, exercise-, and assessor-related effects to reliable and unreliable variance in assessment center ratings. *Journal of Applied Psychology*, 98, 114–133.
15. Rupp, D. E., Thornton, G. C., & Gibbons, A. M. (2008). The construct validity of the assessment center method and usefulness of dimensions as focal constructs. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 116–120.
16. Lievens, F., & Conway, J. M. (2001). Dimension and exercise variance in assessment center scores: A large-scale evaluation of multitrait-multimethod studies. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1202–1222.
17. Merkulova, N., Melchers, K. G., Kleinmann, M., Annen, H., & Szvircev Tresch, T. (2013). Not just a myth? Testing the generalizability and nomological network of a new conceptual model for assessment center ratings. In *Poster presented at the 28th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, Houston, USA.
18. Wirz, A., Melchers, K. G., Kleinmann, M., Lievens, F., Annen, H., Blum, U., & Ingold, P. V. (2020). Do overall dimension ratings from assessment centres show external construct-related validity? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1–16.
19. Yoon, J. (2009). Leadership perception in South Korea and the United States. Unpublished manuscript. Georgia Institute of Technology. Atlanta, GA.

A woman with dark hair, wearing a white blazer and a white skirt, is sitting on a stool. She is looking directly at the camera with a slight smile. The background is a plain, light gray wall.

**«Людей делают те задачи,
которые они не боятся решать»**

Анастасия Попова

Директор по консалтингу «ЭКОПСИ»

В начале 2020 года Анастасия Попова стала лидером практики, которая фокусируется на развитии систем управления, внедрении регулярного менеджмента и исследованиях для первых лиц. Мы поговорили с Анастасией о том, как ей удалось пройти путь от начинающего консультанта до руководителя практики, за пять лет стать директором по консалтингу, почему она любит Го и кайт и как представляет себе будущее «ЭКОПСИ».

— Насколько мне известно, ты окончила государственный университет нефти и газа. Отчего такой нестандартный выбор для девушки?

— В первую очередь я выбирала город. Когда я первый раз увидела московские сталинские высотки, мне сразу захотелось здесь учиться и жить. С профессией было сложнее, выбирала долго: хотелось чего-то необычного, такой юношеский протест сработал. Не как все, не МГУ. К тому же повлиял пример лучшей подруги, которая была старше на три года и очень увлеченно рассказывала про нефть и газ. Вот выбор и пал на РГУ нефти и газа. Сейчас бы предпочла мехмат МГУ или физтех, потому что эти вузы автоматически дают более широкий спектр возможностей на старте карьеры, а в 21 год только начинаешь понимать, что тебе действительно нравится. Но зато благодаря «Губке», я успела поучиться и поработать в Голландии, а еще защититься на очень крутой совместной с ИНЭИ РАН кафедре — там работают настоящие исследователи, которые глубоко копают и не верят на слово.

— Затем ты несколько лет работала в нефтегазовой компании — предмет мечтаний многих молодых людей, но потом довольно быстро сменила вектор. Чего-то не хватало?

— Мой отдел отвечал за оценку экономической эффективности крупнейших нефтяных и газовых активов в разных странах. Это было захватывающе: я еще не успела закончить магистратуру, а мне уже доверили искать ошибки в моделях опытных коллег. Очень мотивировало, когда удавалось поднять NPV проекта, просто включив голову и поправив несколько строк в Excel. Но я не чувствовала себя «реализованной». Есть фраза Вениамина Каверина из романа «Два капитана»: «Нужно выбирать ту профессию, в которой ты способен проявить все силы души». Экономика — это интересно, но мне не хватало масштаба влияния и чувства, что я могу что-то изменить к лучшему, помочь людям. Я решила параллельно с работой получать второе высшее, совсем в другой области — executive-коучинг и бизнес-консультирование.

— И этот путь привел тебя в «ЭКОПСИ»?

— Я хотела начать развиваться в коучинге, именно потому и оказалась на собеседовании в «ЭКОПСИ». Мой руководитель не искал коуча, он искал потенциального аккаунта в практику ТЭК и «продал» мне именно эту идею. Помню, на горизонте тогда маячил переезд в другую страну, карьера в международной нефтегазовой компании, но меня так вдохновил тот масштаб роли, который он описал, что я решила попробовать себя в этом.

Аккаунт-менеджер в консалтинге — это человек, который с одной стороны много понимает про бизнес, с другой — про продукты «ЭКОПСИ» и может принести организации пользу, повлиять на то, чтобы компания-клиент изменилась к лучшему. По сути — коуч, только не для людей, а для организаций. Он может посмотреть на организацию в целом, подумать на несколько шагов вперед и предложить компании оптимальный путь развития.

Конечно, было понятно, что в 23 года никто мне не даст вести крупного клиента и с неба он на меня не упадет. Поэтому это был путь длиной в шесть лет.

— Ты один из самых крупных аккаунтов в «ЭКОПСИ» сейчас. Что бы ты посоветовала тем, кому интересен этот путь?

— Во-первых, чтобы стать аккаунт-менеджером, на мой взгляд, нужно иметь максимально разнообразный опыт, «насмотренность». Именно таким путем я и старалась идти в «ЭКОПСИ» с первых дней: не делать проекты одного типа более двух раз и искать интересные решения «на стыке» разных продуктов. Кроме того, мне повезло, что я как эксперт в нефтегазе начинала свой путь именно в практике ТЭК Михаила Балакшина, который сейчас возглавляет Industry Consulting.

Мало быть просто экспертом, нужно «болеть» за компанию-клиента, тогда будет драйв и желание принести максимальную пользу.



У меня была возможность разрабатывать практики регулярного менеджмента и HR-стратегии, проводить исследования корпоративной культуры и помогать компании создать «wow-сервис» и многое другое.

Во-вторых, начиная с роли исполнителя четко осознавать, что твой заказчик — не менеджер проекта, а компания-клиент. Твои предложения и решения — это не то, что тебя просит сделать кто-то из коллег, а работа «ЭКОПСИ» для клиента. Еще лучше понимать, что у этого клиента есть свои клиенты, и думать о том, как твоя работа повлияет на них. Кажется, что это «лишняя миля», но я не представляю, как можно решать задачи иначе.

В-третьих, мой личный опыт говорит о том, что мало быть просто экспертом, нужно «болеть» за компанию-клиента, тогда будет драйв и желание принести максимальную пользу. Аккаунт — это не тот человек, который только договаривается о проектах. Но тот, кто старается создать добавленную ценность в каждом проекте за счет своего понимания клиента и знания продуктов «ЭКОПСИ», кто стремится узнать, что действительно важно получить в результате всем заинтересованным в проекте людям, кто собирает обратную связь, заботится о комфорте клиента. Некоторые проекты аккаунт должен делать сам, как менеджер или как исполнитель.

— Какие проекты тебе нравится делать?

— Наверное, два типа: масштабные либо те, которые никто не знает, как делать. Говоря «никто», я имею в виду не только «ЭКОПСИ», но и вообще специалистов в России. У практики Ильи Залесского Agile and Customer Centricity, где я работала, был такой внутренний бренд, что туда стекались все проекты, которые не укладывались в рамки других направлений или были чем-то новым, что еще никто не делал. Если появлялся какой-то сложный непонятный проект, значит, он попадал к нам. Помню, мы решали задачу построить для одного банка «wow-сервис». С этим запросом можно было бы пойти в какое-то агентство, которое научит людей работать по стандартам. Но клиент понимал, что у задачи гораздо более широкий контекст, поэтому пришел к нам: мы изучали и вовлеченность людей, и то, как устроены HR- и управленческие практики, и культуру в компании, и особенности бизнеса. И наши предложения по изменениям работали не только на «симптомы», но и на корень проблемы.

— А чем тебе нравятся масштабные проекты?

— Мне всегда хотелось менять что-то большое — организацию, страну, мир. Я искала возможность увеличить масштаб влияния. Помню, даже когда мне было 13, мы с друзьями организовывали флешмобы: заранее договаривались с 20–30 случайными людьми по очереди начать делать что-то необычное в конкретном месте. Например, начать танцевать посреди улицы среди ничего не подозревающих прохожих. В этом был своеобразный драйв — выйти из зоны комфорта и создать движение, изменить привычную среду, показать людям, что можно по-другому, интереснее, лучше. Сегодня у меня есть

Мне нравится делать либо масштабные проекты, либо те, которые никто не знает, как делать. Сегодня у меня есть возможность делать проекты, которые помогают изменить организации к лучшему и создать движение, дать новый импульс.

возможность делать проекты, которые помогают изменить организации к лучшему и создать движение, дать новый импульс. А у масштабных проектов, конечно, таких возможностей больше.

— Неужели все было так легко и гладко? Какой момент был самым трудным в «ЭКОПСИ»?

— Если меня драйвит проект, я часто соглашаюсь быть менеджером несмотря на любые «но». Один из проектов года четыре назад состоял из сплошных «но» и стал для меня переломным. Перед нами стояла задача за три месяца сделать то, что еще никто на рынке не делал. С нашей стороны было порядка 30 исполнителей почти из всех направлений «ЭКОПСИ», несколько субподрядчиков — нужно было вовлечь много компаний с рынка. Со стороны клиента — 3 уровня заказчиков, не заинтересованных лиц, а именно заказчиков, каждый из которых ожидал от проекта что-то свое. Конечно, на входе в проект мы проговаривали, что это задача из разряда «невозможных». Но ожидания были высокие. Сейчас я понимаю, что именно с ожиданиями надо было работать. Но тогда это было не столь очевидно. В какой-то момент люди начали сильно выгорать на этом проекте, мы работали и днями, и ночами без выходных. Это было самым сложным моментом — когда сам устал и все вокруг устало, нужно было найти какой-то новый ресурс в себе, чтобы справиться, не сдаться, не потерять в качестве, мотивировать других. Быть лидером в трудные моменты очень непросто. Я вспоминаю, как в хореографической школе наш преподаватель балета за день до экзамена швыряла стул через весь зал от бессилия и невозможности найти другой способ мотивации. В такие моменты мы танцевали лучше от страха ее подвести, а не потому, что хотели лучше танцевать. Я не хочу быть таким руководителем. Мне этот опыт помогает найти второе дыхание, не срываться, искать другие способы мотивации себя и людей. И мы справились, не потеряли в качестве, клиент остался доволен, мы принесли пользу.

— Тебе всего 30 лет, а ты уже директор по консалтингу. Молодость помогает или мешает в работе с лидерами российского бизнеса?

— Помогает. Дает другую точку зрения. Конечно, не всегда меня воспринимают «с порога», потому что я девушка, да и конституция у меня хрупкая. Но в этом и преимущество: контраст между тем, как ты выглядишь и что ты говоришь, цепляет.

— С начала 2020 года ты руководишь своей практикой. На чем она специализируется?

— Как я уже сказала, люблю проекты на стыке разных тем, поэтому и в моей практике объединены темы, которые, казалось бы, не очень сочетаются.

Одно из направлений — это исследования для первых лиц. Здесь мы работаем с очень разными запросами. Наиболее популярные: комплексный портрет «здоровья организации» или более точно — как люди воспринимают изменения, что мешает эффективному взаимодействию, где возникает бюрократия, как на самом деле выглядят процессы организации. Ключевое, что мы умеем в этой теме, — показать организацию первому лицу с разных сторон — с экономической, психологической — и помочь ему достроить картину мира: увидеть то, что теряется, преломляется через несколько уровней иерархии.

Второе направление — развитие регулярного менеджмента в организации. Я верю: как человек может измениться к лучшему, формируя определенные привычки, так и организация может стать эффективнее, если руководители занимаются регулярным менеджментом. К сожалению, как и в случае отдельной личности, организации требуется воля. Роль «воли» в этом случае играет генеральный директор и топ-команда.





Мы помогаем руководителям определиться с тем, какие привычки управления важны именно в их организации и как их развить.

Третье направление — стратегии. Мы уже несколько лет занимаемся разработкой стратегий для университетов и отдельных факультетов, а также модерлируем сессии по бизнес-стратегиям. Наше видение стратегии — это скорее договоренность всех заинтересованных сторон о нескольких сценариях развития организации. Разработку стратегий поддерживают два других направления — исследование рынка и компании, без чего сложно создать хорошую стратегию, и управленческие практики, которые помогают эту стратегию внедрить.

— Раз уж речь зашла о стратегиях, я знаю, что ты любишь игру Го. Расскажи о ней, почему ты выбрала именно ее, почему не шахматы?

— Мне близка философия Го. Шахматы — это игра на разрушение. Ты жертвуешь фигуры, а в конце остается пустая доска. Го — игра на созидание. Ты не разрушаешь ни себя, ни партнера, ты делишь территорию. Да, в какие-то моменты приходится от чего-то отказываться на доске, но ради того, чтобы создать что-то большее, а не уничтожить соперника.

Го — невероятно крутая игра. В ней простые правила, но в процессе игры ты можешь многому научиться с точки зрения стратегии, понимания себя, особенностей поведения других людей, разложить на доске какую-то бизнес-ситуацию. Во время самой первой игры, наблюдая, как твой оппонент ставит камни на доску, ты уже можешь многое про него понять. Например, готов ли ты с ним работать дальше или нет. В Японии до сих пор одним из этапов отбора на высокие позиции в большие корпорации является Го.

В этом году я несколько встреч своей практики посвятила игре Го. Мне кажется, это отличный способ развивать стратегическое мышление консультантов.

— А какая ты как руководитель?

— В этом году я очень ярко прочувствовала, что роль руководителя проекта и руководителя практики ощущаются совершенно по-разному. В проектах меньше чувствуется ответственность за развитие и рост людей. Да, как представитель старших грейдов «ЭКОПСИ» ты максимально стараешься дать обратную связь, думать о том, что задача должна быть не только полезной проекту, но и интересной для исполнителя. Но все равно руководство практикой — это несколько иное.

Прежде всего, как у руководителя, у меня в голове есть трек развития практики на два-три года вперед, а еще сценарии развития каждого из людей в команде. Я часто задаю себе вопрос: «Что я могу сделать, чтобы помочь человеку развиваться? Куда он движется? Что ему важно?». У меня был руководитель когда-то, который научил меня в нужный момент «исчезнуть». Мы пришли на встречу с генеральным директором компании-клиента, а он «случайно» забыл паспорт, и пришлось идти на встречу одной. Удивительно, но ничего не сломалось. Хочется быть для моей команды в нужный момент опорой, а иногда правильно «исчезать».

Очень много внимания в последний год стала уделять тому, как себя веду, потому что увидела, как сильно «ролевая модель» влияет сознательно или бессознательно. Ты тревожишься — тревожится команда, ты транслируешь уверенность — и у команды появляются новые силы.

Хочется быть для моей команды в нужный момент опорой, а иногда правильно «исчезать».

— Как ты любишь отдыхать, путешествовать?

— Я люблю летать в те страны, где еще не была. Но мне больше нравится отдых «с целью». Например, поехать на кайт-сафари учиться кайтингу. Когда я училась кататься на кайте во Вьетнаме, поймала себя на том, что это очень медитативное удовольствие. Сперва кажется, что ты учишься управлять ветром, на самом деле ты приехал научиться управлять собой, своим телом и своими страхами.

В прошлом году мы с друзьями взяли яхту и отправились в путешествие. Яхта дает огромную свободу, но и ответственность — как и в «ЭКОПСИ». Свобода в том, что ты можешь заплывать на разные острова и исследовать их, сам выбираешь свой путь. С другой стороны, когда ты управляешь яхтой, нужно учесть очень много разных нюансов: силу и направление ветра, течения. Поэтому одновременно со свободой ты чувствуешь огромную ответственность: ты один в огромном пустом пространстве, никто тебе не поможет, а рассчитывать можно только на себя. Для нас с мужем это было очень острое приключение — мы первый раз взяли яхту сами, а друзья управлялись с парусами в первый раз. Поэтому чувствовалась ответственность еще и за команду.

— Ты совсем недавно стала мамой, сильно ли это изменило твою жизнь, взгляд на нее, на работу?

— Да, у меня ощущение, что мне установили новое расширение или сделали апгрейд старой версии. Почти каждый день какой-нибудь инсайт получаю про то, как развивается человек. Очень хочется создать для дочери такую среду, чтобы ей было интересно и комфортно развиваться. Про работу — мне кажется, я стала легче «принимать» свои недостатки и особенности, появилось больше веры, что все придет со временем, если создавать условия для изменений.



— Конечно, хочется спросить тебя и про планы. Какие цели ты перед собой ставишь?

— Говоря о будущем, я стараюсь задавать направление, а не ставить конкретную цель. Слишком много вариантов сценариев. Хочу создавать новые продукты, которые приносят пользу компаниям, которые помогают комплексно первым лицам принимать решения, улучшать жизнь сотрудников. Мне хочется создать свою команду, которая будет способна интегрировать как экспертизу «ЭКОПСИ», так и внешнюю, чтобы приносить максимальную пользу клиентам. Интересно двигаться в сторону большей интеграции экономики и психологии. «ЭКОПСИ» славится тем, что мы работаем не только с «мягкими», но и с «жесткими» факторами. Мне хочется больше связи между ними. Например, если клиенты хотят менять корпоративную культуру, то сразу возникает вопрос — зачем? Какого бизнес-эффекта хотят добиться? Работая с «мягкими» и «жесткими» факторами одновременно, можно добиться гораздо большего экономического результата.

— С 2020 года ты стала членом Правления «ЭКОПСИ». А как ты видишь будущее «ЭКОПСИ» на 10–20 лет вперед?

— Я думаю, что «ЭКОПСИ» стоит на трех китах: специалисты с высоким уровнем экспертизы в развитии людей и организаций, удивительная гибкость и готовность слушать и слышать клиента, корпоративная культура. Эта основа останется прежней, не будет ее — не будет компании. К этому последние 10 лет постепенно добавляются различные продукты и решения. Причем усилие направлено в сторону создания лучших продуктов на рынке, а не просто продуктового мышления. Это и PIF (тест потенциала), и DEEP (инструмент для анализа корпоративной культуры), и Echo (оценка по видеоинтервью с помощью искусственного интеллекта). Будущее готовит нам не масштабный рост компании за счет слияния, а именно органический рост, экспансию на международный рынок, еще большее количество прорывных продуктов.

Говоря о будущем, я стараюсь задавать направление, а не ставить конкретную цель. Хочу создавать новые продукты, которые приносят пользу компаниям, которые помогают комплексно первым лицам принимать решения, улучшать жизнь сотрудников.

— И наш традиционный завершающий вопрос. Продолжи, пожалуйста, фразу «Бизнес делают люди...»

— ...а людей делают те задачи, которые они не боятся решать. //

Полезные мероприятия

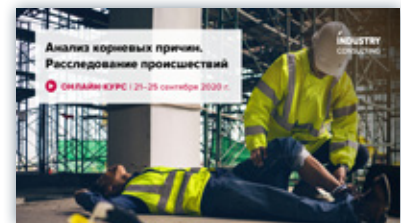
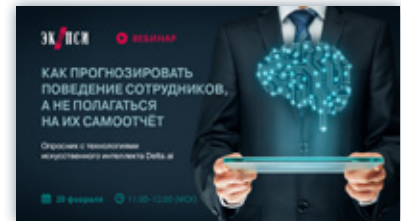
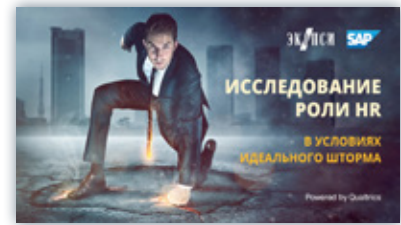
Мероприятия

Анализ корневых причин. Расследование происшествий
21 сентября
Понедельник, 10:00
Регистрация
Узнать больше

360° на удаленке, или как «убить» двух зайцев: персональная обратная связь как дополнительный канал взаимодействия в период удаленной работы
22 сентября
Вторник, 11:00
Регистрация
Узнать больше

Разработка и внедрение профессиональных компетенций: «вредные советы»
23 сентября
Среда, 11:00
Регистрация
Узнать больше

Оценка персонала: как правильно проводить интервью по компетенциям и давать обратную связь
23 сентября
Среда, 10:00
Регистрация
Узнать больше



Актуальные статьи и записи вебинаров

Инсайты

Тип инсайта: Описание задачи, Кейс, Обзорная статья, Сбросить

HRTimes, Новость, Комментарий, Истории

Формат: Текст, Аудио, Сбросить

Почему не прибыльно бережливое производство
И как на Поволжье разработать культуру, с учетом заработной платы

Разработка опросников для оценки персонала: краткое руководство
Запись вебинара от 17.09.2020
Шарова Юрь

В чем польза и вред от найма родственников на работу
Прими на работу родственников и сотрудников - выгода, распространение практики в российских компаниях
Масаркина Мария

Почему не прибыльно бережливое производство
Гришин Алексей

HR-словарь. Будущее рядом
Шарова Юрь

Внедрение SAP SuccessFactors в компании .DREAMTEAM: перевод HR-процессов в онлайн
Королюхина Валерия

Регулярный менеджмент в производственных бизнес-системах. Результаты всероссийского исследования 2020
Наталья Александровна
10.09.2020
Наталья Александровна
Королюхина Валерия

АЙСМАЙТ: выстроила единую HR-систему в облаке SAP для быстрого роста розничной сети
Ксения Александровна
10.09.2020
Ксения Александровна
Королюхина Валерия

РБК Pro: Назло Кавказцы или любовь в России
Евгений Александрович
10.09.2020
Евгений Александрович
Королюхина Валерия

Ведущие: Как появились на отпусках новые тренды коммуникации
Татьяна Александровна
10.09.2020
Татьяна Александровна
Королюхина Валерия

Ведущие: Почему в компаниях так мало эффективных дистанционных сотрудников
Дарья Александровна
10.09.2020
Дарья Александровна
Королюхина Валерия

Ведущие: Что сейчас происходит с зарплатами в России
Евгений Александрович
10.09.2020
Евгений Александрович
Королюхина Валерия

РБК Pro: Как изменились ценности руководителей в кризис
Евгений Александрович
10.09.2020
Евгений Александрович
Королюхина Валерия

Наши социальные сети:



Подписка на журнал

The **Human Resources Times**



Подписка на журнал бесплатная.

Подписаться можно по электронной почте:

vtrende@ecopsy.ru

www.ecopsy.ru