

HRТ The Human Resources Times

Журнал о людях в бизнесе

ЭКОПСИ
КОНСАЛТИНГ

№31, январь 2017 г.



Содержание

Мысли вслух	Время развивающего дискомфорта Павел Безручко	3
Тема номера	Управление эффективностью в реальном времени Павел Безручко, Майя Колосницына, Даниил Мартыненко, Андрей Онучин, Алексей Хинкис	5
	Нулевая эффективность: почему КПЭ не работают Григорий Финкельштейн	13
	Potential in Focus. Что такое потенциал и как его оценить Юрий Шатров, Павел Безручко	19
	Оценка в шесть шагов Екатерина Данилюк	26
	Апгрейд иерархии, или «Пусть бирюза подождет» Павел Безручко, Станислав Куликов	29
	Поощрять безопасность Анатолий Комаров	37
Аналитика, Исследования	Ускоритель карьерного роста Григорий Финкельштейн	43
VIP-консультирование	Мамы всякие важны Мария Макарушкина	47

The Human Resources Times
Magazine корпоративный журнал
(информационный бюллетень)
«ЭКОПСИ Консалтинг».

Журнал распространяется
по бесплатной подписке среди
топ-менеджеров ведущих российских
и международных компаний.

Редактор: Юлия Фуколова
Лит. редакторы: Василий Подобед,
Елена Бурухина

Дизайн: Галина Сивицкая
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.

Тираж 1000 экз.

Опубликованные материалы
являются собственностью
редакции. Перепечатка и любое
коммерческое использование
материалов возможны только
по согласованию с авторами.
Москва, 2017 г.

Учредитель, редакция и издатель:
ЗАО «ЭКОПСИ Консалтинг»
127015, Москва, ул.Новодмитровская,
д. 2, к. 1. Тел.: +7 (495) 645-21-15,
info@ecopsy.ru • www.ecopsy.ru

Время развивающего дискомфорта

Павел Безручко, управляющий партнер «ЭКОПСИ Консалтинг»

Идеи статей, представленных в этом номере журнала, могут противоречить тому, что вы знаете и во что вы верите, когда речь заходит об эффективности и потенциале людей в организациях:

1. **Традиционные системы управления** эффективностью и КПЭ зачастую являются разрушителями эффективности, а не факторами успеха.
2. **Модные «бирюзовые» организации** далеко не всегда становятся панацеей в организационном развитии. Для многих компаний совершенствование иерархии может принести гораздо больше пользы, чем ее демонтаж.
3. **Для того чтобы сотрудники соблюдали правила техники безопасности**, компании традиционно используют отрицательные стимулы. Однако научные исследования говорят о том, что положительное подкрепление может давать лучший результат.
4. **В динамичной среде прошлая результативность** уже не может надежно предсказывать будущий успех сотрудников. Эффективность и потенциал — вовсе не одно и то же.
5. **Есть три группы факторов, предсказывающие будущую успешность:** способности и мотивация, биографические характеристики и внешние обстоятельства. Чем меньше зависимость карьеры сотрудника от внешних обстоятельств (везения) и от биографии (пол, возраст) и чем выше зависимость от способностей и мотивации, тем лучше в компании построена система управления талантами. К сожалению, в большинстве организаций удача и биография пока «вешают» больше, чем талант.

Если по мере прочтения статей этого номера у вас возникнет желание спорить с авторами, это хорошо.

Критическое переосмысление очевидных истин может привести к одному из двух результатов. Наши убеждения проходят проверку критикой, и мы считаем их еще более надежными и прочными. Либо, напротив, отказываемся от привычных аксиом в пользу нового. В обоих случаях мы выигрываем. Однако такой способ мышления может вызвать дискомфорт. Мне вспоминается беседа президента крупного банка с подчиненными — топ-менеджерами во время стратегической сессии, которую я проводил. Один из руководителей выдвинул идею: «Нам нужно решить: или мы будем быстрыми и дешевыми, или качественными. Или, по крайней мере, мы должны выбрать из этой троицы два преимущества!»

Наверняка читатель помнит высказывание, что из тройки «быстро», «дешево» и «качественно» можно выбрать не более двух пунктов. Или девиз студии Артемия Лебедева — «Долго, дорого, о*енно!». Первоисточником этого мема считается бородатый антисоветский анекдот: „... чтобы был умный, честный, партийный!» — «Это невозможно, выберите любые два».

Это очень комфортное убеждение, и оно хорошо согласуется с нашей привычной реальностью. Но для таких компаний, как Uber или Gett, нарушение данной аксиомы открыло принципиально новые возможности. Рынок такси уже не будет прежним. Не менее примечательно ответил сотрудникам и президент банка, о котором я упоминал выше: «Нам с вами платят такие деньги именно за то, чтобы мы нашли способ сломать привычное — сделать и быстро, и дешево, и качественно!» Этого невозможно добиться, не подвергая сомнению сложившиеся стереотипы. ■

ЦЕЛИ
КОМПАНИИ

Real-Time
Feedback

OKR

MBO



Управление эффективностью в реальном времени

Павел Безручко, управляющий партнер «ЭКОПСИ Консалтинг»

Майя Колосницына, партнер, руководитель практики SuccessFactors «ЭКОПСИ Консалтинг»

Даниил Мартыненко, партнер, руководитель направления «Управление организационной эффективностью» «ЭКОПСИ Консалтинг»

Андрей Онучин, директор по консалтингу, руководитель практики «Социология бизнеса» «ЭКОПСИ Консалтинг»

Алексей Хинкис, директор проектов практики «Социология бизнеса» «ЭКОПСИ Консалтинг»

Кризис традиционного подхода

По данным исследования HCI, в 72% компаний индивидуальные результаты деятельности оцениваются раз в году, причем оценка связана с размером премии посредством формул расчета. Большинство этих компаний используют рейтинги индивидуальной эффективности.

Согласно другому исследованию, проведенному Deloitte, менее 8% HR-директоров считают, что их система управления эффективностью отвечает сегодняшним потребностям бизнеса. 86% респондентов уже изменили, меняют либо собираются менять свой подход к постановке целей, обратной связи и оценке достижений. 12% компаний из списка Fortune 500 отказались от рейтингов и традиционного ежегодного performance appraisal, когда обнаружили, что такая практика снижает результативность и негативно влияет на вовлеченность сотрудников. Среди «отказников» — Microsoft, Google и множество других компаний. После ухода Джека Уэлча — апологета рейтингов — к ним присоединилась и General Electric.

Наука о поведении утверждает, что главный фактор успеха обратной связи — время: обратная связь должна поступать как можно ближе к моменту действия или немедленно

Давайте поговорим о причинах этих изменений.

«Обращенность к прошлому»

Традиционная система постановки целей и годовой оценки достижений сосредоточена на прошлых результатах, а не на текущей и будущей эффективности сотрудника. Но прошлое изменить нельзя. Наука о поведении утверждает, что главный фактор успеха обратной связи — время: обратная связь должна поступать как можно ближе к моменту действия (в идеале немедленно). Только в этом случае она работает — положительно влияет на рабочее поведение сотрудника. ►►

Сокращение «срока годности» целей и задач

Вторая причина неэффективности годового цикла управления эффективностью — возрастающий темп изменений и непредсказуемость бизнес-среды. И хотя годовые или даже более долгосрочные цели могут быть необходимы в качестве общих ориентиров, этим их полезность в среде VUCA исчерпывается. В практической деятельности люди должны руководствоваться гораздо более краткосрочными, часто пересматриваемыми задачами. Иначе говоря, нельзя выиграть футбольный матч, глядя на табло, — нужно смотреть на игроков и на мяч, двигаться и играть в зависимости от ситуации.

Нельзя выиграть футбольный матч, глядя на табло, — нужно смотреть на игроков и на мяч, двигаться и играть по ситуации

«Колодцевое» мышление и конкуренция вместо кооперации

В основе традиционной иерархической организации идея разделения труда, функциональная специализация и принцип «решения принимаются наверху, а исполняются внизу». Иерархия рассчитана на стабильность. Работа в изменчивой среде требует гораздо более интенсивного сотрудничества, командного взаимодействия с коллегами из других функций. Годовые узкофункциональные цели в такой ситуации мешают кооперироваться с коллегами и смежными подразделениями: люди замыкаются в своем функциональном «колодце», конкурируя с соседями за доступ к ресурсам и полномочиям.

Неудовлетворенность поколения Y

Новое поколение сотрудников стремится к самовыражению и развитию. Они ценят частую обратную связь: 60% представителей поколения Y хотели бы слышать отзывы о своей работе хотя бы один раз в день. Они вовлечены, когда руководители общаются с ними на равных, слышат их идеи, а не только дают указания и контролируют исполнение. Традиционные модели управления эффективностью их не привлекают.

Закат модели «кнута и пряника»

В работах Хайнца Хекхаузена («Мотивация и деятельность»), популяризатора науки Дэниела Пинка («Драйв») и, пожалуй, в большинстве недавних научных публикаций, посвященных теме мотивации, звучит идея о том, что внешние мотивационные стимулы — премия за результат или штраф за его отсутствие — приводят к целому ряду негативных последствий:

- **Туннельный взгляд.** Сотрудник, которого премируют лишь за решение нескольких задач, теряет заинтересованность заниматься всем остальным, даже если оно очень важно для дела.
- **Снижение креативности и качества достижений.** Когда сотрудник нацелен на получение бонуса или избегает штрафа, он будет в первую очередь применять известные, типовые решения (максимум заработка при минимуме усилий и персональных рисков).
- **Привыкание к хорошему.** Если сотрудник получил большой бонус или первое место в рейтинге, то стимул меньшего размера в дальнейшем будет его демотивировать.

Все эти эффекты проявляются тем сильнее, чем более сложным делом заняты люди. В сложной работе наилучший результат обеспечивается интересом к содержанию деятельности и иными внутренними стимулами при конкурентоспособном размере базовой зарплаты. А формальные, редко обновляемые цели, фокус на контроле и стимулирование исполнения «кнутом и пряником» хорошо работают для простых, типовых задач в стабильной среде. Иначе говоря, они оптимальны для «копания канав».

Как можно изменить ситуацию к лучшему?

Новый подход к управлению эффективностью

В этой статье мы решили рассказать о перспективах развития системы управления эффективностью на примере передовых разработок, существующих в мире и у нас в компании «ЭКОПСИ Консалтинг».

Регулярная многосторонняя обратная связь

Мы создали онлайн-систему, позволяющую каждому сотруднику получать непре-

рывную обратную связь со всех сторон: от руководителя, коллег, подчиненных своего и смежных подразделений. Эта система получила название RTF — Real-Time Feedback, что означает «обратная связь в реальном времени». Она позволяет сотрудникам в любой момент открыть браузер или мобильное приложение и написать отзыв, адресованный тем коллегам, руководителям и подчиненным, с которыми они взаимодействовали. Один раз в неделю информация консолидируется — и каждый сотрудник получает обратную связь. Чтобы написать в системе один отзыв, нужно в среднем около 3 минут. Поскольку один сотрудник дает обратную связь 7–8 коллегам, ему требуется в общей сложности 20–25 минут в неделю.

Эксперимент с различными типами оценочных критериев привел нас к интересному выводу: в отличие от традиционных оценок, опросов «360 градусов» или годового performance appraisal, в еженедельном цикле обратной связи статистически значимым является лишь один (!) универсальный критерий количественной оценки, а именно — удовлетворенность взаимодействием с коллегой. Результаты, качество работы, компетенции, ценности и другие «тяжелые» критерии, на которых основана традиционная обратная связь, для оперативной обратной связи не работают. Наибольшую пользу людям приносят не сами оценки, а текстовые комментарии к ним.

Пилотный запуск системы RTF мы осуществили у себя — внутри компании «ЭКОПСИ». По итогам пилотного проекта 92% сотрудников назвали эту практику полезной для себя и высказались за ее продолжение. Пилот показал, что не все сотрудники готовы открыто (а не анонимно, как в случае опросов «360 градусов») писать не только похвалу, но и критику, хотя большинство участников процедуры считают, что именно критика — самое полезное в оперативной обратной связи. Впрочем, и благодарности очень важны.

Мы убедились, что для внедрения RTF необходим определенный уровень доверия между сотрудниками. С другой стороны, сама эта процедура постепенно формирует более открытую среду, положительно влияет на корпоративную культуру и вовлеченность.

Рисунок 1. Как выглядит карта целей в SuccessFactors



В «ЭКОПСИ» мы решили пока не смешивать RTF с годовыми целями, аттестацией и другими инструментами управления эффективностью. Наши клиенты, использующие систему, склоняются к такому же решению. Переход к регулярной обратной связи — это процесс организационного обучения и изменения культуры, а не внедрение нового регламента «с понедельника». Пожалуй, на текущий момент это наш главный вывод. ▶▶

Несколько фактов про обратную связь

Запуская в «ЭКОПСИ Консалтинг» систему Real-Time Feedback, мы регулярно вносили изменения в процедуру и оценивали результат. Наши наблюдения и выводы могут быть полезны и другим компаниям.

1. Способ оценки влияет на качество обратной связи. Сначала мы предложили сотрудникам ставить коллегам одну из трех оценок: зеленый (отлично), желтый (удовлетворительно), красный (плохо). Однако кривая обратной связи оказалась далека от нормального распределения — люди, в основном, хвалили друг друга, что не отражало реальной картины. Затем мы убрали «светофор», оставив только оценочные суждения — все хорошо; все хорошо, но есть претензии; требуется серьезное улучшение. Кривая немного сдвинулась к центру, но все еще не была приемлемой. Наконец, мы предложили максимально нейтральные формулировки — отлично, всем доволен; хорошо; хорошо, но есть пожелания; есть серьезные пожелания. И только после этого результат оказался близким к нормальному распределению. Следовательно, шкала должна быть максимально нейтральной, иначе полученная информация бесполезна для развития сотрудников.

2. К выбору критериев оценки надо подходить ответственно. Мы исходили из того, что людям проще оценивать взаимодействие друг с другом, когда заданы критерии оценки. Поначалу у нас было три критерия — насколько я удовлетворен взаимодействием с этим человеком; в какой мере он соблюдал согласованные сроки; насколько я доволен его результатами. Однако выяснилось, что данные критерии не

работают — не все сотрудники ставят друг другу задачи и сроки. Многие выбирали одинаковые оценки по каждому пункту, оценивая в целом, насколько комфортным было общение с коллегой. В итоге мы оставили в анкете только один вопрос, который сейчас звучит так: «Насколько я доволен взаимодействием с данным человеком за обозначенный период времени».

3. Контекст очень важен. Сотрудники «ЭКОПСИ Консалтинг» взаимодействуют на проектах с большим числом коллег, иногда несколько раз в неделю. Но, получая обратную связь, люди не всегда понимали, о чем идет речь — невозможно запомнить все свои контакты. Поэтому мы ввели в оценочную форму поле «контекст», где сотрудник, дающий обратную связь, кратко обозначает, с какой ситуацией связана его оценка. Например: «В ходе разговора о развитии направления ты, не задумываясь, отверг мои идеи».

4. Привычка к заполнению форм обратной связи не формируется. Мы предполагали, что за три месяца люди привыкнут регулярно давать обратную связь, но ожидания не оправдались. Вначале большинство сотрудников с энтузиазмом заполняли оценочные формы, но когда эффект новизны прошел, их пыл поостыл. Активность идет волнами — стихийно возрастает (например, когда человек получил позитивную обратную связь, ему на подъеме тоже хочется написать коллегам), потом падает. Соответственно, в компании должен быть лидер, который продвигает проект Real-Time Feedback, в противном случае он может затухнуть.

Как стимулировать сотрудников регулярно давать обратную связь? Административные меры вряд ли помогут — качество обратной связи, раздаваемой из-под палки, невысоко. Люди приспособятся и будут писать формальные отписки, от которых нет пользы для развития.

Есть несколько вариантов, как решить проблему.

- Сделать процедуру обязательной для менеджеров, а для остальных сотрудников — по желанию. В этом есть смысл, поскольку подчиненные воспринимают поведение менеджера как ролевую модель, а регулярное получение обратной связи будет стимулировать их самих чаще ее давать.
- Привязать обратную связь к какому-то важному событию (например, завершению проекта или достижению определенной цели) и сделать ее обязательной. Правда, это, больше подходит для компаний, организованных по проектному принципу.
- Использовать геймификацию — например, раздавать коллегам «лайки», «бейджи» и прочие игровые символы. Сотрудники охотно реагируют на подобное взаимодействие, особенно представители поколения Y.
- Возможность добавить в оценочную форму свой критерий и запросить по нему обратную связь. Например, человеку важно получить мнение коллег по конкретному поводу, заметили ли люди изменения в его поведении.

Возможность давать и получать обратную связь в режиме реального времени недавно появилась и в SAP SuccessFactors (см. врез на с. 9).

OKR — цели и ключевые результаты

В 1967 году Питер Друкер выдвинул идею MBO (Management By Objectives — управление по целям, УПЦ) — процесса, в котором руководители определяли цели деятельности своих подчиненных и оценивали достигнутые результаты.

В 1981 году Джордж Доран дополнил метод Друкера моделью SMART, описав требования, которым должна соответствовать хорошая формулировка цели. В середине 1980-х годов идея измеримости получила дальнейшее развитие благодаря KPI (Key Performance Indicators — ключевым показателям эффективности, КПЭ). В 1999 году Джон Доер предложил новый подход к постановке целей и оценке достижений — OKR (Objectives and Key Results — цели и ключевые результаты).

Этот подход используется в Google, Intel и других международных компаниях для управления эффективностью работы. OKR является одним из наиболее современных и интересных подходов к постановке целей и оценке достижений, поэтому рассмотрим его подробнее¹.

Objective (цель) — то, ЧЕГО мы хотим достичь. Цели должны быть значимыми для компании и, что не менее важно, должны воодушевлять самого человека и бросать ему вызов. Поэтому, в отличие от метода SMART, где A в акрониме означает achievable («достижимая»), в подходе OKR приветствуется амбициозное целеполагание. Пример такой цели: «Доставить человека на Луну до конца десятилетия». В бизнес-практике количество целей у одного сотрудника должно быть небольшим (от 4 до 6 на каждый период).

Key Results (ключевые результаты) — ответ на вопрос о том, КАК мы хотим достичь цели. Ключевых результатов тоже должно быть немного (не более 5 на одну цель), они должны быть измеримыми и привязанными к конкретному времени достижения. Пример ключевого результата для «лунной» цели: «Построить новый лунный модуль весом до 19 тонн до конца декабря 1965 года».

Цели и ключевые результаты разделяются на два класса: операционные (Operational OKR), связанные с выпуском и продажей продукции и с другими постоянными целями и задачами, и амбициозные, или вдохновляющие (Aspirational OKR), описывающие, как компания будет меняться и менять мир вокруг себя. OKR побуждает каждого сотрудника и подразделение к открытости и согласованности целей. Процесс целеполагания выглядит так:

1. **Каждый сотрудник** индивидуально формулирует свои OKR.
2. **Менеджеры встречаются** с сотрудниками для ревизии OKR.
3. **Команды (проектные группы, департаменты, отделы и т. п.) встречаются** и обсуждают командные OKR.
4. **Команды представляют свои OKR** всем в компании.

Методологи OKR убеждены, что слишком обильное каскадирование сверху вниз (выше 40% OKR) убивает инициативу. Оптимальной является ситуация, когда 60% OKR или больше идут снизу вверх.

В большинстве компаний, использующих OKR, процедура целеполагания повторяется каждый квартал, но есть организации, применяющие более короткий цикл — месячный или даже недельный. Руководители этих компаний отмечают значительные преимущества более коротких периодов целеполагания: в динамичной среде чем короче цикл, тем более адекватными получаются цели и ключевые результаты.

Принципиальный момент состоит в том, что все OKR каждого сотрудника и отчеты об их статусе доступны (видны) всем в организации. Такая открытость способствует командной работе и сотрудничеству подразделений. ►►

Автоматизация обратной связи

Для внедрения Real-Time Feedback в практику бизнеса требуется программное обеспечение — без хотя бы минимальной автоматизации реализовать систему невозможно. Лучше всего запустить регулярную оценку сразу в мобильном формате. Крупные компании используют специальные IT-решения — GE разработала собственное приложение PD@GE (PD означает Performance Development), Adobe использует Anytime Feedback, подобные продукты есть у IBM и других компаний. Мы в «ЭКОПСИ Консалтинг» создали программу, разработанную на нашей собственной платформе Linkis.

Автоматизированные модули для сбора обратной связи есть во многих HR-IT-системах. Например, соответствующий раздел в SuccessFactors (SF) называется Continuous Performance Management. В программе хранится история отзывов на

каждого человека, это удобно, так как их можно изучить в любой момент времени. Все комментарии собираются в архив, и его можно просматривать в формате by time (по датам) либо by goal (в привязке к конкретным задачам). Руководитель может отсортировать комментарии и увидеть тот или иной срез — как каждый его сотрудник работал над своими задачами либо как он развивался в течение года. Готовясь к процедуре ежегодной оценки, при помощи подобного софта легко освежить в памяти достижения людей за год или другой выбранный период времени.

В разделе Continuous Performance Management пока не предусмотрены игровые процедуры, но разработчики SF следят за современными трендами, и есть вероятность, что геймификация появится в ближайших релизах этой системы.

¹ В описании использована информация из книг и публикаций Д. Доера.

Рисунок 2. Пример целей и ключевых результатов (OKR)



Еще одной инновацией является подход к установке целевых значений и оценке результативности: в отношении амбициозных целей считается приемлемым достижение на уровне 60–70%, а не 100%, при этом оценка OKR не связана посредством формул с итоговым суждением о результативности и вознаграждением сотрудника. Инструментом подведения итогов служит регулярная самооценка сотрудника и его окружения — коллег, руководителя, подчиненных. Цель такой оценки состоит не в расчете итогового индекса или рейтинга, а в том, чтобы сотрудник обдумал достигнутое, прежде чем ставить новые цели. Такой подход побуждает людей формулировать для себя более смелые, инновационные цели и принимать на себя разумные риски.

Чтобы вынести суждение об эффективности сотрудника, руководитель обсуждает с ним всю совокупность действий и результатов, то, как сотрудник достигал своих целей, какой вклад внес в работу команды и какую пользу принес бизнесу. Этот процесс гораздо больше напоминает развивающую беседу, чем формальное проставление оценок в конце периода. На смену административному подходу приходит «мягкая сила».

Технически для управления процессом OKR используется программная среда (например, SAP SuccessFactors, Better Works) или доски визуализации на рабочих местах сотрудников. В «ЭКОПСИ» мы планируем расширить функционал системы Real-Time Feedback до OKR в 2017 году.

Заключение

Наверняка вас, как и нас, впечатляют новые идеи, которые помогают сделать работу людей более эффективной и одновременно более интересной и гуманной. Единственное по-настоящему серьезное препятствие на этом пути — наши устаревшие убеждения о работе, результатах труда и о мотивации. Поэтому мы хотим закончить эту статью высказыванием Эллиота Джекса²: *«Каждый из нас приходит на работу для того, чтобы делать лучшее, на что способен. Неэффективность труда людей обусловлена несовершенством организации как системы или тем, что мы занимаем в ней не свое место. А с нами, с людьми, все в порядке».*

Поверьте в это или хотя бы на время допустите, что это высказывание справедливо. Без этой «магии» те технологии, о которых мы здесь рассказали, не заработают. ■

² Канадский психолог, специалист по организационному поведению, автор концепции Requisite Organization.

ТЕСТЫ И ОПРОСНИКИ CUT-E: ТОЧНО, БЫСТРО, УДОБНО



**Эксклюзивный
представитель
в России**

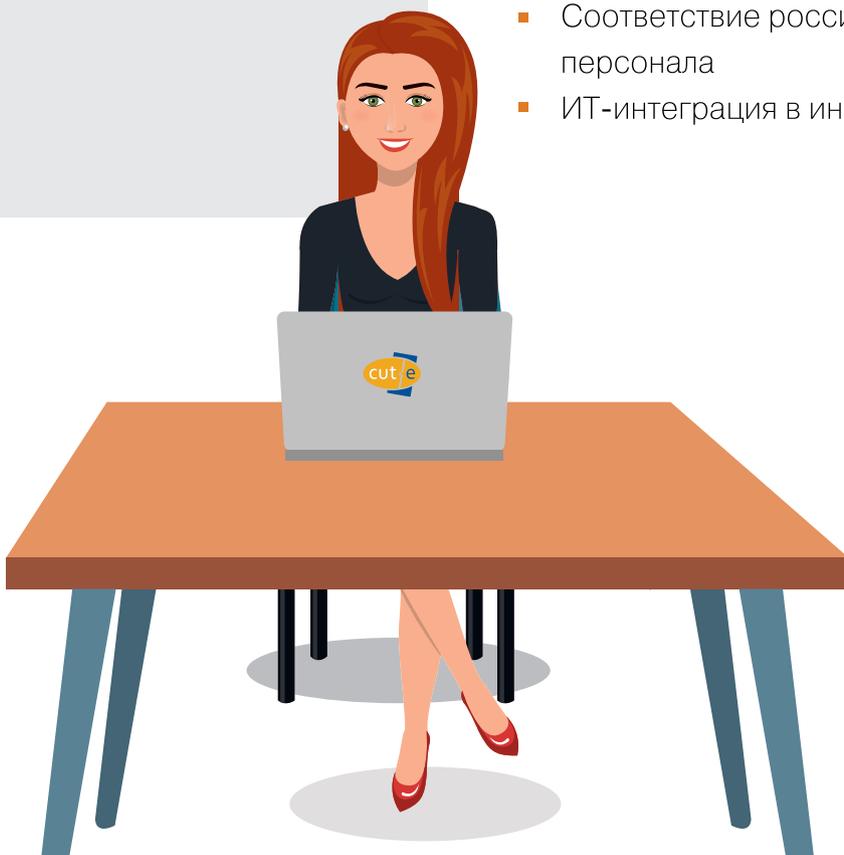
Нами переведено
и адаптировано
20 инструментов:
личностные
и мотивационные
опросники, тесты
способностей

ЗАЧЕМ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ТЕСТЫ CUT-E

- Оптимизировать воронку отбора
- Отсеять плохо обучаемых
- Сократить затраты на подбор
- Повысить объективность оценки персонала

ПРЕИМУЩЕСТВА ИНСТРУМЕНТОВ CUT-E

- Доказанная предсказательная валидность на российской выборке
- Тестирование занимает от 3 до 15 минут
- Дистанционный формат: прохождение теста на компьютерах, планшетах, телефонах
- Списать невозможно: банки вопросов, адаптивность
- Соответствие российскому стандарту тестирования персонала
- ИТ-интеграция в инфраструктуру клиента за 2 недели



kukarkin@ecopsy.ru
+7 (495) 645-21-15

**СКАЧАТЬ
ПРЕЗЕНТАЦИЮ**





ФОТ

ВЫРУЧКА

ТЕКУЧЕСТЬ
КАДРОВ

ОБЪЕМ
ПРОДАЖ

ИЗДЕРЖКИ

ПРИБЫЛЬ

НОВЫЕ
КЛИЕНТЫ



Нулевая эффективность: почему КПЭ не работают

Григорий Финкельштейн, партнер, руководитель Центра анализа данных «ЭКОПСИ Консалтинг»

За последние 15 лет системы управления эффективностью (Performance Management) в России прижились и стали реально работающим инструментом: в мире 81% крупных компаний ставят цели руководителям и оценивают выполнение результатов, в нашей стране таких организаций уже 68% (см. статью «От кадрового резерва — к управлению талантами» в HRT №29). Однако то, как именно в России используют КПЭ, во многом отличается от международной практики.

Жесткий стиль

На Западе оценку эффективности с помощью КПЭ чаще всего используют для специалистов (так делают 90% крупных компаний), реже — для топ-менеджеров. Акционеры понимают, что рядового сотрудника, работающего на потоке, можно и нужно мотивировать с помощью КПЭ, тогда как руководитель должен отвечать не столько за выполнение конкретных операционных показателей, сколько за результаты своих подчиненных.

В России сформировался другой подход. У младшего персонала чаще всего нет никаких КПЭ (их использует лишь 36% крупных компаний), но чем выше сотрудник поднимается по служебной лестнице, тем больше разнообразных показателей ему нужно достичь, и все они довольно жесткие. Только так владелец бизнеса может контролировать своих менеджеров.

С чем связаны подобные различия в использовании КПЭ? Объяснений может быть несколько. Во-первых, большую роль

Чем выше сотрудник поднимается по служебной лестнице, тем больше разнообразных показателей ему нужно достичь, и все они довольно жесткие

играют культурные традиции. На Западе доля компаний с «красной культурой», или «культурой силы» (подробнее см. ►►

статью Марка Розина «Путешествие по спирали» в HRT №25) невелика, в России же таких организаций почти половина, если не больше. В свое время голландский социолог Герт Хофстеде изучил организационные культуры разных стран и предложил пять параметров для их сравнительного измерения: индивидуализм/коллективизм, дистанция власти, восприятие неопределенности, мужественность/женственность, временной горизонт ориентации на будущее. Как выяснили

КПЭ должны стабильно определять место человека в рейтинге, то есть результаты сотрудников должны коррелировать из года в год. Но на практике картина часто иная

многие исследователи, в России очень высока дистанция власти — авторитарный стиль управления считается нормой, руководители и подчиненные не доверяют друг другу, в результате жесткие системы контроля стали обычной практикой.

Во-вторых, российские и западные компании делают разные выводы на основании выполнения или невыполнения КПЭ. На Западе менеджеры принимают решение, насколько хорош данный сотрудник, стоит ли его продвигать, а в России чаще всего — для расчета премиальных выплат. И поскольку акционеры менеджерам не доверяют, доля бонусов в структуре доходов руководителей составляет в среднем 50% и более (на Западе доля переменного вознаграждения у менеджеров в 3-4 раза ниже, но выше оклады плюс возможные опционы). Определить на основе КПЭ, хорош сотрудник или плох, в России чаще всего невозможно: большинство систем Performance Management, которые мы видели, обладают типичными недостатками.

В частности, премиальные выплаты на основе выполнения КПЭ рассчитываются автоматически, а мнение непосредственного руководителя сведено к минимуму (поскольку суждению руководителя не доверяют). В западных компаниях подобная

практика встречается редко — итоговую оценку всегда ставит руководитель. Именно он способен учесть нюансы, которые повлияли на результаты работы подчиненных. Например, если сотрудник заработал для компании на 10% больше, чем от него ожидали, а рынок в целом вырос на 20%, то это не заслуга человека и вознаграждать его не за что. Или наоборот: плановые показатели не достигнуты, но причина не в недостатке усердия — в середине года на рынок вышел серьезный конкурент и обрушил цены. Вины сотрудника здесь нет, не стоит его полностью лишать премии.

Безусловно, совсем отказываться от КПЭ и полагаться исключительно на мнение руководителя также не стоит: полностью субъективная оценка эффективности персонала ничуть не лучше, чем автоматический расчет бонусов. Мы не раз замечали, что в некоторых компаниях годовая оценка сотрудников коррелирует с их же результатами четвертого квартала, но слабо связана с первыми тремя. Дело в том, что руководители хорошо помнят результаты последнего отчетного периода, но не всегда внимательно изучают более старые данные. Так что наилучший подход — оценивать деятельность сотрудника комплексно, доверять суждению руководителя, но требовать, чтобы он выносил это суждение, опираясь на факты и данные.

КПЭ, которых быть не должно

Автоматический расчет премий и бонусов — еще не главная ошибка в построении систем Performance Management. КПЭ должны стабильно определять место человека в рейтинге, то есть результаты сотрудников должны коррелировать из года в год — сильный человек должен показывать высокую эффективность несколько лет подряд, но на практике картина часто иная. Мы видели данные нескольких десятков компаний, и только в одной из них корреляция была на довольно высоком уровне — 0,6-0,7, в остальных же показатель не превышал 0,1-0,2. Это означает, что в текущем году сотрудник мог стать лучшим, в следующем — оказаться в числе середнячков, а еще через год — скатиться в группу отстающих. Например, в одной торговой компании мы

изучили результативность сотрудников за четыре года, и оказалось, что за это время позиции каждого человека в рейтинге менялись на 80-90%. Если КПЭ зависят от сотрудника, такой разброс маловероятен — эффективность работы людей не меняется так кардинально, скорее здесь явный просчет с выбором КПЭ и планированием «от достигнутого». Основной вклад в выполнение плана вносили удача, случайность, а не талант или упорство сотрудника. С таким же успехом можно было назначать показатели произвольно, путем подброса монетки.

Перечислим наиболее серьезные ошибки с КПЭ, которые встречаются во многих компаниях.

1. Качели, или штраф за достижение. Это наиболее распространенная ошибка. Она возникает, когда планирование осуществляется на основе ранее достигнутых показателей. Например, в крупной химической компании результаты сотрудников в текущем году практически не коррелировали с таковыми за предыдущий год, зато хорошо соотносились с результатами позапрошлого года. При тщательном анализе причина выяснилась: если сотрудник перевыполнял план, ему тут же увеличивали показатели, и в следующем году он не мог их достичь, как ни старался. Тогда план корректировали в сторону понижения, и человек снова оказывался на высоте. При таком подходе система всегда будет разбалансирована. С аналогичной ситуацией столкнулись руководители крупного розничного банка. Они проанализировали КПЭ руководителей дополнительных офисов за несколько лет и обнаружили существенный разброс в их эффективности. Налицо классическая картина: штраф за достижение, премия за провал. После этого в банке ввели классификацию офисов по разным параметрам, и всем офисам одного класса поставили одинаковый план вне зависимости от достижений прошлого года. Через год корреляция между показателями заметно увеличилась, и сейчас топ-менеджеры банка прорабатывают варианты, как еще улучшить систему Performance Management.

2. Выполнение КПЭ не зависит от усилий человека. Это тоже распространенная ситуация, когда компания выставляет показатели «с потолка» или же сотрудники заведомо не могут повлиять на свои результаты. Например, сталь — это биржевой товар, и, если цена на бирже падает, менеджеры компании-производителя, которым в качестве КПЭ поставили объем продаж и прибыль, не выполнят план по независящим от них причинам.

Определить, может ли человек влиять на выполнение своих КПЭ, не так сложно — достаточно взглянуть на рейтинг эффективности сотрудников. Если он постоянно «скачет», значит, с КПЭ что-то не так. Критически важно ставить людям задачи, на выполнение которых они способны влиять, иначе оценка не имеет смысла.

Недавно наш клиент, крупный банк, попросил разобраться с результативностью сотрудников, и в частности, выяснить, от

Определить, может ли человек влиять на выполнение своих КПЭ, не так сложно. Если рейтинг эффективности сотрудников «скачет», значит, с КПЭ что-то не так

чего зависит объем продаж корпоративных подразделений. Мы отследили всю воронку продаж — количество звонков, назначение встреч, получение кредитных заявок, заключение договоров, — а затем сопоставили данные с объемами сделок. Оказалось, что на начальных этапах воронки продаж от усилий сотрудников зависит достаточно многое, но чем ближе к завершению сделки, тем больше результат зависит не от способностей человека, а от внешних обстоятельств — финансового положения клиента, наличия залога и прочих формальностей, на которые обращает внимание кредитный комитет. Это сигнал, что бизнес-процессы в банке выстроены не лучшим образом — люди по большому счету совершают хаотич-



Сколько нужно КПЭ

Руководители часто задаются вопросом, сколько у менеджера должно быть КПЭ, чтобы он мог все эффективно отслеживать. Во многих крупных компаниях сотрудники имеют не более 20 ключевых показателей. Однако менеджер обычно ограничивает свой фокус внимания 7–8 направлениями, и для каждого из них можно определить несколько связанных друг с другом КПЭ.

Например, чтобы добиться высокого индекса вовлеченности, руководитель должен работать с людьми, а именно — встречаться

с сотрудниками, анализировать их результаты и планы, беседовать о дальнейшей карьере, выдвигать в кадровый резерв. Для каждого из этих видов деятельности можно предусмотреть конкретный КПЭ, тогда руководитель будет четко представлять, как именно он может поднять вовлеченность.

Приведу пример из области спорта. В свое время лучших игроков в хоккее определяли по числу забитых шайб — это был главный КПЭ. Со временем стало понятно, что на самом деле зависимость более сложная. На число голов

влияют не только личные навыки и опыт игрока, но и случайные факторы: как составлена турнирная таблица, играл ли противник в меньшинстве и т. д. В результате менеджеры клубов стали учитывать не только забитые шайбы, но и точные передачи. Со временем появился еще один КПЭ — время удержания шайбы. Сегодня в хоккее анализируют десяток ключевых показателей, которые определяют класс игрока, и это хороший пример того, как совершенствовались и сама система, и набор показателей.

ные действия и не управляют ситуацией. В идеале хороший специалист должен обеспечивать большую конверсию на каждом этапе воронки, чем плохой.

А вот как проблему с КПЭ решили в производственном холдинге. Горно-обогаительный комбинат, входящий в состав холдинга, регулярно не выполнял план,

показатели эффективности и ввели новые. Теперь главный КПЭ директора комбината — время максимальной производительности предприятия, когда вагоны стоят под погрузку.

3. Все КПЭ связаны друг с другом. Представьте ситуацию: у сотрудника есть КПЭ, в числе которых план продаж в денежном выражении, в натуральном выражении, загруженность логистических мощностей и т. д. Если вдруг на рынке произойдет еще что-то непредвиденное, все показатели «просядут» одновременно, потому что они взаимосвязаны. И ни на один из них сотрудник повлиять не сможет. Лучший вариант — когда КПЭ разноплановые и не зависят друг от друга. Тогда падение в одном месте не вызовет такого же падения в другом.

4. Чехарда с КПЭ. Такая ситуация встречается, когда компания находится в поисках совершенства. Например, сегодня ключевой показатель — количество несчастных случаев (их должно быть как можно меньше), завтра — выполнение плана по предотвращению инцидентов на производстве, послезавтра — умень-

Лучший вариант для компании — когда КПЭ сотрудников разноплановые и не зависят друг от друга. Тогда падение в одном месте не вызовет такого же падения в другом

соответственно, директор не получал бонусов. Между тем на предприятии не было склада, поэтому комбинат мог работать на полную мощность только тогда, когда приходили вагоны с сырьем и забирали готовую продукцию. Никаких полномочий решить транспортный вопрос у директора не было. Через несколько месяцев ситуация наконец выяснилась, в штаб-квартире компании пересмотрели

шение числа происшествий, которые не были задокументированы... По большому счету, все показатели правильные, но если компания слишком часто выбирает новые цели, сотрудники не успевают сориентироваться, а руководители — определить границы плановых значений. Скорее всего, каждый раз это будет лотерея. Например, в одной фармацевтической компании медицинским представителям все время меняли приоритеты, с какими товарными группами они должны активнее работать, и устанавливали соответствующее вознаграждение. В итоге получалось, что если сотрудник «исторически» работал с группой продвигаемых препаратов, он выполнял КПЭ и получал вознаграждение, в противном случае он не успевал перестроиться и оставался без премии.

Если компания заинтересована в том, чтобы люди ориентировались на свои КПЭ,

эти показатели должны быть стабильными от года к году и от квартала к кварталу. И перед тем как сменить КПЭ, нужно разъяснить сотрудникам, зачем это делает-

Если компания заинтересована в том, чтобы люди ориентировались на свои КПЭ, эти показатели должны быть стабильными от года к году и от квартала к кварталу

ся, люди должны быть уверены, что нововведение не отменят через пару месяцев (особенно если речь идет о менеджерах, у которых горизонт влияния на КПЭ составляет несколько лет). Чем дороже товар и чем он значимее в бюджете покупателя, тем длиннее цикл продаж. Этот факт тоже стоит учитывать. ■



Potential in Focus

Что такое потенциал и как его оценить

Юрий Шатров, эксперт по технологиям оценки потенциала «ЭКОПСИ Консалтинг»
Павел Безручко, управляющий партнер «ЭКОПСИ Консалтинг»

Зачем оценивать потенциал

Мир профессий переживает радикальную трансформацию. Организации усложняются. Растет количество компаний с матричными и неиерархическими структурами [5]. Требования к сотрудникам постоянно меняются. Компании перерабатывают свои модели компетенций каждые 3–4 года [1]. Рынок становится все более непредсказуемым. За последние 10 лет верхние позиции в индексе S&P 500 заняли компании, которые раньше не входили в топ-100. Но не все готовы к изменениям: только 35% сегодняшних руководителей и 30% сотрудников будут успешны в новых условиях [4].

Высокий уровень сложности и изменчивости бизнес-среды предъявляет новые требования к оценке персонала. Оценивать только текущую результативность недостаточно — необходимо измерять качества людей, прогнозирующие успех в новой деятельности. Эти качества и есть потенциал. В этой статье мы расскажем о том, из чего он состоит и как его оценить.

Необходимо измерять качества людей, прогнозирующие успех в новой деятельности. Это и есть потенциал

Модель потенциала

Пять лет назад компания «ЭКОПСИ Консалтинг» приступила к разработке инструмента оценки потенциала. Мы начали с описания требований к модели потенциала:

- **Универсальность:** уровень потенциала должен прогнозировать эффективность в любой новой профессиональной деятельности. Поэтому он не может определяться знаниями и навыками, связанными с конкретной работой: в непредсказуемых новых условиях они могут оказаться бесполезными или даже вредными.
- **Устойчивость:** потенциал должен опираться на способности и личностные качества, которые достаточно сложно изменить.



- **Отложенность эффекта:** потенциал должен влиять на эффективность в среднесрочной (1–3 года) и долгосрочной (более 3 лет) перспективе. Поэтому он может достаточно сильно отличаться от «актуала» — текущей результативности сотрудника.

Для разработки модели потенциала мы проанализировали более 150 научных исследований последних лет и составили избыточный список качеств, прогнозирующих успех — в карьере, в обучении, в управленческой деятельности [8]. Опираясь на результаты своих пилотных исследований, мы отобрали качества и способности, прогнозирующие будущую успешность нашей целевой аудитории — руководителей компаний, работающих в России. Эти качества легли в основу шкал, образующих модель потенциала.

Рисунок 1. Модель потенциала «ЭКОПСИ Консалтинг»



Шкала «Анализ» отражает способности к работе с информацией и разделяется на две составляющие:

- **Скорость мышления** — способность быстро обрабатывать большие объемы сравнительно простой, однотипной информации. Пример таких действий — работа с несложными, но срочными запросами других людей, коммуникация «по алгоритму», ответы на типовые документы и электронные письма. Согласно нашим исследованиям, скорость

мышления связана с успешностью в обучении на уровне 0,31^{**1}.

- **Критическое мышление** — способность работать со сложной информацией. Здесь требуется глубокий анализ, умение давать обоснованные оценки и делать корректные выводы, в том числе в ситуации нехватки данных. Критическое мышление связано с успешностью в обучении на уровне 0,26*.

Шкала «Изменения» — готовность меняться и развиваться, приобретать новые профессиональные навыки и знания. Она, в свою очередь тоже разделяется на два качества:

- **Мотивация к развитию** — стремление приобретать новые знания и навыки. Это качество связано также с готовностью признавать свои слабые стороны и видеть возможности для саморазвития (человеку, который воспринимает себя как всезнающего эксперта, трудно учиться новому). Согласно нашим исследованиям, мотивация к развитию связана с карьерным успехом на уровне 0,29^{**}.
- **Открытость мышления** — отсутствие в мышлении человека когнитивных ошибок, мешающих воспринимать новый опыт. Когнитивные ошибки — это стереотипы или наработанные шаблоны мышления². В наших исследованиях подтверждается связь этой шкалы с результативностью в новой деятельности на уровне 0,24*.

Эти качества по сути представляют собой оси «хочу» (мотивация к развитию) и «могу» (открытость мышления). Их пересечение дает интересные результаты: человек с низкими способностями к приобретению новых знаний может обладать высокой мотивацией к развитию и наоборот — человек, способный развиваться, может этого не хотеть.

В комплексе шкалы «Анализ» и «Изменения» говорят об «Обучаемости» (Learning Agility). Вместе с тем потенциал не сводится к обучаемости: успех в решении новых задач связан с эффективным примени-

¹ Здесь и далее уровень значимости обозначается звездочками: * соответствует значению 0,05, ** — значению 0,01.

Эти значения показывают вероятность ошибки: в 95% и 99% случаях корреляция будет соответствовать указанной.

² За открытие этих ошибок Д. Канеман и А. Тверски получили Нобелевскую премию 2002 года в области экономики.

ем нового опыта, а для этого необходимо учитывать еще две шкалы.

Шкала «Коммуникация» говорит о готовности человека выстраивать плодотворные отношения с другими людьми в ходе новой для себя деятельности. Она разделяется на две составляющие:

- **Мотивация к лидерству** — готовность руководить другими, невзирая на издержки, которые связаны с лидерской позицией (к таким издержкам относятся, например, необходимость отвечать за ошибки своих подчиненных). Мотивация к лидерству связана с карьерным успехом сотрудников на уровне 0,38**.
- **Социальный интеллект** — способность верно понимать социальный контекст, мотивы и поступки окружающих и выбирать адекватные методы воздействия на других людей. Согласно нашим исследованиям, социальный интеллект коррелирует с результативностью в новой должности на уровне 0,26*.

Шкала «Драйв» — готовность ставить перед собой амбициозные цели, преодолевать препятствия и нести ответственность за результат. В этой шкале сосредоточены «бойцовские» качества, которые наполняют остальные составляющие потенциала необходимой энергией. Наши исследования показывают корреляцию «Драйва» с карьерным успехом на уровне 0,28**.

Инструмент оценки потенциала — PIF

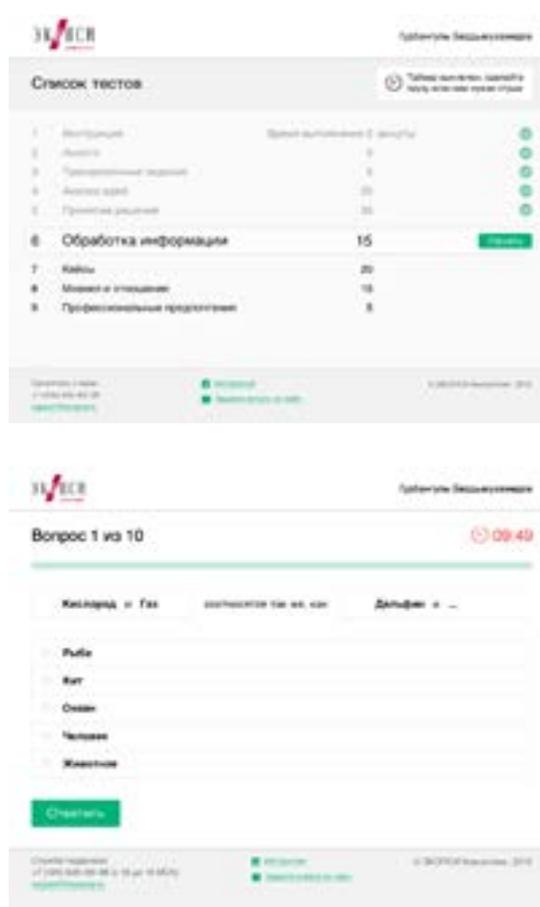
Для измерения потенциала мы разработали комплексный тест Potential in Focus (PIF). Формат теста удобен тем, что требует сравнительно мало времени для прохождения и измеряет именно личность и интеллект — основу потенциала. Тест PIF устроен по модульному принципу: участник последовательно проходит субтесты, оценивающие каждый элемент потенциала.

Тестирование проводится на онлайн-платформе Linkis. Система отправляет участникам электронные письма со ссылками на тест. Заполнение теста возможно с планшета (как и администрирование системы). Платформа соответствует закону о защите персональных данных.

Рисунок 2. Структура теста PIF

	ЭЛЕМЕНТ ПОТЕНЦИАЛА	ТИП СУБТЕСТА
АНАЛИЗ	Скорость мышления	Тест способностей
	Критическое мышление	Тест способностей
ИЗМЕНЕНИЯ	Мотивация к развитию	Личностный опросник
	Открытость мышления	Тест способностей
КОММУНИКАЦИЯ	Мотивация к лидерству	Личностный опросник
	Социальный интеллект	Кейс-тест
ДРАЙВ		Личностный опросник

Рисунок 3. Пример задания PIF



Прохождение теста занимает около 120 минут, после чего в течение 30 секунд автоматически формируется отчет.

Мы провели 4 валидационных исследования PIF. Суммарный показатель валидности составляет 0,39 (для сравнения: ▶▶

Рисунок 4. Фрагмент отчета для HR-специалиста, блок «Анализ»



Рисунок 5. Результаты валидационных исследований PIF

ВНЕШНИЙ КРИТЕРИЙ	КТО ПРОХОДИЛ ИССЛЕДОВАНИЕ	РЕЗУЛЬТАТ
Успешность в прохождении дистанционных обучающих курсов	218 участников дистанционных курсов	Корреляция результатов PIF с успешностью в обучении 0,38**
Результат в другом методе измерения потенциала — центре оценки (ЦО)	751 участник ЦО (специалисты, линейные и средние менеджеры)	PIF дифференцирует слабых участников ЦО с вероятностью 88%
Карьерный успех — уровень должности сотрудников	9 131 менеджер от линейного до топ-уровня	Корреляции PIF и карьерного успеха 0,39**
Результативность спустя год после оценки PIF	388 средних и топ-менеджеров	PIF дифференцирует низко- и высокорезультативных менеджеров через один год с вероятностью 74%

рекомендуемый показатель в российском стандарте тестирования персонала [11] равен 0,2). Такое значение валидности означает, что PIF определяет потенциал на 11% точнее, чем оценка непосредственного руководителя [6].

Показатель надежности теста (среднее по внутренней согласованности всех шкал) равно 0,71, что также соответствует требованиям российского стандарта тестирования.

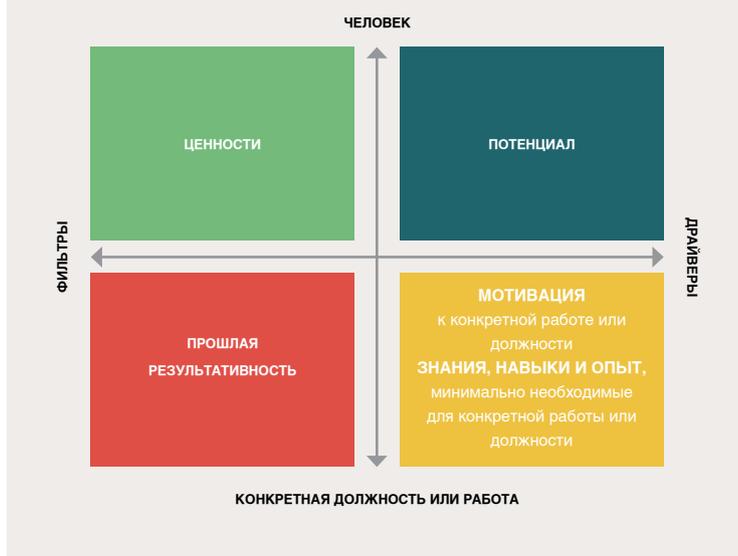
Потенциал и система Talent management

Потенциал не следует использовать как единственный критерий для принятия решений о найме или повышении в должности. На основе опыта, полученного в проектах по построению систем управления талантами, мы разработали полезную для принятия кадровых решений модель, которая включает в себя потенциал в качестве одного из критериев:

- **Ценности** (этот фильтр еще называют culture fit или culture match): поведение сотрудника не должно противоречить ценностям и корпоративной культуре организации. Обратите внимание: для соответствия фильтрующим критериям человеку необходимо и достаточно не попадать в категорию «ниже ожиданий». Быть идеальным образцом и демонстративным чемпионом в соблюдении корпоративных ценностей нет нужды — достаточно не иметь проблем.
- **Прошлая результативность.** На первый взгляд очевидный, но в действительности самый неоднозначный из критериев. Причины низкой результативности могут быть различными, и их стоит прояснить, прежде чем принимать кадровые решения. Вот основные варианты:

1. Человек «не может»: текущая должность «слишком велика» с точки зрения его потенциала. Возможно, для достижения результата ему недостает фундаментальных способностей («Анализ», «Изменения», «Коммуникация», «Драйв»), а может быть, он испытывает нехватку конкретных навыков, знаний и опыта работы для успеха на этой должности, поскольку просто еще не успел их приобрести.
2. Человек «не хочет»: текущая должность «слишком мала». Источником демотивации может быть испытываемое человеком чувство, что его потенциал недоиспользуется, эмоциональное выгорание из-за стресса на работе, личные и семейные проблемы, несовершенство системы оценки достижений и мотивации в организации.
3. У человека нет возможности. Может быть, организация исходно не предоставила ему необходимые ресурсы, полномочия или поддержку руководства для решения поставленных задач либо изменились внешние обстоятельства, так что ранее поставленные задачи стали явно недостижимыми, однако не были вовремя скорректированы (например, выполнение плана продаж, утвержденного 1 января 2008 года, к концу года становилось демотивирующей задачей).

Рисунок 6. Модель принятия кадровых решений



Выявить истинную причину или комплекс причин низкой результативности зачастую весьма непросто, поэтому, как и в случае с ценностями, при решении о найме или повышении следует рассматривать прошлую результативность «не ниже средней».

Если наем или повышение предполагает существенные изменения относительно прошлой должности, одних лишь фильтров уже недостаточно — в дело вступают драйверы:

- **Потенциал** — совокупность фундаментальных способностей, определяющих успех сотрудника в новой деятельности. Если предстоящие изменения велики, потенциал должен быть высоким. Если новая должность будет лишь немного отличаться от предыдущей, достаточно среднего потенциала.
- **Знания, навыки и опыт.** Любая должность или работа предполагает некий минимальный фундамент: вряд ли человек совсем без опыта и подготовки сумеет управлять большой командой продавцов, современным производством или финансами компании. Да, навыки можно развить, а опыт — приобрести, однако при прочих равных разумнее предпочесть более опытного и умелого кандидата. Впрочем, некоторые организации действуют в разрез ▶▶

Как говорил глава Apple Стив Джобс: «Единственный способ выполнить работу, требующую больших усилий, — это любить то, чем вы заняты»

с этим принципом: ротируют людей с высоким потенциалом в совершенно незнакомые для них профессиональные области, жертвуя краткосрочной результативностью ради ускорения их развития.

- **Мотивация к конкретной работе или должности.** Допустим, человек успешно прошел все фильтры, обладает высоким потенциалом и необходимым минимумом знаний и опыта. Достаточно ли этого? Не всегда. Скажем, кандидат — блестящий финансист, обожающий работу с цифрами и создавший в своем подразделении команду столь же увлеченных профессионалов. Мы предлагаем ему более высокую позицию: директор по продажам. Но... ему не нравится эта работа. Не нравится настолько, что «с души воротит». И с этим необходимо считаться. Как говорил глава Apple Стив Джобс: «Единствен-

ный способ выполнить работу, требующую больших усилий, — это любить то, чем вы заняты».

Для оценки по фильтрующим критериям (ценности и прошлая результативность) мы рекомендуем использовать суждение непосредственного руководителя, а драйверы (потенциал; мотивацию, знания, навыки и опыт для целевой должности) лучше оценит руководитель через уровень («начальник начальника») — например, при помощи интервью или собеседования с потенциальными кандидатами на повышение. Такой подход помогает исключить конфликт интересов, возникающий всякий раз, когда мы просим непосредственного руководителя «определить своего преемника» или «отдать лучшего сотрудника в общекорпоративный пул талантов». При оценке драйверов PIF помогает руководителям через уровень сэкономить время и перепроверить свое суждение о потенциале кандидата.

Развитие потенциала

Потенциал — совокупность способностей и личностных качеств, трудно поддающихся развитию, поэтому работа с низкими результатами теста предполагает две альтернативные стратегии:

Рисунок 7. Отчет для участника по тесту PIF. Пример рекомендации по развитию скорости мышления

 ЦЕЛЬ (варианты стратегий)	 ПРИНЦИП	 ФОРМИРУЕМАЯ ПРИВЫЧКА
<p>Не перегружать себя исполнением большого количества мелких срочных задач. Использовать свое время с максимальным КПД.</p>	<p>Замыкайте на себе исполнение лишь немногих, самых важных задач. Чаще делегируйте исполнение срочных, но менее важных задач подчиненным, оставляя за собой только постановку задачи (образ результата), итоговый контроль и обратную связь.</p>	<p>Прежде, чем приступать к исполнению – спрашивайте себя: "Кому я должен поручить, отдать эту задачу?"</p>
<p>Создать базу и использовать типовые решения, где это возможно.</p>	<p>Создайте для себя шаблоны и скрипты по принципу «если..... то.....» для использования их при решении однотипных вопросов и подготовки к переговорам.</p>	<p>Классифицировать задачи на типовые и нетиповые, решать их шаблонным или нешаблонным методом.</p>

- **Компенсация.** Человек организует деятельность так, чтобы обойти слабые стороны своего потенциала. К примеру, подобрать заместителя с развитым критическим мышлением или наработать алгоритмы принятия решений, чтобы скомпенсировать низкую скорость мышления.
- **Развитие.** В этом случае человек ставит перед собой цель развивать свои фунда-

ментальные способности и личностные качества. Реализация этой стратегии занимает много времени (годы) и требует большого упорства. Эффективность развития повышается, когда человек решает задачи из своей зоны ближайшего развития и получает от значимых для себя людей позитивную обратную связь, подкрепляющую успех. ■

Приложение. Компании, использующие PIF*

<p>ФИНАНСЫ Сбербанк Внешэкономбанк СОГАЗ АФК «Система» Банк «Открытие» Уральский банк реконструкции и развития ОТП Банк Банк «Возрождение» Юниаструм Банк Eximbank</p>	<p>IT И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИЯ Ростелеком Veeline Казахстан Tele2 Wargaming</p> <p>НЕФТЬ И ГАЗ Роснефть ЛУКОЙЛ Газпром нефть Зарубежнефть ERIELL Group T.D. Williamson</p>	<p>ХИМИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ СИБУР Уралкалий ФосАгро</p> <p>ЭНЕРГЕТИКА Интер РАО Россети Епел</p> <p>МАШИНОСТРОЕНИЕ Объединенная судостроительная корпорация</p>	<p>РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ X5 Retail Group АШАН ЛЕНТА Группа «О'КЕЙ» Техносила Адамас</p> <p>ФАРМАЦЕВТИКА GlaxoSmithKline Veropharm Astellas Pharma</p>	<p>FMCG Coca-Cola Efes Ратимир Солнечные продукты</p> <p>ТРАНСПОРТ И ЛОГИСТИКА Первая Грузовая Компания T.A. Management</p>
---	--	---	--	---

*На момент публикации статьи.

Источники информации

1. *Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. Personnel Psychology, 64(1), 225–262.*
2. *Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Noe, R. A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: a meta-analytic path analysis of 20 years of research. Journal of applied psychology, 85(5), 678–707.*
3. *Corporate Leadership Council (2005). Realising the full potential of rising talent (Volume 1): A quantitative analysis of the identification and development of high potential employees. Washington, D. C.: Corporate Executive Board.*
4. *DDI (2014). Leadership Assessment for a VUCA World. Ссылка на исследование: <http://www.assessmentcenters.org/Assessmentcenters/media/2015-SanDiego/Leadership-Assessment-for-a-VUCA-World.pdf>*
5. *Galbraith, J. R. (2008). Designing matrix organizations that work: How IBM, Proctor & Gamble and others design for success. John Wiley & Sons.*
6. *Heidemeier, H. (2005). Self and supervisor ratings of job-performance: Meta-analyses and a process model of rater convergence. Universität Erlangen-Nürnberg.*
7. *Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: a qualitative and quantitative review. Journal of applied psychology, 87 (4), 765–780.*
8. *Ng, T. W., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta analysis. Personnel psychology, 58(2), 367–408.*
9. *Schmidt, F. L., Oh, I-S & Shaffer, J. (2013) The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 95 Years of Research Findings. Выступление на семинаре PTC/MW 6 ноября.*
10. *Thoresen, C. J., Bradley, J. C., Bliese, P. D., & Thoresen, J. D. (2004). The big five personality traits and individual job performance growth trajectories in maintenance and transitional job stages. Journal of applied psychology, 89(5), 835–853.*
11. *Батурин Н. А., Вучетич Е. В., Костромина С. Н., Кукаркин Б. А., Куприянов Е. А., Лурье Е. В., Митина О. В., Науменко А. С., Орел Е. А., Полетаева Ю. С., Попов А. Ю., Потапкин А. А., Симоненко С. И., Синицына Ю. Д., Шмелев А. Г. Российский стандарт тестирования персонала (временная версия, созданная для широкого обсуждения в 2015 г.) [Электронный ресурс] // Организационная психология. 2015. Т. 5. №2. С. 67–138. URL: <https://orgpsyjournal.hse.ru/2015-5-2/152057297.html>*

Оценка

В ШЕСТЬ ШАГОВ

Екатерина Данилюк, директор по работе с клиентами «ЭКОПСИ Консалтинг»

Как провести комплексную оценку 80 сотрудников подразделения, в котором три уровня иерархии? Мы решили эту задачу за 1,5 месяца, используя 6 оценочных инструментов. И среди них — тест Potential in Focus (PIF).

В крупную производственную компанию пришел новый финансовый директор, которому акционеры поручили преобразовать финансовую службу. Внедряя программу изменений, руководитель в первую очередь опирается на тех сотрудников, которые эти изменения поддерживают. Как понять, есть ли в существующей команде такие люди? Каков их профессиональный уровень? Кто из сотрудников обладает необходимым потенциалом? Кого стоит оставить, а кого —

заменить? Задача стояла непростая, учитывая, что штат подразделения насчитывал почти 80 человек разных уровней иерархии (специалисты, начальники отделов и управлений, заместители финансового директора) и от них требовались разные компетенции. Новый менеджер должен был действовать быстро, точно и максимально корректно. Именно с этой целью он привлек к проекту профессионалов из компании «ЭКОПСИ Консалтинг», занимающихся оценкой персонала.

Люди на ладони

Чтобы понять, кто есть кто в подразделении, нам предстояло оценить профессиональный уровень специалистов департамента, уровень развития управленческих компетенций менеджеров, а также определить потенциал и готовность сотрудников к изменениям. Мы подобрали шесть различных инструментов, которые можно разделить на 3 блока.

Блок 1-й: профессиональная оценка

1. Универсальный профессиональный тест по экономике и финансам (для всех сотрудников). Занимает 2-2,5 часа в дистанцион-

В крупную производственную компанию пришел новый финансовый директор, которому поручили преобразовать службу. Кто из сотрудников готов к изменениям?

ном формате, каждая область знаний — по 7-10 минут. Тест состоит из трех разделов: налоговый учет и отчетность, бухгалтерский учет и отчетность, экономика и управление на предприятии. В каждый из этих разделов включены задания для выявления разных компетенций. Понятно, что ни один специалист не может знать все, поэтому мы провели индивидуальную настройку теста, чтобы понять, какие знания необходимы конкретным сотрудникам, каков должен быть их профессиональный кругозор с прицелом на ротацию или повышение. В данном случае мы планировали оценить не только достаточность профессиональных знаний для работы на текущей позиции, но и широту профессионального кругозора, поэтому включили в тест более широкий спектр вопросов, чем требует функционал конкретной должности.

2. Профессиональный ассесмент (для руководителей отделов и направлений). Это очное индивидуальное интервью (продолжительность — около 4 часов) сотрудника с профессиональными экспертами в области экономики и финансов. Цель — выяснить, каков профессиональный кругозор человека, насколько глубоко его знания, как он принимает решения. В ходе беседы сотруднику предлагаются кейсы и задачи по профилю должности.

Блок 2-й: оценка личной эффективности и управленческих компетенций

3. Интервью по компетенциям (индивидуально для специалистов, длительность — 1 час). Чтобы определить список компетенций, мы обсудили с финансовым директором, кто в его понимании эффективный сотрудник, какие люди ему нужны для реализации изменений. Специалисты должны принимать изменения, видеть в них позитив, поэтому от них требовались открытость новому плюс аналитическое мышление, нацеленность на результат, отличное владение навыками эффективной коммуникации, командной работы, способность поддерживать и помогать инициатору изменений, вовлекать в инновации свой коллектив.

4. Ассесмент-центр (для начальников отделов и управлений). Это очный групповой ассесмент продолжительностью 5-6 часов, дополненный интервью по компетенциям. Начальники отделов должны были показать управленческую самостоятельность, способ-

Руководитель получил интегральный рейтинг своих сотрудников и использовал его для серии кадровых изменений

ность брать на себя ответственность, умение планировать и организовывать деятельность, лидировать в реализации изменений.

5. Smart management assessment (для заместителей финдиректора). Это инструмент индивидуальной оценки, дающий человеку возможность посмотреть на себя со стороны, помогающий оценить свои особенности в работе, понять, нужно ли что-то менять в текущей управленческой модели.

Блок 3-й: оценка потенциала

6. Оценка потенциала (для всех сотрудников) с помощью собственного теста Potential in Focus (PIF) (см. статью на с. 18). Под потенциалом сотрудника мы понимаем набор характеристик, которые дают возможность прогнозировать его успешность в решении новых профессиональных задач в среднесрочной и долгосрочной перспективе. PIF помогает выбирать кандидата для продвижения, проводить отбор профессионалов для прохождения внутренних и/или внешних программ обучения, выделять людей, в развитие которых не стоит вкладываться. PIF — полностью дистанционный тест, на его заполнение уходит 2-2,5 часа. Результат оценки сотрудника можно представить в цветовом виде: «красный» (не обладает достаточным потенциалом для отбора/продвижения), «желтый» (есть определенные риски, нужно подумать), «зеленый» (с высокой долей уверенности можно рекомендовать для отбора/продвижения).

Результат

Мы разработали интегральную базу, которая сводит все виды оценок в единую систему координат и позволяет рейтинговать участников по комплексному результату в зависимости от позиции и сложности решаемых задач. Людей можно ранжировать по должностям и по подразделениям. Таким образом, в дополнение к своим наблюдениям финансовый директор получил детальные результаты кадрового аудита и смог опираться на них для реализации кадровых изменений, подбора кандидатов из внутреннего резерва на замену, а также для ротации персонала. ■



Апгрейд иерархии, или «Пусть бирюза подождет»

Павел Безручко, управляющий партнер «ЭКОПСИ Консалтинг»
Станислав Куликов, директор по консалтингу «ЭКОПСИ Консалтинг»

Иерархическая структура — древнейший способ организации совместной работы людей. Армия, церковь и множество бизнес-организаций, включая самые крупные, построены как иерархии.

С начала двухтысячных годов иерархические структуры теряют популярность. Управленческая мода предлагает им на смену горизонтальные, плоские структуры. Особенно усилилась эта тенденция после выхода книги Фредерика Лалу «Открывая организации будущего», где автор рассказывает о неиерархических организациях — так называемых «бирюзовых».

Многие руководители увлеклись демонстрацией иерархий. Но повышения вовлеченности и производительности труда, сокращения административного аппарата, преодоления межфункциональной разобщенности пока не произошло. Модернизационный порыв встречает непонимание и сопротивление сотрудников, приводит к корпоративным играм в «бирюзу», хола-

кратию и „Agile“, а не к реальным переменам и улучшению показателей.

Организациям, как и людям, необходимо «дозреть» до перехода на следующий уровень развития. Плоскую компанию легче построить с нуля, от фазы стартапа. И крайне сложно переделать крупную организацию с мно-

Многие руководители увлеклись демонтажом иерархий. Но повышения вовлеченности и производительности труда пока не произошло

голетней историей, культурой и традициями авторитарного управления. Об этом пишет автор «Спиральной динамики» Дон Бек. Это же утверждает и сам Фредерик Лалу, описывая стадии развития организаций и условия их перехода к «бирюзе». Однако призывы к терпению и последовательному развитию ►►

непопулярны. Амбициозные читатели хотят быстрых перемен. Между тем в большинстве случаев бывает полезнее апгрейд, а не демонтаж иерархической структуры. Именно о таком апгрейде мы хотим поговорить в этой статье.

Канадский ученый Эллиотт Джекс описал принципы, при соблюдении которых иерархия становится хорошим местом для раскрытия и использования потенциала каждого сотрудника. Такую правильно построенную иерархию Джекс назвал Requisite Organization* (далее RO, или реквизитная организация). Принципы RO были сформулированы на основе научных исследований.

В чем они заключаются?

Принцип 1. Оптимальное количество уровней иерархии определяется максимальной продолжительностью решения задач, горизонтом планирования организации.

Например, для крупного холдинга, имеющего долгосрочные инвестиционные проекты, оптимальное количество уровней иерархии будет больше, чем для маленькой сборочной мастерской. Исследования Джекса помогли выявить конкретные временные диапазоны, соответствующие каждому уровню иерархии.

Как правило, самые продолжительные по времени решения задачи рабочих связаны с остановочными ремонтами и модернизацией производства. Начальник смены

отвечает за распределение и контроль работы и за соблюдение правил техники безопасности в бригаде рабочих.

Начальник участка отвечает за целостность оборудования и выполнение месячных и квартальных заданий. Начальник цеха делает все необходимое, чтобы годовой план по производству был выполнен.

Должность директора по производству (или главного инженера) становится востребованной, когда у предприятия возникают планы по развитию производства, превышающие два года. Если таких планов нет, гендиректор предприятия может управлять начальниками цехов напрямую, находясь не на V, а на IV уровне.

Вице-президент по производству курирует деятельность всех предприятий холдинга и отвечает за реализацию инвестиционных проектов. Президент холдинга определяет, какие долгосрочные проекты необходимы для развития холдинга с учетом прогнозируемых изменений во внешней среде.

В случае с небольшой мастерской начальник производства непосредственно руководит бригадой рабочих, управляет исполнением заказов. А генеральный директор одновременно отвечает за развитие производства, финансы и за отношения с ключевыми клиентами.

Рекомендация. Найдите самую времяемкую задачу или проект вашей организации. Время, затраченное на ее решение,

Таблица 1. Горизонт планирования и количество уровней

УРОВЕНЬ ИЕРАРХИИ	ГОРИЗОНТ ПЛАНИРОВАНИЯ	КРУПНЫЙ ХОЛДИНГ (ИНВЕСТ-ПРОЕКТЫ НА 30 ЛЕТ)	НЕБОЛЬШАЯ СБОРОЧНАЯ МАСТЕРСКАЯ (БИЗНЕС-ПЛАН НА 2 ГОДА)
VII	20–50 лет	Президент холдинга	
VI	10–20 лет	Вице-президент по производству	
V	5–10 лет	Генеральный директор предприятия	
IV	2–5 лет	Директор по производству	
III	1–2 года	Начальник цеха	Генеральный директор мастерской
II	3 мес. – 1 год	Начальник участка	Начальник производства
I	1 день – 3 мес.	Начальник смены/Рабочий	Рабочий

* Requisite (англ.) — соответствующий природе, особенностям мышления и работы людей.

Таблица 2. Оптимальное, избыточное и недостаточное количество уровней иерархии

УРОВЕНЬ ИЕРАРХИИ	ГОРИЗОНТ ПЛАНИРОВАНИЯ	ОПТИМАЛЬНАЯ ИЕРАРХИЯ	ЛИШНИЕ УРОВНИ (БЮРОКРАТИЯ)	НЕДОСТАЮЩИЕ УРОВНИ (ПОТЕРЯ УПРАВЛЯЕМОСТИ)
VII	20–50 лет			
VI	10–20 лет			
V	5–10 лет	5	7	4
IV	2–5 лет	4	6	3
III	1–2 года	3	5	...
II	3 мес. – 1 год	2	4	2
I	1 день – 3 мес.	1	3	1

подскажет вам, сколько уровней иерархии необходимо и достаточно.

Принцип 2. Должность каждого руководителя должна находиться в иерархии на один — только на один — уровень выше должности его подчиненных.

Иерархии часто критикуют за бюрократизм, возникающий в том случае, когда в организации работает много руководителей, не увеличивающих эффективность труда. Причина этого — лишние уровни управления, где люди заняты исключительно «контролем и координацией», не принимая реальных решений, не отвечая за труд других и оценивая свою эффективность по количеству выпущенных регламентов, положений и презентаций для правления.

В такой организации бывает много ненужных для бизнеса проектов и корпоративных инициатив. Чаще всего лишними оказываются уровни среди руководящего состава среднего звена организаций. Именно там руководители особенно активно «толкаются локтями» с соседями, «идут по головам», стремясь построить карьеру, изводят подчиненных микроменеджментом. Порой к возникновению лишних уровней подталкивает научно необоснованный стереотип о норме управляемости «не более семи подчиненных у одного руководителя», в то время как количество подчиненных, по отношению к которым руководитель может выполнять положенные практики регулярного менеджмента, и является максимально допустимым.

Другие компании увлекаются оптимизацией административного персонала. Они могут

страдать от нехватки управляемости, когда необходимая менеджерская должность в структуре отсутствует. В этом случае управление работой осуществляется со слишком большой дистанции, практически «из космоса». Начальник, находящийся слишком высоко, не может вникнуть в работу своих подчиненных и внести в эту работу необходимый вклад. Сотрудники оказываются предоставленными сами себе. Чаще всего это сопряжено с дискомфортом и потерей эффективности, поскольку люди не готовы к такому уровню самостоятельной ответственности.

Рекомендация. Оцените продолжительность решения самых времязатратных задач в зоне ответственности каждой должности в вашей иерархии. Возможно, вы обнаружите лишние должности, функционал которых можно объединить. Или найдете пустые уровни — недостающие должности, которые вам полезно создать для повышения управляемости.

Принцип 3. Каждый руководитель в реквизитной организации должен иметь конкретные зоны ответственности и полномочия.

Руководитель должен отвечать:

1. за **результаты работы подчиненных** и за соблюдение подчиненными норм и стандартов организации;
2. за **компетенции и вовлеченность** своих подчиненных. Иначе говоря, за формирование и развитие такой команды, которая способна решить поставленные задачи;
3. за **качественное и своевременное выполнение практик** регулярного менеджмента, принятых в данной организации и положенных ему по должности.



Полномочия (права) руководителя:

1. **Право «вето» на найм.** Нельзя принять человека в его команду в обход его вето.
2. **Право решать, кому из подчиненных какие задачи поручать.** Нельзя поручать задачи подчиненным через уровень минуя руководителя.
3. **Право (и одновременно обязанность) выносить суждение об эффективности** работы подчиненных и влиять на их вознаграждение в рамках политики организации.
4. **Право отстранять подчиненных от работы** (хотя это не всегда равнозначно праву увольнять людей из компании без дополнительных согласований).

Помимо этого руководитель определяет карьерный потенциал подчиненных «через уровень вниз». Разделение ответственности помогает решить дилемму поиска премников. В реквизитной организации это обязанность «начальника начальника». Так исключается конфликт интересов, когда непосредственный руководитель не заинтересован в продвижении сильных людей или боится, что они его «подсидят».

Принцип 4. Каждый сотрудник в реквизитной организации должен иметь конкретные зоны ответственности и полномочия.

Ответственность подчиненного:

1. **Использовать свои способности** наилучшим образом для выполнения поставленных задач.
2. **Давать руководителю рекомендации,** какие задачи поставить и как лучше действовать для их решения. Если у подчиненного есть такие идеи, он их обязан высказать.
3. **Если обстоятельства препятствуют выполнению задачи — своевременно информировать руководителя,** чтобы он мог вовремя внести изменения.
4. **Своевременно заявлять о своей неспособности или нежелании** выполнять работу или решать задачу наилучшим образом и просить о переводе или иных задачах.

Полномочия (права) подчиненного:

1. **Иметь ясные задачи,** полномочия и ответственность.
2. **Иметь справедливую оплату** с учетом уровня сложности работы (на эту тему в теории реквизитной организации есть

большой раздел, который мы пока оставляем за рамками этой статьи).

3. **Иметь над собой компетентного руководителя.** В том числе у подчиненного есть право эскалировать через уровень те проблемы, которые не может или не хочет решать его руководитель, и быть защищенным от дискриминации со стороны своего руководителя.
4. **Желательно иметь возможность работать в соответствии с направлением индивидуального развития,** роста и максимальной самореализации.

Соблюдение принципов 3 и 4 ведет к прозрачности в отношениях и к укреплению доверия в организации.

Рекомендация. Проведите опрос руководителей и сотрудников на основе пунктов, перечисленных выше. Есть ли у них необходимые ответственность и полномочия? Учтите, что вначале, до перераспределения ответственности и наделения полномочиями, следует привести оргструктуру к оптимальному количеству уровней. Начните со структуры, а не с людей. Это важно!

Принцип 5. Ответственность и полномочия (роли) в межфункциональной работе должны быть ясно определены и согласованы. За это отвечает руководитель на уровень выше, чем руководители соответствующих функций.

Функции в организации могут иметь разные роли в отношении друг друга. В реквизитной организации эти роли таковы: руководство, аудит, координация, мониторинг, сервис (внутренний клиент и поставщик), консультирование и отношения «коллега — коллега». К каждой роли имеется описание конкретного объема ответственности и полномочий. Ясность ролей — это залог эффективности межфункциональной работы.

Рекомендация. Предложите руководителям функций вашей организации сопоставить взаимные ожидания (между смежными функциями): сначала каждый заполнит форму, приведенную в табл. 3, а затем сравнить — проверить написанное на соответствие. По итогам проведите согласование по спорным вопросам. Чтобы это

Таблица 3. Взаимные ожидания функций друг от друга

СМЕЖНЫЕ ФУНКЦИИ	ЧТО МОЯ ФУНКЦИЯ ИМЕЕТ ПРАВО ОЖИДАТЬ (ТРЕБОВАТЬ) ОТ ЭТОЙ СМЕЖНОЙ ФУНКЦИИ?	ЧТО ЭТА СМЕЖНАЯ ФУНКЦИЯ ИМЕЕТ ПРАВО ОЖИДАТЬ (ТРЕБОВАТЬ) ОТ МОЕЙ ФУНКЦИИ?
Функция 1		
Функция 2		

упражнение принесло пользу, формулируйте ответы максимально конкретно.

Принцип 6. Должности должны быть заняты людьми, способными выполнить требуемую работу.

Способность людей к выполнению работы в реквизитной организации описывается показателем «4С» (перемножением 4-х «С»).

С1 — Complexity of information processing (масштаб мышления).

Если уровень иерархии должен соответствовать временному горизонту и сложности решаемых задач, то мышление занимающего должность сотрудника должно справляться с этой сложностью. Принимая самостоятельные решения, человек должен мыслить в расчете на положенные для этой должности X месяцев или Y лет. Только если уровень мышления соответствует уровню сложности задач должности, сотрудник (или руководитель) будет выбирать верные приоритеты и работать с высокой отдачей.

Согласно теории RO, масштаб мышления является врожденной способностью, которая развивается, а точнее, «вызревает» в течение всей жизни человека в заранее определенном темпе, который можно

Таблица 4. Уровень должности и необходимый масштаб мышления

УРОВЕНЬ ИЕРАРХИИ И ГОРИЗОНТ ПЛАНИРОВАНИЯ	ПРИМЕР ДОЛЖНОСТИ	НЕОБХОДИМЫЙ МАСШТАБ МЫШЛЕНИЯ
VII (20–50 лет)	Президент или генеральный директор холдинга	Визионерство и интеграция компании с внешней средой. Определяет и продвигает роль и миссию компании в обществе и в мире. Формирует общекорпоративную стратегию и отвечает за ее реализацию.
VI (10–20 лет)	Вице-президент по виду бизнеса. Руководитель группы исполнителей корпоративных функций	Моделирование будущего. Выявляет долгосрочные тренды. Формирует стратегию по видам деятельности и отвечает за ее реализацию. Транслирует общекорпоративную стратегию.
V (5–10 лет)	Генеральный директор бизнес-единицы. Руководитель корпоративной функции	Создание инноваций. Полностью отвечает за достижение части интегральных показателей всей организации. Управляет системой (структурой) такого уровня сложности, что взаимодействие ее отдельных частей нельзя описать, как процессы или схемы. Развивает бизнес-единицу или корпоративную функцию.
IV (2–5 лет)	Функциональный руководитель бизнес-единицы. Директор департамента в составе корпоративной функции	Интеграция параллельных процессов. Отвечает одновременно за несколько различных процессов/проектов (уровня III) и за их совокупный результат для бизнеса. Интегрирует различные процессы, инициативы и проекты, балансирует задачи и ресурсы между ними для достижения общего результата. Рассматривает и моделирует всю совокупность внутренних и внешних факторов, влияющих на процессы.
III (1–2 года)	Начальник цеха. Начальник крупного отдела или управления в составе корпоративной функции	Управление процессом и разработка новых решений. Отвечает за надежность, эффективность и совершенствование конкретного процесса или за управление конкретным проектом. Разрабатывает варианты решения новых проблем и задач.
II (3 мес. – 1 год)	Начальник производственного участка. Начальник небольшого отдела	Анализ фактов и устранение отклонений. Анализирует возникающие отклонения в своей работе / в работе подчиненных, оперативно их устраняет или эскалирует, если не знает типовых решений.
I (до 3 мес.)	Начальник смены / супервизор. Рабочий / специалист начального уровня	Следование процедурам. Отвечает за качество (соответствие стандарту) своей работы или работы группы в рамках смены. Если возникает отклонение от стандарта, сообщает вышестоящему руководителю.

Таблица 5. Два компонента индивидуальной вовлеченности сотрудника

ХОЧЕТ РАБОТАТЬ В ЭТОЙ ДОЛЖНОСТИ	- +	++
	--	+-
ХОЧЕТ РАБОТАТЬ В ЭТОЙ КОМПАНИИ		

предсказать. Это вызревание не может быть ускорено за счет обучения или какими-либо другими средствами. Масштаб мышления является только критерием отбора на должность, а не темой для развития людей.

Следующий фактор **C2** — Competencies (компетенции) — совокупность знаний, навыков и опыта.

Существует много определений понятия «компетенции». Приведем одно из наиболее ясных для нас: «Компетенции — это знания и навыки, которые сотрудник проявляет в поведении. Причем это не любые знания и навыки, а те из них, которые значимы для достижения успеха в конкретной должности». Традиционно компетенции, используемые в организациях, делятся на три категории: профессиональные, управленческие и общие. Например, «программирование на языке C++» относится к профессиональным компетенциям. «Управление исполнением» — умение ставить цели, контролировать работу и предоставлять обратную связь подчиненным — это управленческая компетенция. А «коммуникация и влияние» — общая компетенция. В некоторых компаниях общие и управленческие компетенции объединяются в модель корпоративных компетенций. В отличие от C1 (масштаба мышления), развитие компетенций можно ускорить с помощью развивающего опыта или обучения.

C3 — Commitment (вовлеченность). Показывает, хочет ли человек работать в этой роли и в этой компании.

О вовлеченности за последнее время было много сказано и написано. При этом объектом рассмотрения чаще всего является группа людей (индекс вовлеченности персонала), а не отдельный сотрудник. Здесь мы говорим именно об индивиду-

альной вовлеченности. Вовлеченность проявляется как энтузиазм, желание, мотивация человека в конкретных обстоятельствах: с одной стороны — к тому, чтобы работать в конкретной должности («Я хочу, мне нравится и кажется важной работа шофера, юриста, вице-президента и т. п.»), с другой — приверженность, лояльность сотрудника своей организации («Я хочу работать именно в этой компании»).

Далеко не каждый хороший исполнитель действительно хочет стать руководителем или делать горизонтальную карьеру, сопряженную со сменой профессии. Наибольшую вовлеченность мы испытываем в ситуации, когда уровень сложности и направленность работы соответствует нашим способностям. Если уровень сложности работы выше нашего масштаба мышления, мы чувствуем тревогу и замешательство, а если наши способности недоиспользованы — ощущаем скуку и разочарование.

C4 — Controlling self (личностная зрелость).

Поговорим о деструкторах — особенностях личности, ограничивающих успешность людей. Следующее утверждение для некоторых может оказаться сюрпризом: особенности характера и личностные черты чаще всего не имеют положительной корреляции с результатами работы в конкретной роли. Как правило, такая связь очень слаба, отсутствует или... является отрицательной. Например, среди успешных и среди неуспешных продавцов, инженеров и руководителей примерно поровну интровертов и экстравертов, холериков и сангвиников. Экстраверт и выигрывает, и проигрывает за счет общения. Интроверт как выигрывает, так и проигрывает за счет своей склонности брать паузу на размышления.

Таблица 6. Оценка подчиненных

ПОДЧИНЕННЫЙ (Ф. И. О.)	ТЕКУЩИЙ УРОВЕНЬ ДОЛЖНОСТИ (I–VII)	С1 (МАСШТАБ МЫШЛЕНИЯ) (I–VII)	С2 (КОМПЕТЕНЦИИ) – ПРЕВЫШАЮТ ТРЕБОВАНИЯ К ДОЛЖНОСТИ – СООТВЕТСТВУЮТ – НУЖДАЮТСЯ В РАЗВИТИИ – НЕ СООТВЕТСТВУЮТ	С3 (ВОВЛЕЧЕННОСТЬ) – ВЫСОКАЯ – СРЕДНЯЯ – ЕСТЬ ПРОБЛЕМЫ – НИЗКАЯ	С4 (ЛИЧНОСТНАЯ ЗРЕЛОСТЬ) – ВЫСОКАЯ – СРЕДНЯЯ – ЕСТЬ ПРОБЛЕМЫ – НИЗКАЯ
ИВАНОВ И. И.					
...					

В отличие от «нейтральных» личностных особенностей деструкторы представляют собой негативные проявления человека, такие как:

- **излишняя агрессивность**, грубость, высокомерие, несдержанность в проявлении негативных эмоций по отношению к другим,
- **нерешительность** — неготовность принимать решения, «ставить точку», избегание любых, даже разумных рисков, потерь и недовольства других людей, связанных с принимаемым решением,
- **эмоциональная нестабильность** — неспособность выносить давление и стресс, излишняя чувствительность, склонность все принимать близко к сердцу и «впадать в эмоции».

Существуют различные классификации деструкторов.

Интересно, что сильные деструкторы далеко не всегда являются ограничителями успеха. Например, Стивен Джобс был агрессивным и нетерпеливым перфекционистом. В другой организации и в другой роли эта неприятная особенность могла бы поставить крест на всей его карьере. Но главное — не отсутствие в голове «тараканов». Они есть у каждого, имеют разный цвет и размер. Главное, чтобы человек контролировал (не имел) именно те деструкторы, которые могут серьезно повредить успеху в конкретных обстоятельствах. Например, iPhone вряд ли стал бы «убийцей товарной категории», если бы Джобс пытался сделать довольными всех своих инженеров и всех потенциальных клиентов, имел бы деструктор «угодливость». Если масштаб мышления, компетенции

и вовлеченность представляют собой «факторы плюс», то некоторые деструкторы могут выступать в роли «фактора минус». Помимо деструкторов успеху может препятствовать еще один значимый фактор — плохое состояние здоровья сотрудника, не позволяющее ему выносить рабочие нагрузки.

Рекомендация. В виде эксперимента проведите заочную оценку нескольких ваших подчиненных по предложенной выше модели.

Для оценки масштаба мышления ответьте на следующий вопрос: «Проект или задачу какой максимальной продолжительности я готов поручить этому сотруднику (чтобы он самостоятельно отвечал за результат) при условии, что у него есть к этому мотивация и необходимые навыки?» Ответ на этот вопрос запишите в количестве лет, или месяцев. Полученный срок сопоставьте с данными из табл. 4.

Заключение

Надеемся, что экскурсия в тему оптимальных иерархий оказалась полезной. У радикальных структурных реформ, к которым ваша организация может быть не вполне готова сегодня, есть альтернатива. Подход, который мы описали выше, применяют в своей работе такие известные компании, как Ford, Rio Tinto, Unilever, Shell, Whirlpool, Roche, Tesco и более ста других организаций по всему миру. Наши проекты в России также свидетельствуют о применимости и полезности методологии реквизитной организации. А если ваша компания уже построила оптимальную иерархию и в этой модели стало тесно — искренне желаем удачи с «бирюзой!» ■



ВЫХОД



Поощрять безопасность

Анатолий Комаров, консультант «ЭКОПСИ Консалтинг»

Сотрудник нефтяной компании берет каску из шкафчика, а под ней наклейка с поощрительной надписью: «Спасибо, что ты меня взял». Это один из эпизодов американского фильма «Глубоководный горизонт», вышедшего на экраны в сентябре 2016 года.

Примеры, когда сотрудников поощряют к соблюдению правил безопасности, есть и в России. Недавно на одной производственной площадке я видел лестницу, где на перилах был нарисован смайлик и надпись: «Спасибо, что вы держитесь за меня». Рабочие этой компании действительно держатся за перила, даже если рядом нет начальства. Попробуем разобраться, почему следует не только (и даже не столько) наказывать сотрудников за невыполнение инструкций по безопасности, а поощрять и благодарить людей, когда они действуют правильно.

Законы поведения

Американский психолог Беррес Скиннер, один из основателей бихевиоризма

Основа любого обучения — положительное подкрепление желательных действий. Надо отмечать правильные действия человека и связывать их с приятными эмоциями

(поведенческой психологии — HRT.), считал, что основа любого обучения, а затем и привычки — положительное подкрепление желательных действий. Иными словами, чтобы изменить поведение человека, надо отмечать правильные действия и связывать их с приятными эмоциями.

Подкрепление бывает не только положительным (человеку что-то дают, благодарят, посылают позитивный сигнал), но и отрицательным (выказывают критику, налагают штрафы, взыскания и т. п.). В производственной среде многое строится на отрицательном подкреплении. Водители знают о штрафах, но многие ►►

из них продолжают нарушать правила дорожного движения. То же самое происходит и в отношении норм охраны труда.

По мнению бихевиористов, наказание дает быстрый эффект, но он длится недолго, поскольку люди приспосабливаются и учатся избегать отрицательных стимулов за неправильное поведение, не меняя самого поведения. Например, они разделяют ситуации на два типа: рядом

за демонстрируемым поведением. И чем быстрее, то есть ближе к моменту правильного поведения, тем сильнее оно действует.

Отсрочка подкрепления снижает эффект, поскольку эмоции, вызванные критикой или похвалой, не связываются в сознании человека с конкретной ситуацией. В этом плане разумно действуют владельцы домашних животных — если щенок нашкодил, его немедленно тыкают носом, если же выполнил команду — сразу дают что-то вкусное.

Наказание дает быстрый эффект, но он длится недолго, поскольку люди приспосабливаются, не меняя поведения

есть угроза (начальник, или специалист по охране труда, источник наказания) или такой угрозы рядом нет. И в зависимости от ситуации они нарушают правила или «демонстрируют соответствие». Положительное подкрепление хотя и не дает такого же мгновенного эффекта как отрицательное, оказывает более устойчивое и продолжительное влияние на поведение человека.

Есть еще одно важное правило — подкрепление (положительное или отрицательное) должно следовать сразу

Большинство российских компаний приучают сотрудников к соблюдению техники безопасности с помощью отрицательного подкрепления — объявляют выговоры, лишают премии, вешают фото на доску позора и т. п. Так сложилось исторически. Еще со школы мы привыкли, что двоечникам достается больше внимания, чем отличникам. При этом взыскания, как правило, налагают не сразу, а в лучшем случае в конце месяца. Подобные приемы не слишком хорошо работают, если цель — долгосрочное изменение поведения.

Формируя культуру безопасности, полностью отказаться от отрицательного подкрепления нельзя — все-таки речь идет о жизни сотрудников. Однако поло-

Не рычите на сотрудника

Карен Прайор, автор замечательной книги «Не рычите на собаку», рассматривает различные стратегии использования подкреплений. Мы творчески адаптировали эти стратегии к ситуации из производственной жизни.

Ситуация: ваш сотрудник постоянно выходит на работу без защитных очков — они находятся на его каске, вместо того чтобы быть на глазах, как требует инструкция.

Стратегия 1. «Убийство»: увольте его.

Стратегия 2. «Наказание»: объявите выговор.

Стратегия 3. «Отрицательное подкрепление»: укажите на неверное использование очков. Не давайте ему возможности работать до тех пор, пока он не начнет использовать очки правильно.

Стратегия 4. «Положительное подкрепление»: придумайте набор ободряющих слов и используйте их только тогда, когда сотрудник вышел на работу сразу в защитных очках, как положено по инструкции.

жительных подкреплений должно быть в несколько раз больше. И здесь есть две сложности. Первая — преодоление стереотипа руководителей: «Я не должен хватить или вообще отмечать правильные действия, которые подчиненный и так обязан делать по своей должностной инструкции». Здесь помогает обучение, в ходе которого руководители осваивают основы поведенческой психологии. Зачастую в ходе такого обучения они не только лучше понимают, как добиваться от сотрудников соблюдения норм охраны труда, но делают много полезных выводов о воспитании детей, и отношениях с супругами. Разумеется, «культура благодарности» формируется только в том случае, когда отмечать позитив начинают все руководители, начиная с первых лиц.

Вторая сложность состоит в том, чтобы придумать достаточно разнообразные и интересные положительные подкрепления. Однообразное «Спасибо, что надел каску» быстро приедается, начинает звучать искусственно. В ходе обучения руководители узнают, что вовсе не обязательно каждый раз подкреплять правильное поведение (формально, по разрядке). Нужно делать это с определенной частотой, и лучше — неожиданно. Так эффект будет выше. Помимо благодарностей можно использовать надписи, зеленые стикеры, электронные табло «Количество дней безопасной работы» и другие методы положительного подкрепления. Очень полезно включить в разработку этих методов всех сотрудников компании. При этом не стоит слишком полагаться на материальное вознаграждение. Как мы писали выше, подкрепление должно возникать как можно быстрее, и лучше, если оно адресовано к положительным эмоциям, а не только к «пополнению кошелька».

Практика бизнеса

Вот один из нестандартных примеров использования подкреплений, который использовала добывающая компания. Ее сотрудники жили в вахтовом поселке на Севере, где дома-вагончики часто горели из-за оставленных включенными электроприборов (сеть не выдерживала нагрузок). Когда все работники уходили

на смену, специалист из отдела охраны труда проходил по вагончикам и проверял розетки. Если видел нарушения, наклеивал на дверь плакат «В этом доме жить небезопасно». После возвращения с работы люди видели надпись, но причины ее появления должны были выяснить сами. Поначалу дежурный наклеивал до пяти плакатов в день, но через три месяца ситуация изменилась — в течение трех недель подряд все двери оставались

Не обязательно каждый раз подкреплять правильное поведение. Лучше делать это с определенной частотой или неожиданно

чистыми. Так компания за короткий срок добилась нужного результата.

Похожий прием с надписями, но в положительном ключе использовали в крупной угольной компании. Каждый шахтер по инструкции должен иметь при себе сумку с противогазом и носить ее на плече. Но по факту многие работники клали противогаз на землю в 5-10 метрах от того места, где работали или вешали его на оборудование, а, уходя на обед, вообще оставляли его. Это было рискованно, потому что все правила безопасности «написаны кровью». Если руководитель участка проходил мимо, он делал внушение нарушителям, но это не помогало, как не помогало и лишение премии. В итоге менеджер стал действовать по-другому. Он сделал стикеры с надписью «Я придерживаюсь правил безопасности» и во время обхода наклеивал на каску тем, кто носил с собой противогаз. Людям стало интересно, пошли разговоры: «Как это, у него есть наклейка, а у нас нет? Мы тоже хотим».

Как мы говорили выше, чтобы желаемое поведение стало привычным, не стоит подкреплять его постоянно. Наоборот, лучше действовать непредсказуемо — так формируется ожидание и мотивация. Поэтому руководитель раздавал стикеры не всякий раз, когда проходил мимо, а время от времени, неожиданно. Постепенно ►►

люди втянулись и автоматически стали вешать сумку с противогазом на плечо, что, собственно, от них и требовалось. Позитивные подкрепления порой ничего не стоят для компании, но помогают изменить поведение человека и формируют культуру безопасности, которая так важна на производстве.

Положительное подкрепление можно использовать и в игровой форме. Напри-

За три красных карточки сотрудника увольняли, но двумя зелеными карточками можно было «погасить» одну красную

мер, на зарубежных месторождениях нефтяной компании многие работы выполняли подрядчики, которые не уделяли должного внимания безопасности труда. Чтобы бороться с нарушениями, менеджеры решили выдавать работникам за правильное поведение зеленую карточку, за опасное — делали замечание и выдавали красную. За три красных карточки сотрудника увольняли, но двумя зелеными можно было «погасить» одну красную. В конце каждого месяца подводили итоги — человек, набравший больше всех зеленых карточек, получал в подарок от компании недорогую электронику. Все работники с удовольствием участвовали в игре, и за год ситуация с безопасностью заметно улучшилась.

Руководителю стоит запастись терпением, потому что эффект от положительного подкрепления наступает не сразу. Но дело того стоит. Например, во многих компаниях есть правило: «видишь опасную ситуацию — останавливай работы». Но сотрудники, опасаясь давления со стороны коллег и начальства, этого не делают. На одном заводе генеральный директор долго убеждал рабочих не бояться и останавливать работы, несколько

раз обходил цеха, оставил номер своего мобильного телефона, но никто его советом не воспользовался. И вот спустя два года один молодой сотрудник посчитал задание слишком опасным и позвонил директору, не обращая внимание на скепсис коллег.

Директор очень обрадовался этому звонку и похвалил рабочего. Про этот поступок написали в заводской газете. Директор пристально проследил за тем, чтобы к данному работнику не были применены какие-либо санкции от непосредственных руководителей. Люди увидели, что правило, которое они считали формальным, действует и приводит к благодарности. В следующие полгода звонков стало больше. Сегодня предупреждающих звонков почти нет, но по другой причине — руководители на местах изначально планируют работы безопасно, потому что знают: сотрудники молчать не будут.

Выводы

Чтобы изменить поведение человека, нужно использовать положительное и отрицательное подкрепление. Отрицательное дает быстрый эффект, но затем люди приспособляются. Положительное меняет поведение не сразу, но эффект остается надолго.

Для формирования культуры безопасности на производстве сотрудник должен получать больше положительных сигналов, чем отрицательных.

Подкрепление должно следовать за действием немедленно, а не раз в месяц.

Мы активно используем психологические методы в сфере охраны труда и промышленной безопасности — исследуем фактически сложившиеся системы подкреплений на предприятиях, и даем руководителям рекомендации, как их улучшить, чтобы сотрудники вели себя безопасно. ■

ИССЛЕДОВАНИЕ ПРАКТИКИ ОЦЕНКИ ПОТЕНЦИАЛА

В ИССЛЕДОВАНИИ ПРИНЯЛА УЧАСТИЕ 231 РОССИЙСКАЯ КОМПАНИЯ



оценивают потенциал

ОБУЧАЕМЫЕ – В ПРИОРИТЕТЕ



53,4%
компаний
оценивают
обучаемость
в рамках оценки
потенциала

ОТКРЫТОСТЬ РЕЗУЛЬТАТОВ ОЦЕНКИ ПОТЕНЦИАЛА

Российские компании
чаще сообщают
результаты оценки
потенциала своим
сотрудникам



38%

компаний мира

84,5%

компаний России

предоставляют обратную связь
своим сотрудникам

ОЦЕНКА ПОТЕНЦИАЛА

РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ

≠

ПОТЕНЦИАЛ

Только для **11,7%**
компаний
результативность –
основной
критерий в оценке
потенциала.
Это говорит
о том, что оценка
потенциала
выделилась
как отдельная
практика
в управлении
талантами

ГЛАВНАЯ ПРОБЛЕМА В ОЦЕНКЕ ПОТЕНЦИАЛА



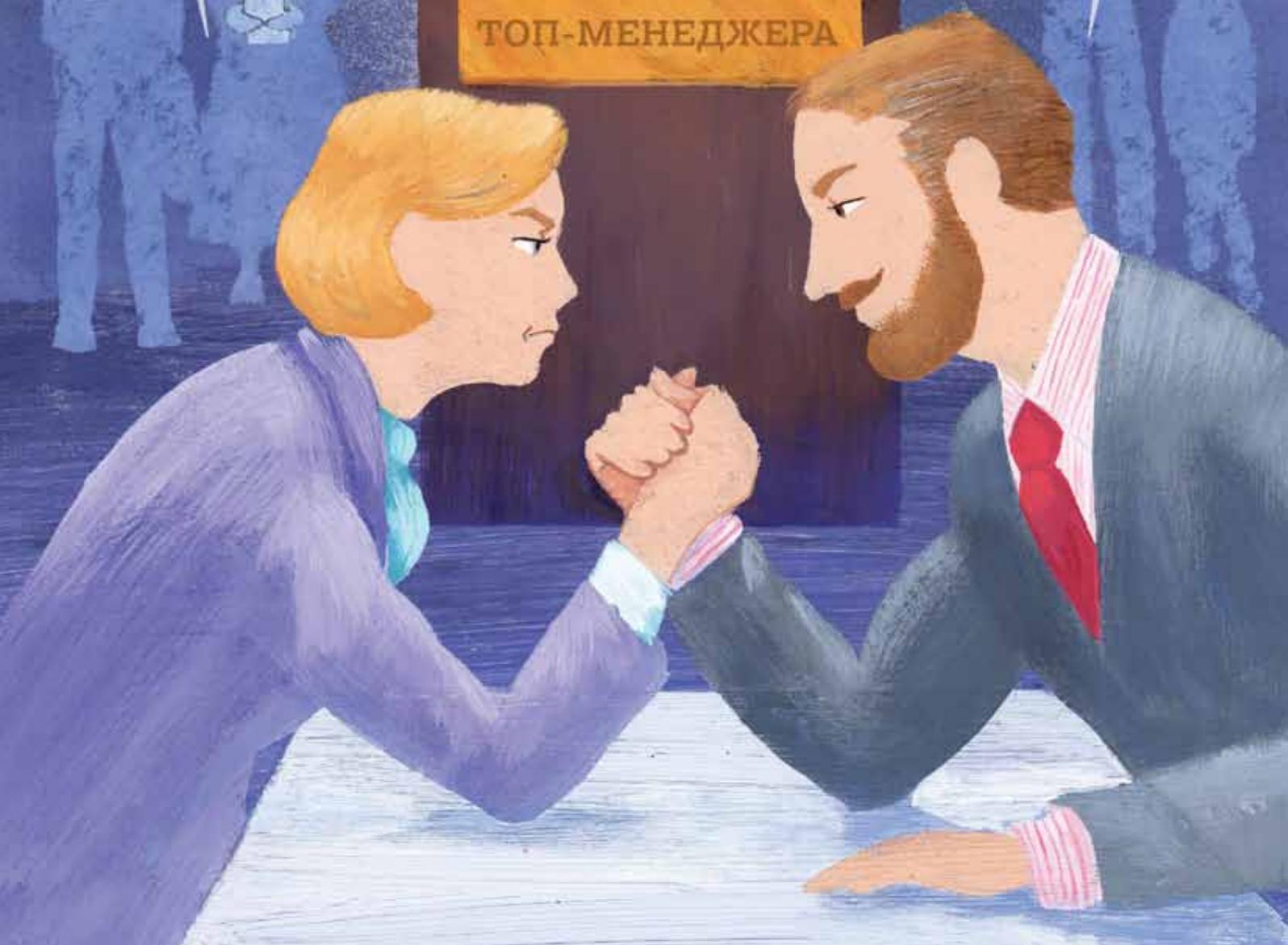
По мнению **55,3%**
компаний оценка
недостаточно
обоснована
с точки зрения
статистических или
научных данных

**Ж, 35 лет,
два в/о**

**М, 45 лет,
в/о**



**ВАКАНСИЯ
ТОП-МЕНЕДЖЕРА**



Ускоритель карьерного роста

Григорий Финкельштейн, партнер, руководитель Центра анализа данных «ЭКОПСИ Консалтинг»

Чтобы определить, здорова ли система Talent Management, необходимо выяснить, чем средние менеджеры компании отличаются от ее линейных руководителей. Мы провели экспресс-анализ двух десятков крупных российских организаций компаний и сделали неутешительный вывод: в большинстве из них карьерный рост никак не зависит от личных и деловых качеств сотрудников.

От чего зависит продвижение по службе сотрудников в современных корпорациях? Существуют два главных фактора, которые определяют карьерный рост: личные и деловые качества, а также биографические характеристики (пол, возраст, образование, опыт работы и т. д.). Несомненно, есть и фактор случайности — удача, полезные знакомства, родственные связи, — однако это влияние неоднозначно и его сложно просчитать.

Меритократия, или тип управления, при котором высшие посты занимают

наиболее умные и способные люди, является наиболее привлекательным для большинства организаций. Соответственно, чем больше карьера человека зависит от его личных качеств, тем эффек-

Существует два главных фактора, которые определяют карьерный рост: личные и деловые качества, а также биографические характеристики (пол, возраст и т.д.)

тивнее система Talent Management. Если же карьерный лифт в большей степени зависит от пола, возраста и прочих биографических данных, работа с талантами явно ведется неправильно.

Мы решили выяснить, как на самом деле обстоят дела с управлением талантами в российских компаниях, каких сотруд- ►►

ников чаще продвигают на руководящие посты. И результаты этого исследования наводят на серьезные размышления.

Что мы исследовали

Несколько лет назад «ЭКОПСИ Консалтинг» разработала тест для оценки потенциала Potential in Focus (PIF), и к сегодняшнему дню мы собрали значительный объем данных по разным компаниям (всего мы протестировали около 22 тыс. руководителей). Выполняя задания теста, каждый сотрудник также оставляет о себе биографические сведения — возраст, пол, образование, стаж работы, знание иностранных языков.

Для анализа мы взяли данные сотрудников 19 крупных российских компаний из разных сфер бизнеса (банки, ретейл, ИТ-компании, производственные и т. д.), в общей сложности более 10 тысяч человек. Результаты обрабатывали методом Elastic Net. Для каждой из обследованных компаний

Мужской пол является одним из самых важных факторов для карьеры. Приходится признать, что стеклянный потолок до сих пор существует

мы построили профиль успеха и выяснили, какие характеристики отличают ее линейных менеджеров от менеджеров среднего звена, то есть кого компания продвигает вверх. Нашей целью было выяснить, какую роль играет биографический фактор в карьерном росте менеджеров, в каких компаниях он является наиболее значимым.

Движущие силы карьерного роста

Во всех компаниях-участниках исследования мы обнаружили совершенно разные профили успеха, которые не зависят от сферы бизнеса. Иными словами, в каждой из 19 организаций до позиций менеджера среднего звена дорастают люди со специфическими характеристиками, и человек, который добился успеха в одной из них, необязательно будет таким же успешным в другой.

Что касается движущих факторов карьерного продвижения, то здесь мы также обнаружили немало интересного. Например, только две компании можно назвать меритократическими — именно в них биографический фактор в продвижении сотрудников играет минимальную роль (менее 20%), а основной двигатель карьеры — личные способности человека. В остальных компаниях биография и случай имеют больший вес, а в некоторых организациях линейный и средний менеджмент практически не различаются по своим деловым качествам. При этом биографические факторы по-разному связаны с карьерным ростом.

Образование. Безусловно, это один из самых важных факторов для продвижения: среди топ-менеджеров людей без высшего образования нет вообще. И хотя наличие диплома сейчас не является преимуществом, во многих организациях (почти в двух третях из изученных) второе высшее образование может дать дополнительный козырь — в этом случае вероятность сделать хорошую карьеру вырастает в 1,9 раза. Например, генеральный директор одной производственной компании ценит в своих сотрудниках тягу к знаниям, и наличие второго диплома четко дифференцирует его средних менеджеров от руководителей рангом ниже. Как правило, первое высшее у них было профильным, а затем они получили второе образование — экономическое или MBA.

Пол. Руководители большинства российских компаний уверяют, что предоставляют мужчинам и женщинам равные возможности для карьерного роста, однако результаты нашего исследования свидетельствуют об обратном. Практически во всех обследованных нами компаниях мужской пол является одним из самых важных факторов для карьеры: в 18 компаниях из 19 процент мужчин среди руководителей среднего звена значимо выше, чем среди линейных менеджеров. В среднем мужчина имеет в 2,96 раза большую вероятность подняться по служебной лестнице, чем женщина. Приходится признать, что стеклянный потолок до сих пор существует.

Возраст и трудовой стаж. Как правило, оба этих параметра значимы для карьеры, причем они линейно связаны друг с дру-

гом: чем старше человек, тем больше его трудовой стаж. Но возраст и стаж не всегда являются преимуществом для карьерного роста. Есть компании, где человек до 45 лет (и, соответственно, со стажем менее 25 лет) имеет больше возможностей стать средним менеджером, чем после 45 лет (и, соответственно, со стажем более 25 лет). Но некоторые работодатели (примерно треть из обследованных) больше ценят зрелых руководителей, и здесь шансы людей старше 45 лет выше в полтора раза, чем у более молодых и менее опытных коллег. По нашим данным, для 92% компаний возраст имеет значение — человеку должно быть не меньше 36 лет, и в среднем с возрастом вероятность стать средним менеджером растет в 4 раза. Для 53% компаний эта граница проходит примерно на 45 годах.

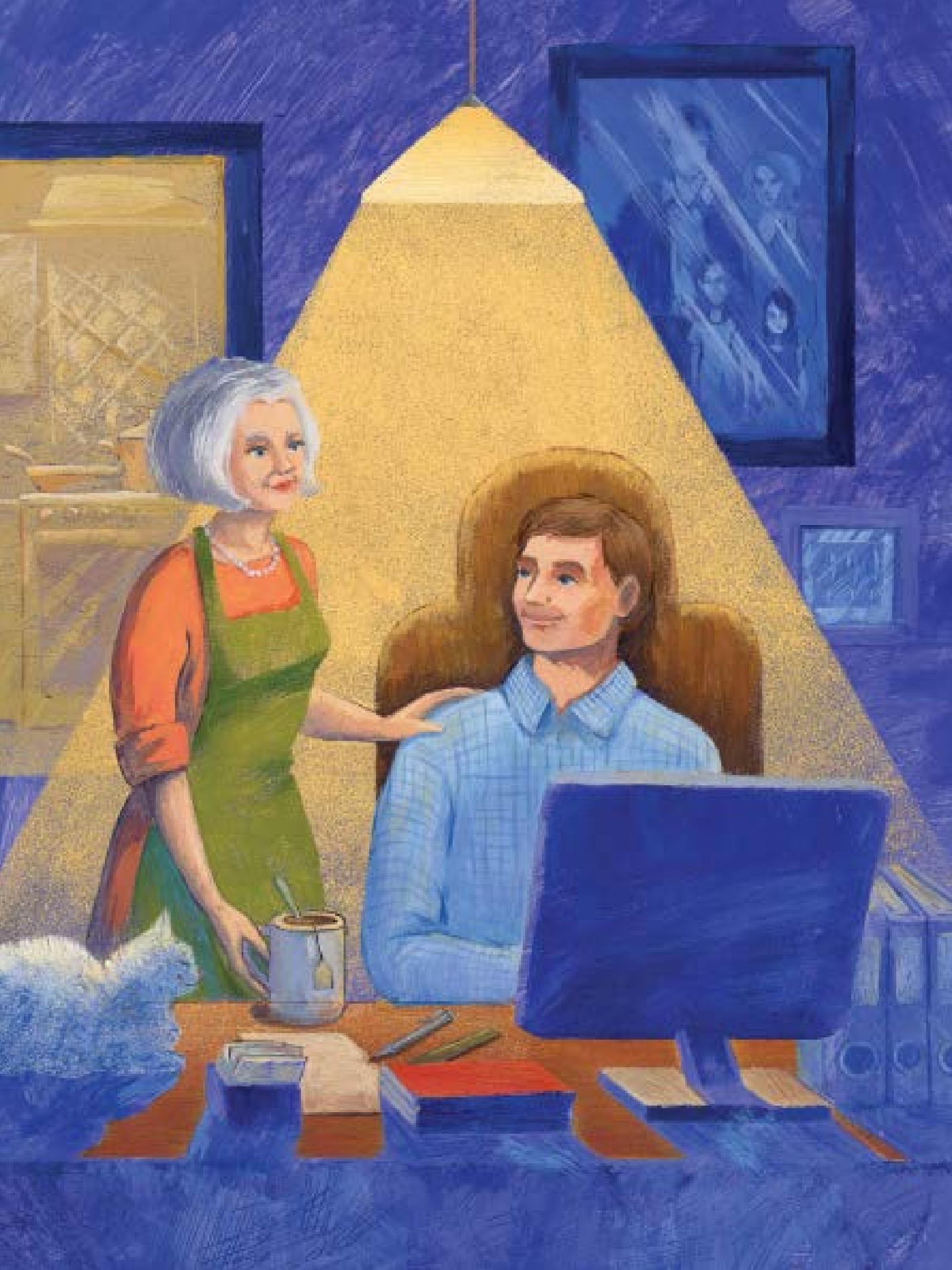
Стаж в занимаемой должности. Для анализа системы Talent Management полезно изучить, сколько времени свою текущую должность занимают линейные руководители и менеджеры среднего звена. Если стаж одной из категорий управленцев существенно отличается от такового у другой, это свидетельствует о явном неблагополучии в компании. Когда линейные руководители занимают свои текущие должности меньше, чем средние менеджеры, ценные специалисты будут увольняться — у них мало шансов вырасти по службе (во всяком случае, пока вышестоящие не уйдут на пенсию). Противоположная ситуация — когда линейные менеджеры занимают свои должности дольше, чем руководители среднего звена, это говорит о том, что компания переживает непростой

Если продвижение слабо связано с личными качествами и способностями людей, руководителю компании стоит задуматься

период трансформации. Крупный бизнес можно перестроить не ранее чем за 5-7 лет, и если менеджеров меняют слишком часто, это приводит лишь к кадровой чехарде. В нашем случае обследованные компании распределились следующим образом: примерно у 60% из них менеджерский стаж существенно не различается, и по 20% имеют крен в ту или иную сторону. А 53% средних менеджеров занимают свои должности меньше по времени, чем линейные.

Выводы

1. Чтобы понять, здорова ли система Talent Management компании, полезно сделать экспресс-анализ на основании простых кадровых данных, которые есть в любой организации.
2. Индекс здоровья Talent Management зависит от того, какой вклад в продвижение сотрудников вносят их биографические данные и личные качества. Если продвижение слабо связано с личными качествами и способностями людей, руководителям компании стоит задуматься.
3. Каждая компания имеет свой уникальный профиль успеха, поэтому человеку, активно продвигающемуся по службе в одной организации, не гарантирован такой же успех в другой. ■



Мамы ВСЯКИЕ ВАЖНЫ

Мария Макарушкина, партнер, руководитель практики «VIP-консультирование»
«ЭКОПСИ Консалтинг»

Материал подготовлен на основе статьи, опубликованной в газете «Ведомости» № 4060 от 21 апреля 2016 г.

Как-то раз в кабинете одного высокопоставленного руководителя, справа от президента, строго смотрящего с фотографии на стене, я заметила большой женский портрет. Выразительные и печальные глаза, красивое, но немолодое лицо. К концу делового разговора с хозяином кабинета я поинтересовалась, кто оказался на столь почетном месте рядом с главой государства. «Это моя мама, — гордо ответил собеседник. — Когда она рядом, пусть даже на портрете, во мне пробуждаются самые лучшие качества». С трудом скрывая изумление, я понимающе кивнула в ответ.

Отношения с мамой для каждого из нас были и остаются самыми важными, самыми глубокими и судьбоносными. Именно мама в ответе за эмоциональное благополучие своего ребенка, за формирование у него базового доверия к миру, характер его взаимоотношений с людьми. Мама — это эмоции, любовь, доверие, интуиция, способность чувствовать окружающих — или недостаток этих качеств и умений.

На основании многолетнего общения с руководителями бизнеса, первыми лицами и топ-менеджерами я обнаружила несколько материнских типажей, которые своим отношением к ребенку способствовали его дальнейшим успехам — помогли сформировать уверенность, жизнестойкость,

Мама — это любовь, доверие, интуиция, способность чувствовать окружающих — или недостаток этих качеств и умений

желание активно проявлять свои таланты. Меня всегда восхищает мудрость тех мам, которые сумели вдумчиво, умело и тонко заложить основы будущего благополучия своих сыновей. Но, как это бывает в жизни, порой успешные руководители и предприниматели становятся таковыми вовсе не потому, что родители прилагали сознательные усилия для их будущего счастья, — иногда все происходит как раз наоборот. В некото- ►►

рых случаях очень несчастный когда-то ребенок много лет спустя в схватке с жизнью все-таки оказывается победителем.

Конечно, отец тоже играет значительную роль в формировании характера и мировоззренческих установок ребенка. Однако я делаю сейчас акцент на тех случаях, когда главным вершителем судьбы выступила именно мама. Отца в таких семьях либо не было вовсе, либо он был столь тих, незаметен и безличен, что его роль как родителя и воспитателя практически сводилась к нулю.



Мама-подстрекательница

Это очень необычный и редкий типаж, но он часто встречается именно у социально успешных людей. Такая мама в итоге создает отличный психологический и эмоциональный плацдарм для головокружительной карьеры своего сына. Будучи человеком творческим, смелым, любящим, она постоянно подталкивает ребенка к новым впечатлениям, открытиям, освоению нового опыта. Она знает, что настоящее развитие происходит методом проб и ошибок. Учит не бояться совершать ошибки и помогает извлекать из них ценные выводы. Она призывает: «Давай попробуем!» Поддерживает: «У тебя обязательно получится». Подбадривает: «Ну, ты же не сдашься без боя?..» Мама-подстрекательница возвращает в сыне дерзость и силу характера. «Что ты сидишь? Не будь нюней, вытри слезы, пойд и выясни». Она всегда готова помочь, подстраховать, быть рядом, но умеет вовремя и отпустить, предоставить самостоятельность. Она чувствует своего ребенка,

Мама всю жизнь не только подбивала меня на безумства и всяческие подвиги, но и бросалась на амбразуру вместе со мной

понимает и разделяет его переживания, эмоции, мечты. Она хочет гордиться сыном, но гораздо больше желает, чтобы сын сам гордился собой. Сыновья такой мамы обычно вырастают уверенными в себе, активными, решительными, но в то же время эмоциональными и отзывчивыми людьми. Их желания и планы реализуются, карьера динамично развивается, отношения налаживаются и укрепляются. Окружающие к ним тянутся: с ними всегда интересно, всегда комфортно.

Вот забавный пример. Я спросила одного клиента (как позже выяснилось, сына Мама-подстрекательницы), когда за последнее время он совершил что-то необычное, — и тот с гордостью и смехом ответил: «Необычное? На той неделе. Моя сумасшедшая мама подбила меня вместе с ней совершить полет на воздушном шаре в Подмоскowie, в Дмитрове. Перед стартом добрые люди пытались ее отговорить — все-таки в 82 года полет может быть небезопасен. Но они не знают маму: она всю жизнь не только подбивала меня на безумства и всяческие подвиги, но и достойно бросалась на амбразуру вместе со мной, когда мне это было нужно».



Мама — Снежная Королева

Это совсем другой типаж. Снежная королева — всегда далекая, холодная, отстраненная, «неземная». Такая мама не проявляет любовь, не ругает, не требует, не контролирует. На ее лице редко мелькнет улыбка, а руки не тянутся обнять или наказать своего ребенка. Иногда она делает вид, что ей не все равно, старается показать фальшивый интерес, но ребенка обмануть невозможно. Главная эмоциональная связь «мама — сын» так и не возникает. Снежная Королева без сожаления оставляет ребенка одного, но, даже будучи рядом, вряд ли его замечает: у нее свои важные дела, свои горести и беды.

Чувствуя себя не очень нужным и, по сути дела, покинутым, ребенок Снежной Королевы с самого детства живет «сам по себе», в своем внутреннем одиночестве и эмоциональной пустоте. Он рассчитывает только на себя, не доверяет другим, много наблюдает и думает. Взрослея, он в свою очередь проявляет столь знакомые ему семейные черты: хладнокровие, замкнутость, рационализм и полное безразличие к чувствам окружающим. Портрет получается не очень привлекательный? Однако именно такие люди часто добиваются успеха в бизнесе, науке, на государственной службе. У них есть и положительные качества: объективные, стрессоустойчивые, сдержанные, собранные, они спокойно и уверенно управляют людьми и процессами, трезво, без паники преодолевают трудности, не поддаются на глупые уговоры, пустые жалобы, нелепые просьбы. Они спокойно и целенаправленно проводят свою линию. Их можно убедить разумными аргументами, но невозможно испугать, растрогать или подавить. Они бесстрашны. «У меня холодное, замороженное сердце», — сказал как-то про свое главное качество один успешный бизнесмен — истинный сын Снежной Королевы.



Мать-и-мачеха

Эта мама диктует, требует и наказывает. Ее власть деспотична и безгранична. Она контролирует каждый шаг. Она не терпит неповиновения. Она бьет и словом, и ремнем. Ребенок, защищаясь, уходит в себя, отторгается от маминой враждебности. Иногда Мать-и-мачеха ломает характер сына, превращая его в боязливого и безвольного слугу: он не может сказать «нет», преисполнен чувства вины и потаенного гнева, лишен собственных желаний. Но иногда сын находит в себе ресурс, чтобы выстоять, обрести характер, собственную гордость и право. В определенный момент он понимает, что «революционная ситуа-

ция» назрела: он восстает против тирании матери, преодолевает величайший кризис и становится свободным, самостоятельным.

Вот как вспоминает свое детство и школьные годы директор крупного комбината по производству фанеры: «С меня дома драли три шкуры: я должен был хорошо учиться в школе, чтобы маму туда не вызывали, должен был ходить в магазин за продуктами, три раза в день кормить старенького деда и многое другое. У меня были постоянные обязанности и ежедневные поручения. Чуть что не так — мать меня жестоко наказывала. Я особо и не пытался возражать. Терпел и даже временами жалел ее, хотя чаще ненавидел. На прогулки и спорт, как у большинства ребят, времени вообще не оставалось. Когда я уехал из родного города, то меня долго преследовал один и тот же сон: мама на меня страшно кричит, а я не могу вспомнить, что же я на этот раз не успел сделать. И я в ужасе просыпался».

Если сыновьям удастся набраться сил, а не полностью лишиться их под воздействием такой мамы, то они зачастую оказываются успешными в своей работе и карьере: они умеют по-настоящему трудиться (приучены с детства) и в то же время способны командовать и требовать (приказы-то они слышали постоянно). Они строги, авторитарны, взыскательны и исполнительны. Жесткие командиры, уверенные, что их указания всегда правильны. Упорные и неизлечимые трудоголики, умеющие соблюдать установленные правила. Неумолимые контролеры. Верят делам, а не словам. На самом деле у них много нерешенных внутренних проблем, однако они прекрасно умеют скрывать их от окружающих.



Мама-фея

С одной стороны, такая мама приносит с собой праздник. Она веселая, дарит подарки, реализует заветные детские мечты ▶▶

своего ребенка. Внимательна, заботлива, добра. Но, как любая фея, она может вдруг исчезнуть, измениться, перевоплотиться в свою противоположность. На ее месте появляется другой человек — раздраженный, недовольный, злой. И дело тут не в ребенке и его поведении, а в собственных эмоциях и переживаниях мамы, которые она не в силах контролировать. Мама-фея непредсказуема, непостоянна, изменчива. А ребенок вынужден каждый раз угадывать и приспосабливаться к маме, будь она сегодня феей или злой колдуньей. Представляете, как ему нелегко? Как высок уровень его тревоги? Но именно эта детская трудная работа помогает ему вырасти чутким к на-

Сыновья Фей осваивают широкий арсенал ролей — от грубоватых боссов до мягких, понимающих собеседников

строению окружающих, тонким человеком, умеющим вести себя и с доброжелательными людьми, и с агрессивными, негативно настроенными. Мама-фея (она же Колдунья) сызмальства «тренирует» сына: он на собственном опыте прекрасно знает, что все в мире нестабильно, люди могут быть очень разными в своих проявлениях, надо быть начеку, нельзя полностью расслабляться, за праздником следуют суровые будни, но и неприятности тоже не вечны. Сыновья Фей осваивают широкий арсенал разнообразных ролей — от грубоватых боссов до мягких, понимающих, преисполненных эмпатии собеседников. Часто они становятся искусными, умелыми руководителями.



Мама-Белоснежка

Она все время ухаживает за своими «гномиками» — обслуживает, кормит, убирает. Ей важно, чтобы дети были сыты, прилично

и чисто одеты, находились в тепле и комфорте, чтобы их потребности и желания были по возможности удовлетворены. Ее главная родительская задача — обеспечить условия, при которых сын смог бы «выбиться в люди». Мама-Белоснежка во всем помогает ребенку дома, обеспечивает надежный тыл, а вот с внешним миром он сталкивается уже один на один — тут у мамы у самой опыта маловато.

«Хотя отца в семье не было, мы с братом сами с детства установили патриархат. Все решения мы принимали самостоятельно, а мамина роль была традиционно женской — вести хозяйство, заниматься домом. Она все для нас делала, всегда прислушивалась к нам и ни во что не вмешивалась, если мы не просили. Она вырастила нас совершенно самостоятельными — в обществе, в профессии. И избалованными и привередливыми в доме. Она всегда подчеркивала, что мы лидеры, мы — главные в нашей семье. Какой мама человек? Конечно, очень добрый, простой, трудолюбивый, любящий, но в то же время слишком мягкий, слишком зависимый, не защитник и не боец», — рассказывает о своей маме один высокопоставленный чиновник. Безграничная мамина любовь и безусловное собственное лидерство во всех значимых вопросах и решениях способствуют быстрой и уверенной карьере сыновей Белоснежек. Они привыкли за себя отвечать сами. Привыкли действовать, не оглядываясь робко на окружающих. Привыкли получать по максимуму все — любовь, внимание, послушание. И на этом пути их остановить невозможно.

Этот перечень типажей, конечно, не претендует на полноту. Я выделила именно тех, у кого чаще всего вырастают социально успешные дети — не всегда психологически благополучные, порой со сложным характером, незалеченными душевными травмами, но все же сумевшие найти себя в мире бизнеса и карьерных устремлений. Мама всегда рядом — добрая или строгая, ласковая или сдержанная. Жива ли она, или ее уже нет на свете — она все равно с нами, в радости и в горе, в наших поступках, решениях, целях, надеждах, отношениях с людьми. Везде, всегда, на всю жизнь. ■

Подписка

на журнал

The Human Resources Times



Подписка на журнал бесплатная

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

www.ecopsy.ru