

HR T

The
Human
Resources
Times

ЭКОПСИ

Журнал о людях в бизнесе №34, октябрь 2019 г.

Бизнес делают люди



Как оценивали
лидеров
России

стр. 4

Как предпринимателю
работать
с чиновниками

стр. 13

Трансформация культуры
для промышленной
компании

стр. 23

Содержание

Мысли вслух	Про системы и людей Павел Безручко	3
Тема номера	Как оценивали лидеров России Павел Безручко, Юлия Иванова, Юрий Шатров	4
VIP-консультирование	Как предпринимателю работать с чиновниками Мария Макарушкина	13
Аналитика. Исследования	Эпоха реализма в культуре безопасности Михаил Балакшин	16
Проекты	Трансформация культуры для промышленной компании Григорий Финкельштейн Аслан Царикаев	23
Личное дело	«Я не планировал стать тренером» Интервью: Станислав Куликов	29

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: Мария Белицкая
Дизайн, верстка: Игорь Музалевский (www.artmaster-studio.ru)
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 500 экз.
Опубликованные материалы являются собственностью редакции. Перепечатка и любое коммерческое использование материалов возможны только по согласованию с авторами.
Москва, 2019 г.

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

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



Про системы и людей

Павел Безручко, управляющий партнер «ЭКОПСИ»

Этот номер выходит в канун тридцатилетнего юбилея «ЭКОПСИ». И он получился почти столь же разнообразным, как темы наших проектов и клиенты, с которыми мы работаем. И вполне отражает наши профессиональные интересы. Судите сами.

В статье «Как оценивали лидеров России» мы говорим о масштабном социальном лифте, помогающем талантливым людям получить дополнительные возможности для самореализации в России. Помимо социальной значимости и беспрецедентного количества участников, этот проект стал настоящим вызовом для российских экспертов в области оценки персонала. Забегая вперед, хочу сказать, что мы с этим вызовом успешно справились.

Материал «Эпоха реализма в культуре безопасности» рассказывает о сравнительном исследовании распространенности и эффективности различных практик промышленной безопасности, а также особенностях восприятия этой темы на разных уровнях организации.

Статья «Трансформация культуры для промышленной компании» посвящена одному из крупнейших проектов совершенствования и автоматизации процесса «Управление эффективностью». А точнее — тому, как привлечь, развить и удержать людей, которые хотят работать на изменения, руководить движением компании к целевому состоянию.

Эти три статьи о том, как достичь масштабных результатов на основе объективных данных (цифр и фактов) и хорошо построенных процессов и практик. Но наша компания не была бы сама собой, если бы мы не включили в номер «человековедческий» материал. Мы не только экономисты и создатели хороших процессов и систем, мы — психологи. И в этот раз расскажем, как общаться с различными типами чиновников.

Эти два вектора, технологический и человеческий, мы читаем и в названии «ЭКОПСИ» (экономика и психология), и в нашем девизе «Бизнес делают люди». ■



Как оценивали лидеров России

Павел Безручко, управляющий партнер «ЭКОПСИ»

Юлия Иванова, руководитель направления «Центр оценки», партнер «ЭКОПСИ»

Юрий Шатров, руководитель практики Digital Assessment «ЭКОПСИ»

ЗАЧЕМ НУЖНЫ «ЛИДЕРЫ РОССИИ»

Конкурс «Лидеры России» — это возможность для талантливых управленцев сравнить себя с другими руководителями, понять зоны роста, ускорить свое развитие. Это шанс попасть в фокус внимания госструктур и компаний, которые заинтересованы в сильных управленцах. России нужны лидеры — это хорошо понимают люди, которые руководят страной, конкурс организован автономной некоммерческой организацией «Россия — страна возможностей» по прямому поручению Президента.

Цель конкурса — выявление, развитие и поддержка наиболее перспективных руководителей, обладающих высоким уровнем развития управленческих компетенций. С нашей точки зрения, это послание обществу: «У талантливых людей есть возможность стать заметными, сделать карьеру, получить дополнительные возможности для развития благодаря своим способностям».

Требования к людям, которые могли подать заявку на конкурс, были очень простыми: возраст до 55 лет (на первом конкурсе — до 50 лет) и минимальный управленческий опыт (два

года для людей до 35 лет, пять — для тех, кто старше). Всё дальнейшее зависело только от таланта, способностей, мотивации участника.

Организаторы первого конкурса планировали получить 10 000 заявок. Получили 197 000. Эта цифра показывает, насколько мы все недооценивали готовность общества к меритократии. У нас много способных и инициативных людей.

Конкурс объединил множество интересных людей и на другой стороне: заказчиков, организаторов, экспертов, наблюдательный совет — «совесть конкурса», наставников. В 2018 году добавились еще компании-партнеры, заинтересованные в сильных людях на ключевых позициях.

Хотим отметить, что конкурс «Лидеры России» — это первый опыт столь масштабной кооперации профессиональных оценщиков. Здесь работали практически все крупнейшие оценочные организации и компании страны: РАНХиГС, «ЭКОПСИ», SEB SHL, Talent Q, Ward Howell, Институт практической психологии, Лаборатория «Гуманитарные технологии».

Конкурс может попасть в «Книгу рекордов Гиннеса», потому что ничего подобного по масштабам, по срокам и результату никто никогда в мире не делал.

Нам всем нужно было обеспечить максимальную объективность и прозрачность оценки, а еще — сделать процедуру оценки интересной и развивающей для участников. Чтобы не только оценить багаж, с которым конкурсанты пришли, скажем, к полуфиналу, но и дать мощный импульс к саморазвитию, изменению, наращиванию своей управленческой и личностной эффективности.

КАК ОЦЕНИВАЛИ УЧАСТНИКОВ

Для участников все начиналось с заявки на сайте «Лидеры России»: я такой-то, хочу участвовать, вот информация обо мне. Как уже упоминалось, в первом конкурсе мы ошиблись с количеством желающих в 20 раз, и нужно было на ходу перестраиваться, потому что одновременно оценивать почти 200 000 человек, как планировалось раньше, невозможно.

В ответ на этот вызов родилась идея: предварить тестирование записью видеоподготовки. После регистрации заявки участникам предло-

жили снять трехминутный ролик с ответами на два простых вопроса:

1. Назовите свое самое большое профессиональное достижение.
2. Расскажите, почему вы решили участвовать в конкурсе.

Решение оказалось эффективным — количество желающих сократилось до 90 000. По сути, это было задание на мотивацию, и 107 000 человек его не прошли.

ТЕСТЫ

После видеоподготовки участники конкурса проходили тестирование. Мы в экспертном совете долго спорили, какие тесты нужно использовать. Во многом это было рассуждение о том, какие критерии оценки управленцев имеют значение.

Конкурс «Лидеры России» — это важный элемент идеи социального лифта, то есть идеи меритократии: ключевые должности должны занимать люди с наибольшими талантами и способностями. Эта важная идея весьма нетривиальна для нашей страны, потому что в массовом сознании живет другая идея: назначение на должность происходит по знакомству, благодаря персональной лояльности к власти.

НУЖНЫ ЛИ УПРАВЛЕНЦУ ЗНАНИЯ О РОССИИ

Главный пункт для споров — что в первом, что во втором конкурсе: нужно ли тестировать общие знания о России. Противники такого теста говорят, что «руководитель работает другими мышцами» и мог эти «школьные» знания забыть. Если он, к примеру, космические корабли разрабатывает, то понимает про современную физику. Банкир хорошо понимает про финансы и бизнес. А вот зачем ему знать длину сибирских рек, непонятно.

В прошлом году нас примирил академик Аузан¹, сказав, что «эрудиция человека определяет горизонт его видения. Если мы действительно ищем людей с масштабным мышлением, широта и полнота этих представлений крайне важна». Ведущий российский эксперт в области тестов Александр Георгиевич Шмелев с коллегами из Лаборатории «Гуманитарные технологии» создали тест на проверку общих знаний о России.

Вопросы были самые разные: по истории, географии, страноведению, общественному, литературе. Важно, что в тесте было мало вопросов на точные знания, скорее, на общее понимание. Например, что было раньше — Ледовое побоище или Куликовская битва? Или какая река восточнее — Волга или Енисей?

По результатам опроса ВЦИОМ, проведение конкурса одобряют 82% опрошенных россиян. 80% считают, что проект способствует профессиональному росту участников, а 79% — более быстрому продвижению по карьерной лестнице.

Кроме того, в первом конкурсе разработчики придумали механизм выявления так называемых атипичных протоколов: машина определяла, когда рисунок заполнения теста отличается от среднестатистического (участник слишком быстро кликал на ответы или знал ответы, которые не знали другие).

На первом конкурсе таких людей занесли в группу так называемых атипичников (с атипичными протоколами) и затем перепроверяли перед полуфиналом. А на втором перепроверяли вообще всех, кто прошел тест. В результате этой проверки отсеялось до 15,2% участников.

ТЕСТЫ СПОСОБНОСТЕЙ

На втором этапе тестирования применяли тесты способностей: тест интеллекта, вербальный (способность работать со словесной информацией), числовой (способность работать с количественными данными). Во втором конкурсе к ним добавили тест абстрактного мышления. Эти тесты используют в организациях уже 40 лет, так что разногласий по их поводу не было.

В первом конкурсе мы использовали классические тесты компании CEB SHL, и коллеги проделали большую работу по технической интеграции и по обновлению базы заданий. Во втором конкурсе были использованы тесты компаний Talent Q и CEB SHL.

Мы выбирали тесты по двум параметрам. Первый — пригодность к ситуации испытания и соревнования. Второй — связь результатов теста с успехом в управленческой деятельности. Существуют научные исследования, которые показывают, что интеллект во всех его проявлениях весьма неплохо связан с успехом в управленческой деятельности². Чтобы работать руководителем, необходимо хорошо анализировать информацию.

Эти тесты доказали свою надежность на практике. И главное — с их помощью мы смогли оценить выборку в 90 000 человек.

На втором конкурсе появились новые тесты: уже упомянутый тест абстрактного мышления и тест на знание русского языка. Изменение связано с тем, что во втором конкурсе имели право участвовать граждане иностранных государств.

ТЕСТ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА

На третьем этапе тестирования мы использовали тест управленческого потенциала «ЭКОПСИ». Этот тест был разработан 7 лет назад на основе большого количества исследований о том, что отличает людей, растущих в должности и успешных при новых назначе-

ниях, от людей, которые не успешны. Хотим акцентировать внимание: сравниваются не текущее состояние и достижения, а потенциал. При этом потенциал понимается как успех при существенном изменении должности или роли.

Участники конкурса «Лидеры России» могут перейти на новые должности, заняться новой деятельностью. Все это — про потенциал, про способность человека жить и эффективно работать в новых условиях. Мы должны были определить, способен ли кандидат действовать в ситуации изменений, готов ли повести за собой людей и не отступать от намеченных целей, сохранит ли «запал» после назначения. Наш тест проверяет нацеленность людей на среднесрочную и долгосрочную перспективы и дает достаточно точный прогноз относительно профессиональной успешности человека в будущем³.

Конкурс это не только оценочное, но и развивающее событие, поэтому очень важно было на каждом этапе предоставить участникам полезные отчеты, дать развивающую обратную связь. Человеку нужно понимать, почему не получилось на этот раз, над чем надо работать. И мы постарались, чтобы отчеты были максимально содержательными, с конкретными рекомендациями по развитию. Для каждого из тестов оценщики выдавали список литературы и шагов, направленных на развитие того или иного качества, или его компенсации, если речь идет о качествах, которые трудно развивать. Развивающую обратную связь получили 90 тысяч человек — как в первом, так и во втором конкурсе.

ПОЛУФИНАЛ

По результатам тестирования 300 человек в каждом федеральном округе вышли в полуфинал⁴. Полуфинал — это большая оценочная конференция. И одновременно — сложноорганизованная процедура. Надо синхронизировать 300 человек, а на самом деле 600, потому что одновременно проходили два полуфинала — например, Екатеринбург, и Новосибирск, Ростов

и Пятигорск, Санкт-Петербург и Дальний Восток. На каждом из этих масштабных мероприятий работает команда из 35 оценщиков, а они тоже люди из разных организаций, воспитанные в разной методологии оценки. Нужно было все четко продумать и логистически точно спланировать.

В полуфинале участники разделились на 30 команд по 10 человек, к каждой был прикреплен профессиональный оценщик. Работа команд состояла из трех этапов. Первый — процедура знакомства, люди рассказывали о себе, и эксперт оценивал навыки коммуникации. На втором этапе команда решала кейсы и выполняла другие задания. Например, им нужно было договориться, как распределить ограниченный ресурс: деньги, помещение в новом офисе и т. д. Оценщик наблюдал, как участники ведут переговоры. Или команда решала бизнес-задачу, например, где лучше построить новый завод, когда есть разные варианты. Здесь оценивалось умение анализировать информацию, и выработать взвешенное управленческое решение.

Маркером того, что нам удалось сделать развивающее мероприятие, можно считать то, что 28% участников второго конкурса принимали участие и в первом. Они сделали работу над ошибками и вернулись. Многие стали победителями. Так, 56% победителей второго конкурса участвовали в первом.

Участникам полуфиналов предложили 9 заданий, моделирующих различные управленческие ситуации: анализ информации и принятие взвешенных решений на ее основе, оценка этих решений в пользу коммерческой выгоды или социальной составляющей, умение выстроить план по внедрению изменений для реализации

¹ Александр Александрович Аузан, российский экономист, член Экономического совета при Президенте РФ, член Правительственной комиссии по проведению административной реформы, сторонник мер по развитию «человеческого капитала» в России.

² Schmidt, F. L., Oh, I. S., & Shaffer, J. A. (2016). The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 100 Years... Fox School of Business Research Paper. Salgado, J. F., Anderson, N., Moscoso, S., Bertua, C., & De Fruyt, F. (2003). International validity generalization of GMA and cognitive abilities: A European Community meta-analysis. *Personnel Psychology*, 56(3), 573-605.

³ Валидационные исследования теста приведены в техническом отчете. Отчет доступен по запросу на электронную почту «ЭКОПСИ»: info@ecopsy.ru.

⁴ Центральном федеральном округе участников полуфиналов было больше, поскольку на этот округ пришлось 38% заявок.

этих решений, дискуссия с коллегами, выработка совместного видения, «продажа своих идей» при разногласиях, умение повести за собой в ситуации неопределенности. Каждое из этих заданий позволяло проявить / не проявить компетенции, которые были критериями конкурсного отбора (2-4 компетенции в каждом задании).

КОМПЕТЕНЦИИ — КРИТЕРИИ КОНКУРСНОГО ОТБОРА:

- **Лидерство**
- **Нацеленность на результат**
- **Стратегическое мышление**
- **Умение работать в команде**
- **Коммуникация и влияние**
- **Внедрение изменений**
- **Инновационность**
- **Социальная ответственность**

У нас не было задачи оценить каждого человека по каждой из компетенций в каждом задании. Задача эксперта — сравнить участника с «идеальным» профилем лидера. Кто в наибольшей степени соответствовал этому профилю по каждому критерию, тот и набрал больше всего баллов. Человек мог стать лучшим сразу по нескольким компетенциям, если, например, одинаково хорошо проявил навыки коммуникации, стратегическое мышление и нацеленность на результат. Идея конкурса ровно в этом — выбрать лучших.

Каждая компетенция оценивалась от 4 до 6 раз — это позволило вынести взвешенные суждения о развитии той или иной компетенции у конкретного конкурсанта. За работой полуфиналистов наблюдали эксперты с большим опытом (не менее 500 часов) оценки.

К тому же, участники в командах постоянно ротировались случайным образом. Это работало на объективность оценки сразу по двум направлениям. Во-первых, человек не мог сказать, что ему не повезло с командой. Во-вторых, каждого участника оценивали несколько экспертов, и это помогло достичь максимально возможной объективности.

По итогам всех замеров у нас получилась большая база данных, которую потом в течение недели многократно перепроверяли — сверяли с исходными протоколами, а это несколько чемоданов бумаги после каждого полуфинала.

И уже после того как мы многократно все проверили, участники полуфинала получили в личных кабинетах отчеты: «Ты прошел, поздравляем!» или «Вот твои результаты, ты не прошел. Постарайся на следующий год».

Во втором конкурсе нам удалось оптимизировать этот процесс, и участники узнавали свои результаты буквально на следующий день.

ВОЙНА ЗА ДОВЕРИЕ

Параллельно с работой оценщиков мы постоянно общались с представителями прессы. Часть из них понимала, как устроен конкурс, часть нет, и таким журналистам приходилось объяснять все с нуля. Этим занимались и эксперты, и организаторы, и сами участники. В первом сезоне про нас чего только не писали: «все равно вы руками людей в списке заносите, я знаю, мне предлагали купить победу в конкурсе». Многие наши граждане не верят тому, что исходит от государства, поэтому мы старались создать у людей ясное видение того, что происходит. По сути, это была война за доверие, которую нам важно было выиграть. От этого зависело, кто придет на второй конкурс.

Для иллюстрации объективности оценки: несколько наших сотрудников из компании «ЭКОПСИ» подавали заявку на конкурс. И какое-то количество родственников наших коллег. Никто из них не прошел в финал.

ФИНАЛ

По результатам оценочной конференции мы отобрали 300 участников — самых интересных, сильных, ярких людей. В финале их оценивали уже не только эксперты, а наставники — министры, члены правительства, губернаторы, руководители компаний-партнеров. Поначалу это казалось совершенно сумасшедшей идеей. Во-первых, как допустить к оценке людей, которые не знают наших технологий и не являются экспертами в этом деле? Во-вторых, это государственные люди, наделенные властью, они оценивают потенциальных кандидатов по-своему, ими трудно, если не невозможно управлять. В-третьих, наши VIP-персоны в каком-то смысле заказчики: кого захотят выбрать на службу, того и выберут.

В общем, сначала идея собрать в одном зале 300 финалистов и более 30 наставников казалась фантастической. Но мы рискнули. Более того, мы сказали наставникам: «Приезжаете со своим кейсом». То есть этим занятым людям нужно было не просто найти время, чтобы приехать, а предварительно еще и кейс написать. На мероприятии каждого наставника сопровождал старший эксперт: объяснял процедуру, помогал оценивать.

Как это выглядело? В группу из восьми человек приходит наставник: «Здравствуйте, я Герман Греф» или «Я Сергей Кириенко. Вот мой кейс. Читайте, задавайте вопросы». Задачки были разные: от трансформации крупной организации до решения этически сложной ситуации.

По сути, конкурсанты решали задачи, связанные с реальными управленческими и социальными проблемами. По отзывам многих участников, это было одно из самых сильных впечатлений от конкурса. Наставники же отметили, что некоторые решения, предложенные финалистами, были по-настоящему интересными, и могут быть использованы в практике государственного управления, и в реальном секторе экономики.

По вопросам, которые задавали участники наставникам, уже можно было понять, как человек мыслит. Потом группа обсуждала задачу и выдавала решение. Наставник высказывал свое мнение, хвалил или критиковал и говорил старшему эксперту, кого он выделил как интересных ему людей. В каждом кейсе наставник мог выбрать до трех участников. Потом он мог с ними провести интервью, познакомиться поближе — тут же на финале или позже, после объявления результатов. И определить, с кем из победителей конкурса, он готов заниматься в течение года, кому, на его взгляд, полезно передать опыт.

По итогам финала мы определили 103 победителя в первом, и 104 человека во втором конкурсе, их оказалось больше заявленной сотни, потому что несколько человек набрали одинаковое количество баллов.

Завершение финала получилось очень эмоциональным. Мы попросили участников сделать послание «Лидеры 3.0» — стенгазету со своими пожеланиями преемникам. Чего мы не ожидали, так это такого буйства фантазии

и шквала эмоций. Люди смеялись, плакали, пели «Мы желаем счастья вам», танцевали.

ПОСЛЕ КОНКУРСА

18 человек из числа победителей встретились с Президентом Путиным. Таким образом, мы предъявили главному заказчику результаты своей работы — конкурс проводился по поручению Президента, и ему важно было посмотреть, кто оказался на выходе, кого мы сочли лидерами.

Мы уже говорили, что «Лидеры России» — это не конкурс на замещение вакансий в государственных органах. Однако естественно, что сильные управленцы не остались незамеченными. 84 человека из 103 победителей первого конкурса получили назначения на серьезные государственные должности и топ-позиции в крупном бизнесе. Есть люди, которые продвинулись по карьере в своих компаниях или перешли из бизнеса во власть.

На втором конкурсе апелляций было в 10 раз меньше, чем в первом — люди поняли правила игры. Поверили, что никакой звонок сверху не повлияет на результаты и не поможет продвигаться в рейтинге. Лучшими станут те, кто лучше всех проявит свои способности.

Поскольку в результате конкурса люди действительно получили и продвижение, и наставника, и грант, и внимание прессы, тут же возникла индустрия подготовки к следующему конкурсу «Лидеры России». Интернет запестрел объявлениями: «купить место», «пройти тест за вас», «подготовить к тесту», «подготовить к очному ассессменту», «ответы теста».

В общем, это даже неплохо — если кому-то поможет развить способность. Нечестно только обещать людям место среди победителей, это невозможно: у нас честная и прозрачная система оценки, а вопросы тестов и очные задания ко второму конкурсу сменились на 100%.

ЧЕМ ПЕРВЫЙ СЕЗОН ОТЛИЧАЛСЯ ОТ ВТОРОГО

Анализ результатов первого конкурса помог нам сделать второй сезон еще лучше. С одной стороны, мы смогли точнее отбирать людей, с другой — деятельность экспертов перешла из режима подвига в режим серьезной, напряженной, но абсолютно понятной работы.

К каждому этапу было допущено большее количество участников, но в финале победили те же 104 человека. Увеличилось число наставников: если в первом сезоне их было около 60, то во втором уже почти 90.

ЧТО ИЗМЕНИЛОСЬ НА ЭТАПЕ ТЕСТИРОВАНИЯ

Мы поняли, что некоторым недобросовестным участникам первого конкурса удалось обмануть машину и проскочить фильтр атипичных протоколов. Поэтому приняли простое решение — перепроверить всех, кто пройдет входной дистанционный тест. Практика показала, что это было правильное решение — после повторной проверки мы отсеяли от 10 до 20% участников (в зависимости от полуфинала).

Встреча с молодыми губернаторами в первый день финала 1 сезона изменила мнение многих конкурсантов о чиновниках. Люди увидели, что губернаторы это эрудированные умные люди, понимающие в бизнесе, они по-человечески разговаривают, нормально отвечают на вопросы. Они совершенно не похожи на образ коррупционера-бюрократа, который нам старательно навязывают. Значит, и в системе государственной власти есть место для активных головастых людей, которые не берут взятки.

ОЦЕНКА ПРИ ПОМОЩИ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ПИЛОТНОМ РЕЖИМЕ

Нужно сказать, что мы в «ЭКОПСИ» не фанаты тестов и вообще не верим, что лидеров

можно отбирать только тестами. Есть разница: ты отбираешь лучших или отсеиваешь самых слабых. Мы считаем, что тесты — это великолепный технологичный инструмент отсеивания самых слабых. И очень сомнительный инструмент выбора лучших. Поэтому по итогам прошлого конкурса встал вопрос: что, кроме тестов, можно использовать массово? Мы развернули нештучную работу и попытались обучить искусственный интеллект (машину мы назвали ЕСНО) оценивать людей по видеоинтервью. У нас были видеоинтервью 12 500 человек, результаты полуфиналов на 2700 из них и результаты финала 300 участников.

И вот машина берет видеозапись участника, вынимает из нее речь — что и как человек говорил, распознает и анализирует эмоции и мимику — улыбки, движение надбровных дуг, закрытые глаза, моргание и прочее. Затем весь этот огромный массив данных связывает с результатами оценки. И выдает прогноз: люди, произносящие вот такие слова или делающие вот такие движения, более успешны, чем те, кто этого не делает. У нас в итоге вышел набор из 3000 прогностических признаков, то есть слов, мимических действий, особенностей и скорости речи, по которым можно делать прогнозы. Сейчас мы точно можем отсеивать 20% тех, кто получил самые низкие баллы по этой оценке. Это хороший результат — один из самых высоких уровней точности для сопоставимых систем.

На втором конкурсе искусственный интеллект работал в пилотном режиме, и результат участников не повлиял на выход в полуфинал. Возможно, в следующем сезоне мы используем ЕСНО в рабочем режиме.

СОЦИАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ

На втором конкурсе появился новый параметр для определения финалистов — социальный проект. Умение быть неравнодушным, приносить пользу обществу плохо проверяется тестами и очной оценкой и хорошо — реальными делами. Участники сдавали краткий видеотчет с рассказом, что конкретно было сделано в социальном проекте, какова была их роль, каков результат.

Мы получили примерно 1200 социальных проектов, то есть одним из результатов конкурса было то, что по всей стране случилось 1200 новых проектов, полезных людям. Кто-то

школьникам помогал, кто-то старикам, кто-то ещё что-то полезное делал.

Некоторые полуфиналисты, попавшие в «лист ожидания», то есть набравшие полуфинальный балл, попали в финал благодаря отличной социальной работе.

ОЦЕНОЧНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЗ РЕАЛЬНОЙ ЖИЗНИ

На втором конкурсе в ходе полуфиналов и финала мы использовали реальные управленческие задачи, которые помогли нам подгото-

вить компании-партнеры. В отличие от первого конкурса, где преобладали задания из сферы бизнеса, во втором конкурсе широко использовались и задания из сферы государственного управления и управления некоммерческими организациями.

БУДУЩЕЕ «ЛИДЕРОВ РОССИИ»

Мы уверены, что третий конкурс будет отличаться от второго так же, как отличался второй от первого, притом отличаться более

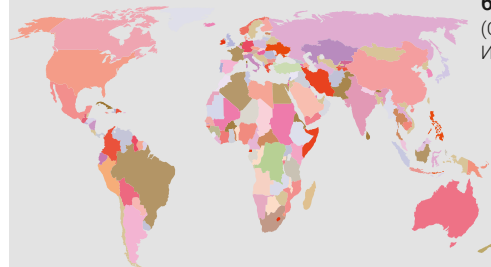
КОНКУРС В ЦИФРАХ

1337
человек

представители

68 иностранных государств

(СНГ, Прибалтика, Болгария, Германия, Израиль, США, Китай, Бахрейн и другие).



51% из 3200 полуфиналистов и 59% финалистов в этом году в конкурсе участвовали повторно.

90% финалистов — выходцы из бизнеса

8 финалистов — индивидуальные предприниматели

9 финалистов — госслужащие

ВОРОНКА ОТБОРА:

Прошли онлайн-регистрацию

199 076 первый конкурс

227 193 второй конкурс

Женщины

21,41% первый конкурс

22,44% второй конкурс

На тестирование прошло (человек)

84 237 первый конкурс

92 192 второй конкурс

Доля госслужащих

9,77% первый конкурс

8,92% второй конкурс

существенно, потому что контрольное тестирование и социальные проекты, например, это инновации. Мы будем готовить ещё более сложные испытания: справедливое преимущество должны получить люди, которые умеют проявить свои качества в любых обстоятельствах, а не те, которые натренированы на конкретные процедуры.

Это важно ещё и с точки зрения цены победы. Если ты легко прошел все этапы, конкурс для тебя не испытание, ты не понимаешь, где зона ближайшего развития. Другое дело, когда победил на пределе своих способностей и даже вышел за границы возможностей, — вот развивающаяся история. На самом деле это очень важно, потому что целевая аудитория конкурса — все, кто подали заявки, не только 100 человек победителей, а вообще все участники. Хочется, чтобы люди, глядя на победителей, спросили себя: ну а я что сижу и жду? У него получилось, значит, и у меня может получиться, почему не попробовать?

Напомним, что конкурс «Лидеры России» — часть платформы «Россия — страна возможностей», в которую входят проекты, рассчитанные на детей, на подростков, на студентов, на стариков, на людей с ограниченными возможностями. Все идеи направлены на то, чтобы дать шанс различным категориям людей реализовать себя в России.

В нашей стране возможна честная конкуренция по способностям. И она не просто возможна. Она уже происходит.

По свидетельствам абсолютного большинства участников, даже не только финалистов, этот конкурс был одним из самых развивающих испытаний в их жизни. Люди себя действительно переосмысливают, они понимают: не стоит ждать, пока тебя «призовут», кто-то твой та-

лант заметит, будет за тобой ухаживать и тебя растить. Если у тебя есть лидерский потенциал, сделай первый шаг: напиши заявку, пройди испытание и сделай себя сам.

После «Лидеров России» у всех причастных экспертов и организаторов появилось ощущение, что нерешаемых задач не существует. Если будет интересная и масштабная задача, полезная для страны и общества, мы обязательно придумаем, как её решить.

КАК КОНКУРС ВЛИЯЕТ НА РОССИЮ

Вспомним, о чем говорили в начале статьи. «Лидеры России» — часть системы социальных лифтов страны. И нас очень порадовало, что конкурс дал мощнейший толчок к проведению аналогичных мероприятий в разных министерствах, ведомствах, организациях, регионах: «Мой Дагестан», «Лидеры Кабардино-Балкарии», конкурсы в Иваново и Новгороде, и еще более 20 подобных проектов только в государственной службе, не считая бизнес-организаций. Механикой конкурса заинтересовались многие иностранные государства.

Это значит, что возник осознанный реальный заказчик — с пониманием, что нужно искать и продвигать способных людей. Мы одновременно создали импульс к поиску талантов и задали планку их выбора.

Осталось сделать так, чтобы система оценки и работы с талантами была создана везде и работала постоянно. Нужно выстроить процесс таким образом, чтобы оценивать результативность, компетентность и потенциал людей на регулярной основе — всех людей, которые работают в вашей организации.

Но для этого и у руководителя, и у его людей должны быть четкие цели и точно сформулированные требования. И у нас есть надежда, что конкурс даст толчок не только проектам, но и принципиальному изменению ключевых процессов работы с талантами в крупных организациях и в нашей стране в целом. ■



Как предпринимателю работать с чиновниками

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

Годы работы с государственными служащими высокого ранга позволили мне выделить несколько типажей успешных чиновников. Надеюсь, эта классификация, описывающая отличительные черты, сильные стороны и деструкторы (качества, которые мешают эффективной работе), поможет бизнесу наладить сотрудничество с «государственными людьми».

ВОЖДЬ

В таком чиновнике все мгновенно распознают лидера. «Вождь» мыслит масштабно, имеет значимые, содержательные и ценные идеи, которые затрагивают все общество. Обладает

широким взглядом. Обязательно воплощает задуманное. Способен увлечь, воодушевить, заставить. Ведет за собой команды, организации, толпу. Сам идет с высоко поднятой головой. Его плечи расправлены, а взгляд устремлен вперед. Он уверен в себе. Тверд. Всегда «держит удар». Очень любит власть. Это человек с сильным характером, мощной харизмой. Такие люди непременно занимают самые высокие позиции как на государственной службе, так и в бизнесе. Они созданы быть первыми.

Деструкторы: наличие сильных, порой зашкаливающих, эмоций, субъективность, парадигма «свой-чужой», нетерпимость, вы-

Статья опубликована в сокращённом варианте в газете «Ведомости» 11.07.2018

раженная доминантность, желание подчинять своей воле.

Как сотрудничать: В деловом общении с «вождем» важно проявлять уважение и всячески подчеркивать его статус, а также быть эмоциональным, пытаться зарядить своей идеей. Способность воодушевить и увлечь весьма ценится чиновниками этого типа.

СТРАТЕГ–ТЕХНОКРАТ

Это тип современного молодого активного руководителя — с хорошим образованием и большими амбициями. Такие чиновники очень рациональны, ориентированы на долгосрочную стратегию. Умеют быстро и системно думать, принимать здравые и подчас инновационные решения. Они призваны бороться с устаревшими взглядами, установками, процессами, требованиями. Видят свою миссию в том, чтобы изменять и улучшать существующую систему, среду, людей.

Чиновники отличаются от людей бизнеса. Меньше думают о серьезных трансформациях. Забывают про саморазвитие. Но среди них есть умные, сильные, достойные люди. Уверенные в будущем страны.

Отличные организаторы. Они знают лучшие мировые практики в своем деле, много читают, участвуют в форумах, конференциях. Решительны, не боятся сопротивления, нападков, эмоций. Способны все объяснить, привести объективные аргументы и факты. Но еще лучше — цифры. Умеют убеждать и в итоге побеждать. Нацелены на результат.

Деструкторы: слабая эмпатия, желание все сделать быстрее (не всегда учитывая реальные особенности среды), недостаток воодушевляющего лидерства.

Как сотрудничать: в общении с чиновниками такого типа важно подавать информацию четко, с весомыми аргументами и цифрами, не теряя времени на чиновопочитание.

МЕСТНЫЙ ПАТРИОТ

Эти чиновники просты в общении: эмоциональные, теплые, отзывчивые. Достигают успехов за счет активной позиции, глубоких

и всесторонних знаний о своих области/городе, умения работать в команде. Преданы своему краю, подробно, с нежностью о нем рассказывают. Искренне переживают о проблемах и всеми силами стараются их решить. Инициативны, но не бегут за новшествами. Под их руководством в регионе действительно происходят заметные позитивные сдвиги. Они рассчитывают только на свои силы, не надеются на помощь «сверху». Законопослушны. Часто тщеславны, ценят высокий статус и материальный достаток, но на первом месте у них интересы региона или города.

Деструкторы: слабость дипломатии и политики, неумение вести жесткие переговоры, неготовность к риску и инновациям, отсутствие знаний современного менеджмента, внешнего лоска и стиля.

Как сотрудничать: если вы хотите «продать» проект патриоту, играйте на патриотических чувствах. Докажите, что ваше пред-

ложение по-настоящему полезно для региона. А если оно позволит вывести регион на заметные позиции и прославить вашего собеседника, считайте, что его помощь вам гарантирована.

«ОТЕЦ СОЛДАТАМ»

Похож на местного патриота, только вообще любит руководить людьми. Чем коллектив больше, тем ему интереснее. Чиновники этого типа обычно уже умудрены жизненным опытом и искусны в практической психологии. Они не всегда последовательны: то рассуждают и действуют довольно жестко, то преисполнены доверия и благосклонности. Умеют договариваться со всеми: бизнесом, силовыми структурами, коллегами, оппонентами. Виртуозно разрешают конфликты и находят компромиссы. Они сильны связями, высоким эмоциональным интеллектом, социальной хитростью. «Отцы» чаще встречаются среди региональных элит, но иногда попадают и на федеральном уровне власти.

Деструкторы: консерватизм, пристрастность, часто отсутствие ярких масштабных идей, недостаток интереса к современным технологиям.

Как сотрудничать: при общении с чиновником нужно подчеркнуть его отеческую позицию, доказать, как хорошо станет его «подопечным», если он поддержит ваше предложение.

«СЛУГА ЦАРЮ»

Этот чиновник привержен идее служения руководству и именно благодаря преданности, верности, послушанию оказался в высших эшелонах власти. Такие люди привыкли к унижению, в них мало внутреннего достоинства. Они осторожны, хитры, не лезут вперед, предпочитая прежде понять позицию руководства. И всегда с ней соглашаются. Они всегда стоят на страже интересов начальства. Готовы даже жертвовать своими интересами, если понимают, что это окупится сполна в будущем. Обожают цитировать высказывания руководства. Страстно мечтают о власти и богатстве.

Деструкторы: зависимость от мнения вышестоящих, трусость, презрение к людям более низкого статуса.

Как сотрудничать: есть два варианта общения с данным типажом. Подчеркивать роль героя и важность его собственных интересов. Или действовать жестко, использовать давление, либо заручиться поддержкой руководства. В большинстве случаев «слуги царю» подчиняются сильной руке и лидерскому характеру.

КИТАЙСКАЯ ГРАМОТА

Одно из первых дошедших до наших дней упоминаний о личном «профиле» государственного служащего относится к Китаю времен царствования императорской династии Тан (619–907 гг. н.э.). Именно в этот период в городах появился социальный класс чиновников. На государственные позиции специально отбирали людей из разных социальных слоев, которые демонстрировали большой потенциал. Были сформулированы главные критерии, необходимые для эффективной работы на высоких государственных должностях: готовность к честной конкуренции, широкая образованность, преданность империи.

АДМИНИСТРАТОР/ БЮРОКРАТ

Он добивается порядка, исполнения всех писанных и неписанных правил — даже во вред делу. Бюрократ сам следует инструкциям и указаниям и заставляет остальных. При этом он категорически избегает принимать решения и брать на себя серьезную ответственность, прячась за бесчисленными согласованиями. Предпочитают процесс результату. Его мало волнуют интересы общества. Он достигает

6 ТИПАЖЕЙ

МОЖНО ВЫЯВИТЬ на основании сильных и слабых сторон успешных чиновников

успеха благодаря предсказуемости и скрупулезности исполнения бумажных поручений, а также безбидности для более активных лидеров.

Деструкторы: формализм, отсутствие чувства юмора, нерешительность.

Как сотрудничать: В работе с бюрократом тоже два варианта: либо четко соблюсти все формальности, как он любит, либо обратиться в вышестоящую инстанцию, чтобы решение было спущено сверху. Оба пути эффективны. ■



Эпоха реализма в культуре безопасности

Михаил Балакшин, руководитель практики Industry Consulting, партнер «ЭКОПСИ»

Почему многие «лучшие практики» в области безопасности не работают в российских компаниях? Почему ПАБ (поведенческий аудит безопасности) у нас работает нормально только в каждой пятой организации?

В 2017 году мы провели исследование, в рамках которого посмотрели на готовность сотрудников принять изменения в области безопасности сквозь призму корпоративной культуры.

В анонимном опросе на платформе «ЭКОПСИ» приняли участие предприятия разных отраслей: нефтесервис, металлургия, связь, ритейл, IT. Вопросы были составлены таким образом, чтобы одновременно замерить уровень корпоративной культуры (КК) и уровень культуры безопасности (КБ).

Результаты исследования показали высокий уровень зависимости культуры безопасности от корпоративной культуры.

У нас появились цифры, доказывающие, что в компаниях с высокоразвитой корпоративной культурой уровень безопасности всегда выше, чем в организациях с более низкой культурой. Но остался открытым вопрос: какие же практики работают в России с учетом ее специфики? Какие практики приживаются и развивают культуру безопасности?

Чтобы ответить на эти вопросы, весной 2018 года мы провели всероссийское исследование лучших практик в области культуры безопасности.

ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ HSE: ОЖИДАНИЯ И РЕАЛЬНОСТЬ

Нужно сказать, что у нас в России существует много мифов по поводу лучших практик, принятых на Западе. Дескать, стоит только внедрить в организации поведенческие аудиты безопасности (ПАБ), стоп-карты, Near Miss (выявление потенциальных опасностей), тренинги по развитию лидерства в области безопасности, как в культуре безопасности произойдет революционный скачок.

Говоря образно, эти мифы — пережиток эпохи романтизма, воодушевления культурой безопасности и новыми возможностями. Этому предшествовала эпоха классицизма, когда вся охрана труда и производственная безопасность сводились к следованию правилам.

Радужные романтические ожидания несколько лет подпитывались ещё и тем, что внедрение западных практик не носило массового характера, не было опыта реального использования этих инструментов в российских производственных компаниях.

Но со временем всё больше организаций стали уделять внимание культуре безопасности и благодаря усилиям различных пропагандистов модернизировать существующие инструменты и внедрять новые. Теперь появились первые результаты, и мы вступили в эпоху реализма, когда компании объективно смотрят, как работают лучшие практики HSE в наших условиях.

Удивительным образом оказалось, что компаниям сложно объективно оценить, какие из HSE-практик работают, а какие — нет. Компаниям не на что опереться, кроме личного опыта отдельно взятых экспертов или слов консультантов. На российском рынке ОТ, ПБ и ООС нет бенчмаркинга — массовых исследований, которые бы позволяли оценить эффективность работы различных инструментов HSE. И это стало еще одной причиной для того, чтобы проделывать такую работу.

КАК МЫ ИЗУЧАЛИ ПРИМЕНЕНИЕ ЛУЧШИХ ПРАКТИК В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

Мы начали с того, что сформировали список из самых популярных практик в области развития культуры безопасности, куда вошли все

инструменты, связанные с оценкой рисков, с коммуникацией. Мы учитывали, что в разных организациях одни и те же практики могут быть известны под разными названиями, поэтому объединили все аналогичные по сути в группы и дали им наиболее часто встречающееся название.

В итоге первоначальный список сократился в три раза, и в него вошли 20 наиболее интересных и популярных практик — мы хотели собрать максимум информации именно по этим инструментам. Но участники опроса могли указывать и другие практики, которые используются в их компаниях, но не попали в наш список.

Было предусмотрено два формата участия в исследовании:

1. Компания выделяет внутренних экспертов в области культуры безопасности, и они рассказывают, какие из приведенных практик внедрены в их организациях, что работает хорошо, а что хуже.
2. Компания не только выделяет экспертов, но подключает еще и производственный персонал, чтобы посмотреть на эффективность инструментов глазами тех, кто ими пользуется.

Безусловно, более информативным был второй вариант: нас интересовало не формальное наличие той или иной практики, а то, как воспринимают инструмент сами пользователи, считают ли его полезным. По сути, мы смотрели на знание о наличии практик и отношение к ним, не исследуя поведение людей, не анализируя, выполняют ли они прописанные регламенты, демонстрируют ли на деле то поведение, которое подразумевает сознательное отношение к культуре безопасности.

Наше исследование вызвало большой интерес, в нем приняло участие более 50 компаний из разных сфер деятельности: горная добыча, металлургия, машиностроение, строительство, IT, финансы, ЖКХ, ритейл и др. Мы опросили 1713 человек, 627 из которых представляли основное производство и еще 502 — вспомогательное. HSE-экспертов было 306 человек. Таким образом мы смогли увидеть картину с безопасностью глазами производства и сравнить ее с той, что видят эксперты в той же организации.

Все компании, принимавшие участие в исследовании, получили подробный отчет об эффек-

тивности используемых практик и ключевые рекомендации по повышению уровня КБ.

ЧТО ИНТЕРЕСНОГО МЫ УЗНАЛИ

К общему вопросу о присутствии той или иной практики в организации мы добавили два уточняющих: «как часто вы сталкиваетесь с конкретным инструментом» (варианты ответов были очень конкретны: каждый день, раз в неделю, раз в месяц) и «как вы оцениваете полезность практики» (градация от исключительно полезной до совершенно бесполезной).

Когда по результатам опроса мы распределили все практики по осям популярности и полезности/эффективности, образовалось 4 категории (см. рис. 1):

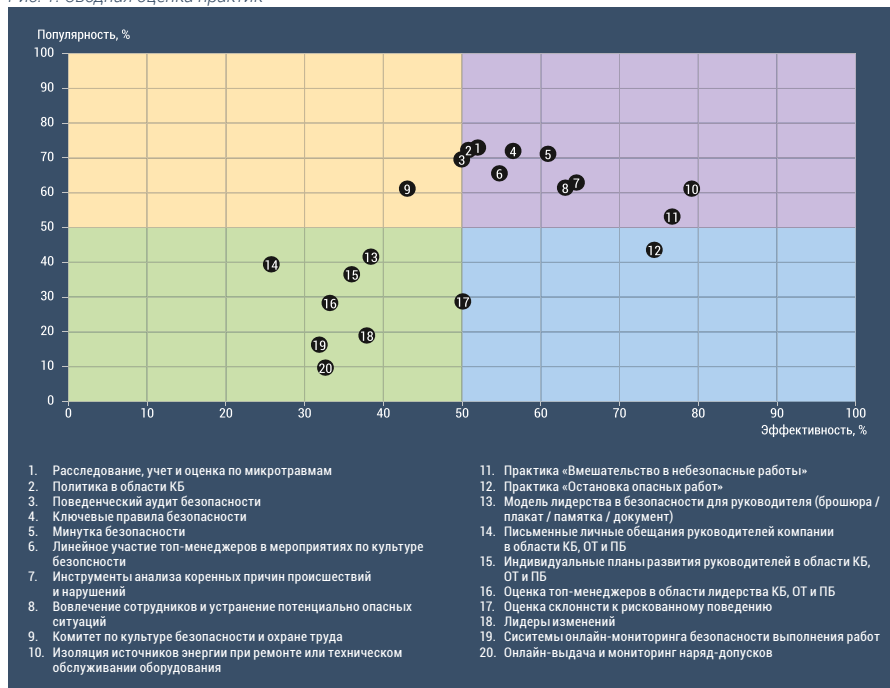
- заблуждения — очень популярные практики, которые сотрудники считают неэффективными;

- рабочие лошадки — очень популярные и одновременно полезные инструменты, истинно лучшие практики;
- клад — не самые популярные, но очень эффективные практики;
- мусор — непопулярные и бесполезные инструменты. Мы назвали категорию «мусор», но это название условно, в каждом случае нужно разбираться: возможно, практику неправильно применяют.

ЛИДЕРЫ И АУТСАЙДЕРЫ

Самой эффективной оказалась практика «**Отключение источников энергии при ремонте или техническом обслуживании оборудования**»¹, которую с некоторой условностью, но все же можно отнести к культуре безопасности, поскольку это требование законодательства.

Рис. 1. Сводная оценка практик



¹ Варианты названий практики: Безопасность/Маркировка/Проверка, LOTO.

Этот результат совпал с мнением автора книги «Русская модель управления» Александра Прохорова о том, что у нас основными рабочими инструментами являются различные блокировки. «В российских компаниях, — утверждает Прохоров, — могут эффективно работать только технические средства обеспечения безопасности. Чем меньше зависит от человека, тем лучше»². Наше исследование подтвердило этот тезис.

Тем неожиданной для нас в «рабочие лошадки» попала практика «**Вмешательство в небезопасные работы**». Неожиданно — потому что по нашему опыту для корпоративной культуры российских производственных компаний более характерны как раз установки «невмешательства»: «как я, новичок, буду делать замечания опытному рабочему?», «с чего мне вмешиваться в дела на соседнем участке?», «вопросы безопасности — дело соответствующей службы, вот пусть она и занимается». А применение этой практики подразумевает, что люди корректируют работу коллег, если она кажется им небезопасной. Не блокируют, не останавливают процесс, а поправляют неправильное поведение.

Кстати, практика остановки работ (STOP-карты, SOS-карты) тоже в топе, эта не слишком популярная, но очень эффективная практика оказалась «кладом» для половины компаний, принявших участие в исследовании.

Ещё один «клад» — оценка склонности к рискованному поведению (профиль безопасности, Risk Profile). Практику используют только в трети компаний, но те организации, где она внедрена, оценивают оценку склонности персонала к риску как эффективную и полезную.

Очень интересным оказалось положение практики «**Поведенческий аудит безопасности**»³, того самого инструмента must be, с которым было связано так много ожиданий. Беспорно популярная практика оказалась между «заблуждениями» и «рабочими лошадками», но все-таки ближе к первым.

Мы полагаем, это связано с корпоративной культурой наших производственных компаний: новые инструменты часто внедряются формально, на бумаге, искажая первоначальный смысл инструмента. Как правило, именно установки людей мешают использовать практику так же

эффективно, как в западной культуре.

В категорию «заблуждений» попал комитет (совет) по безопасности. Это тоже логично, потому что в наших компаниях, живущих преимущественно в культуре силы или порядка, сложно организовать коллегиальное принятие решений.

Ещё один распространенный, но неэффективный инструмент — «**расследование, учет и оценка микротравм**», хотя популярность практики легко объясняется требованиями законодательства.

В категорию непопулярных и неэффективных попали практики, связанные с участием топ-менеджмента и IT-решениями в области культуры безопасности.

Вопросы безопасности по-прежнему не попадают в фокус внимания первых лиц, кото-

85%
УПРАВЛЕНЦЕВ
считают безопасностью
своей ответственностью

рые, напомним, во многом формируют культуру безопасности организации. Они все понимают, они вроде даже готовы поддерживать и обещать, могут возглавить совет по безопасности — но и все. **Письменные личные обещания, индивидуальные планы развития руководителей в области безопасности, намерения стать лидером изменений** — все это часто не работает должным образом в наших условиях.

Действительно, мы часто видим, как проваливаются попытки вовлечь руководителей, которые не считают вопросы безопасности личным делом. Вроде есть поддержка, вроде они готовы, но у большинства руководителей это не входит в приоритет.

Неудачными оказались и первые попытки применения практик с IT-решениями в области культуры безопасности: **онлайн-мониторинг**

² «Почему лучшие практики HSE не работают в российских компаниях», Михаил Балакшин, HRT №33, 2018

³ Варианты названия практики: ЛПАБ, ЛАБ, ВБС.

безопасности выполнения работ, онлайн-выдача и мониторинг наряд-допусков и т.п. Может быть, прошло слишком мало времени, чтобы научиться использовать эффективно.

Советы по использованию таблицы сводной оценки практик

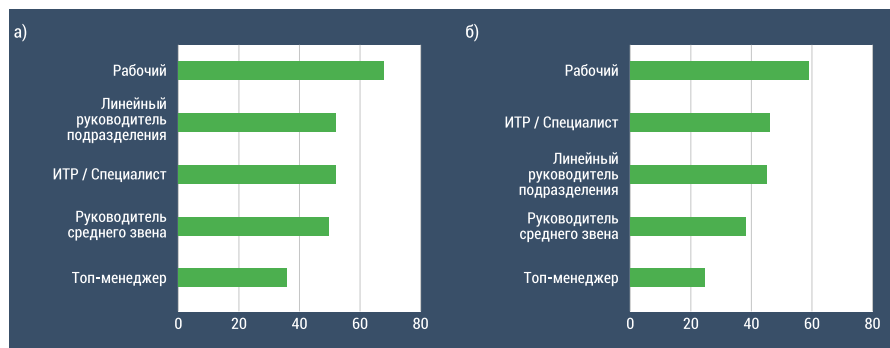
1. Посмотрите, в какой группе оказались практики, которые вы уже используете или только собираетесь внедрить.
2. Присмотритесь к категории «клад».
3. Внедрите и используйте практики из категории «рабочие лошадки».
4. Проанализируйте практики из серии «заблуждения» и «мусор» — вы уверены, что они вам необходимы и будут работать?

ОДНА ОРГАНИЗАЦИЯ — РАЗНЫЕ МИРЫ

В целом наше исследование показало большую противоречивость в оценке ситуации с безопасностью на разных уровнях управления, что говорит о плохой коммуникации между разными уровнями иерархии.

Возьмем, например, личные обещания руководителей. Применение практики предполагает, что команда менеджеров приняла личную ответственность за безопасность. И 85% управленцев действительно отмечают, что сформировали письменные личные обещания. Но чем ниже спускаемся мы по уровню иерархии, тем меньшую осведомленность об этом демонстрируют люди. Меньше

Рис. 2а. Процент несогласных с тем, что каждая опасная работа останавливается



50% линейных руководителей и ИТР/специалистов считают, что топ-команда сформировала письменные личные обязательства.

И только треть рабочих знает о том, что да, «начальники что-то такое обещали», о деталях в принципе речь не идет. А ведь это та самая целевая аудитория, которая должна видеть и понимать отношение руководства к вопросам безопасности.

Это говорит о том, что руководство и рабочие живут совершенно в разных мирах. Еще один факт: 70% рабочих считают, что каждая опасная работа останавливается. Но с ними согласны только около 40% руководителей. То же и в отношении вмешательства в небезопасные работы. 60% рабочих говорят, что сотрудники всегда корректируют неправильное поведение, так же думают лишь 25% топ-менеджеров.

Мы видим: чем выше менеджер по уровню иерархии, тем критичнее его взгляд. Большинство рабочих считает, что с безопасностью у них в организации все хорошо. Казалось бы, более требовательным в вопросах безопасности должен быть именно рабочий — по сути это вопросы его здоровья, если не жизни.

Но сотрудники низшего звена настолько привыкли к существующему уровню опасности, что не воспринимают его как рискованный. Понятие опасной работы, которая, по их мнению, требует остановки, становится весьма расплывчатым.

Точно такие же различия в оценке уровня безопасности существуют между функциональными направлениями. В частности, профессионалы

Рис. 2б. Процент согласных с тем, что сотрудники всегда вмешиваются, если видят небезопасную работу

в области ОТ и ПБ более критично относятся к применению блокировок (ЛОТО, БМП). Эксперты понимают, что все далеко не так безопасно, как кажется рабочим. Например, число специалистов, согласных с тем, что все опасное оборудование в случае опасности можно обесточить, в два раза меньше, чем число рабочих того же предприятия (см. рис. 3).

Различия проявляются и в том, как сотрудники оценивают основные методы мотивации, применяемые в организации. Эксперты в вопросах безопасности считают, что главный инструмент мотивации — конкурсы и поощрения, рабочие же говорят, что их в основном штрафуют.

Все эти примеры подтверждают, насколько по-разному понимают безопасность сотрудники одного и того же предприятия в зависимости от уровня иерархии и функционального направления. Такие существенные различия, вызванные, очевидно, плохой коммуникацией в организации, выглядят опасно.

ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ

Каждая компания, принявшая участие в нашем исследовании, получила подробный анализ текущей ситуации с безопасностью и рекомендации по решению выявленных проблем.

В любом случае начинать нужно с полноценной диагностики культуры безопасности,

Рис. 4. модель S*AVE

S*AVE

S — Staff (люди)
A — Arrangement (организация работы)
V — Vehicles & Machines (безопасная среда)
E — Evolution (комплексное развитие системы HSE)

* — Contractors (управление подрядчиками)

48 рычагов повышения ПБ и ОТ, сгруппированные в 10+ *1 фактор

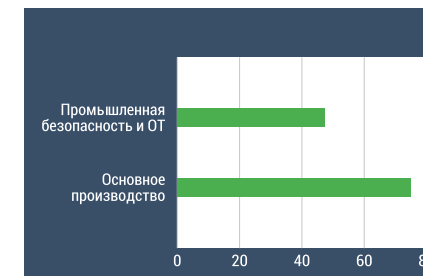
560 индикаторов уровня культуры безопасности (пятиуровневая модель)

>1000 индикаторов оценки безопасности производственных объектов

70 вопросов — руководителям и работникам в рамках электронного экспресс-опроса

* Модель создана по результатам исследования различных моделей безопасности (DuPont, California HSE, RPS Bain). Модель фиксирует корпоративные требования, предъявляемые к системам ПБ и ОТ сверх требований законодательства.

Рис. 3. Процент согласных с тем, что все опасное оборудование имеет изоляцию источников энергии



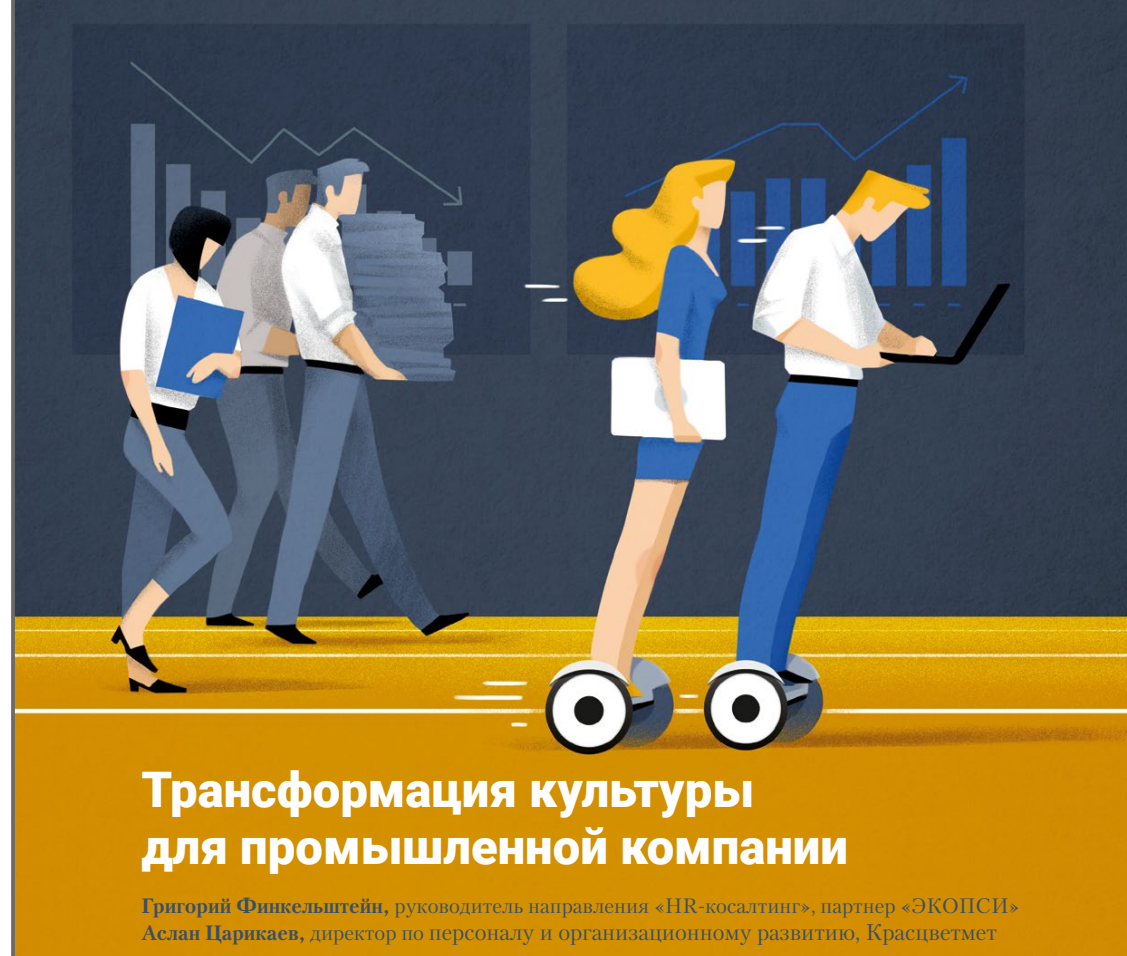
которую мы проводим по одиннадцатифакторной модели S*AVE (см. рис. 4). В ней собраны все лучшие практики, способы, инструменты, развивающие культуру безопасности. При этом модель S*AVE учитывает актуальность практик для конкретного уровня зрелости культуры безопасности.

Возвращаясь к метафоре с эпохой реализма в культуре безопасности — пора признать, что универсальных таблеток не существует, нужно каждый раз исследовать, какие практики действительно будут эффективными в конкретной компании; нужно управлять коммуникациями в организации.

Проблема	Решение
Отсутствие у сотрудников разных уровней единого восприятия текущей ситуации в области КБ, ОТ и ПБ	Независимый комплексный аудит уровня развития КБ и СУОТ и ПБ по модели SAVE. По результатам аудита – формирование дорожной карты развития КБ и СУОТ и ПБ с учетом лучших практик HSE
Производственный персонал и специалисты HSE по-разному воспринимают практики HSE	Академия HSE (смена роли HSE-специалиста с контролера на роль бизнес-партнера, развитие позиции консультанта, развитие коммуникационных навыков)
Сотрудники разных уровней по-разному понимают свою роль в вопросах ОТ и ПБ, отсутствие единых целей в области ОТ и ПБ	Форумы HSE
Привычка действовать формально, на уровне документов	Формирование и развитие внутренней команды лидеров изменений, которые будут неформально внедрять практики HSE
Руководители не всегда своевременно выполняют процессы в области ОТ и ПБ, а иногда и вовсе игнорируют из-за отсутствия планирования мероприятий ОТ и ПБ	Внедрение календаря безопасности для руководителей
Большинство компаний не относятся серьезно к идентификации группы рисков сотрудников	Оценка склонности к рискованному поведению персонала (Risk Profile) с целью определить группу рискованных сотрудников и в дальнейшем работать с ними по снижению уровня риска – для предотвращения травматизма из-за небезопасного поведения сотрудника
Недостаток у работников конкретных навыков области безопасности	Тренинги по безопасности с целью развития определенных навыков: <ul style="list-style-type: none"> • оценка рисков перед началом работ; • оценка динамических рисков; • поведенческий аудит безопасности; • выявление потенциально опасных ситуаций; • снижение количества случаев рискованного поведения через повышение восприятия рисков; • планирование работ и состава бригады с учетом специфики влияния на безопасность; • работа с действиями, нарушающими безопасность, уровень ошибок и уровень нарушений; • виды личной мотивации и предрасположенность к риску.

Организации, которая активно занимается вопросами безопасности, не обойтись без серьезного исследования процессов, практик, людей, условий. Принимая решение о внедрении тех или иных практик, нужно иметь возможность опираться на факты и цифры.

И будем надеяться, что за эпохой реализма придет эпоха модернизма, когда управление культурой безопасности будет базироваться на аналитических данных и формироваться в тесной связке с задачами производственной эффективности. Мыслями об этом мы поделимся в следующих материалах. ■



Трансформация культуры для промышленной компании

Григорий Финкельштейн, руководитель направления «HR-косалтинг», партнер «ЭКОПСИ»
Аслан Царикаев, директор по персоналу и организационному развитию, Красцветмет

Последние несколько лет консультанты «ЭКОПСИ» наблюдают рост запросов на трансформацию корпоративной культуры. Одним компаниям требуются изменения, чтобы успевать за инновациями в отрасли, другие хотят большей экономической эффективности, третьим не хватает вовлеченности сотрудников. Но есть уникальные компании — лидеры рынка, они никого не догоняют, а работают на опережение. Хотя измениться, чтобы заранее подготовиться к будущим вызовам. О трансформации культуры для такой компании и пойдет речь в статье.

ЗАЧЕМ ТРАНСФОРМИРОВАТЬ КУЛЬТУРУ

Красцветмет — лидер в переработке драгоценных металлов в России и одна из ведущих аффинажных компаний мира. Казалось бы, все и так хорошо. Но как мы помним, «нужно бежать со всех ног, чтобы только оставаться на месте, а чтобы куда-то попасть, надо бежать вдвое быстрее»¹. И Красцветмет нацелен на то, чтобы стать инновационной компанией.

На первый взгляд, задача связана с модернизацией технологий и процессов. Но если в компании нет людей, готовых продвигать ин-

¹ Льюис Карролл, «Алиса в стране чудес».

новации, качественного перехода не получится. Поэтому главным направлением работы стало создание условий для развития и привлечения людей, которые будут развивать компанию.

Такая творческая среда, согласно модели спиральной динамики корпоративных культур, характерна для культуры успеха и согласия. Поэтому в компании решили на уровне произ-

водства внедрять культуру правил с элементами культуры успеха, а на уровне менеджмента — культуру успеха с элементами культуры согласия.

Нужно сказать, что это достаточно нетривиальный путь для российских компаний, основная часть которых идет в направлении культуры правил.

СПИРАЛЬНАЯ ДИНАМИКА КОРПОРАТИВНЫХ КУЛЬТУР

Модель «Спиральная динамика» была разработана в конце XX века Доном Бекем и Крисом Кованом. В России используется версия компании «ЭКОПСИ», созданная в 2001 году.

Модель показывает эволюцию корпоративных культур организаций. Основой культур являются корпоративные ценности.

При переходе на следующую ступень ценности предыдущей сохраняются, переходят в фундамент культуры.

Перепрыгнуть ступень невозможно. Такая попытка ведет к мимикрии.

Организация гармонично развивается, когда лидеры опережают компанию на одну ступень — в ином случае возникает разрыв (отщепление или конфликт) между лидерами и организацией.

Новый тип корпоративной культуры может возникнуть в связи с естественным кризисом текущей корпоративной культуры либо путем осознанной трансформации.



Прежде чем внедрять целевую систему ценностей, нужно было определить текущую культуру компании. Консультанты «ЭКОПСИ» помогли Красцветмету провести аудит корпоративной культуры и определить ключевые направления изменений.

На основании опроса персонала был составлен текущий профиль организации с точки зрения ценностей. Чтобы избежать эффекта социально-желательных искажений, примени-

ли методологию опросов и интервьюирования с обработкой результатов математической моделью. Выяснилось, что культура в разных подразделениях очень разнородна, но в целом сотрудники живут в культуре силы и правил, а руководителям близки ценности культуры успеха. Чтобы преодолеть разрыв и успешно трансформировать корпоративную культуру, нужно было изменить систему управления персоналом.

ТЕКУЩАЯ КУЛЬТУРА КОМПАНИИ



ТРАНСФОРМАЦИЯ HR-СИСТЕМЫ

В культуре успеха и согласия очень важна индивидуальная работа с каждым человеком, что повлекло трансформацию всех блоков HR. Базовая идея изменений — если компания хочет заниматься инновациями, она должна стать центром притяжения талантливых людей. Не нужно устраивать между ними конкуренцию. Важно для каждого человека найти интересную ему и полезную компании работу и поставить мотивирующую цель, работающую на общий результат.

Подбор и адаптация персонала. Изменение системы управления персоналом в компании начали в 2016 году, еще до старта целенаправленной трансформации культуры — с подбора персонала. Было необходимо выстроить методологию, сократить зависимость от агентств и снизить непредсказуемость бессистемного «сарафанного рекрутмента». Последний было необходимо сохранить, усилить и оптимизировать: как известно, при верном применении рекомендательный рекрутинг обеспечивает найм лучших сотрудников.

В результате изменений сотрудники стали передавать резюме своих знакомых системно управляющим процессами подбора рекрутерам, а не занимающим менеджерам по своему усмотрению. При этом создавать систему вознаграждения за рекомендации не потребовалось — в компании велась сфокусированная работа по повышению вовлеченности, и люди откликнулись: каждому хочется предложить своим близким лучшее место работы.

Также в компании была запущена практика так называемого «превентивного рекрутмента» через прямой хантинг или рекомендации: в этом случае, когда в поле зрения попадает ин-

тересный кандидат, компания старается найти для него вакансию или создает ее. В результате доля таких наймов составила 10% от общего количества, и процент результативных людей выше именно в этой категории новичков.

Основным критерием подбора стало сочетание компетенций и потенциала. В результате Красцветмет — одна из немногих компаний России, в которой при найме оценивают не только текущую квалификацию, но и потенциал любого сотрудника, включая рабочих.

Красцветмет не просто ищет потенциальных сотрудников вовне, но и рассматривает на ту или иную вакансию уже работающих в компании людей. Им стараются найти наилучшее применение в зависимости от их навыков и мотивации. Для реализации этого подхода одновременно с запуском новой системы рекрутмента была создана и система адаптации персонала, а также запущены открытые внутренние конкурсы. Последнее для исторически иерархической компании культуры силы представлялось очень рискованной практикой, но полностью себя оправдало.

Оценки сотрудниками и руководителями новых систем рекрутмента и адаптации третий год не опускаются ниже 9 баллов из 10.

Обучение. Параллельно с задачами выстраивания рекрутмента и адаптации было запущено классическое для более крупных, чем Красцветмет, промышленных предприятий обучение руководителей стандартам работы руководителей (СРР). Это заложило основу для повышения культуры менеджмента и создания в дальнейшем корпоративного университета, а также системы Performance Management. Меньше чем за год с начала обучения СРР в компании

появилось 15 внутренних «играющих» тренеров и наставников CPP, в том числе из состава топ-менеджмента. Сегодня штат внутренних корпоративных тренеров – более 40 сотрудников Красцветмета, что позволяет говорить об успешной реализации модели самообучающейся организации.

Performance Management. Следующий этап изменений коснулся системы Performance Management, но вскоре стало понятно, что выбранная методология не полностью соответствует целям трансформации корпоративной культуры. Скорректировать работу помогли консультанты «ЭКОПСИ».

Организация не продвинется далеко, если сотрудникам не хватает проактивности. Поэтому в HR-методологию были заложены инструменты развития инициативности. В частности, в систему целеполагания и оценки деятельности заложено, например, что регулярные мониторинговые встречи сотрудника и руководителя проводятся тет-а-тет и иницируются сотрудником. Это дает возможность руководителю быть в курсе дел, а сотруднику оперативно маневрировать, получать дополнительные ресурсы или корректировки от руководителя для решения задач. Также это возможность повлиять на поведение сотрудника, если последний наносит вред корпоративной культуре, поскольку избрал для достижения цели неприемлемые способы.

Оценка деятельности сотрудника также происходит в диалоговом режиме. Сначала сотрудник оценивает себя сам, затем его оценивает руководитель, они обсуждают все несоответствия. После этого на ежегодном кадровом комитете другие руководители подтверждают или корректируют рейтинг сотрудника. Это повышает объективность оценки, мотивирует руководителя качественно выполнять свою управленческую работу.

Внедрение обновленной системы Performance Management началось с середины 2017 года. К концу 2018 года ее развернули на 170 руководителей, а в 2019 – на всех специалистов. Далее в систему оценки войдут рабочие. Почему не стали так оценивать сразу всех? Потому что ставить цели и оценивать достижения может только тот, кому ставили цели и чьи результаты оценивали.

АВТОМАТИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ HR

Многие компании пытаются проводить трансформацию HR без изменений в информационных системах. И они могут даже преуспеть – если их задачей является переход к культуре правил. В культуре правил каждый человек – это винтик в машине, на которого можно завести строчку в таблице Excel. Но когда нужно обеспечить персональный подход к каждому сотруднику, как при переходе к культуре успеха и согласия, без IT-системы сделать это невозможно. Поэтому было решено заняться комплексной автоматизацией системы HR на базе платформы SAP SuccessFactors.

Автоматизация системы HR позволяет:

- установить соответствие между целями каждого сотрудника и целями компании;
- повысить эффективность работы персонала и улучшить взаимодействие между подразделениями;
- обеспечить руководство компании информацией, необходимой для взвешенных управленческих решений.

Почему SAP SuccessFactors? В Красцветмете стояла задача оперативно запустить Performance Management и персонализировать систему управления персоналом, поэтому не было времени разрабатывать IT-платформу с нуля. Базовый функционал избранных модулей SAP SuccessFactors (Performance Management, Succession & Development, Learning Management System, Recruiting Management, Onboarding) в целом лучше всего соответствовал потребностям компании. Удалось настроить модуль Performance Management и запустить внедрение большой внедренческой конференции на весь менеджмент в течение двух с половиной месяцев. Это было отмечено ежегодной премией SAP в СНГ за успешные внедрения SAP SuccessFactors в номинации «Быстрый старт».

ЧТО ВНУТРИ?



Стоит признать, что в SAP SuccessFactors можно реализовать не любой процесс. Поэтому в некоторых блоках, например в LMS и S&D, пришлось научиться пользоваться недружественным интерфейсом для HR-сотрудников, а также существенно вложиться в минимизацию неудобств для пользователя.

В SAP SF систему Onboarding пришлось расширять с помощью внешних IT-инструментов (в частности, на платформе SharePoint под руководством экспертов Красцветмета), поскольку компания сочла необходимым выстроить максимально заботливую адаптацию, а не принять заложенную в системе классическую западную методологию в логике «сотрудник уже сам проактивен». Такого уровня сознательности еще нужно добиваться в большинстве российских компаний, и Красцветмет решил делать это с самого старта HR-цикла. Онбординг в Красцветмете – это насыщенный необходимыми событиями период, который требует усилий для настройки и ведения процесса. Это и пришлось делать вне SAP SF, поскольку платформа не приспособлена для такого подхода.

В рекрутинге SAP SuccessFactors оказался слабее по функционалу и внутренней логике, чем другие программные решения – даже отечественные. Также модуль не отражал ментальности и базовых паттернов работы рекрутера. Но он обладал двумя принципиально важными для внедрения целевой HR-системы преимуществами: сквозным процессом (модуль Recruiting Management для пользователя выглядит как составная часть всего SAP SF) и ориентацией на дисциплинирование нанимающего менеджера

(процесс рекрутмента пошагово и полностью прозрачен для всех заинтересованных сторон). Несовершенство системы проявляется в недостаточности инструментов отчетности и аналитики в SAP SF, а также в том, что для получения этой отчетности клиентам приходится учить сложный внутрисистемный язык.

Тем не менее созданные самостоятельно или при помощи консультантов дашборды позволяют видеть процесс в необходимых ракурсах – именно ради сквозных HR-процессов и их прозрачности заказчики в большинстве случаев и выбирают SAP SuccessFactors. Методология была выстроена Красцветметом самостоятельно, выверена с главным HR-методологом «ЭКОПСИ» и внедрена. Интересно, что заказчику пришлось порой спорить с командой внедренцев со стороны «ЭКОПСИ», не погруженных в тонкости рекрутерской работы, в поисках лучшей методологии, выходящей за функциональные возможности системы и шаблонные представления о том, как «правильно». Сейчас с уверенностью можно сказать, что этот прецедент позволил «ЭКОПСИ» расширить собственную экспертизу – как в предметной области, так и в вопросах возможной IT-архитектуры для внедрения рекрутинговых методологий и функционала SAP SuccessFactors у других клиентов. Аналогичного подхода объединенная команда «ЭКОПСИ» и Красцветмета сейчас придерживается при внедрении модуля SAP SuccessFactors Onboarding для оптимизации функционала платформы.

Таким образом, за полтора года в Красцветмете запустили все модули HR-трансформации. Ряд

процессов уже стабилизирован, для остальных обеспечена точка невозврата. Также был заложен фундамент для перехода в методологию управления персоналом, известную как HR Zego (каждый руководитель — сам HR, поскольку оснащен всем нужным инструментарием, обучен и настроен корректно работать с сотрудниками).

За счет чего удалось быстро внедрить все необходимые компании модули? В подходе к автоматизации есть две крайности. Первая — фокусироваться исключительно на возможностях системы и делать лишь то, что она умеет. Такой вариант не нравится постановщикам задач, потому что не отвечает их целям. Противоположная крайность — игнорировать возможности системы и настаивать на своих потребностях. В этом случае недовольны архитекторы, так как внедрение и дальнейшее регулярное программное обновление SAP SuccessFactors становится крайне затрудненным, если вообще возможным.

Совместный проект Красцветмета и «ЭКОПСИ» — пример синергии заказчика и консультантов, когда одновременно протекали три процесса:

- Выяснение и уточнение потребностей компании.
- Понимание как эти потребности соотносятся с архитектурой IT-системы.
- Поиск оптимального метода удовлетворения потребностей заказчика в рамках системы и в парадигме персонального и проактивного HR.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Будет полезным привести несколько принципов успеха внедрения платформы и изменения корпоративной культуры, сформулировать которые нам помогло данное внедрение и ряд аналогичных проектов для других компаний:

1. Зрелый и мотивированный заказчик, а также высококвалифицированная команда внедрения с обеих сторон.

2. Разнопрофильные члены команд внедрения. Кросс-функциональность экспертизы и менталитетов создает более качественные и объективные решения.

3. Синхронизация и гибкость работы команд HR-методологов и IT-внедренцев. В начале внедрения в «ЭКОПСИ» допустили ошибку, вовремя не решив вопрос синхронизации. Только оперативность и гибкость реагирования на клиентский отзыв позволила быстро выправить процесс, который и обеспечил скорость и слаженность внедрения.

4. Постоянная погруженность методологов в последние HR-тренды и их кастомизация под потребности заказчика, который также внимательно отслеживает тренды.

Практическая реализация этих тонкостей возможна только при погруженности методологов в ход проекта внедрения, специфику бизнес-процессов и корпоративной культуры компании-заказчика. Выпадение методологов из контекста моментально создает проблемы.

5. Гибкий пользовательский подход. Люди не любят инструкции. К ним обращаются, когда что-то пошло не так, а не до этого. Поэтому если во время тестирования пользователь не может самостоятельно разобраться с функционалом, продукт нуждается в доработке.

Когда компании необходима трансформация корпоративной культуры, изменения в HR-системе являются жизненно важными. При этом просто изменить идеологию недостаточно. Важно исполнять новые HR-процессы, для чего не обойтись без автоматизации. Но и она не станет гарантией успеха. Краеугольный камень успешного внедрения — добиться, чтобы работа новой HR-системы, критично зависящая от пользователя IT-платформой, отражалась в заложенных HR-методологией действиях руководителей и сотрудников. Эти действия должны стать стандартными, понятными и неизбежными. Без этого методологии работать не будут и останутся рекомендательными. ■

«Я не планировал стать тренером»



Станислав Куликов, руководитель направления «Развитие персонала и внедрение изменений», компании «ЭКОПСИ»

Расскажи, как ты стал тренером.

Случайно. Я работал в фармацевтической компании, занимался сертификацией и как-то мне предложили сходить на тренинг по навыкам коммуникации. Я понял: вот то, чем я хочу заниматься. Учил нас генеральный директор тренинговой компании, и я прямо там попросил взять меня на работу. Начинал с холодных звонков, учился внутри компании и постепенно стал тренером.

Помнишь, почему понравилась профессия?

Это про трансформации поведения. В широком контексте. С одной стороны, формируя требуемое поведение у человека, мы влияем на эффективность организации как системы, в которой он работает. Ведь бизнес делают люди. С другой стороны, даем возможность конкрет-

ному участнику пересмотреть неэффективные установки или чему-то научиться. Это помощь напрямую человеку. Иной раз то, на что уходят годы, человек понимает за один день и закладывает основу для изменений. Такое бывает нечасто, но бывает. У меня был пример в практике, которым я искренне горжусь. Проектный менеджер одной из компаний изменил стиль коммуникации за три дня так, что все его коллеги и подчиненные с удивлением это отмечали.

Как стать хорошим тренером?

Мне кажется, это вопрос из серии: как стать поэтом (смеется). Ответ простой, по крайней мере в моем случае: если можете НЕ писать — НЕ пишите. Отчасти это призвание, от которого ты не убежишь. Себя не обманешь. Кривая жизни все равно тебя вынесет на твой путь. Это первая составляющая.

Вторая — непрерывное развитие. Необходимо постоянно расширять эрудицию, прирастать знаниями в области своей специализации. Очень важно уметь отказываться от того, что вчера тебя «кормило», быстро учиться, использовать новые инструменты и технологии.

Обучающие мероприятия двигаются в сторону коротких форматов. Например, наши израильские коллеги считают однодневный тренинг роскошью — заказчики хотят провести обучение за полдня! А у нас двухдневный тренинг — стандартная продолжительность.

Появляется много дистанционных и цифровых форматов. Кроме этого, уровень участников существенно вырос за последние 10 лет — люди самостоятельно изучают курсы, читают книги. Тренеру необходимо соответствовать уровню как минимум, а лучше его превышать. Это серьезный вызов, который держит тебя в тонусе.

Третья — работа с людьми. Почему группа умных взрослых людей должна тебе доверять, учиться, искать вместе ответы на сложные вопросы? Хороший тренер способен небанально рассказать теорию, организовать упражнение и главное — помочь участникам правильно его разобрать. Навык качественной рефлексии доступен, к сожалению, немногим людям. Тренер помогает сделать полезные выводы. И в этом смысле, на мой взгляд, хороший современный тренер является и фасилитатором (умеет качественно организовать обсуждение, включая групповой ресурс), и ментором (умеет дать пример нужного поведения), и коучем (умеет помочь человеку с рефлексией, задавая правильные вопросы).

С твоей подачи в «ЭКОПСИ» в свое время появилось несколько новых форматов обучения. Расскажи, как это произошло.

Да, действительно. Лет восемь назад я сделал новое для «ЭКОПСИ» направление деловых

игр и бизнес-симуляций. Мы запустили «Золото королей пустыни» — продукт канадской компании Eagle's Flight и Simdustry — одноименной компании из Германии. «Золото» пользовалось хорошим спросом, и в какой-то момент мы стали одним из крупнейших партнеров по продаже игры. С Simdustry я познакомился на крупнейшей выставке ATD в США. До этого мы в «ЭКОПСИ» не использовали «большие» симуляции на 1–3 дня. Сейчас в нашем арсенале около 15 симуляций — как собственной разработки, так и лицензионных.

Расскажи подробнее о Simdustry. Это похоже на «Монополию»?

Очень отдаленно напоминает. Мы не бросаем кости и не ходим фишками по игровой доске. Участники разрабатывают стратегию и планомерно реализуют ее в перспективе от 5 до 10 лет. Игра моделирует производственный процесс большой компании, которая работает на конкурентном рынке. На доске присутствуют все основные функции компании, и весь производственный цикл, который продукт должен пройти, от разработки до продажи. В игре участвуют несколько «компаний» — команд из 4–6 человек, которые соревнуются между собой — «конкурируют на рынке». Руководители учатся думать за весь бизнес, понимать, за счет чего компания заработает деньги для акционеров в перспективе 5–10 лет.



Какая у тебя любимая тема сейчас?

Сейчас меня очень увлекает тема управленческого масштаба. И в целом мышления руководителя. Тема, на мой взгляд, очень важная

и, я бы сказал, недооцененная. Традиционно руководителя учат набору полезных автоматических действий: ставить задачу, планировать, контролировать и давать обратную связь, делегировать. Но вот в чем парадокс. Алгоритм делегирования безумно простой — занимает буквально страницу. Многие руководители его знают, но не делегируют задачи подчиненным. Почему? Есть разные версии. Одна из них — недостаточный управленческий масштаб руководителя¹. Это то, какими категориями мыслит руководитель, что считает для себя важным и что не замечает. И если руководитель обладает менталитетом «исполнителя», он может считать, что выполнение конкретной задачи — его исполнительская ответственность.

На тренинге мы говорим о разнице «картины мира» у руководителей разного уровня. Как должно изменяться, эволюционировать восприятие задач, рисков, роли руководителя в изменениях и совершенствовании.

У симуляции две основных цели. Первая — научить нефинансовых менеджеров принимать управленческие решения при помощи финансов. Вторая — создать развивающий опыт разработки и реализации долгосрочной стратегии.

Расскажи еще про Lego Serious Play.

Lego Serious Play (LSP) — это инструмент фасилитации. Очень хорошо работает, когда нужно обсудить сложные вопросы, которые относятся к абстрактным понятиям, и принять совместное решение. Например, договориться о том, что такое лидерство в конкретной компании. Это понятие трудно «пощупать», люди нагружают его своим смыслом, и смыслы могут быть очень разными. Если на очередном совещании просто сказать, что лидерство — приоритет текущего года, каждый участник уйдет со своим пониманием, что это такое и что нужно делать. Понятно, что результат, скорее всего,

будет нулевой, более того — могут возникать конфликты. В такой ситуации LSP помогает договориться: участники создают из конструктора Lego материальное воплощение абстрактного понятия и договариваются о его содержании.

Если русский говорит, что его сильная сторона — умение вести команду вперед, то он, скорее всего, построит автомобиль и посадит человечка управлять им. Очень понятный символ: «я — водитель машины и я драйвер — руководитель команды». А швед построит из 10 кубиков абстракцию, похожую на елку, и скажет: это я как драйвер команды.

Как это физически происходит: мы сидим и договариваемся, что такое лидерство в нашей компании?

Примерно. Сначала каждый участник строит из конструктора свое представление о том, что есть «лидерство». После каждый рассказывает так называемую story своей модели — представляет и объясняет, из чего она состоит, что символизирует каждый элемент. Далее участникам необходимо создать из индивидуальных моделей общую — построить то представление о лидерстве, с которым согласны все. И что важно — могут одинаково транслировать. Так появляется общая story, дающая представление, что есть «лидерство» в нашей компании. Фактически это и есть обсуждение через создание осязаемых моделей, визуализацию абстракции. В методологии LSP есть жесткий последовательный процесс, который требует строить сначала, обсуждать потом. И в этом есть смысл. Когда мы проводили сессию LSP внутри своей команды, нарушили этот принцип. В результате ушли в неконструктивную полемику, диалог стал заходить в тупик. Так на собственном опыте мы поняли, что нужно следовать методологии.

¹ Павел Безручко, «Три вопроса об управленческом масштабе», HRT №21–22, 2012



Ты проводил сессии LSP для интернациональных команд. Есть ли разница в мышлении, в ассоциациях, выборе метафор?

Мы более конкретны и предметны, особенно в том, что касается бизнес-среды. Хорошо это прослеживается и в коммуникации. Например, многие восточные и западные культуры не предполагают высказывание конкретных претензий. Используются полутона, аккуратные витиеватые формулировки. Поэтому для иностранцев наш конкретный стиль общения может звучать грубо. Но что забавно, те же самые шведы, которые живут и работают в России, начинают более точно и прямо излагать свои мысли в отличие от соотечественников в Швеции.

Ты играешь в группе на ударных. Расскажи о своем увлечении музыкой.

Это давняя история, еще с пионерского лагеря. Во-первых, сын нашего физрука был никто иной, как Артур Беркут — лидер очень популярной на тот момент группы «Автограф». Они гастролировали по США и периодически заезжали к нам в лагерь — Артур хотел навестить

маму и отдохнуть. Ну и заодно давали у нас концерты. В то время в лагере был очень неплохой комплект музыкальных инструментов. Во-вторых, у нас был молодой вожатый, очень творческий человек. Он устраивал слайдовые дискотеки. Для того времени это было что-то вроде 3D сейчас. И вот для какого-то конкурса он сделал из нас «группу», которая играла «под фанеру». Сначала сделал всем музыкальные инструменты из картона в натуральную величину, раскрасил. Ну а потом нам дали в руки настоящие инструменты. Мы, конечно, больше с ними кривлялись, но думаю, любовь к музыке родилась из выступления той «группы». Потом в школе появилась группа, в институте. Мы даже записывали что-то кустарным образом. Жаль, что записи не сохранились.

А что за музыку вы играете, где выступаете?

В основном свою. Выступаем в клубах, на фестивалях. Играли как-то на малой сцене «Нашествия» лет пять назад, ездили на фестивали в Голландию, делали мини-тур по Германии с одной достаточно известной в узких кругах финской группой. Там у нас хороший знако-

мый, звукорежиссер, мы у него два альбома записали.

Говорят, из твоего увлечения родился новый формат тимбилдинга?

Я бы не называл это тимбилдингом. Скорее, «барабанное шоу». Появилось оно год назад, во время корпоративного выезда «ЭКОПСИ» в Армению. Мы решили отойти от классического сценария, когда лидеры выступают с рассказами о стратегии развития, и сделать что-то оригинальное. Собралась команда инициативных энергичных людей, и меня попросили придумать «что-нибудь с барабанами». Родилась идея собрать барабанный оркестр из 200 человек и сыграть песни под минус². Я сел за барабанную установку, чтобы задавать темп и ритм. А коллеги получили всевозможные «ударные инструменты»: маракасы, колокольчики, бубны, тамбурины. Так мы решили вопрос высоких частот. А за низкие у нас отвечали пятилитровые бутылки из-под воды, по которым били барабанными палочками. Это был самый востребованный инструмент. Мы разделились на группы по 10-15 человек, у каждой группы был свой инструмент и своя партия. И мы все вместе, все 200 человек исполнили три песни. Получилось очень здорово. Некоторым коллегам так понравился формат, что они стали предлагать его клиентам. И вот сделали шоу — как завершение одной сложной сессии для клиента. Заказчик был в восторге.

В 2018 году ты стал руководителем направления «Развитие персонала и внедрение изменений», насколько тебе интересна новая роль?

Интересно, что за год изменилось понимание моей роли. Изначально я думал, что, во-первых, должен заниматься людьми, во-вторых, быть центром экспертизы в своем направлении и, в-третьих, работать с клиентами, как лидер направления. Теперь я вижу свою роль в том, чтобы создавать новые решения для бизнеса, которые будут обеспечивать развитие компании и приносить деньги. Для этого мне нужно собрать талантливую команду. «ЭКОПСИ» —

уникальная компания, где эффективность и качество работы базируется на самомотивации консультантов. Поэтому моя задача как лидера направления состоит в том, чтобы искать и привлекать талантливых людей в компанию и помогать им реализовать свой потенциал.

И как только картинка сложилась, появилось понимание, куда и зачем двигаться.

Появился план?

Скорее, осознанность. План — техническая производная из осознанности. Хотя я понимаю, что иной раз мне трудно подружиться со своим планом (смеется). Увлекает мечта, цель, драйвит процесс, который может повернуться совершенно неожиданным образом. В детстве я мечтал стать дальнобойщиком — очень любил машины, художником, журналистом-международником, получил в итоге профессию востоковеда. Учился в Южной Корее, думал о дипломатической карьере. Тренером стать не планировал.

Если говорить о «производственных» планах, то их достаточно много. У нас уже есть и в ближайший год появится несколько новых продуктов. Мы планируем активно выводить их на рынок.

Что это за продукты, можешь рассказать подробнее?

Во-первых, GAIN — программа развития управленческих команд. Сначала мы проводим исследование по четырем факторам командной эффективности: есть у команды общие и разделяемые всеми цели, понятно ли распределены полномочия и ответственность между членами команды, являются ли члены команды профессионалами в том, за что отвечают, и существуют ли нормы, регулирующие взаимодействие членов команды. Затем, по результатам исследования, мы встречаемся с лидером команды и формируем гипотезы дальнейшего развития. Как правило, это несколько сессий, на которых мы прорабатываем точки роста команды. У нас уже есть нескольких успешных проектов. И мы можем с уверенностью сказать: программа работает. Это эффективно.

² Исполнение музыкального произведения, когда часть инструментов звучит в записи, часть — живую.



А ты сам ходишь на тренинги? Каково быть участником тренинга профессиональному тренеру?

Очень интересное ощущение. Например, мастер-класс по фасилитации Майкла Вилкинсона³. Совершенно другой тренерский стиль и послылы другие. Было непросто балансировать между формой подачи Майкла и содержанием его мастер-класса.

Вилкинсон — такой мистер Голливуд, фейерверк, как тебе этот стиль?

Он шумный, драйвовый, энергичный. Это такой american style тренинг. Сама энергия мне нравится. Но некоторые шоу-элементы скорее неорганичны нам, или точнее мне. При всем при этом Майкл удивительно сочетает в себе драйв, шоу и потрясающую структурированность, глубину подачи материала. Это, конечно, высший пилотаж. Этому надо учиться. Понятно, что копирование бессмысленно. У каждого свои сильные стороны и ограничения. Я просто возьму то полезное, что он может мне дать, и пойду с этим работать дальше.

А есть тренинг, на который ты хочешь попасть?

Парфразируя Дона Хуана⁴, который говорил «истина за углом», я бы сказал так: никогда не знаешь, на каком тренинге ты получишь полезный инсайт, простую, но эффективно работающую технологию. Если все-таки называть темы, то это принятие решений в условиях неопределенности, создание правильной умной системы, которая формирует нужное поведение у сотрудников и помогает раскрыть их таланты, программы бизнес-школы, которые основаны на работе с кейсами и реальностью участников — подобные делает, например, INSEAD⁵. Мне было бы любопытно сходить на тренинг Эрика Бертрана Рассела «Адская неделя». Хотя и немного боязно (смеется). ■

³ Майкл Вилкинсон известный американский фасилитатор, специалист по созданию стратегий.

⁴ Карлос Кастанеда, «Учение Дона Хуана».

⁵ Французская бизнес-школа и исследовательский институт.

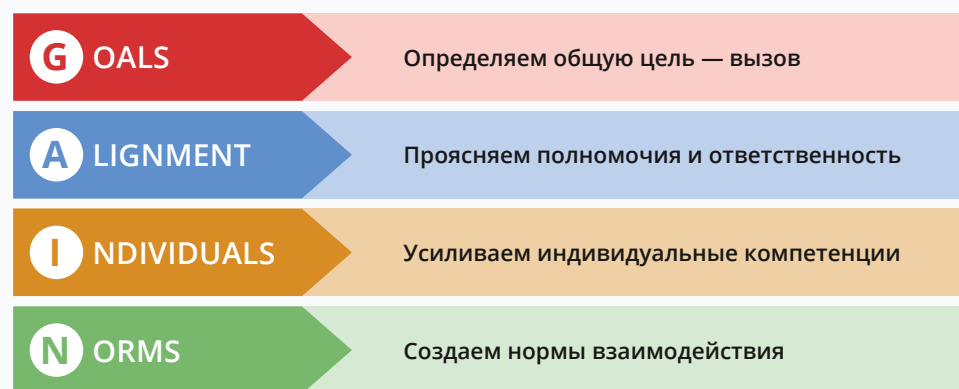
КАК ПОВЫСИТЬ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ КОМАНДЫ МЕНЕДЖЕРОВ?



ТИПИЧНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД*

- Преобладание функциональных интересов над общекомандными — фокусировка на функциональных целях, КПЭ, участках работы.
- Нехватка синергии и кооперации. Преобладание недоверия, конкуренции или безразличия друг к другу.
- Непродуктивные конфликты в межфункциональном взаимодействии.
- Невозможность прийти к единому решению, договориться.
- Невыполнение совместных договоренностей.

* По данным исследований управленческих команд компанией «ЭКОПСИ» с 2012 г.



GAIN (англ.) — усиление, прирост, выигрыш.

ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ ПО GAIN

- 1 Аудит команды по GAIN: дистанционный опрос.
- 2 Индивидуальная коучинг-сессия с лидером, определение программы развития.
- 3 Запускающие сессии для команды по обсуждению Goals, Alignment, Norms.
- 4 Программа поддержки: коучинг-сессии с лидером команды, включенное наблюдение с обратной связью, групповой коучинг, аудит форматов взаимодействия, календарь внедрения норм, follow-up сессии.
- 5 Аудит команды через год. Запуск нового цикла улучшений.

РЕЗУЛЬТАТ

Слаженная управленческая команда, достигающая выдающихся целей.

ОПЫТ «ЭКОПСИ»

Более 70 успешных проектов по развитию управленческих команд в крупных российских компаниях.



ЗАПРОСИТЬ ПОДРОБНУЮ ПРЕЗЕНТАЦИЮ ПРО МЕТОД GAIN
Анна Тимофеева, директор по консалтингу
timofeyeva@ecopsy.ru / +7 (495) 645-21-15 / www.ecopsy.ru

Подписка

на журнал

The Human Resources Times



Подписка на журнал бесплатная

Подписаться можно
по электронной почте: vtrende@ecopsy.ru

www.ecopsy.ru