

HR The
Human
Resources
Times

Журнал о людях в бизнесе

ЭКОПСИ
КОНСАЛТИНГ

№29, январь 2016 г.

ПРАКТИКИ РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА



Содержание

Мысли вслух	Инструменты развития: прагматический взгляд Марк Розин	3
Тема номера	Практики регулярного менеджмента Павел Безручко	6
	Законы обратной связи	21
	Человек на своем месте Интервью: Галина Вайсбанд, «Хоум Кредит энд Финанс Банк»	33
	Культ безопасности: как обучить людей сознательности Анна Тимофеева, Анатолий Комаров	44
Аналитика, Исследования	От кадрового резерва – к работе с талантами Григорий Финкельштейн	55
VIP-консультирование	Советы сотрудникам, которых не ценят на работе Мария Макарушкина	63
Личное дело	«Развивать себя, людей и организации» Интервью: Павел Безручко	68

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. редактор: Василий Подобед

Дизайн: Александр Либков
Иллюстрации: Екатерина Федина,
Галина Сивицкая

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, 2016 г.

Учредитель, редакция и издатель:
ЗАО «ЭКОПСИ Консалтинг»
127006, Москва, ул. Долгоруковская, д. 7
Тел.: +7 (495) 795-21-15,
info@ecopsy.ru • www.ecopsy.ru

Инструменты развития:

прагматический взгляд

Марк Розин, управляющий партнер «ЭКОПСИ Консалтинг»

Материалы, собранные в этом номере, на первый взгляд, мало связаны друг с другом.

Статья о практиках регулярного менеджмента рассказывает, как повысить качество управления, совершив переход от обучения по управленческим компетенциям к внедрению правильного менеджмента.

Вторая статья посвящена процессу обратной связи в организациях. В том или ином виде обратная связь широко используется, но сделать ее действительно развивающей удастся далеко не всегда. Своим мнением о секретах и подводных камнях процесса обратной связи с нами делятся люди, по-настоящему опытные в этом вопросе.

Третья тема – работа с талантами. Мы провели исследование практики Talent Management в крупнейших российских компаниях – есть интересные выводы и пища для размышлений.

Четвертая тема относится к **формированию культуры безопасного производства.**

Ну и, наконец, пятая статья – интервью с вице-президентом «Хоум Кредит энд Финанс Банк» Галиной Вайсбанд, где рассказывается **о создании «реквизитной» организации.**

Однако если трактовать понятие «развитие» с той широтой, которой оно заслуживает, а именно – как позитивные поведенческие изменения в работе людей, – станет ясно, что все эти разнообразные материалы посвящены теме развития.

Сделаю утверждение, которое может показаться спорным: большинство людей хотят развиваться, работать продуктивнее и умнее. Однако для того, чтобы меняться изнутри без какой-

либо поддержки со стороны своей организации, требуются железная воля и выдающаяся самодисциплина – а этим обладают лишь немногие из нас. Остальные остро нуждаются в поддержке. Она может быть оказана разными путями – и как раз об этих путях рассказывает каждая из статей номера.

Очень сложно управлять правильно, когда менеджмент считается высоким искусством, учиться которому нужно всю жизнь. Гораздо проще действовать эффективно, когда базовые управленческие шаги расписаны и доступны для освоения в форме хороших практик регулярного менеджмента. Открыто принимать обратную связь и улучшать с ее помощью работу очень трудно, если нас к этому не подталкивают правильно организованный процесс и поддержка коллег. Вовремя вспомнить о безопасности, задуматься о производственных рисках до начала работы – нехарактерное, нетипичное поведение для многих наших сограждан. И здесь на помощь приходят инструменты, связанные с культурой безопасности, – в такой культуре правильные, безопасные действия становятся простыми и естественными. Похожим образом обстоит дело, когда разговор заходит о талантах и карьере: можно верить в то, что настоящий талант пробьет себе дорогу в любой компании, преодолеет все иерархические барьеры, сумеет проявить себя, несмотря на неблагоприятные обстоятельства и неэффективность системы, а можно действовать иначе – выстраивать такую организационную структуру и такую систему управления талантами, которые помогают людям осознать и раскрыть свой потенциал в организации.

Во всем этом мало управленческой романтики, но зато много практической мудрости. Вы держите номер, где показан не героический, а прагматический подход к развитию. ■



Практики

регулярного менеджмента

Павел Безручко, управляющий партнер «ЭКОПСИ Консалтинг»

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

1. Качество менеджмента – серьезная проблема

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

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

Вдумайтесь: 58% недовольных!

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

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

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

щей позиции этот сотрудник был чемпионом, его повысили – а он не тянет», «Наши руководители просто не умеют управлять как следует, научите их!».

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Хорошие практики регулярного менеджмента помогают справляться с постоянно возникающими управленческими ситуациями

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3. Практики регулярного менеджмента

Деятельность любого руководителя можно условно разделить на две части.

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

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

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

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

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

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

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

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

Практики планирования и совершенствования работы подразделения:

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

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

Практики уровня всей организации:

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

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

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

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

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

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

4. Пять этапов внедрения ПРМ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5. Что мешает внедрению ПРМ-подхода?

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

Убежденность в «полной нестандартности» управленческой работы.

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

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

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

Убежденность в несовместимости регулярного менеджмента с ситуацией изменений

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

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

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

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

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

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

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

Длинные регламенты вместо коротких и понятных шпаргалок

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

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

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

Практика регулярного менеджмента «Подведение итогов года»

1. Цели практики:

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

2. Участники: руководитель направления, консультант направления

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

4. Периодичность: ежегодно в январе – феврале

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

6. Подготовка к встрече

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

7. Этапы встречи

А. *Руководитель формулирует цель и повестку встречи*

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

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

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

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

В. *Руководитель направления предоставляет обратную связь консультанту*

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

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

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

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

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

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

Е. Руководитель направления подводит итоги встречи

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

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

8. Принципы, которыми следует руководствоваться в этой практике

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

Подведем итоги

Качество менеджмента является важной проблемой для многих организаций.

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

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

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

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



Законы

обратной связи

По мнению психологов, обратная связь (ОС) – один из самых действенных инструментов развития человека. Невозможно идти вперед, если нет понимания, в правильном ли направлении ты двигаешься. В большинстве современных организаций обратная связь является одной из ключевых практик регулярного менеджмента. Однако желание извлечь из этой процедуры максимум пользы неизбежно порождает целый ряд вопросов. Кто и когда должен давать обратную связь? Как правильно выстраивать беседу? Наконец, стоит ли открывать полученную обратную связь своему окружению? На эти вопросы ответили эксперты «ЭКОПСИ Консалтинг», а также руководители HR-подразделений крупнейших российских компаний.

Павел Безручко, управляющий партнер «ЭКОПСИ Консалтинг»

Как сделать обратную связь реальным инструментом развития людей? Многие компании сегодня используют в работе с сотрудниками процедуру «360 градусов». Это многообещающая методика, но часто она остается лишь трудоемкой и нудной формальностью, не дающей ожидаемого эффекта – импульса к саморазвитию. Так происходит потому, что руководители, а зачастую и HR'ы не знают, как работать с результатами: отчет выдан, но длинные формальные индивидуальные планы развития (ИПР) на основе «360 градусов» почти нигде нормально «не летают».

Многие руководители и HR'ы не знают, как сделать методику «360 градусов» реальным инструментом развития

На выставке «HR & Trainings EXPO 2015» я между делом рассказал, как использую «360 градусов» для саморазвития. И мой подход неожиданно вызвал живой интерес у HR-специалистов.

Технически все просто: прочитав свой отчет «360», нужно обдумать и записать на одной странице формата А4 ответы на четыре вопроса, а затем разослать этот лист тем, кто дал вам обратную связь. Сложность в том, что ответы должны быть искренними и хорошо обдуманными.

Поделюсь отрывками из своего недавнего письма.

Вопрос 1: *что я буду продолжать делать/проявлять (из моих сильных сторон, отмеченных в «360 градусов»)?*

Ответ: содержательно консультировать коллег, помогать тем, кто обратится ко мне за помощью.

Вопрос 2: *что я постараюсь делать по-другому и буду признателен за напоминание и обратную связь (из тех моих слабых сторон / зон развития по «360», которые я хочу в себе изменить)?*

Ответ: лучше слушать; стараться понять собеседника, даже если он не может высказать свою идею за одну минуту и «без воды».

Вопрос 3: *что я не буду в себе менять, несмотря на критику?*

Ответ: с искренним уважением относиться к самым посредственным сотрудникам и членам команды.

Немного поясню. И мне, и вообще всем нам нужно делать так, чтобы посредственных людей в компании было меньше, а талантливых и результативных – больше. Посредственным же сотрудникам стоит найти свой талант и пристроить его к делу – или уйти.

Вопрос 4: *что я хочу изменить, но не понимаю, как это сделать, либо у меня плохо получается (мне будет полезен ваш совет или иная помощь)?*

Ответ: проявлять больше внимания к атмосфере в коллективе.

В первый раз в написании подобной «развивающей рефлексии» сотрудникам могут помочь консультанты и HR'ы (этот процесс гораздо быстрее и интереснее, чем составление традиционного ИПР). Идеально, если такое упражнение делают все члены команды конкретного подразделения. Затем, получив «развивающую рефлексия» друг друга, они в рабочем порядке дают коллегам обратную связь, чтобы помочь им развиваться в обозначенных ими зонах. Например, в моем случае это может быть напоминание о необходимости дослушивать даже тех, кто плохо формулирует свои мысли, или похвала, если я реально выполняю свое обещание.

Постепенно формируется среда, где люди развивают друг друга и где развитие не отделено от работы. Еще один важный эффект: поскольку люди прямо говорят друг другу о том, в каких вопросах они меняться не будут, возникает меньше напрасных ожиданий, разочарований и сопутствующего напряжения в отношениях.

Если люди прямо говорят друг другу, в каких вопросах они меняться не будут, возникает меньше напрасных ожиданий

Разумеется, данный подход не панацея. Для его реализации нужен некоторый уровень доверия в команде – но, как оказалось, отнюдь не запредельный. Некоторым нашим клиентам такой способ работы с обратной связью тоже понравился – это реально помогает.

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

Без обратной связи невозможно корректировать свои ошибки, поэтому базовый навык руководителя – давать сотрудникам качественную ОС, помогая им стать более эффективными.

Распространенный вариант обратной связи – подведение итогов работы (Performance Appraisal), когда руководитель оценивает результаты сотрудника. Кроме того, сейчас все более популярным становится получение ОС от клиентов (в тех случаях, когда клиенты есть). Возможен вариант, когда обратную связь предоставляют консультанты – например, после проведения ассесмента.

Иногда «традиционных» форм обратной связи по тем или иным причинам оказывается недостаточно, и тогда компания вводит регулярные процедуры, чтобы сделать ОС более объективной и развивающей. Самая распространенная методика оценки – «360 градусов», когда сотрудника оценивают коллеги, подчиненные и руководитель. Это очень концентрированная ОС, она охватывает все основные аспекты деятельности человека.

Но процедуры процедурами, а главный вопрос заключается в том, как люди будут использовать обратную связь, смогут ли воспользоваться новым знанием. Я помню случай из своей практики, когда менеджер, получив результаты «360 градусов», даже не стал открывать конверт. Это был сложный человек, со многими в компании он открыто конфликтовал, и у него просто не хватило мужества ознакомиться с мнением коллектива.

Менеджер, получив оценки «360 градусов», даже не открыл конверт. Не хватило мужества ознакомиться с мнением коллектива

Подавляющее большинство людей, настроенных на собственное развитие, принимают и изучают ОС. По сути, работа с обратной связью – это определенная культура, как и забота о своем физическом здоровье. Нормальный здоровый менеджер, склонный к рефлексии, накапливает опыт сканирования, что у него получается лучше, что хуже, и со временем начинает заранее понимать, как его могут оценить окружающие. Но возможны и непредсказуемые реакции. Регулярно сталкиваюсь с людьми, которые знают про свои «болевы́е точки», но до последнего надеются, что им об этом не скажут. Такие люди сначала возмущаются результатами

оценки, а через некоторое время признают их, добавляя, что слушать критику в свой адрес не очень приятно. Другой вариант – человек отказывается сам себя оценивать (в методике «360 градусов» самооценка обязательна). И аргументы выдвигает такие: «Не хочу сам себя

оценивать, пусть меня другие похвалят, мне будет приятно». Или: «Не хочу себя высоко оценивать».

Открывать или нет коллегам свои результаты оценки «360 градусов» – вопрос неоднозначный. Прежде всего, надо понять, зачем это делается. Сотрудник, обсуждающий с другими полученные оценки, либо стремится прояснить, что стоит за этими баллами, какие его действия мешают коллегам, либо пытается получить эмоциональную поддержку, снять напряжение. Второе – менее конструктивный вариант использования результатов, но по-человечески вполне понятный. Обычно человек легко рассказывает другим, как его оценили, если мнение окружающих совпадает с его собственными взглядами на дальнейшее развитие. Кроме того, у него должна быть высокая самооценка, которую никакая обратная связь не разрушит. На мой взгляд, только зрелый человек готов принять тот факт, что он не идеален и не обязан быть идеальным. Но многое зависит и от атмосферы внутри организации.

Некоторые компании (в основном европейские) проводят с нашей помощью оценку «360 градусов» и сразу же заказывают для руководителей сессию для обсуждения результатов с сотрудниками, где менеджер запрашивает у подчиненных рекомендации, что ему изменить в себе, как стать более эффективным. Поскольку обсуждение организуется и проводится в безопасной среде,

руководители спокойно на это соглашаются. Но в российских компаниях подобная практика встречается крайне редко – я знаю всего два примера.

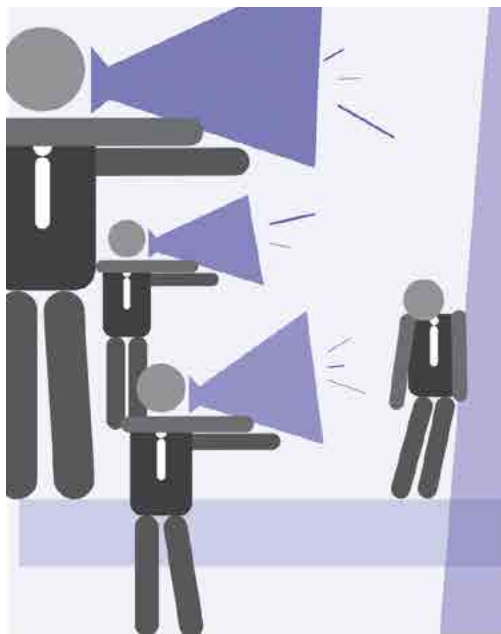
Мария Макарушкина,
партнер, руководитель
практики VIP-
консультирования
«ЭКОПСИ Консалтинг»

Недавно я консультировала нескольких менеджеров довольно высокого уровня. И каждый раз происходило одно и то же: прихожу на встречу –

и вижу, что у женщин глаза на мокром месте, а мужчины выглядят подавленно. Эти серьезные и ответственные люди получили на руки свои результаты «360 градусов» и испытали сильные эмоции. Они расстроились, потому что столкнулись с неприятной информацией: кто-то оценил их гораздо ниже, чем они сами себя оценивали. Кроме того, менеджеры оказались демотивированы – некоторые до такой степени, что стали размышлять об уходе из компании.

Подобные переживания – первичная реакция на обратную связь в тех случаях, когда она расходится с представлениями человека о самом себе. Сначала возникает сопротивление, предпринимается попытка обвинить других людей, которые просто не все видят в твоей работе. На следующем этапе человек обычно принимает обратную связь, начинает обдумывать ситуацию и реально меняться. Но эти мои клиенты обиделись всерьез. Я до сих пор слышу от них, что они стали прохладнее относиться к коллегам.

На самом деле их результаты «360 градусов» не были плохими – просто люди получили отчет и изучали его самостоятельно, им никто не помогал интерпретировать оценки. А одной-двух не очень удачных формулировок достаточно, чтобы обратная связь ранила человека. Чувствительных людей это выбивает из колеи, их рана долго не заживает. И такие эмоциональные реакции не единичны.



Чтобы обратная связь стала инструментом развития, нужно несколько условий.

Одной-двух не очень удачных формулировок достаточно, чтобы обратная связь ранила человека. Это может выбить его из колеи

Во-первых, ее нужно давать аккуратно. Не следует просто молча вручать отчет – процесс должен сопровождать консультант или представитель HR-службы. Важна также форма донесения информации. Даже негатив можно завернуть

в такую обертку, что это не вызовет у человека сопротивления. Давая оценочные суждения, надо обязательно приводить конкретные примеры. Одно из моих клиентов обвинили, что у него нет системного мышления, но не представили никаких подтверждающих фактов. И человек сильно переживал: он-то считал, что у него с мышлением все в порядке (на мой взгляд, так оно и было). Естественно, он назвал такую обратную связь несправедливой.

Во-вторых, лучше всего, если обратную связь дают значимые для человека люди. Например, в некоторых российских компаниях сотрудники преклоняются перед иерархией, и оценка от руководителя является для них более значимой, чем от подчиненных.

Наконец, обратная связь будет инструментом развития, если она попадает на подготовленную почву – то есть тогда, когда человек видит свои недостатки и осознает, что некоторые особенности его поведения нуждаются в доработке. Взрослые состоявшиеся люди готовы меняться, если действительно полагают, что у них есть недостаток, который им мешает. А дальше уже от человека зависит, что он будет делать с полученной информацией: самостоятельно предпримет какие-то шаги по самосовершенствованию или воспользуется помощью коуча.

Стоит ли показывать коллегам свои результаты оценки, открыто говорить о своих недостатках? Тут нет единого мнения – все зависит от культуры компании. В большинстве крупных компаний никто открывать результаты оценки не станет, и руководители – в первую очередь. Во многих организациях важно сохранять лицо и не выставлять напоказ свои слабости. Люди и так видят твои недостатки, а подчеркивать их не всегда целесообразно. К тому же в российской культуре открытость может обернуться против человека – ему потом могут это припомнить.

Наталья Ямщикова, директор корпоративного университета компании СИБУР

Для нашей компании обратная связь – не просто слова. Мы вкладываем в это понятие глубокий смысл. Более пяти лет назад СИБУР начал внедрять производственную систему, и один из ключевых ее элементов – стандарт работы руководителя (СРР). Обратная связь входит в этот стандарт (наряду с делегированием, линейными обходами и другими практиками), и все менеджеры, начиная с первых лиц, активно ее используют.

Наша система управления эффективностью предполагает, что сотрудник получает обратную связь от руководителя по результатам работы и итогам оценки «360 градусов». В зависимости от категорий персонала это происходит 1–2 раза в год. Но сегодня в мире все процессы ускоряются, поэтому интервалы между действиями человека и получением им обратной связи должны максимально сокращаться. Такая скорость реагирования становится конкурентным преимуществом. Поясню на своем примере. Ключевым сотрудникам в своем подразделении я даю обратную связь примерно раз в неделю: если мне что-то понравилось, отмечаю, что человек сделал хорошего, мотивирую продолжать в том же духе; точно так же сообщаю, если что-то не устраивает.

Ни для кого не секрет, что обратная связь – инструмент деликатный. Поэтому мы обучаем руководителей тому, как вести беседу с сотрудниками. Начинать лучше с анализа конкретной ситуации – дать сотруднику высказаться и сделать свои выводы. Кажется, что ничего сложного здесь нет, но многим руководителям приходится сдерживаться, чтобы не начать говорить самим. В России на производстве долгое время складывался директивный стиль управления, поэтому выстраивание диалога очень важно, особенно когда в компании работают 25 тысяч человек.



Люди – наш главный резерв повышения производительности, поэтому наша задача – привить им правильное отношение к делу.

Обратная связь меняет не только сотрудников, но и менеджеров, которые ее дают. Если раньше руководитель использовал только один стиль управления, то теперь он владеет палитрой стилей и видит, что результата можно добиться разными способами. Это настоящий прорыв для производителей. Количество рацпредложений от работников на местах растет год от года, что еще раз убеждает нас в том, что культура диалога приносит свои плоды.

Стоит ли открывать коллегам свои результаты обратной связи? Все зависит от зрелости команды. В моей команде все сотрудники сильные и самодостаточные, поэтому я могу обсуждать с ними такие вещи – в том числе и неприятные моменты. Если в компании на всех уровнях говорят о поддержании диалога, то людям важно дать понять, что их мнение услышали. Тогда, начав

Обратная связь меняет не только сотрудников, но и менеджеров, которые ее дают. Это настоящий прорыв для производителей

с себя и публично пообещав работать над своими недостатками, я как руководитель имею право требовать изменений и от других. Впрочем, это все касается корпоративных правил и вопросов исполнительской дисциплины. Если же речь идет о «мягких материях» – например, об индивидуальном стиле поведения или особенностях темперамента, которые не мешают работе, – то я, например, не считаю целесообразным меняться и честно об этом заявляю. Думаю, коллеги меня понимают.

Марина Деревлева, директор по обучению и развитию X5 Retail Group

На мой взгляд, обратная связь – один из ключевых инструментов развития компании и формирования ее культуры, а также важное средство поддержания высокой результативности. Так что я не сильно ошибусь, если скажу, что регулярная обратная связь – это и есть работа руководителя.

В нашей компании менеджеры общаются со своими сотрудниками регулярно, кто-то реже, кто-то чаще. Ежедневные встречи, еженедельные совещания и ежемесячные подведения итогов всегда сопровождаются обратной связью, а в рамках годового цикла Performance Management – при подведении итогов за

год и при полугодовом пересмотре целей – руководители дают обратную связь каждому своему подчиненному, и это уже формализованный процесс компании.

Так уж сложилось, что чем выше руководитель, тем меньше он получает обратной связи от окружающих, поэтому очень важно, чтобы менеджеры создавали такую среду, в которой их подчиненные дают им обратную связь, и, возможно, сами запрашивали информацию у своих сотрудников. Менеджеры X5 Retail Group очень часто запрашивают обратную связь по собственной инициативе. Я, например, регулярно интересуюсь, точно ли донесла

Чем выше руководитель, тем меньше обратной связи он получает от окружающих. Поэтому стоит специально ее запрашивать

информацию до своих сотрудников, действительно ли они меня поняли. Кроме того, могу напрямую спросить коллег, не были ли мои суждения слишком резкими и бескомпромиссными, как они восприняли ту или иную мою реакцию. Если коллеги сообщают, что я была излишне категорична и не слушала другие точки зрения, пытаюсь каким-то образом реабилитиро-

ваться, спрашиваю совета, как можно было сделать по-другому. Люди охотно дают обратную связь, когда понимают, что откровенность не обернется потом против них самих.

Хорошим инструментом получения обратной связи является опрос «360 градусов», мы видим в этом инструменте большой потенциал для развития сотрудников. На мой взгляд, результаты «360 градусов» вызывают у людей больше доверия, чем, скажем, данные центра оценки. После центра оценки человек может легко отмахнуться от обратной связи, если она его не устраивает, – мол, наблюдатели видят его первый раз и все неправильно истолковали. Но если обратная связь поступает от ближайшего окружения, люди волей-неволей прислушиваются. В моих предыдущих компаниях ни один сотрудник ни разу не сказал, что получил низкие баллы по «360 градусов» и категорически с ними не согласен.

Обратная связь от окружающих действительно может подтолкнуть человека к работе над собой. В моей практике был случай, когда компания проводила упрощенную оценку руководителей: на портал был вывешен список всех руководителей, и сотрудникам предложили ставить плюсы и минусы всем, кого они могут как-то оценить. Менеджер, набравший больше всех минусов, был очень подавлен и пришел ко мне за советом. Я порекомендо-

вала ему поговорить с людьми, собрать как можно больше фактов и сделать выводы. Думаю, он так и поступил.

Кроме того, руководителям полезно иногда делиться с коллегами результатами своей обратной связи – как позитивными, так и негативными (хотя тут многое зависит от культуры и уровня зрелости компании). Тем самым они подадут сигнал своему окружению, что идеальных профессионалов не бывает, главное – делать выводы из собственных ошибок.

Юлия Крылова, начальник отдела карьерного развития Сбербанка Постоянная и своевременная обратная связь в Сбербанке является одним из приоритетов в развитии и совершенствовании профессиональных, личностных и управленческих качеств. Важность обратной связи неоднократно подчеркивал президент, председатель правления Сбербанка Герман Греф.

Наш HR-цикл включает в себя различные этапы работы с сотрудниками from-hire-to-retain (от найма до увольнения). Каждый руководитель ежеквартально встречается с подчиненными для

В процесс оценки по методике «360 градусов» вовлечены почти 12 тыс. человек – это и руководители разного уровня, и клиенты

подведения промежуточных итогов и предоставления обратной связи – это оценка результативности и проявления в работе ценностных компетенций («Я – лидер», «Мы – команда», «Все для клиента»). По результатам этих встреч сотрудник дополняет или корректирует свой индивидуальный план развития.

Для менеджеров высшего звена (около 800 человек) мы ежегодно проводим процедуру «360 градусов». В процесс оценки вовлечены почти 12 тыс. человек – это и руководители разного уровня, и клиенты. Результаты представляются управленческим командам в групповом формате, а также топ-руководителям в индивидуальной беседе.

Ну и, конечно, мы ежегодно подводим итоги работы руководителей. Оцениваем фактическое достижение целей, обсуждаем успехи, причины отклонений от намеченных целей, определяем сильные стороны и зоны роста каждого руководителя. Данная процедура – кадровая комиссия – охватывает все категории менеджмента от линейного до топ-уровня. В 2015 году в работе кадровых комиссий приняли участие более 20 тыс. менедже-

ров по всей России. По итогам работы мы определяем потенциальных кандидатов в кадровый резерв, а также формируем пул сотрудников, развитие которых требует дополнительного внимания. Результаты работы кадровой комиссии доносят до сотрудников их непосредственные руководители.

Получив обратную связь, люди решают, как им развиваться дальше. Для этого есть доступные онлайн-курсы. Есть также уникальный курс по составлению плана развития – он привязан к модели компетенций и позволяет выбирать обучающие мероприятия из обширной библиотеки курсов, тренингов, программ учебных центров и корпоративного университета Сбербанка, то есть любой сотрудник в несколько щелчков мышью может составить для себя комплексную программу развития.

Результаты оценки по компетенциям наших линейных руководителей и топ-менеджеров мы размещаем в системе SAP – информация доступна непосредственному начальнику, а также функциональным и кросс-функциональным руководителям. Это помогает нам формировать высокопродуктивные управленческие команды для решения новых задач, стоящих перед банком. Мы также организуем командные сессии по результатам оценки «360 градусов», где руководители обсуждают свои приоритеты в развитии (как личные, так и командные). А сейчас Сбербанк выбирает единую IT-платформу для управления карьерой сотрудников – в этой системе руководителям будет доступна вся информация об оценках сотрудника, в том числе результаты «360 градусов». ■



Человек на своем месте

Галина Вайсбанд, вице–президент по персоналу «Хоум Кредит энд Финанс Банка»

Беседовала **Юлия Фуколова**

Стремление приносить пользу и добиваться значимых результатов заложено в самой природе человека. Однако далеко не все из нас могут похвалиться высокой результативностью в работе. Канадский ученый Эллиот Джекс, автор концепции Requisite Organization (RO), полагает, что есть два основных фактора, которые могут помешать нам быть результативными: несоответствие между нашим мыслительным потенциалом и занимаемой должностью, а также «неправильный» руководитель. Первое в России внедрение концепции Requisite Organization в деловую практику состоялось в компании «Хоум Кредит энд Финанс Банк». Вице-президент банка по персоналу Галина Вайсбанд поделилась с нами подробностями этого проекта.

Концепция Requisite Organization Эллиота Джекса мало известна в России. Как вы о ней узнали?

Совершенно случайно: мне рассказал о ней бывший коллега, вдогонку прислал ссылку на статьи. Если коротко, то Джекс задается вопросом, как получать от людей максимум того, на что они способны, чтобы им было при этом комфортно работать, – и предлагает свой ответ. Его идеи показались мне интересными, я стала искать материалы в интернете, прочитала книгу Requisite Organization... (см. справку на стр. 38). И поняла: это то, что нужно нам. Мы решили протестировать эту концепцию на практике.

Чем именно она вас заинтересовала?

Чтобы ответить на этот вопрос, надо немного рассказать о нашей компании. Пока на банковском рынке шел бурный подъем, мы

каждый год росли по доходам и по численности сотрудников на 40% и более. Нам нужно было быстро набирать компетентных людей и помогать им адаптироваться в коллективе. Поэтому самым важным показателем при оценке кандидатов были компетенции. Для их оценки мы использовали самые разные инструменты, начиная тестами и заканчивая центром оценки.

В какой-то момент мы, предполагая, что бурный рост скоро закончится, пересмотрели приоритеты и взяли курс на эффективность. Вплотную занявшись построением корпоративной культуры, мы поняли одну вещь: успех на работе связан не только с компетенци-

Как получать от людей максимум, и чтобы при этом им было комфортно работать? Ответ знает канадский ученый Эллиот Джекс

ями. Очень многое зависит от того, что по-английски называется attitude, – мы перевели этот термин как «отношение». Отношение тесно связано с ценностями человека. Мы сформулировали четыре ценности, по которым живем и сейчас: энергия, ответственность, открытость и партнерство. Разработали и проводим специальную программу «Снежный ком» – разговор с сотрудниками о корпоративной культуре и наших ценностях.

И место компетенций при оценке сотрудников тоже заняли ценности?

Нет, не совсем так. Компетенции, безусловно, важны: это 50 процентов успеха человека на работе. Но остальные 50 процентов – это отношение к работе и к окружающим людям. Поэтому мы создали тест, выявляющий ценности кандидата. В нем примерно пять десятков вопросов – поведенческие индикаторы, на которые нужно отвечать «да» или «нет». Кроме того, мы включили ценности в формулу ежегодной оценки сотрудников: если человек показывает некорпоративное поведение, все его достижения умножаются на ноль.

Выглядит вполне логично. Что же не устраивало вас в этой системе?

Изучая показатели людей, мы не раз наблюдали такую картину: есть опытный, компетентный, вовлеченный человек, с отношением у него все в порядке – но результаты невысокие. Чего-то не хватало – и мы никак не могли понять, в чем причина. Какой-то кусок пазла оставался за рамками нашего внимания. Но когда мы узнали



о теории Requisite Organization, этот недостающий кусок появился – и картинка сложилась. Да, компетенции важны, важны также ценности и мотивация сотрудника – но, оказывается, без мыслительного потенциала каши не сварить. Это то, что мы называем «человек на своем месте»: соответствие между масштабом задач на данной должности и масштабом мышления человека. В этом и заключается основная идея Requisite Organization.

Но мыслительный потенциал – очень сложный показатель. Каким образом можно его измерить?

Джекс сделал вывод, что уровень мыслительного потенциала человека и уровень должности можно измерять одной «линейкой»: единицей измерения служит время. Временной горизонт должности можно измерить, задав сотруднику и его руководителю вопрос: «Пожалуйста, сформулируйте самую длинную задачу на своей должности». Если сам человек не может ответить, ответ всегда знает его руководитель. Затем нужно оценить временной горизонт конкретного сотрудника – его способность самостоятельно планировать и выполнять задачи в течение определенного периода вре-

мени. Остается соотнести временной горизонт должности и сотрудника, который ее занимает.

Соответствие между масштабом задач на данной должности и масштабом мышления человека – суть теории Requisite Organization

Например, в нашем случае должности первого уровня – позиции фронт-лайн в отделениях банка. Сотрудники работают по инструкции, уровень решаемых ими задач укладывается в интервал от 1 дня до 3 месяцев. Следующий уровень – супервайзер. Он ставит задачу нижестоящим сотрудникам, оценивает

исполнение, планирует деятельность группы. Его временной горизонт шире: от 3 месяцев до 1 года.

«Мы поняли, почему некоторые люди не показывают высоких результатов»

Какие цели вы ставили, начиная эксперимент по внедрению Requisite Organization?

Прежде всего – улучшить результаты людей, а также сделать работу комфортнее для сотрудников.

Сложно ли было убедить руководство?

Наши руководители всегда открыты для новых идей, они готовы пробовать, если видят в этом логику и смысл. Поэтому мы начали эксперимент и решили оценить все должности в центральном регионе. Силой концепцию не навязывали: каждый руководитель должен созреть морально, увидеть пользу, правильно объяснить идею своим подчиненным, подготовиться к работе с результатами.

Первым согласился директор банковской сети Юрий Андросов (сейчас CEO банка): он разрешил протестировать себя и руководителей своих департаментов, а затем и всю управленческую вертикаль сверху вниз. Мы оценили ключевые должности в бизнес-блоке, провели интервью с CEO и членами управляющего комитета. Параллельно оценили людей. Руководителям задавали вопросы: «Как сотрудник справляется с поставленной задачей? Часто ли вам приходится вмешиваться в работу подчиненного? Часто ли он задает вопросы, приходит за инструкциями?». Если сотруднику не требуется помощь, он, скорее всего, соответствует занимаемой должности. Если он задает много вопросов и при

этом не дает ожидаемого результата к определенному сроку – возможно, не соответствует. Когда человек делает отлично свою работу и дополнительно вовлекается в другие проекты – он перерос свою должность и готов для более сложных задач.

Как в этом эксперименте показала себя концепция Requisite Organization? Какие у вас были инсайты?

Мы раз за разом находили подтверждение выводам Джекса. Например, согласно RO непосредственный руководитель по своему мыслительному потенциалу и уровню задач должности должен быть на один уровень выше подчиненного, иначе возникает дублирование функций. У нас было несколько затяж-

Мы поняли, почему некоторые люди не показывают высоких результатов – задача оказалась для них слишком масштабной

ных конфликтов между подчиненными и их прямыми начальниками, и после анализа мы увидели глубинную причину этих конфликтов: люди находились на одном уровне, то есть выполняли схожие задачи. В такой ситуации начальник чувствует угрозу от сотрудника, и ему некомфортно, а сотрудник

не понимает, почему он должен подчиняться человеку, который знает не больше, чем он сам.

Кроме того, мы нашли объяснение, почему некоторые люди не показывают высоких результатов: просто поставленная перед ними задача оказалась для них слишком масштабной. Они идут к начальнику, получают инструкции, не понимают, как их применять, снова идут... Получается бег по кругу – о каком успехе тут можно говорить. В общем, было много открытий, который подтверждали теорию Джекса.

А какие-то кадровые решения, изменения в политике банка за этим проектом последовали?

Мы думаем, что можно изменить структуру отдела продаж, но масштабных шагов пока не предпринимали. Были приняты отдельные решения в ИТ-блоке – довольно болезненные. Мы изменили структуру подразделения, кроме того, нас покинули несколько менеджеров – они не соответствовали должности. Вместе с тем мы разглядели нескольких перспективных людей, которые буквально подпирали своих непосредственных руководителей, – их повысили. В целом отток людей в подразделении уменьшился.

А в других отделах что-то произошло?

Следующим полем для экспериментов стал операционный блок. Там много массовых подразделений – контакт-центр, операционный департамент, служба взыскания, служба андеррайтинга и так далее. Мы оценили должности и в итоге сделали структуру более плоской – убрали несколько уровней управления, которые не добавляли ценности и не влияли на результат.

Как все эти изменения воспринимали люди?

Сложно. К сожалению, наши эксперименты совпали с кризисом, и некоторые посчитали, что Requisite Organization – это инструмент для борьбы с издержками, предлог для увольнений. Но уходов людей из-за RO было немного – от силы 5–6 случаев.

Однако численность персонала компании сократилась почти вдвое: с 30 тысяч человек до 16 тысяч...

Это никак не связано с внедрением RO. Мы приводили организацию в соответствие объему бизнеса, который был на тот момент, и поэтому закрыли большое количество офисов.

«Офис затих на полтора часа, решая задачи»

Requisite Organization подразумевает, что людей оценивают исключительно с помощью интервью, выясняя их временной горизонт. Но вы также разработали тест. Для чего это было сделано?

В отделениях банка на первом уровне работает около 80% персонала, и наша главная задача состояла в том, чтобы выявить среди них людей с потенциалом, способных перейти на второй уровень и стать супервайзерами. Для этого мы вместе с подрядчиками разработали тест, который состоит из восьми логических задач на причинно-следственные связи. Оглядываясь назад, не могу сказать, что это была самая удачная идея...

Почему?

Наверное, надо было применять тест конкретно для нижнего звена – а мы протестировали всю компанию. Все сделали в один день, как ЕГЭ в школе: офис просто затих на полтора часа, решая задачи. Исследование вызвало резонанс: люди хотели знать,

какой у них уровень, задавали вопросы. Сложность была в том, что каждому пришлось давать обратную связь. Мы нашли удачную форму, как это делать. Согласно Requisite Organization, каждый сотрудник знает свой уровень мышления и при правильной постановке вопросов сам даст точный ответ. Я провела много таких сессий, и люди, как правило, оценивали себя верно.

Какую картину вы увидели после тестирования людей?

Мы выяснили, что примерно 30% или чуть больше сотрудников, работающих на первом уровне, уже сейчас могут занимать должности второго уровня. Это хорошая новость. Плохая новость – мы убедились, что больше 50% людей, занимающих должности второго уровня, по своему мыслительному потенциалу относятся к первому уровню. То есть, по-хорошему, нужна ротация. В чем причина такой ситуации? Обычно наверх продвигают человека, который больше всех продает, – даже если у него нет потенциала, таланта, умения и желания. Но это большая ошибка: мы теряем хорошего специалиста по продажам и не всегда приобретаем хорошего руководителя. Сотрудники первого уровня мышления не должны руководить людьми. Тест как раз помогает нам выявлять среди специалистов тех, кто близок ко второму уровню.

Что вы теперь планируете делать с этими данными?

В двух регионах мы сейчас меняем структуру в соответствии с Requisite Organization – «схлопываем» две должности, потому что они находятся на одном уровне, и назначаем туда людей только второго уровня мышления, оставляя менеджеров, которые по праву занимают эти позиции. Скоро будем делать то же самое в третьем регионе.

«Самое сложное – жить по системе, не допуская компромиссов»

Вы уже можете оценить предварительные итоги эксперимента?

Мы пока в начале пути. Но уже сейчас все новые назначения происходят с учетом временного горизонта человека. Мы знаем, какого уровня позицию нам нужно заполнить и какого уровня человек должен ее занять. Для всех руководителей организовали тренинги, где их обучают проводить интервью и оценивать должности. Главное, что у них есть воля и желание это делать. Теперь

самое сложное – жить по системе Requisite Organization, не допуская компромиссов.

А как обстоят дела с эффективностью сотрудников – вам удалось ее повысить?

Специальными усилиями мыслительный потенциал развивать нельзя. Но он может развиваться с течением времени

Мы сейчас внимательно изучаем этот вопрос. По итогам эксперимента в московском макрорегионе цифры хорошие – но нужно еще раз все перепроверить. Не буду пока хвалиться достижениями, посмотрим результаты других регионов.

Какие еще результаты вы надеетесь получить?

Ждем существенного уменьшения оттока персонала. Для ритейла у нас не очень большая текучка: 47% в год. Когда я пришла в банк, было 120%. Думаю, по итогам 2015 года этот показатель опустится ниже 30%. Если теория Requisite Organization верна, если люди занимаются работой, с которой хорошо справляются, и имеют руководителя, которого заслуживают, то они ощущают себя комфортно. Тогда у них есть мотивация и высокая вовлеченность. В 2014 году мы не проводили исследование вовлеченности, а сейчас провели и посмотрим, как изменились показатели по сравнению с 2013-м годом.

И последний вопрос: можно ли развивать свой мыслительный потенциал? Что по этому поводу говорит Requisite Organization?

По мнению Эллиота Джекса, специальными усилиями мыслительный потенциал развить нельзя. Но он может развиваться с течением времени. Скажем, чем выше ваш потенциал в юные годы, тем выше уровень, на который вы выйдете через определенное количество лет. А чем ниже старт, тем ниже будет, соответственно, и потолок. Конечно, человек может какое-то время притворяться, пытаться прыгнуть выше своей головы – но в итоге будет все время ударяться об этот потолок. И ему будет некомфортно на рабочем месте. По Джексу, время перехода с одного уровня на другой занимает годы и даже десятилетия. Можно, конечно, немного ускорить процесс, обучаясь, читая книги, получая задания на вырост, – но ускорение все равно не будет драматическим. ■

Идеальная иерархия

Автор концепции Requisite Organization (это словосочетание можно перевести как «организация по законам природы») – канадский ученый Эллиот Джекс (Elliott Jaques). Свои представления об идеальной иерархической системе он описал в книге Requisite Organization: Total System for Effective Managerial Organization and Managerial Leadership for the 21st Century. Принципы RO полностью или частично внедрили многие организации – Glacier Metal, Rio Tinto, Tesco, Генеральный штаб Вооруженных сил США и другие.

Главная мысль концепции RO состоит в следующем: компаниям недостаточно оценивать компетенции сотрудников, важно также правильно определять уровень, масштаб мышления и приводить его в соответствие уровню должности, грамотно расставляя людей.

Согласно Джексу, все должности в организации можно разделить на группы по уровню

сложности решаемых задач. Человеку, занимающему определенную должность, необходим соответствующий уровень мышления и способность удерживать в сознании конкретную временную перспективу (time horizon – временной горизонт). Иначе говоря, принимая решения, человек должен мыслить, исходя из расчета на X месяцев или Y лет. Если уровень мышления соответствует уровню сложности задач, сотрудник будет принимать верные решения и приносить ценность в работу подчиненных. Если же требуемый горизонт человеку не «по зубам», организация не получит желаемого результата, а сам человек будет ощущать дискомфорт.

По мнению автора RO, нельзя продвигать на руководящие должности людей, которые не имеют к этому желания и способностей. Лучше правильно «нарезать» должности и выстроить такую систему компенсации, чтобы специалист мог получать достойную

оплату, не становясь при этом руководителем.

Джекс подробно описал, как должна выстраиваться иерархия в компании. Каждый руководитель должен находиться на одну и строго на одну ступень (уровень иерархии) выше своих подчиненных. Ступени должны быть спроектированы таким образом, чтобы соответствовать временному горизонту управленческих или экспертных решений, которые принимаются на соответствующем уровне. Должности исполнительского уровня (рабочие, ассистенты и др.) имеют горизонт планирования от 1 дня до 3 месяцев и не подразумевают управления другими людьми. А позиции топ-менеджеров имеют временной горизонт в несколько лет. С помощью исследований Эллиот Джекс выделил 7 ступеней (временных горизонтов).

Таблица. Каждому уровню должности – свой масштаб мышления

Уровень должности – страта	Примеры должностей	Примеры задач для данной должности и необходимый уровень сложности мышления	Необходимый временной горизонт мышления
7	Президент, генеральный директор холдинга	Выработка миссии, долгосрочного видения, определение философии развития холдинга с учетом стратегических альтернатив, построение целевой корпоративной культуры и бизнес-архитектуры. <i>Концептуальный уровень:</i> <i>Перспективное мышление</i>	Более 20 лет
6	Старший вице-президент холдинга	Управление портфелем производственных активов, долгосрочными капитальными инвестициями и программами R&D. <i>Концептуальный уровень:</i> <i>Системное мышление</i>	10–20 лет
5	Вице-президент, руководитель бизнес-единицы	Встраивание планов развития и результатов деятельности предприятий бизнес-единицы в качестве элементов в более широкий организационный и рыночный контекст. <i>Концептуальный уровень:</i> <i>Дискретное мышление</i>	5–10 лет
4	Директор по производству, генеральный директор предприятия	Интеграция различных процессов, увязывание деятельности систем, проектов и инициатив различных подразделений и функций для достижения целей бизнеса предприятия. <i>Предметный уровень:</i> <i>Стратегическое мышление</i>	2–5 лет
3	Начальник цеха	Разработка альтернативных (лучших) способов решения текущих проблем и задач. Совершенствование отдельных систем и процессов. <i>Предметный уровень:</i> <i>Перспективное мышление</i>	1–2 года
2	Начальник производственного участка	Анализ конкретных производственных ситуаций и проблем: симптомы, причины, выводы, решения. <i>Предметный уровень:</i> <i>Системное мышление</i>	3 месяца – 1 год
1	Исполнитель типовых задач	Строгое исполнение регламента, стандарта. Замечать и устранять отклонения. <i>Предметный уровень:</i> <i>Дискретное мышление</i>	1 день – 3 месяца

Павел Безручко, управляющий партнер «ЭКОПСИ Консалтинг»

В 2012 году я написал статью «Три вопроса об управленческом масштабе» (см. *HRT №21-22/2012 г.*), где поделился идеями и наблюдениями о том, что сотруднику на определенной позиции в иерархии нужна своя картина мира, и описал, какими категориями должен мыслить человек, занимающий данную позицию. Тогда я еще не был знаком с концепцией Эллиота Джекса. Оказалось, у моих наблюдений и выводов много общего с теорией Requisite Organization, хотя есть и некоторые различия.

Чтобы оценить масштаб мышления руководителя, достаточно провести с ним интервью, которое занимает всего 20 минут

Мы познакомились с Ребеккой Кейсон, президентом Requisite Organization International Institute – организации, развивающей идеи Эллиота Джекса. Главное, что мы получили от нашего общения и обучения, – это методология, позволяющая оценивать масштаб мышления руководителей (интервью занимает около 20 минут), а также технология, позволяющая определить текущий уровень, страту конкретной должности (примерно 1 час для каждой позиции).

В «ЭКОПСИ» есть не только тренерская и оценочная практика, но и консалтинговое направление, поэтому мы достаточно быстро освоили новые методы и сейчас ведем проекты с применением этих технологий.

Помимо оценки людей и должностей большим спросом пользуются наши семинары, помогающие руководителям понять концепцию RO и научиться самостоятельно оценивать как уровень задач и временной горизонт должности, так и уровень мышления подчиненных.

Главная сложность (и одновременно ключевое достоинство) подхода RO состоит в том, что он представляет собой целостную систему, из которой нельзя произвольно удалять тот или иной элемент. Например, идея оценки уровня мышления (или, иначе, Current Potential Capability) вызывает у многих клиентов большой энтузиазм: «Наконец-то мы нашли главный критерий, позволяющий осмысленно включать сотрудников в кадровый резерв, ответив на вопрос, потянет ли он!» Но если не проведена оценка других важных параметров, таких как мотивация (к какой работе

у сотрудника «лежит душа») и текущий уровень компетенций, решения все равно получаются недостаточно точными. Другой важный аспект РО как системы: необходимо знать не только уровень мышления человека, но и уровень, временной горизонт той должности, кандидата на которую мы рассматриваем. Эффективности назначенца нередко препятствует отсутствие у его должности необходимых полномочий и ответственности, «отрыв» вознаграждения руководителя от результатов работы его подчиненных, неразвитость практик регулярного менеджмента в компании.

Вместе с тем у нас есть очень хорошая новость: концепция Эллота Джекса помогает быстро понять, каких критериев и элементов эффективности не хватает для максимального раскрытия потенциала каждого сотрудника, работающего в управленческой иерархии. ■

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ: МЕТОДОЛОГИЯ REQUISITE ORGANIZATION

ВЕДУЩИЙ:

ПАВЕЛ БЕЗРУЧКО

УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР

«ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ»

Участники:

руководители высшего звена,
интересующиеся новыми
концепциями и моделями
организационного развития

Продолжительность:

1 день

ЧАСТЬ 1. ОРГАНИЗАЦИЯ

1. Иерархическая организация: как она соответствует природе мышления и совместной деятельности людей?
2. Сколько «страт» (уровней управления) необходимо и достаточно в иерархической структуре? На что следует опираться в поисках ответа на этот вопрос?
3. Как решить вопрос с нормами управляемости (предельной численностью сотрудников) для каждой страты?
4. Как создать координацию и кооперацию между функциями и блоками, не прибегая к матричной структуре?

ЧАСТЬ 2. ЛЮДИ

1. От чего зависит эффективность труда людей в организации?
2. Почему вопрос: «Кто такой руководитель?» лишь кажется очевидным, но не является таковым? Какие полномочия и ответственность должны быть у каждого руководителя?
3. Масштаб и временной горизонт мышления. Как можно быстро оценить, подходит ли человек для работы на конкретном уровне должности, и предсказать, когда преемник или кадровый резервист «созреют» для нового назначения?
4. Что такое «Практики регулярного менеджмента», почему они важны и как внедрить их в работу?

О программе:

Иерархическим организациям давно предрекают упадок и смерть. Однако самые крупные и успешные в мире компании реального сектора построены как управленческие иерархии. Вопрос в том, **как заставить иерархию работать.**

Корпоративный семинар
«ЭКОПСИ Консалтинг»



Культ безопасности:

как обучить людей сознательности

Анна Тимофеева, директор по консалтингу «ЭКОПСИ Консалтинг»

Анатолий Комаров, консультант «ЭКОПСИ Консалтинг»

Сокращенная версия статьи была опубликована на сайте Trainings.ru.

Почему на производстве происходят несчастные случаи? Чаще всего проблема не в стандартах и регламентах, а в установках и поведении людей. Чтобы приучить сотрудников сознательно выполнять инструкции, необходимо привить им культуру безопасности. Опыт наших клиентов показывает, что эта цель достижима.

Все производственники знают, что запускать завод перед Новым годом – не самая лучшая идея. Однако менеджерам крупного холдинга выбирать не приходилось: сроки запуска несколько раз переносились, было потрачено много времени и денег, а новое оборудование то и дело выходило из строя. Наконец предприятие заработало. И снова проблема: на новой установке засорилась труба, через которую выходит газ. Что делать начальнику смены? Останавливать производство? Руководство не поймет. Да еще поди найди это руководство – в канун Нового года... В итоге трубу решили прочистить самостоятельно – в конце концов, все люди опытные, с техникой на «ты».

Несчастные случаи на производстве уносят жизни 2,3 млн человек в год. Основная причина – пресловутый человеческий фактор

...Раздался взрыв такой силы, что его было слышно в центре города. Только по счастливой случайности никто не погиб – отделались травмами.

Каждый год несчастные случаи на производстве уносят жизни примерно 2,3 млн человек. Из них почти 350 тысяч оказываются жертвами

производственных аварий и более 2 млн умирают от профессиональных заболеваний. Еще 313 млн человек ежегодно становятся

инвалидами в результате производственных травм. Такова мировая статистика, которую озвучила заместитель генерального директора по политическим вопросам Международной организации труда (МОТ) Сандра Поласки, выступая на первой Всероссийской неделе охраны труда в апреле 2015 года.

Начиная с 2001 года производственный травматизм в России из года в год снижается, однако показатели по-прежнему в 2–3 раза выше, чем в развитых странах со сходной структурой экономики. Для российского бизнеса это означает массу проблем. Речь идет о жизни и здоровье сотрудников, материальном ущербе, расходах на компенсации, судебных издержках, потерях из-за простоев. Наконец, серьезно страдает имидж компаний. Могут ли HR-менеджеры повлиять на уровень травматизма?

Безопасность на производстве складывается из двух составляющих. Основа – это система правил (стандарты, инструкции, средства защиты, система анализа рисков и др.). Но никакие стандарты не будут работать, если не изменить установки и поведение людей, если не сформировать культуру безопасности. Пресловутый человеческий фактор – причина большинства происшествий.

Опасные признаки:

- Управленческая деятельность отделов ОТ, ПБ и ООС носит реактивный характер: случилось ЧП – рассмотрели, наказали и... забыли до следующего инцидента.
- Ответственность за безопасность перекладывается исключительно на отделы ОТ, ПБ и ООС. Руководители на местах считают, что за безопасность, соблюдение стандартов и правил должны отвечать «специально обученные люди».
- Сотрудников отделов ОТ, ПБ и ООС воспринимают как врагов, которые контролируют и наказывают. Происходит разделение на «своих» (производство) и «чужих» (функция ОТ и ПБ), что мешает нормальному взаимодействию и повышает риски.
- Сотрудники копируют модель поведения/отношения руководителей, соответственно, в компании укореняется отношение к безопасности как к чему-то незначительному, а правила соблюдаются лишь для вида. Все, что касается охраны труда и техники безопасности, в сознании людей относится к категории придуманного и спущенного сверху, навязанного.

Компания «ЭКОПСИ Консалтинг» более 25 лет помогает компаниям менять поведение сотрудников. Изучая кейсы наших клиентов, мы пришли к выводу, что организации, выстроившие культуру безопасности, успешно решили три задачи:

1. Как вдохновить топ-менеджеров на лидерство в развитии культуры безопасности.
2. Как выстроить систему, в которой персонал принимает и соблюдает правила безопасности в ежедневной практике.
3. Как превратить сотрудников отделов охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды

(ОТ, ПБ и ООС, в английском варианте – HSE: Health, Safety and Environment) из контролеров в помощников и консультантов для производственных подразделений и менеджеров компании.

Расскажем о каждой из этих задач более подробно.

Образец для подражания

Распространенная проблема, с которой мы сталкиваемся, знакомясь с культурой производства, – это формальное отношение к вопросам безопасности на всех уровнях компании. Основные симптомы: стандарты являются «мертвыми» документами, инструктажи проводят для галочки, правила соблюдаются только в присутствии «контролеров», руководители, посещая производство, сами пренебрегают соблюдением основных требований безопасности.

Вот показательная история. В крупной компании сменились акционеры, и на предприятие приехал с инспекцией представитель нового владельца. В аэропорту его встретил водитель на персональной машине, попросил пристегнуться. В компании это

было железным правилом: любой сотрудник в поездках должен пристегиваться ремнем безопасности. Даже корпоративный автобус не тронется с места, если хоть один человек не пристегнут, – нарушителя тут же пристыдят коллеги. Однако новый руководитель выполнить просьбу отказался, а когда водитель стал настаивать – накричал на него, пригрозил уво-

литель и выполнил угрозу. История стала достоянием гласности и облетела всю компанию. Теперь работники десять раз подумают, прежде чем выполнять инструкции. Если нарушение правил не просто допускается, а даже поощряется сверху, несчастные случаи будут происходить чаще. Вот так один неразумный поступок руководителя заложил бомбу замедленного действия под всю систему безопасности предприятия.

Но есть и позитивные примеры. На нефтеперерабатывающем заводе в Сибири сложилась культура «не стоит дергать начальство». Показатели травматизма на предприятии зашкаливали, но рабочие и мастера боялись лишней раз сообщить о проблемах наверх. Новый генеральный директор решил сломать культуру

Если нарушение правил не просто допускается, а даже поощряется сверху, несчастные случаи будут происходить чаще

тотального замалчивания. Поняв, что просто так правду о ситуации ему никто не скажет, он опубликовал в заводской газете открытое письмо с примерно таким смыслом: «Друзья, если вы видите опасность, останавливайте работы. Даю вам слово, что никто за это наказан не будет. Вот мой личный мобильный номер, а также номер моего помощника – вы можете звонить нам в любой момент». Конечно, одним письмом культуру безопасности не построишь, однако при должном упорстве и настойчивости люди в конце концов поймут, что от них требуется, и изменят свое поведение.

Правильное отношение к безопасности в компании начинается с правильных установок и лидерства топ-менеджмента. Это особенно справедливо для России с нашей традиционной ориентацией на власть, поэтому самый простой и надежный путь внедрения чего-либо нового – трансляция сверху.

КЕЙС 1**Как вовлекать топ-менеджеров в формирование культуры безопасности (на примере нефтяной компании)**

Крупная российская нефтяная компания поставила перед собой амбициозную цель: стать лидером в своей отрасли по безопасности труда. Был объявлен Год безопасности. Специалисты разработали все основные политики и ключевые стандарты выполнения работ на производстве, однако внедрить их не получалось. Проблема была в топ-менеджерах: они считали, что безопасность – слишком узкая задача, чтобы держать ее в фокусе своего внимания. Нам предстояло переломить присущую руководителям позицию «это не моя тема», заменив ее установкой «от посылки сверху зависит отношение внизу». Для этого необходимо было сформировать у людей четкое представление о том, что такое лидерство с точки зрения культуры безопасности и как они должны его проявлять.

Чтобы решить эту задачу, мы разработали и провели однодневную конференцию для топ-менеджеров компании (уровень топ-руководителей блоков, дочерних обществ и бизнес-единиц, генеральных директоров компаний-подрядчиков). На мероприятие приехали 150 сотрудников компании и представители 200 подрядчиков. С докладом выступил генеральный директор – он озвучил нелицеприятную статистику и признал, что в вопросах безопасности компания явно уступает конкурентам. В итоге совместными усилиями топ-менеджеры и под-

рядчики разработали меры в области охраны труда, которые потом успешно внедрили на местах.

Командиры на поле боя

Почему люди нарушают правила техники безопасности? Обычно сотрудники неплохо знают теорию и регламенты, но между знаниями и реальным поведением лежит пропасть. Правила и регламенты многим людям кажутся навязанными сверху, а навязанное редко становится «своим».

Психологи называют по меньшей мере три причины, по которым сотрудники недооценивают риски в опасных ситуациях.

1. Удаленность от опасных инцидентов или их последствий.

Типичные рассуждения людей, попавших в эту психологическую ловушку: «У нас на линии за 5 лет не было ни одного серьезного происшествия – значит, мы действуем безопасно». Или: «Прежде чем лезть к проводам, нужно бы, конечно, снять с них напряжение – но я же такой осторожный, со мной ничего не произойдет».

2. Близость к намеченной цели. Когда горят сроки или «победа» маячит на горизонте, трудно притормозить, вспоминая о правилах. Очередная психологическая ловушка заманивает нас мыслями типа: «Да, я устал и плохо себя чувствую, но ведь остался всего один рейс до отпуска» и т. п.

3. Стремление следовать принятой модели поведения. Тут в ход идут соображения вроде: «У нас так принято, не хочу быть белой вороной». Например, в производственной компании к опытному токарю прикрепили стажера, но как только ученик начал работать, его ударило током. Оказалось, молодой

сотрудник копировал поведение наставника и, глядя на него, встал на резиновый коврик одной ногой (вместо того чтобы действовать по инструкции и встать на коврик двумя ногами). Стажер просто не знал, что у наставника вместо одной ноги протез, а потому взял за образец небезопасное поведение.

Обычный инструктаж выглядит как монолог: мастер рассказывает, сотрудник расписывается и уходит. Диалог гораздо эффективнее

Тем не менее есть способы повысить осознанность сотрудников, заставить их по собственной воле (а не только из страха перед проверкой) выполнять рабочие операции безопасно. Хороший прием – воздействовать на эмоциональную сферу. Здесь помогают встречи

с коллегами, пострадавшими в результате несчастных случаев, просмотр роликов с места инцидента, конкурсы детских рисунков и т. п. Кроме того, важно развивать навыки управления безопасным пове-

дением. Главные «проводники» такой культуры – руководители на местах (мастера, бригадиры и т. п.).

КЕЙС 2

Как использовать вовлекающий инструктаж (на примере компании «Газпром нефть»)

Мастер – первое менеджерское звено на производстве, он руководит операторами по добыче нефти и газа (до 16 человек в подчинении), и именно от него зависит выполнение требований безопасности. Компания «Газпром нефть» при поддержке «ЭКОПСИ Консалтинг» запустила проект «Школа мастеров» для обучения сотрудников общим управленческим навыкам. Первый учебный блок назвали «Лидерство в безопасности».

Один из конкретных приемов, развивающих культуру безопасности, – вовлекающий инструктаж. Обычный инструктаж выглядит как монолог: мастер рассказывает о предстоящем задании, сотрудник расписывается и уходит. Но никто не знает, действительно ли он в полной мере осознает грозящую опасность. Гораздо эффективнее инструктировать людей в формате диалога, когда мастер задает вопросы («Какой самый большой риск вы видите?», «Что вы будете делать, чтобы этот риск предотвратить?»), а факторы риска проговаривает сам сотрудник.

Поначалу мастера компании «Газпром нефть» отнеслись к идее скептически – мол, нашим сотрудникам такое не подойдет. Но все же по заданию преподавателя сформулировали плюсы и минусы нового подхода, а затем разделились на тройки для работы по группам, где каждый по очереди выступил в роли мастера, оператора и наблюдателя. Оказалось, никаких минусов у новой формы инструктажа нет – сложность лишь в том, чтобы начать задавать вопросы и вести беседу, а не выдавать готовый текст.

Сотрудники получили «домашнее задание»: опробовать новшество на рабочем месте. Почти все отметили, что с молодыми операторами все получилось легко, а вот опытные кадры привыкли получать инструктаж по-старому – молча, и заставить их говорить оказалось непросто. Что делать в таком случае? Возвращаться

к прежнему формату нельзя – так новую культуру не построишь. Выход нашелся: надо проводить смешанные инструктажи. Опытные операторы наблюдают, как отвечают молодые, поправляют их – и незаметно для себя подключаются к беседе. В итоге число сторонников нового формата проведения инструктажей в компании растет, а вместе с ним растет уровень осознанности в действиях сотрудников, т. е. формируется культура безопасности.

КЕЙС 3**Как HR-служба может научить персонал безопасному поведению (на примере компании Itella)**

Логистическая компания Itella время от времени сталкивалась со случаями травматизма. Чаще других в зоне повышенного риска оказывались кладовщики, специалисты склада, комплектовщики, водители погрузчиков. Например, в ходе разгрузки фуры на складе никто не заметил, как шофер забрался в кузов – и в результате погрузчик случайно зацепил его.

До недавнего времени за травматизм на производстве отвечала исключительно служба охраны труда. Фактически она занималась поиском и наказанием виновных, а не устранением системных причин. Сотрудники не были вовлечены в систему и процессы безопасности, инструктажи проводились формально. После того как в компании реорганизовали службу охраны труда и перевели эти вопросы в ведение HR-подразделения, начались изменения.

Как перейти от реактивной культуры безопасности к вовлекающей? Вместе с компанией Itella мы разработали комплексную программу обучения и вовлечения сотрудников. Все люди выполнили тест, оценивающий склонность к рисковому поведению, а затем прошли тренинг «Развитие культуры безопасного поведения». Инструктаж стали проводить в формате деловой игры с отработкой навыков (например, сотрудников спрашивали, какие риски они видят в рабочей зоне и что можно сделать для предотвращения этих рисков). Для начальников складов провели групповые сессии с целью обмена опытом и поиска решения конкретных проблем. Всех менеджеров при выходе в опасную зону обязали надевать СИЗ (средства индивидуальной защиты – спецодежда, специальная обувь), чтобы подавать пример рядовым сотрудникам. Новый руководитель службы охраны труда наладил учет всех инцидентов, а не только несчастных случаев, факты нарушения техники безопасности стали учитываться в КПЭ руководителей. Наконец, вопросы безопасности труда в компании вошли в повестку заседаний совета директоров.

Результаты оказались обнадеживающими: после реализации мероприятий по формированию культуры безопасного поведения количество несчастных случаев в Itella за год снизилось на 25%.

КЕЙС 4**Как повысить осознанность в вопросах охраны труда с помощью обучения (на примере энергетической компании)**

Менеджеров энергетической компании не устраивала ситуация с безопасностью на производстве: отдел HSE не справлялся с контрольными функциями. Нужно было обучить весь персонал безопасному поведению, повысить осознанность поведения людей в опасных или потенциально опасных ситуациях. Для этого мы разработали масштабную программу для разных групп сотрудников.

Первая группа – это методологи, которые контролируют выполнение правил безопасности. Им требуется в первую очередь развивать навыки работы с людьми и умение влиять на других. Очень важно, чтобы «контролеры» и «инструкторы» (как их всегда воспринимали в коллективе) стали внутренними лидерами и консультантами по безопасности. Руководителям производственных коллективов важно показать, что факторами, которые приводят к несчастным случаям, реально можно управлять, если не отмахиваться от них. А с рабочими полезно разговаривать о том, почему люди часто недооценивают риски, научить их критически оценивать свою склонность к рискованному поведению, осознавать мотивы собственных поступков.

После обучения уровень травматизма на предприятии снизился на 19% по сравнению с тем же периодом прошлого года.

На страже безопасности

Одним из ключевых факторов в формировании культуры безопасности являются действия и поступки самих сотрудников отделов HSE: то, как они себя позиционируют, выступают ли носителями правильного отношения к безопасности, умеют ли быть лидерами изменений. Бизнес хочет видеть в сотрудниках службы охраны труда и безопасности партнеров, которые могут обучить подрядчиков и новичков и найти выход из сложных ситуаций, связанных с соблюдением стандартов безопасности. По сути, их роль в компании – просветительская: они – носители целевой культуры, которые способны донести ценности безопасного производства до всех остальных. Их задача – добиться, чтобы каждый, кто видит опасное действие, немедленно реагировал на него – независимо от должности и сферы деятельности.

КЕЙС 5**Как реформировать функцию HSE (на примере крупного металлургического предприятия)**

Компания отвечала высоким стандартам безопасности – на уровне лучших мировых практик, показатель LTIFR (суммарное рабочее время, потерянное в результате полученных травм) был ниже, чем в среднем по отрасли, – однако существенно снизить количество несчастных случаев никак не удавалось. Коллеги видели в сотрудниках службы HSE исключительно контролеров. 20% работников признались, что руководители замалчивают случаи травматизма.

Нам предстояло выявить зоны роста в службе HSE и предложить программу действий по формированию культуры безопасности. Для начала мы разработали профессиональные компетенции и тесты и оценили на их основе 90 работников службы HSE. Кроме того, мы организовали дистанционный анонимный опрос сотрудников (1851 респондент) и провели интервью с топ-менеджерами. По итогам исследования сотрудники HSE получили рекомендации о том, как упрочить свое влияние в коллективе, – в частности, мы предложили им совместно с рабочими проводить рейды в цехах.

В итоге руководители перестали скрывать инциденты на производстве. Сотрудников HSE стали чаще воспринимать как партнеров в общем деле заботы о безопасности персонала. Компания рассчитывает, что за отчетный период на предприятии не пострадает ни один работник.

Нам часто приходится сталкиваться с убеждением, что нарушение правил, неоправданный риск и пренебрежение собственной жизнью – это национальные черты российских работников, изменить которые практически невозможно. Однако мы видели множество примеров того, как те же самые российские работники переходили от полного пренебрежения мерами безопасности к осознанному поведению и высокому уровню ответственности за свои действия. Опыт наших клиентов показывает, что построить прогрессивную культуру безопасности в наших производственных компаниях – реалистичная задача. Это не делается быстро, это требует большой системной работы, но приложенные усилия совершенно точно приведут к зримым и измеримым результатам. ■

КУЛЬТУРА БЕЗОПАСНОСТИ:

ПОДХОД «ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ»

Как снизить травматизм на производстве?

Изменить установки и поведение людей.

Работа с людьми на разных уровнях – наша профессия.

Мы накопили большой опыт по формированию культуры безопасности в производственных компаниях и готовы им поделиться.



АУДИТ КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОСТИ.

Мы определим, на каком уровне развития культуры (патологическая, реактивная, вовлекающая, проактивная, совершенствующаяся) находится компания, а также какие конкретные шаги нужно предпринять для перехода на следующий уровень.



МЕРОПРИЯТИЯ ПО ВОВЛЕЧЕНИЮ В ПРОЦЕССЫ БЕЗОПАСНОСТИ СОТРУДНИКОВ РАЗНОГО УРОВНЯ (в том числе форумы и конференции по безопасности).



ОБУЧЕНИЕ И РАБОТА С ЛИНЕЙНЫМ ПЕРСОНАЛОМ И РУКОВОДИТЕЛЯМИ НА МЕСТАХ, в частности, обучение стандартам безопасности, формирование ответственного отношения к вопросам охраны труда, развитие осознанности.



АУДИТ И РАЗРАБОТКА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ТЕСТОВ НА ЗНАНИЕ КОРПОРАТИВНЫХ СИСТЕМ И СТАНДАРТОВ БЕЗОПАСНОСТИ.



ОБУЧЕНИЕ СОТРУДНИКОВ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ОХРАНЫ ТРУДА И БЕЗОПАСНОСТИ навыкам мотивации, убеждения в работе с производственным персоналом.



TALENT MANAGEMENT



От кадрового резерва – к управлению талантами

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

Кадровый резерв уходит в прошлое. Передовые компании больше не ищут среди сотрудников суперзвезд – они оценивают результативность и потенциал всего персонала, а затем продвигают лучших и увольняют худших. Только так можно построить полноценную систему работы с талантами – Talent Management.

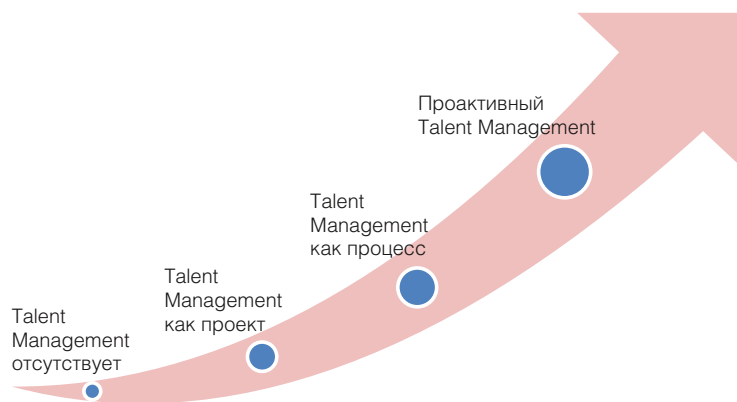
Большинству HR-менеджеров известно, что внутренний найм гораздо эффективнее внешнего. У сотрудников, нанятых извне, в четыре раза ниже вероятность попасть в лидеры рейтинга результативности персонала, а также в четыре раза выше шансы оказаться в самом низу этого рейтинга, чем у сотрудников, продвигаемых изнутри компании (Bidwell, 2011)¹. По данным исследования, человеку, нанятому на открытом рынке, требуется три года, чтобы сравняться по эффективности с сотрудником, нанятым изнутри. При этом внешним кандидатам платят на 18% больше, чем внутренним.

Главная задача Talent Management – улучшить качество персонала в компании. То есть увеличить концентрацию сотрудников, результативных в настоящий момент, а также обладающих потенциалом демонстрировать высокие результаты и в будущем

Полноценная система Talent Management (TM) способна обеспечить бизнес результативным персоналом изнутри. Правда, ее внедрение – длительный и сложный процесс.

¹ Matthew Bidwell. *Paying More to Get Less: Specific Skills, Matching, and the Effects of External Hiring versus Internal Promotion*. *Administrative Science Quarterly*, 2011.

Рисунок 1. Этапы развития Talent Management в организации



Эволюция Talent Management

По нашему мнению, развитие ТМ в организации проходит ряд этапов, или стадий зрелости (см. рис. 1).

1. **ТМ отсутствует.** Все назначения основываются на субъективном мнении руководителя.
2. **ТМ как проект.** Время от времени в компании происходит поиск талантов и выдвижение определенных сотрудников в кадровый резерв.
3. **ТМ как процесс.** Компания ведет регулярный мониторинг талантов, выполняя цикл логически взаимосвязанных этапов работы, рассчитанный на 1–2 года. На выходе процесса бизнес получает полную картину того, какие люди (сильные, средние, слабые) работают в организации, а также ясное представление об их потенциале.
4. **Проактивное управление талантами.** Каждый сотрудник, зная свои сильные и слабые стороны, понимает, на какие позиции внутри компании он может и хочет претендовать. Компания при составлении программы развития учитывает его личные профессиональные цели и, в свою очередь, делает все, чтобы обеспечить максимальную соревновательность на внутреннем рынке труда.

На Западе большинство компаний находятся на 3 стадии (или между 3 и 4).

Из чего состоит Talent Management

Управление талантами как процесс традиционно состоит из шести основных элементов (см. рис. 2):

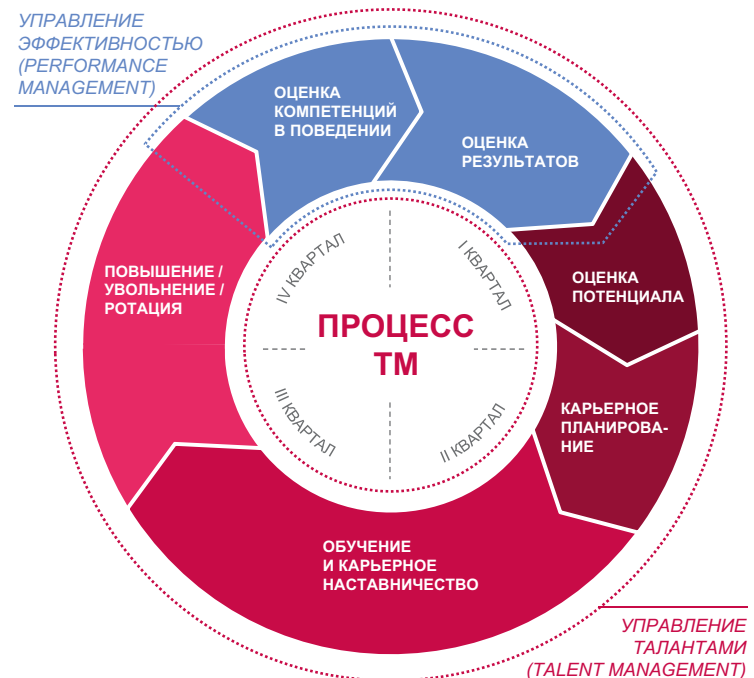
- 1. Оценка результатов.** Перед каждым сотрудником ставят цели и оценивают уровень их достижения.
- 2. Оценка компетенций,** проявляемых в повседневном рабочем поведении сотрудника. Как правило, сотрудника оценивает непосредственный руководитель, иногда – коллеги и подчиненные (1 и 2 элемента составляют систему управления эффективностью Performance Management).
- 3. Оценка потенциала.** Это очень важный элемент, поскольку оценка результатов и рабочего поведения имеет отношение к прошлому, но не гарантирует результата в будущем. Бывает также, что сотрудник с высоким потенциалом показывает низкие результаты, – и тогда надо разбираться, в чем причина.
- 4. Карьерное планирование.** План карьеры каждого сотрудника обсуждается на сессии карьерного планирования или на заседании кадрового комитета.
- 5. Развитие и карьерное наставничество.**

Для каждого сотрудника формулируются цели развития, руководитель поддерживает своих подчиненных в их достижении.

- 6. Принятие кадровых решений.** Лучших сотрудников повышают, худших увольняют, прочих оставляют на месте или предлагают им программы горизонтальной ротации.

А как обстоят дела с Talent Management в России?

Рисунок 2. Система управления талантами (примерный годовой цикл). Размер секторов указывает на среднюю длительность процесса.



В конце 2015 года «ЭКОПСИ Консалтинг» завершила исследование практик ТМ в российских компаниях, опросив 17 организаций из российских топ-30 по выручке. Сфера их деятельности – ТЭК, инфраструктурные проекты, химическая промышленность, металлургия, банковский бизнес, ритейл. Мы провели двухчасовые интервью с менеджерами, которые отвечают за Talent Management, выяснили, какие в компании существуют практики, регламенты и процедуры управления талантами, на какие категории персонала они распространяются. Респонденты на условиях анонимности согласились рассказать о реальном положении дел в этой сфере.

Мы оценили, насколько подобные практики распространены в России, а также сравнили с западными данными – в частности, с результатами исследования Allan Church и его коллег (2015), основанного на опросе 80 компаний². Кроме того, мы использовали данные Mercer's Global Performance Management Survey (2013), где респондентами выступали 1056 организаций.

Вывод 1: вместо процесса управления талантами – отбор в кадровый резерв

В идеале работающая система ТМ должна выглядеть так: компания регулярно собирает данные обо всех сотрудниках (результаты деятельности, оценка компетенций и потенциала), накопленную информацию периодически анализируют – и каждый человек попадает в группу сильных сотрудников, средних или слабых. А дальше в отношении каждой группы принимаются кадровые решения. Одной из первых подобную практику ввела General Electric еще в 1980-х годах.

Однако в большинстве российских компаний (64%) вместо *всеобъемлющего процесса управления талантами существует процедура отбора в кадровый резерв*. Главный недостаток такого подхода – организация оценивает не всех сотрудников. Компании определяют кандидатов в резерв, отсеивая сначала неподходящих по возрасту (например, не моложе 30 лет и не старше 40), образованию, затем анализируют результаты работы и иногда дополнительно проводят ассесмент. В результате через оценочные процедуры проходят максимум 10-30% персонала, а талантами остальных 70-90% сотрудников никто не интересуется.

Потенциал сотрудников, не входящих в кадровый резерв, в России практически не оценивают. В лучшем случае, только старший менеджмент – так делают 18% респондентов (на Западе – 81%). Кроме того,

² Allan H.Church, Christopher T. Rotolo, Nicole M. Ginther and Rebecca Levine. *PepsiCo, Inc., Purchase, New York. How are top companies designing and managing their high-potential programs? A follow-up talent management benchmark study // Consulting Psychology Journal: Practice and Research. 2015, Vol. 67, No. 1, 17–47).*

российские компании не особо задумываются о карьере сотрудников. Только 36% компаний систематически планируют карьеру менеджеров среднего и высшего звена (на Западе – более 80%).

Еще одна проблема – многие компании (более 40%) отбирают людей в кадровый резерв не регулярно, а время от времени, то есть относятся к процедуре как к проекту, а не как к процессу. К тому же отбор сотрудников часто устроен не лучшим образом. В 41% опрошенных компаний существует уникальный (аналогов в западных исследованиях мы не нашли) процесс выдвижения в кадровый резерв, не связанный с системой управления эффективностью (то есть Performance Management и Talent Management оторваны друг от друга). Как это выглядит? Компания оценивает результаты работы человека в течение года, но эти данные никак не учитываются в системе управления талантами. Вместо этого от руководителя требуют самостоятельно составить и подать списки резервистов, что, естественно, приводит к конфликту интересов: руководитель не заинтересован выдвигать лучших, поскольку не хочет, чтобы его подсадили или отобрали у него сильных профессионалов. В итоге не решается основная с точки зрения бизнеса задача ТМ: собрать на ключевых должностях лучших специалистов и менеджеров. В большинстве международных компаний подобная практика невозможна, поскольку там результаты работы учитывают всегда, так что у слабых сотрудников нет шанса попасть в список резервистов. Впрочем, есть повод и для оптимизма: все-таки в 45% опрошенных нами компаний процессы ТМ и РМ взаимосвязаны.

Наконец, более чем в 75% опрошенных нами компаний показатели эффективности системы ТМ (процент назначений из кадрового резерва, процент резервистов, продвинутых выше, доля резервистов, покинувших компанию, и др.) не отслеживаются на систематической основе.

Вывод 2: невнимание к рядовому персоналу

Вывод 2 вытекает из вывода 1: *в России мало кто всерьез занимается рядовыми сотрудниками.* Ни одна из опрошенных нами компаний не оценивает потенциал рядовых специалистов (если они не входят в кадровый резерв), тогда как на Западе 37% компаний оценивают потенциал всех своих сотрудников.

Справедливости ради стоит сказать, что до недавнего времени у HR-менеджеров не было инструмента, который позволял бы

массово измерять потенциал. Но в последнее время у многих провайдеров такие инструменты появились. Например, «ЭКОПСИ Консалтинг» использует тест PIF (Potential in Focus). Кроме того, для оценки потенциала можно взять за основу подход Requisite Organization (см. статью на стр. 33).

Эффективность рядового персонала в России тоже редко измеряют, так как «руки не доходят»: это делают 36% компаний против 90% на Западе. И здесь скрыт большой резерв. По нашему мнению, цели руководителя – это совокупность целей его подчиненных, а результат – сумма результатов его сотрудников. Поэтому эффективность руководителя сложно оценивать без оценки эффективности его людей.

Зачем вообще нужно заниматься рядовым персоналом? Не так давно мы провели исследование в крупном российском банке – проанализировали, чьи компетенции больше влияют на успех

Система Talent Management в России пока далека от идеальной, но по ряду параметров мы почти догнали западные компании

подразделения – менеджеров или специалистов, – и получили однозначный (и статистически достоверный) ответ: компетенции топ-менеджеров почти не влияют на бизнес-результаты. Реальный успех бизнеса зависит от навыков и способностей рядовых сотрудников, а также предпринимаемых ими усилий. Это означает, что намного выгоднее систематиче-

ски искать людей с высоким потенциалом на среднем и нижнем уровне компании и вкладываться в их развитие, нежели тратить серьезные усилия на одну звезду, продвигая ее в топ-менеджеры.

Вывод 3: направление выбрано правильно

Хотя система ТМ в российских компаниях пока далека от идеальной, *по многим параметрам мы догнали или почти догнали западные компании*. Так, по распространенности КПЭ для менеджмента Россия за последние 15 лет приблизилась к западному уровню: за рубежом доля компаний, которые ставят руководителям цели и оценивают выполнение результатов, составляет 81%, у нас — 68%.

Еще одна хорошая новость: российские компании регулярно оценивают компетенции сотрудников, проявленные в рабочем поведении. В отношении менеджеров это делают 59% опрошенных компаний, в отношении специалистов — 36%. Это серьезное достижение, потому что еще 10-15 лет назад мало кто занимался подобной практикой. На Западе более 90% компаний оценивают компетенции и специалистов, и менеджеров.

Наконец, процесс систематического обучения и развития персонала существует во всех компаниях, которые мы опросили, и это тоже большое достижение: еще 15–20 лет назад сотрудников либо вообще не обучали, либо делали это лишь по заявкам особо сознательных руководителей.

Правда, карьерное наставничество (беседы руководителя с сотрудниками о том, что было бы полезно сделать для развития и продвижения по службе) развито пока слабо: такая форма наставничества существует в 36% российских компаний (на Западе — в 86%). Кроме того, мы ни разу не встречали в российских организациях практику ограничения внешнего найма в пользу внутреннего. Компаниям, желающим выращивать будущих лидеров, стоит «прикрутить» к системе ТМ этот важный элемент.

Резюме

Российский бизнес пока находится между 2 и 3 стадией развития ТМ. Это неплохой результат, потому что целенаправленно заниматься управлением талантами в России начали всего 10–15 лет назад. Но, чтобы построить действительно эффективный процесс ТМ, компаниям нужно добиться одновременного выполнения трех условий:

1. Оценивать потенциал и планировать карьеру по крайней мере для всех менеджеров (в идеале – вообще для всех сотрудников).
2. Системно увольнять слабых (тех, кто регулярно неэффективен и имеет низкий потенциал).
3. Системно ограничивать внешний найм в пользу внутреннего. ■



Советы сотрудникам,

которых не ценят на работе

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

Материал подготовлен на основе статьи, опубликованной в газете «Ведомости», №3938, 14 октября 2015 г.

Когда мне было 13 лет, меня постигло первое сильное разочарование «в жизни и в людях». Я заканчивала седьмой класс. На протяжении всего учебного года я получала хорошие оценки, посещала школьные мероприятия, играла на пианино в школьных концертах и активно занималась общественной работой, что, признаюсь, мне не очень свойственно. И вот в конце учебного года лучшим ученикам дают грамоты и подарки. Я была уверена, что тоже получу награду. Но мне ничего не дали. То есть мои успехи, вовлеченность в жизнь класса оказались не замечены ни классным руководителем, ни другими учителями, ни нашим старостой. Было обидно. Тогда горькое чувство непризнанности быстро прошло и уступило место другим впечатлениям. Но воспоминание, как видите, осталось.

**Горькое чувство непризнанности
быстро прошло и уступило место
другим впечатлениям.
Но воспоминание осталось**

Недавно мой клиент, руководитель департамента крупной компании, человек харизматичный, командный, увлеченный, поделился довольно закономерным, но печальным фактом. Он попросил для людей своего департамента добавить в ежегодный опрос вовлеченности сотрудников простой вопрос: «Чувствуете ли вы, что руководитель признает ваши заслуги, успехи, результаты?» Варианты ответа не менее просты: «да»/«нет». Этот руководитель много занимается своими сотрудниками, обсуждает с ними текущие вопросы, регулярно дает обратную связь и, что немаловажно, старается хвалить тех, кто вовремя и успешно справился с очередным проектом, добился значимого результата, внес интересное предложение. Но какой ответ дали большинство сотрудников? К недо-

умению и сожалению начальника департамента, ответы были в большинстве отрицательными. Несмотря на его менеджерские усилия, люди все равно чувствуют себя недостаточно признанными. Факт грустный, но, увы, вполне предсказуемый. Признания никогда не бывает достаточно. Окружающий мир относится к нам равнодушнее, чем мы того достойны.

Скажу честно, что мои уважаемые клиенты после знакомства с результатами собственной оценки «360 градусов» или социомappingа нередко бывают разочарованы до слез – в коллегах, компании и общем мироустройстве. Все считали себя лучше, эффективнее и популярнее, чем оказывается в итоге. Кстати, один из самых «рейтинговых» и «признанных» менеджеров тоже жаловался на «недооцененность» и безразличие окружающих: «Да, меня в коллективе признают, пока я рядом и приношу пользу, но стоило мне заболеть, как обо мне тут же забыли. Нет, не ценят меня по-настоящему».

Признания никогда не бывает достаточно. Окружающий мир относится к нам равнодушнее, чем мы того достойны

Но тут надо разделять рабочую и частную жизнь. В болезни нас поддерживают семья и друзья, но отнюдь не всегда – сотрудники. При рабочих сложностях можно рассчитывать на свою команду, но вряд ли на дружеский круг.

«Почему вы считаете, что вас недооценивают?» – спрашивала я разных сотрудников. Ответы типичны. Одни люди, имеющие внешний локус контроля, во всем винят окружающих. «Я столько сделал, но меня не хвалят», «не повышают зарплату», «не дают новую должность», «не поручают серьезные проекты», «оставляют только рутину, а другим достается самое интересное», «не учитывают мое мнение».

Другие, с внутренним локусом контроля, винят самих себя: «Я не сумел показать свои таланты», «не смог выстроить отношения, чтобы были видны мои результаты», «мне элементарно не хватило времени, чтобы достичь поставленных целей». А я как консультант смотрю со стороны и думаю: «Действительно ли вас недооценили – или это просто наша всеобщая склонность переоценивать свои таланты и успехи?» На самом деле происходит и то, и другое.

Вспомним раннее детство – ведь именно в дошкольный период формируются главные черты нашего характера, закладываются

«ключевые векторы» и основы личности. Некоторые родители очень скупы на похвалу. Что бы ребенок ни делал правильного и хорошего, этого недостаточно, чтобы заслужить одобрение старших. Неудовлетворенная потребность в признании так и продолжает сопровождать человека, «адаптируясь» уже к реалиям взрослой жизни. Ощущение непризнанности, недооцененности становится частью характера. Даже получая похвалу, наш герой продолжает мучительно хотеть новой порции поощрений.

Или другой сюжет. «Ты у меня лучше всех, ты достоин большего», – звучит мощный родительский посыл. Неадекватно завышенная самооценка заставляет беднягу потом всю жизнь страдать от вечной нехватки восхищения, которым его в изобилии пичкали в младенчестве.

Оставим раздутое эго на растерзание мелким страстям и попробуем действовать разумно и конструктивно. Когда нас, как нам кажется, недооценивают, следует спокойно разобраться, в чем именно и почему. Худшее, что можно сделать, – это затаить обиду, разозлиться, опустить руки, меньше вкладываться в работу, перестать доверять окружающим. А лучший способ справиться с негативными чувствами – понять и принять истинную природу своих переживаний, продолжать эффективно работать, не пренебрегать разумными возможностями «себя показать», открыто поговорить с руководством и уточнить ожидания. И однажды все может кардинально измениться. Когда меня в старших классах школы постоянно посылали на олимпиады по гуманитарным наукам, я гордилась («Меня ценят!») и одновременно переживала («А вдруг они переоценивают мои таланты?»). Злополучный и коварный «эффект самозванца» вступал в полную силу и приносил много нелегких минут. Так что во всем нужна золотая середина. ■



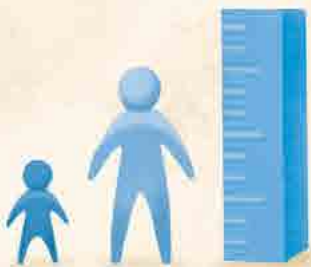
G (Goals)

– разделяемые общие цели



A (Alignment)

– правильно распределенные и согласованные полномочия и зоны ответственности членов команды



I (Individuals)

– каждый член управленческой команды должен соответствовать требованиям к своей роли



N (Norms)

– общие нормы, принципы и правила взаимодействия в команде

РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД

МЕТОД GAIN

Как сделать так, чтобы руководители работали в одной команде на общий результат, не боролись за власть и шире понимали свою ответственность?

GAIN: ЧЕТЫРЕ ФАКТОРА ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТЫ КОМАНДЫ

Результат – эффективно работающая команда, члены которой имеют общую цель, согласованные нормы поведения и зоны ответственности

«ЭКОПСИ Консалтинг» проводит:

- Диагностику команды по методу GAIN
- Сессии по формулированию общих целей и норм взаимодействия в команде
- Сессии по согласованию полномочий и ответственности

Наш опыт:

БОЛЕЕ 60 УСПЕШНЫХ ПРОЕКТОВ
по развитию управленческих команд
в крупных российских компаниях



«Развивать себя, людей и организации»

Павел Безручко, управляющий партнер «ЭКОПСИ Консалтинг»,
руководитель направления «Развитие персонала и внедрение изменений»

Беседовала **Юлия Фуколова**

Легко ли быть руководителем? А начальником руководителей? Павел Безручко совмещает обе роли, будучи управляющим партнером «ЭКОПСИ Консалтинг» и руководителем направления «Развитие персонала и внедрение изменений». Вспоминая этапы своей управленческой карьеры, он рассказывает об изменениях на рынке, новой стратегии «ЭКОПСИ» в области обучения и развития персонала и делится идеями книги, над которой сейчас работает.

«Став руководителем, я испытал настоящий шок»

Павел, ты много лет занимаешься развитием менеджеров и управленческих команд, сам стал руководителем, а затем и генеральным директором. Но всегда интересно узнать, как человеку даются его первые шаги в управленческой роли.

Полноценным менеджером я стал в 2003 году, когда возглавил в «ЭКОПСИ» направление «Развитие персонала». В свое время я закончил МИЭТ по специальности «инженер электронной техники», а когда понял, что люди меня интересуют больше, чем железо, получил психологическое образование. Работал психологом, потом переключился на роли бизнес-тренера, ассесора, консультанта. В «ЭКОПСИ» я вел проекты, управлял проектными командами, отвечал за результат перед клиентом. Но, став руко-

водителем направления, испытал настоящий шок, когда осознал, что теперь отвечаю за работу пятнадцати человек уже не на проектной основе, а ежедневно.

Но ведь ты был хорошим бизнес-тренером и сам учил клиентов, как управлять людьми...

Я получил психологическое образование, когда понял, что люди меня интересуют больше, чем железо

Учить – это одно, а делать – совсем другое. Бизнес-тренер не всегда умеет руководить. Так и я, столкнувшись с реальностью, понял, что ни один управленческий инструмент, которому я обучаю, в моих руках не «летает» как следует. Да и подходящих инструментов не хватает. Например, как фокусировать и контролировать автономных людей? Пытаюсь поставить цели – а человек отвечает, что ведет три проекта и уже сам себе цели поставил.

Что еще стало для тебя открытием?

Ситуация с подбором людей. Нужно было определиться, искать готовых сотрудников или на вырост, а если на вырост, то сколько времени мы готовы ждать до выхода на «штатный режим». И что делать, если кандидат – отличный профессионал, но его личностные особенности не соответствуют культуре компании. Раньше я об этом не задумывался. Понял, что лучше брать «культурно подходящего» человека и затем его развивать.

А как повели себя бывшие коллеги?

Для меня оказалось полнейшей неожиданностью, что сотрудники любят ныть и грузить руководителя своими проблемами (так я воспринимал это в тот момент). Я сам никогда не ходил к начальникам за тем, чтобы меня мотивировали, воодушевляли. А тут пришлось вникать в проблемы не столько профессиональные, сколько личные. Люди приходили ко мне – и я пытался им помочь, предлагал решения проблем. Одна сотрудница обмолвилась, что со мной можно не думать – я сразу даю готовое решение. И тут моя менеджерская самооценка упала до невозможности: оказывается, я сам «отключаю» людям голову и инициативу. Окей, прежде чем давать совет, буду спрашивать мнение самого человека. Даже повесил на обратную сторону монитора желтый листок с надписью «Что ты сам предлагаешь?», чтобы не переходить сразу к решениям.

Помогало?

С теми, кто приходил именно за решением рабочих, содержательных проблем, помогало. Но остальные нуждались скорее во внимании и эмоциональной поддержке. Этот факт мне помогла осознать другая сотрудница. «Ты ведешь себя, как олимпийский чемпион

Людей нужно развивать, а затем им давать свободу и не мешать. А если уж требовать, то делать это последовательно и твердо

в одиночном фигурном катании, – сказала она, – но теперь твоя роль – тренер. Ты должен стоять за бортиком, вцепившись в него побелевшими пальцами, волноваться за своих подопечных, говорить им слова поддержки. Потому что выступают теперь они». Если человек был расстроен по объективной причине

(например, сложности с клиентом), мои советы «что делать» срабатывали. В остальных случаях – нет. И этих остальных было больше.

И что – ты продолжал всех утешать и подбадривать?

После размышлений я понял, что есть разные модели управления. Одни спортивные тренеры вдохновляют своих подопечных, внушают им веру в успех. Другие работают жестко и растят чемпионов с помощью палки. А некоторые подходят к работе аналитически: составляют план тренировок, график подготовки. Воодушевлять и «жестить» в качестве основной роли – это не мое, мне комфортнее работать головой. Когда я лучше осознал свои возможности и ограничения, процесс пошел, проблем с людьми стало меньше. Я понял, что людей нужно развивать, а затем давать им свободу и не мешать, не пытаться руководить. Но если уж что-то требовать, то делать это последовательно и твердо. На эту трансформацию из консультанта в руководителя у меня ушло почти три года.

Нытье сотрудников, наверное, не самое неприятное в работе менеджера. Есть еще такая штука как увольнения...

Увольнять было тяжело, потому что я верю в развитие людей. В те времена для меня уволить означало расписаться, что я не сумел помочь человеку быть успешным, отобрал у него шанс.

Что ты понимаешь под развитием?

Развитие – это позитивные поведенческие изменения. Когда завтра ты действуешь по-другому и получаешь другой результат –



больше или лучше. Для меня «развитие» равно «изменения», а обучение – один из инструментов развития. Мне нравится развивать себя, людей и организации, это дает мне энергию и драйв. Можно даже сказать, что в этом состоит моя профессиональная миссия. А с другой стороны, здесь же крылась причина моих управленческих ошибок. В частности, я долго не увольнял неподходящих людей.

Какие случаи давались тяжелее всего?

Например, когда у сотрудника есть компетенции, мотивация, но он почему-то не достигает результата. И никто не понимает почему. Только много месяцев спустя меня вдруг осенило: этот человек может быть хорош для выполнения других задач, в другой компании. Его компетенции и мотивация – не для «ЭКОПСИ». И я понял, что, расставаясь с ним, я вовсе не мешаю его развитию. Когда эта картинка сложилась, я научился увольнять. Большинство ушедших от нас людей удачно устраивались в других местах. Но, если совсем честно, я все равно ощущаю ответственность за всех, кто со мной работал.

«Это был прыжок в неизвестность»

Руководителем направления ты проработал три с небольшим года, потом стал исполнительным директором, а в 2007 году – генеральным директором «ЭКОПСИ Консалтинг». Что изменилось в твоей работе?

В 2007 году «Развитие персонала» было самым рентабельным направлением в компании, а я был самым результативным аккаунт-менеджером. Но после назначения на должность генерального директора многое изменилось. Например, некоторые сотрудники стали вести себя так, будто я получил погоны – называть по имени-отчеству, обращать повышенное внимание на мое настроение. Это было неприятно. Появилось много новых обязанностей – стратегия, отношения с внешней средой, подписание договоров. Став CEO, я впервые всерьез столкнулся с понятием «бизнес-план». У меня было огромное количество белых пятен.

Но есть же литература – про составление бизнес-планов и прочие управленческие обязанности написаны горы книг...

Я глотал эти горы книг, смотрел видеокурсы, разговаривал с людьми. Понял много полезного про финансы, маркетинг, стратегию, IT. Но не нашел почти ничего, что научило бы меня управлять руководителями.

В чем состоял твой главный инсайт в должности CEO?

Правильных ответов не существует. Генеральный директор часто работает с задачами, которые не имеют логического решения. Например, стоит ли нам инвестировать в тот или иной продукт? Если кто-то скажет, что существует точный метод принятия таких решений, я посмеюсь. Одно из очень важных решений в роли CEO я принял – страшное дело! – в обход совета директоров.

Так-так, интересно... Можно сказать, должностное преступление!.. Расскажи подробнее.

Это была довольно большая инвестиция в сервис дистанционной оценки Web@ssessment. Когда мы только начинали, я представил себе, как буду защищать этот проект на совете директоров, – и решил этого не делать.

Но сам полагал, что инвестировать в этот проект надо. Почему?

Было желание идти вперед. Я верил, что проект нужен, мы обсуждали его с коллегами, у проекта появился лидер – Евгений Лурье. Совпали звезды – и все получилось. Но могло и не получиться. Конечно, я готовил обоснование, но в какой-то момент зарылся в расчеты – все неопределенно, дорого, никто такого в мире раньше не делал, совершенно непонятно, будет ли спрос... И я бы не смог доказать совету директоров, что эта инвестиция нужна. Да я и себе не мог этого доказать логически.

А что было потом, когда авантюра вскрылась?

Мы начали работу, продумали концепцию, нарисовали интерфейс и посчитали нормальный бюджет. И когда уже было, что показать, я проинформировал совет директоров и получил одобрение. На начальной фазе, скорее всего, ничего не вышло бы. Не потому, что мне бы запретили. Просто, пребывая в аналитическом параличе, я сам не решился бы инвестировать. Это один из важных для меня уроков. Анализ, безусловно, важен, но после этого пачку данных нужно отложить и сказать себе: «Окей. Что ты решил?» Конструкция «если X, то Y» здесь не работает. Слишком много финансовых, технологических, рыночных и человеческих факторов нужно учитывать. Тут – риски, там – возможности, они имеют разную природу и разную вероятность. Все это в голове надо проинтегрировать, чтобы вынести верное суждение.

Что здесь помогает – интуиция?

Скорее – масштаб, горизонт управленческого мышления. Сервис Web@assessment себя окупил, но на тот момент это был просто прыжок в неизвестность.

Хорошая история. Но эта инвестиция состоялась в 2011 году, в период рыночного подъема. А ты помнишь, как компания встретила кризис в 2008 году?

Когда я стал генеральным директором, Талей еще не написал про «черных лебедей». Рынок растет, показатели отличные, есть стратегия до 2020 года... Я много чего не умел, но, имея опыт руководства направлением, верил, что всему научусь. А через восемь месяцев наступил сентябрь 2008 года. Заказы исчезали, как от дуновения ветра. Многие игроки ушли с рынка, одно-два неправильных реше-

ния – и мы тоже могли бы обанкротиться. В этот период я не справился бы без своих коллег – Марка (Марк Розин, в то время президент компании, сейчас – управляющий партнер. – *HRT*) и Владимира (основатель «ЭКОПСИ» Владимир Викторович Столин. – *HRT*). Мы разработали план радикального снижения издержек – переехали в другой офис, расстались с частью людей, с кем-то договорились об отпуске, ввели переменную часть в зарплате. Но при этом мы не заморозили инвестиции в развитие. Понимали, что если все остановим, нам потом нечего будет предложить клиентам.

Я жалею только об одном: надо было подбирать талантливых людей. На рынке в тот момент оказалось много сильных специалистов, которых мы не могли бы получить в благополучные времена. И надо было активно предлагать клиентам проекты с оплатой, на 100% зависящей от достигнутого результата (без фиксированной части). Так мы могли увеличить долю рынка. Но тогда я еще не был готов переварить подобные идеи.



Как ты пережил все эти изменения?

Перемены оказались для меня травматичными – тяжело резать бизнес своими руками. Не помню, чтобы я когда-либо так переживал за себя, как за «ЭКОПСИ». Весь 2008 год и первую половину 2009 года я жил в тревоге, впадал в депрессию или, наоборот, в необоснованный оптимизм. Это был вызов, до которого я на тот момент еще не дорос.

Какие уроки ты извлек для себя?

Кризис меня научил, что реальность непредсказуема и надо быть готовым ко всему. Что завтра, условно говоря, солнце может погаснуть или будет два солнца. Нет книжек и коучей, на которых можно положиться в такие моменты. Сотрудникам и линейным руководителям эту непредсказуемость, ее масштаб по-настоящему понять сложно, а генеральный директор чувствует ее прямо-таки нутром. В определенный момент ты даже начинаешь ее любить, она пробуждает азарт. Например, я увлекаюсь альпинизмом и именно в 2009 году впервые взошел на семитысячник – Пик Корженевской на Памире. В высоких горах тоже ничего надежно не предскажешь. Однако альпинисты их покоряют.

Новые управленческие идеи тоже появились под влиянием кризиса?

На переломе 2010 года у меня действительно открылось второе дыхание. Изменилось качество идей и статей, которые я писал. Трансформация своей роли в бизнесе, осознание себя и рефлексия привели к созданию концепции управленческого масштаба и других интересных идей и продуктов. В 2013 году я написал книгу «Без воды» о том, как общаться с первыми лицами бизнеса, и она стала бестселлером. Я стал смелее и решительнее. Не в волевом, эмоциональном плане – здесь я и так экстремал, решения принимаю очень быстро (иногда слишком). Но я лучше понял себя, точнее оценил, на что я реально способен, научился больше себе доверять.

«Мы хотим быть умными и технологичными»

Как изменился рынок после кризиса?

В 2010–2011 годах казалось, что времена безудержного роста вернулись. Но потом падение возобновилось. К тому же произошел фундаментальный сдвиг рынка. Заказчики научились лучше

считать деньги, профессиональный уровень HR-менеджеров в компаниях существенно повысился, параллельно появилась огромная армия фрилансеров. Количественный прирост наших усилий больше не давал прежнего прироста результата, как это было до 2008 года: лопату втыкаешь, но она уже не цветет. Понятные, привычные заказы начали исчезать.

Как в этой связи изменилась стратегия «ЭКОПСИ»?

Тяжело было резать бизнес своими руками. Не помню, чтобы я когда-либо так переживал за себя, как за «ЭКОПСИ»

На наш взгляд, на рынке есть три перспективных направления. Во-первых, сложные и умные услуги. Если вы умеете реализовывать такие проекты, можете назначать премиальную цену. Во-вторых, вырос спрос на «веселое» – геймификацию, смесь фана, мотивации, вооду-

шевления. В третьих, есть большая потребность в автоматизации HR-процессов и HR-инструментах, основанных на IT.

По части «мозгов», сложных услуг – у нас сильные позиции: здесь важны качество людей и интеллектуальная питательная среда, которая есть в компании. «Веселый» жанр – не наш конек, «ЭКОПСИ» скорее серьезная компания. А вот технологичных и автоматизированных услуг у нас до недавнего времени было недостаточно. В итоге мы создали практику SuccessFactors, как раз сейчас она выходит из инвестиционной фазы на окупаемость. Мы также занимаемся оценочными технологиями, разрабатываем ассесмент-центры, тесты (например, методика для оценки управленческого потенциала PIF, Potential in Focus), аналогов которой на рынке нет. Наконец, много внимания уделяем HR-аналитике. Словом, мы хотим быть и умными, и технологичными одновременно.

Серьезная заявка.

Это заявка на невозможное: большинству игроков рынка о таком страшно даже мечтать. Для них это полная расфокусировка. А нам не страшно, поскольку у нас есть люди с талантами разного типа и разные направления бизнеса. У меня вообще есть парадоксальная идея о том, что можно умное и сложное делать стандартно.

Мечта должна быть обязательно. А что делать сейчас, когда рынок падает из одной ямы в другую?

Природа реальности изменилась. Всем знакомо постоянное изматывающее чувство, что ты ничего не можешь предсказать. Какое-то время я с ним боролся, а потом понял, что это просто новая норма. Придется пересматривать многие фундаментальные вещи, в которые я привык верить. Главное – делать это быстро. Не цепляться за привычное. Это еще не до конца осмысленный инсайт, но он помог мне избавиться от изрядной доли напряжения. Я толком ничего не могу прогнозировать, но я могу знать свою цель и делать что-то, чтобы правильные вещи происходили. Важнее иметь правильное направление, нежели детально прочерченный маршрут. До 2008 года и весь 2010 год мы были как поезд, который ехал к цели прямо, по рельсам. А сейчас я бы выбрал другую метафору: корабль, который плывет галсами. Ветер дует с разных сторон, но если корабль добротный и ты умеешь переставлять паруса, то доберешься до цели. Нужно держать в голове, к какой гавани ты хочешь приплыть, не забывать о том, что важно, не увлечься просто перестановкой парусов. Нам помогает в этом миссия «ЭКОПСИ»: «Людям и организациям – эффективность, развитие и драйв». Именно это важно.

Есть ли какие-то вещи, которые ты не сумел освоить в роли CEO?

Я так и не научился как следует управлять менеджерами. Каждый из моих коллег яркий и талантливый, все результативны. Но не могу сказать, что мы научились работать как единая управленческая команда – это мой невыученный урок в роли CEO. Размышляя об этом, я разработал метод GAIN для развития управленческих команд (*см. HRTimes №28, с. 19*).

А как можно успешно управлять управленцами?

Один из ответов: никак. Если ты начинаешь всерьез управлять ими, ты делаешь из менеджера исполнителя. Главное – найти правильных людей, дать им свободу внутри понятной рамки полномочий и спрашивать за результат подразделения. Альтернативный ответ: любой человек проявляет лучшие свои качества, если получает достаточно внимания и обратной связи. Я осознал такую банальную вещь, что с людьми надо регулярно общаться, находить время в своем загруженном Outlook'e. Обсуждать, как

идет работа, доносить важную информацию, ориентировать или останавливать, потому что человек может со своей позиции не видеть рисков или возможностей, которые вижу я. И наоборот: он может мне подсказать то, что видно с его позиции и не видно мне. Поэтому раз в месяц я провожу регулярную часовую встречу с каждым из своих коллег. И эти встречи я не отменяю, несмотря на сумасшедший график клиентской работы.

«Мне есть, что предложить направлению»

Недавно ты снова возглавил направление «Развитие персонала», оставаясь при этом управляющим партнером. В чем смысл такой ротации?

Обучение и развитие персонала – сфера, которая находится посередине между сложным и технологичным, и эта ниша сегодня самая конкурентная на рынке HR. Для меня лично возврат к оперативному управлению – это возможность разложить по полочкам опыт стратегического управления последних восьми лет и довести некоторые свои идеи, как управленческие, так и содержательные, до внедрения в работу с клиентами. И для компании эта ротация тоже полезна. Я долго был генеральным директором, и мой взгляд на многие вещи «замылится». Марк – человек, которого я глубоко уважаю. Мы с ним отлично умеем работать вместе в разных ролях, хотя наши стили руководства во многом различны, даже противоположны. Но именно это и хорошо.

Что нового появится в твоём направлении?

Мне есть, что предложить направлению. Я побывал и тренером, и менеджером, и CEO, имею серьезный опыт. Плюс у меня больше компетенций по работе с людьми, чем раньше (несмотря на то, что я себя чаще ругаю, чем хвалю в этой области). Задача в том, чтобы за полтора-два года содержательно обновить направление, вывести его на принципиально новый уровень. Я обещаю своим людям, что им со мной будет интересно, и стараюсь, чтобы это было так. Им со мной будет еще и трудно, поскольку я перфекционист. Несмотря на непростую ситуацию в экономике, в 2016 году мы будем активно искать таланты и дополнительно набирать новых тренеров и консультантов.

Что получают клиенты твоего направления?

Миссию направления «Развитие персонала» внутри «ЭКОПСИ» я вижу так: «Позитивные поведенческие изменения». Например, мало кто понимает, как подступиться к теме управленческих команд. Эмоциональные тимбилдинги, распределение ролей по Белбину и тому подобные вещи работают ненадежно. Помочь руководителям эффективнее взаимодействовать и сообщать достигать результата в реальной работе, а не в ходе упражнений на сплочение – мегаважная задача. И для этого мы создали метод развития управленческих команд GAIN. За 2015 год реализовали уже более десяти подобных проектов.

Миссию направления «Развитие персонала» внутри «ЭКОПСИ» я вижу так: «Позитивные поведенческие изменения»

Другая перспективная тема – практики регулярного менеджмента (ПРМ) (*см. статью на стр. 6*). Бюджеты, выделенные на управленческое обучение, по большей части тратятся впустую, потому что менеджеров учат не тому, что они делают в реальной управленческой работе. Компания разработала модель менеджерских компетенций и думает, что руководитель, после того как его обучили этой модели, готов управлять. А как применять полученные навыки в конкретных обстоятельствах? Нужно обязать менеджера регулярно встречаться с подчиненными, дать ему конкретный формат постановки целей, подведения итогов работы, обратной связи. Это должно стать регулярной практикой, выполняемой по календарю. Прежде всего нужно научить руководителей тому, как выполнять подобные процедуры хорошо, – и лишь после этого заниматься общим развитием управленческих компетенций. ПРМ-подход сейчас активно внедряется в Сбербанке, СИБУРе и других компаниях. Мы помогаем описать необходимые практики регулярного менеджмента в понятной людям форме, а затем внедрить их с помощью программ практикоориентированного управленческого обучения.

Помимо выполнения ПРМ, руководителям нужно уметь принимать решения, иметь дело с неопределенностью. Поэтому еще одна важная тема – управленческий масштаб и концепция Requisite Organization, мы сейчас активно внедряем эти подходы (*см. статью на стр. 33*).

Я слышала, что ты пишешь книгу о фасилитации. Что нового мы из нее узнаем?

За пятнадцать лет я провел около полутора сотен стратегических сессий, поэтому решил написать книгу о фасилитации

За пятнадцать лет я провел в общей сложности около полутора сотен стратегических сессий, поэтому решил написать на эту тему книгу. Большинство фасилитаторов ставят во главу угла методы – как проводить мозговой штурм, работать со стикерами, флипчартами и т. п. Но проблема чаще всего не в методах, а в итоговом результате – в уровне качества того бизнес-решения, которое принимают участники сессии. На какие вопросы бизнеса надо искать ответ, как определить те из них, что являются самыми важными? Какой формат стратегии является оптимальным для компании? В большинстве случаев заказчики и фасилитаторы об этом не задумываются. А хорошо поставленный вопрос – уже половина ответа. Распространенная на рынке практика фасилитации сильно заточена на внешние эффекты, методы вовлечения, а не на логику бизнес-решений. В результате получается бодрая сессия, яркое, увлекательное мероприятие, но посредственные решения. Я пишу о том, как принимать умные решения сообща. И не только пишу, но и обучаю своих коллег этим методам.

С фасилитацией тесно связана еще одна тема – конференции, форумы. Что здесь может предложить «ЭКОПСИ»?

Компании собирают конференции не только для того, чтобы рассказать сотрудникам о новой стратегии, новых задачах или продуктах. Как правило, это многозадачные, информационно-обучающие и мотивирующие мероприятия, смысл которых – дать импульс изменениям. За последние годы у «ЭКОПСИ» было очень много заказов на конференции – от создания сценариев до фасилитации. У нас есть сильный состав ведущих. Кроме того, мы как консультанты (а не только тренеры) можем осмысливать и структурировать сложные темы. Пять популярных конференций мы предлагаем как продукт – практически «под ключ». Среди них – стратегический форум, когда необходимо вовлечь много людей в разработку стратегии, подвести итоги и мобилизоваться на следующий год. Конференции по созданию и внедрению корпоративных ценностей, обновлению корпоративной культуры. Внедренческие конференции, когда необходимо в короткий срок обучить много руководителей конкретной практике регулярного менеджмента (например, performance management).

Форум по культуре безопасности – повлиять на установки людей в области охраны труда. Наконец, мероприятия для улучшения межфункционального взаимодействия в расширенной команде.

Судя по всему, работы в 2016 году будет много. На горные походы время останется?

В горы обязательно буду выбираться. В 2015 году я был на Кавказе. В прошлом году ездил в Норвегию в двухнедельный одиночный поход. Теперь думаю про Алтай – восхождение на Белуху. Горы меня переупаковывают, позволяют многое переосмыслить и перезарядить аккумуляторы.

А какая планка сейчас стоит перед «ЭКОПСИ»?

Я уже говорил о том, что никто сейчас не может ничего надежно прогнозировать. «Бизнес делают люди» – я верю в этот наш девиз. Если будет немного везения, успех неизбежен. А если везения не будет, люди – то есть мы с коллегами – все равно придумают что-нибудь интересное. ■



Подписка на журнал The Human Resources Times



Подписка на журнал бесплатная

Подписаться можно по телефону +7 495 795-21-15
или по электронной почте: info@ecopsy.ru

www.ecopsy.ru