

Интервью, статьи, практика

ИНСТИТУТ ТРЕНИНГА
TRAINING INSTITUTE



АРБ ПРО

2011-2012
выпуск №3

Оглавление

Стратегия компании

Forbes, февраль 2012

Автор: Сергей Макшанов, управляющий ГК «Институт Тренинга – АРБ Про»

Все равно продолжать атаковать 7

Журнал «Капиталист» (Иркутск), декабрь 2011

Автор: Сергей Макшанов, управляющий ГК «Институт Тренинга – АРБ Про»

«Если роста нет, посмотрите на себя в зеркало» 9

Журнал «Генеральный директор» (готовиться к печати)

Автор: Демид Голиков, руководитель направления Стратегическое планирование, консультант ГК «Институт Тренинга – АРБ Про»

Бизнес на века: команда, эффективность и бренд 13

Журнал National Business, сентябрь 2011

Автор: Демид Голиков, руководитель направления Стратегическое планирование, консультант ГК «Институт Тренинга – АРБ Про»

Перспективы российского бизнеса: принципиальные элементы стратегии 17

E-executive, июль 2011

Автор: Зоя Стрелкова, руководитель направления «Экономика компании», ведущий финансовый аналитик ГК «Институт Тренинга – АРБ Про»

Кассовый разрыв во времени 21

HR-стратегия

Газета Деловой Петербург, № 036, 14 марта 2011

Интервью Нины Хрящевой директора Института Тренинга, эксперта ГК «Институт Тренинга – АРБ Про»

Не болит голова у «эйчара» 31

Журнал The Chief Time, 01.02.2012

Авторы: Анна Грибанова, тренер-консультант ГК «Институт Тренинга – АРБ Про», Александр Мурашев, The Chief Time

Боязнь результата останавливает многие компании 34

ИД Гребенников, Журнал «Управление корпоративной культурой», выпуск №3, 2011 (готовиться к выходу)

Автор статьи: руководитель направления HR-консалтинга, тренер-консультант ГК «Институт Тренинга – АРБ Про» Евгений Доценко

Корпоративная система обучения: ориентация на бизнес-цели 36

Портал Trainings.ru, 21 марта 2011

Статья подготовлена Ю. Ужакиной, директором и партнером компании «Амплуа» по итогам участия в HR-конференции ГК «Институт Тренинга – АРБ Про» в 2011 году»

Возврат на HR-решения 41

Журнал «Справочник по управлению персоналом», январь 2012

Автор: Нина Рыжова, консультант ГК «Институт Тренинга – АРБ Про»

Исследование HR-практик в компаниях РФ: состояние систем управления персоналом в 2010 - 2011 годах и планы на будущее 47

Мастер-класс

Журнал «ШТАТ», декабрь 2011

Автор: Алексей Щавелев, тренер-консультант ГК «Институт Тренинга – АРБ Про»

Притча про слона и обезьяну или почему не эффективны тренинги «LIFE MANAGEMENT» 59

Журнал «Консультант»,

Автор: Юрий Михеев, консультант ГК «Институт Тренинга – АРБ Про»

5 вопросов о модели компетенций 64

Портал Trainings.ru, 7 февраля 2011

Автор статьи: Владислав Смилевский, Владислав Чепкасов, тренеры-консультанты ГК «Институт Тренинга - АРБ Про»

Боли — ноль 69

COACH magazine, июль 2011

Автор : Наталья Кузьмина, тренер-консультант ГК «Институт Тренинга – АРБ Про», Семина Ксения, PR-менеджер ГК «Институт Тренинга – АРБ Про»

Креативность для HR-а: технологии генерации инновационных решений 72

ИД Гребенников, журнал «Управление человеческим потенциалом», ноябрь 2011

Автор : Ирина Дмитриева, руководитель проекта подготовки бенчмаркинга «e-Learning», менеджер по развитию ГК «Институт Тренинга – АРБ Про»

Возврат на e-Learning: тренды, решения, практика 77

Практика

Портал Trainings.ru, 14 ноября 2011

Интервью Анны Грибановой, тренера-консультанта ГК «Институт Тренинга – АРБ Про»

Подготовка внутренних тренеров 87

Сибирский энергетик, июль 2011

Интервью Нины Хрящевой директора Института Тренинга, эксперта ГК «Институт Тренинга – АРБ Про»

Команда тренеров будет работать в «Иркутскэнерго» и «Иркутской электросетевой компании» над развитием персонала 96

Журнал «Справочник по управлению персоналом», декабрь 2011

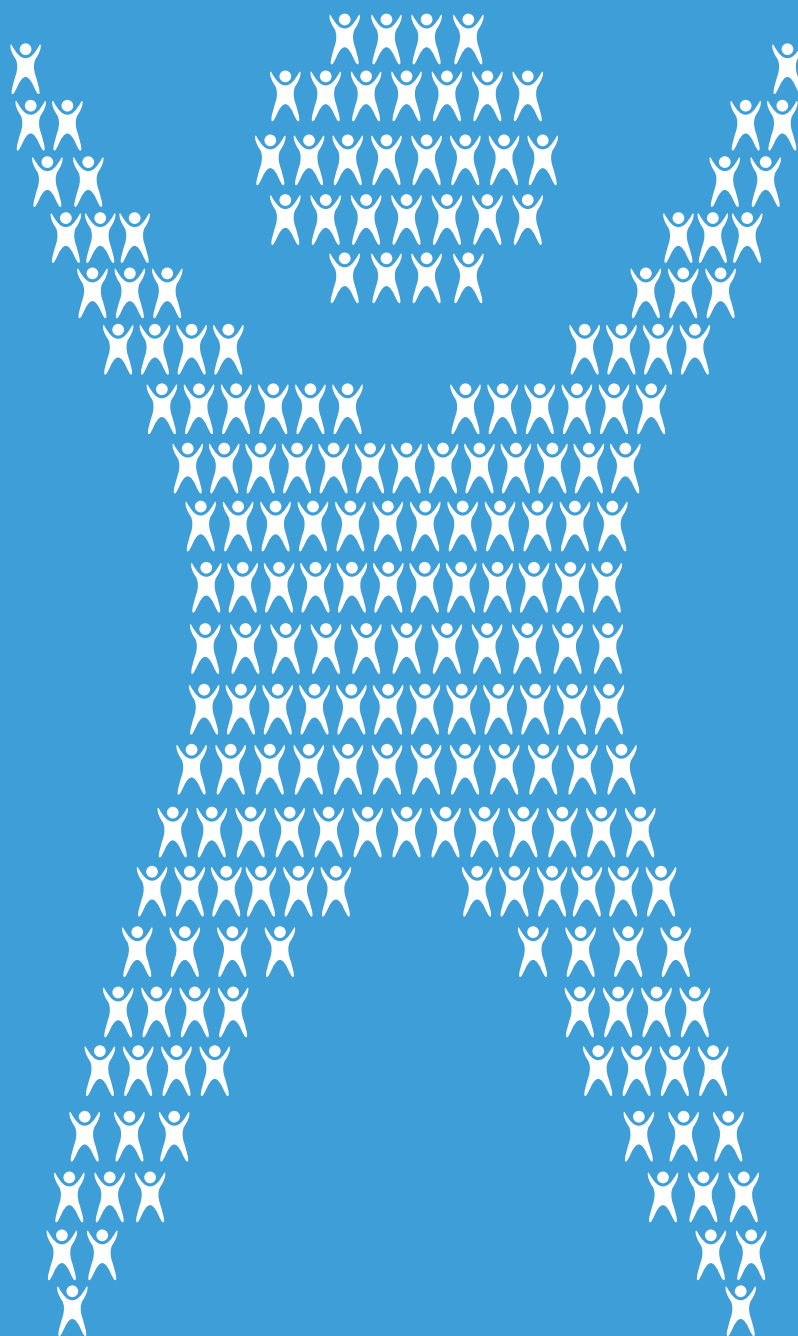
Авторский коллектив :

Наталья Рафейчик, руководитель отдела корпоративного обучения, компания UPECO

Виктория Демина, руководитель отдела персонала, компания UPECO

Юрий Михеев, консультант направления HR-консалтинг, ГК «Институт Тренинга – АРБ Про»

Практика управления эффективностью в компании UPECO 99



Стратегия Компании

Forbes, февраль 2012

Автор: Сергей Макшанов, управляющий ГК «Институт Тренинга – АРБ Про»

Все равно продолжать атаковать

Наличие действующей стратегии – гарантия устойчивости компаний к изменениям внешней среды (как к взрывному росту на рынке, так и к спадам и волатильности). Эффективная стратегия должна выводить компанию на 1-2 место в отрасли по рыночной силе, оставаться на более низких уровнях бесперспективно и рискованно. Например, для рынка FMCG позиция №1 по рыночной силе – мультиформатный сетевой ритейлер (Metro Group, Mulliez Family), №2 – широко диверсифицированным производителем, с сетью производств /филиалов на территориях, близких к потребителю, что позволяет иметь экономически оправданную логистику (Kraft Foods, Unilever).

Также принципиально вести масштабный бизнес в формате «24/7/365»: это означает, что 24 часа 7 дней в неделю 365 дней в году в компании генерируется выручка. Особенно важно осознание этого принципа для компаний с длинным циклом производства/продаж.

Компаний, у которых есть стратегия и которые придерживаются этих принципов, немало. Именно они показали рост в период экономического спада. Например, ГК «Элекард» – ведущий мировой производитель программных и аппаратных решений для цифрового телевидения (штаб-квартира в Томске). Стратегия построена на мощной технологической компетенции: компания занимается исключительно исследованиями, разработками и созданием новых технологий. ГК «Элекард» начинает разрабатывать новую технологию за 5-7 лет до ее появления на рынке, это позволяет задавать «тон». Хорошо показывает себя компания «Связной»: именно в период спада в агрессивной конкурентной среде она вышла на новый для себя рынок (открытие флагманского мультиформатного магазина Enter – Forbes). Впечатляет и рост компании Nespresso. Компания продает премиальный кофе в капсулах для специальных кофе-машин – то, без чего люди могут обходиться и в стабильное время, и в кризисный период тем более. Спрос и платежеспособность населения в большинстве регионов не растут. А Nespresso продолжала расти кратно выше, чем экономика в целом. Элементы их стратегии – внимание к клиентам, заботливый сервис.

Управление затратами – это «гигиена». Первая фаза кризиса не привела к тому, чтобы все ненужные затраты были отброшены. Есть смысл бросить на каждого сотрудника ясный взгляд и оценить его с точки зрения как его актуальной эффективности, так и его перспективы. Тем людям, у кого перспектива отсутствует, или тем, чья работа не дает ровного результата, надо предоставить возможность продвигать себя на рынке труда.

Но собственники при этом должны отчетливо отвечать себе на вопрос, почему самые компетентные специалисты должны прийти работать именно к ним.

Нужна серьезная селекция деловых партнеров. Так как эффективность работы с каждым клиентом разная, то сначала имеет смысл разобраться, какие клиенты являются для вас наиболее рентабельными. Как показал период 2008-2010 годов, в работу по поиску новых клиентов вовлекаются первые лица: гендиректора, коммерческие директора, директора по маркетингу выходят из своих кабинетов и в более активном ключе контактируют с постоянными и потенциальными клиентами. Это сильный шаг, потому что две-три успешные транзакции могут серьезно стабилизировать многие компании и даже развернуть их в рост.

Поставщиков во время экономического спада должно становиться больше, а их выбор более дробным. Поэтому компании активно ведут отбор поставщиков, переходят на более короткие тендерные схемы. По любой из позиций в перечне поставок есть технологический лидер – тот поставщик, который может предоставить услугу или товар, оптимальный по соотношению цена-качество, и, самое главное, сделать это just-in-time.

Развитие взаимоотношений с клиентами также важно. У ряда клиентов могут возникать сложности. Если мы имеем с ним хороший контакт и узнаем о возникающих трудностях заранее, то не будем с ходу ставить отгрузки на «стоп». Мы можем проявить гибкость и дать возможность провести выплаты траншами. Хотя жесткую позицию тоже можно понять.

Компаниям нужно оценить, кто является финансовым партнером их клиентов. В 2009 году были десятки ситуаций, когда многие компании были вынуждены прекратить выполнение обязательств в связи с негативными событиями у их поставщика финансовых услуг. Компании кредитовались или были на факторинге, а у их банка отзывали лицензию, или он банкротился. Сейчас подобные вещи происходят почти ежемесячно. Какой-то банк прекращает работу, часть банков меняет владельцев, и это как раз может стать причиной разрыва в операциях.

В 2009 заниматься интернет - экономикой было и некогда, и ресурса особо не было. Сейчас очень многое меняется, радикально меняется: ритейл в ближайшие 2-3 года он практически весь станет мультиканальным – все значимые игроки будут вести операции офф -и он-лайн. Перевод в он-лайн бизнес-процессов, в первую очередь продаж, дает определенное преимущество. Необходимо учитывать и то, что, с одной стороны, население стареет, с другой стороны, входят в активную экономическую жизнь люди, которые в интернете живут. Компания, которая представлена в этой среде, безусловно, будет иметь преимущества.

Из 235 стран мира 87 стран всю первую волну экономического спада продолжали рост. Многим компаниям следует задуматься, не начать ли вести часть доходных операций в других экономиках. Сохраняя свой рост и присутствие в перспективной экономике России, можно заходить и на те территории, которые менее подвержены колебаниям спроса, и те, у которых есть конкурентоспособные предложения.

Где-то во второй половине 2010 года, когда стало полегче, некоторые управленческие команды провели вдумчивую оценку того, что они делали в период обострения ситуации и какие решения для их бизнеса оказались полезными. Однако этот опыт не достаточно осмыслен, и сейчас в связи с нервными ситуациями не все успеют это сделать. Очевидно, что надо убрать неприемлемые риски, по возможности перейти на незатратные или малозатратные виды активности. Но все равно продолжать атаковать. Если будешь сидеть в углу, первые места займут более решительные и обладающие большей энергией игроки.

Журнал «Капиталист» (Иркутск), декабрь 2011

Автор: Сергей Макшанов, управляющий ГК «Институт Тренинга – АРБ Про»

«Если роста нет, посмотрите на себя в зеркало»

Во второй половине 90-х годов прошлого века в Иркутске появились первые торговые сети «Дело-Табак», «Слата», «О'Кей», «Сервико» и некоторые другие. Они работали в разных сегментах, но с неизменным результатом, который позволил аналитикам говорить о нем, как об иркутском феномене. Эти компании фактически «закрыли» тогда город для «чужаков» – федеральных ритейлеров.

Однако опытные управленцы, слаженные команды и эффективные стратегии не появились из ниоткуда. Иркутские бизнесмены признаются, что немаловажная роль в становлении местного ритейла принадлежит сильнейшему российскому консультанту Сергею Макшанову, управляющему ГК «Институт Тренинга – АРБ Про»

Скоро Сергей Макшанов опять приедет в Иркутск – на очередную бизнес-встречу с владельцами и руководителями местных компаний. А в ее преддверии он дал эксклюзивное интервью нашему журналу.

– Сергей Иванович, в одном из своих интервью известный иркутский предприниматель Игорь Кокоуров предложил нашим бизнесменам вкладчину поставить вам памятник. В благодарность за науку управлять и ставить задачи. Как вам удалось организовать эти команды? И насколько успешно они, на ваш взгляд, справились с поставленными задачами?

- Я еще живой, не надо мне памятник... А вот что касается организации, то в силу течения истории в России сложились такие территории, где живут очень хорошие люди – это Архангельский край, где никогда не было крепостного права, Урал и Сибирь, где суровая, богатая природа куёт особых людей.

Я всегда исходил из того, что у регионального развития есть очень большие шансы. И Иркутск – во многом уникальная территория, всегда привлекал внимание. Поэтому первый и главный фактор, который я назову, – это качество людей, которые в себе сочетают очень много сильных характеристик – и креативность, и решительность, и человечность. Что и стало в данном случае той самой подъемной энергией.

Когда ГК «Институт Тренинга – АРБ Про» начинала работать в Иркутске, а это было еще до 1998 года, первым делом наладили контакты с командой Павла Александровича Скороходова. К сожалению, трагически погибшего.

На момент нашего знакомства его компания занималась дистрибуцией пива. И после знакомства с технологиями стратегического управления, многочасовых обсуждений с лидерами компании возникла группа «Новая реальность». Там сложилась очень живая и творческая атмосфера. Впоследствии более чем успешно был реализован выход компании Скороходова на абсолютно новый для нее рынок аккумуляторных технологий. Так появилась компания «АкТех». И буквально с нуля вошла в топ-3 российского рынка.

Фактически это был совместный результат контакта созидательных управленческих команд с технологиями, которые разрабатывает группа компаний «Институт Тренинга – АРБ Про».

Одновременно подобные продолжительные контакты возникали и с рядом других созидательных и талантливых бизнесменов Восточной Сибири. Я думаю, сработал еще один фактор – подобное притягивает подобное. Большое количество людей из других отраслей и регионов стали взаимодействовать с по-хорошему амбициозными бизнесменами Иркутска, открыли целый ряд совместных проектов. Обмен технологиями, возможностями продолжается у них и сейчас.

Упомянутый в вашем вопросе уважаемый мной господин Кокоуров сумел реализовать проекты, знаковые для страны в целом. И сейчас, насколько мне известно, он развивает и не без успеха масштабный проект с великолепными национальными шансами – сеть концептуальных пабов «Harats» («Иркутская франшиза движется на запад», «Капиталист» №8 (53), ноябрь 2011). Не сомневаюсь, что этот бизнес будет очень устойчив в период обострения экономического спада. Хорошая и, в общем-то, полезная вещь с точки зрения экономики. Да, не рентгеновский аппарат, но это и рабочие места, и место сбыта, в том числе отечественной продукции. Там не унылая, не депрессивная атмосфера, которая дает возможность людям структурировать свой досуг вполне доступным по их платежеспособности способом.

Кроме того, крайне важно, что у иркутских компаний есть возможность и потенциал двигаться в центр и на другие территории Сибири. Когда такое движение начинается, даже на не очень большую дистанцию, например, в Улан-Удэ, это дает возможность развивать компетенции управления удаленными структурами, офисами. Если справляемся с Улан-Удэ, справимся и с Тюменью, и со Смоленском, и с другими территориями. Региональная специфика в стране очень большая, и уровень платежеспособности в разных регионах серьезно отличается.

– Каких знаний, навыков местному бизнесу не хватает на данный момент?

- Думаю, основной ресурс, который необходим сейчас региональному бизнесу – это плавный фактор свободы. То есть качественная достоверная информация о рынке, о технологиях, которые там есть и о тех потребностях, которые содержат в себе максимальный потенциал прибыли в будущем.

А по энергии, этике, компетенциям, уровню способностей, я считаю, что именно Иркутск – потенциальная кладезь таких проектов. И не сомневаюсь, что очередной спад только закалит волю местного бизнеса, его инструменты и принесет много всяких позитивных вещей.

ПЕРСПЕКТИВЫ B2B И ВЕСЕЛЫЕ ТРЕНДЫ

– Какие ниши для бизнеса вы считаете перспективными в целом по России и, в частности, в нашем регионе – в Иркутской области? Что объединяет растущие бизнесы?

- Сервис для корпоративного сектора является самой растущей нишей на сегодняшний день. В первую очередь, потому что он накладывается на целый ряд изменений, которые происходят сейчас в стране. Прежде всего, это многочисленные открытия новых компаний - я очень спокойно говорю о том, что их ежемесячно открывается по 50-60. В то же время идет как межрегиональная, так и национальная экспансия. Региональные игроки идут в Москву. Игроки центральной части страны - в регионы. И, кроме того, консолидируется ряд отраслей, что приводит к тому, что компании более жестко конкурируют и поэтому заинтересованы в очень эффективных поставщиках, которые могут поддерживать их бизнес и по соотношению цена-качество, и по общей бизнес-логистике.

Второй по интересности сегмент – все, что касается бизнесов с коротким циклом потребления – день-неделя или ежедневное, еженедельное потребление. Это производство продуктов питания, частная и корпоративная логистика, все виды ритейла в самом широком смысле этого слова – от парикмахерской до банковского отделения. То есть там, где возможен прямой контакт с потребителем продукта короткого цикла. И внутри этой группы выделяется магнитное ядро – отрасли, где возможно круглосуточное потребление, где нет пауз. Это достаточно широкий спектр бизнесов. Особое место здесь занимает вендинг и все бизнесы, которые направлены на создание вендинговых сетей, их обслуживание и интеграцию.

Перспективны направления, которые попали в тренд в связи с тем, что платежеспособность клиентских секторов, причем как сектора физлиц, так и сектора Малого и Среднего Бизнеса, продолжает снижаться. На горизонте 2012 года мы пока не видим твердых поводов для роста. Соответственно все предложения, которые влияют на рост рентабельности, стабилизацию или снижение себестоимости, будут востребованы.

Уже сейчас ясно, что автономные решения по теплу, свету, воде, вентиляции, энергоэффективным вещам не просто дань моде. Ведь даже заявленное торможение тарифов будет временным. И мало кто скажет что-то определенное, впереди перспектива вступления в ВТО. И одно из последствий, пусть и наступит оно не сразу, – цены на энергоносители будут доведены до мирового уровня. В Финляндии, к примеру, литр бензина стоит 72 рубля. Дальше прикиньте, как эта цепочка пройдет по всем основным статьям. Но мы видим, что и в регионах появляются компании с упакованными решениями по энергоэффективности.

К растущим и перспективным относится также группа бизнесов из так называемого веселого тренда. К примеру, на мобильном рынке России рост продаж превысил уже 70% к прошлому году. Здесь же очень серьезная гирлянда игроков, начиная от страховщиков, сервисов, компаний, которые проводят обучение защитному, экстремальному вождению, всевозможные вещи, связанные с автокомпонентами, с обслуживанием. Оснований полагать, что спрос на эти услуги резко сократится, нет.

Все, что названо, будет актуально, но есть еще ряд ниш и их довольно много. Дело в том, что наша экономика в большинстве отраслей находится в первой трети фазы роста. То есть еще расти и расти, места действительно очень много.

ВОЗМОЖНОСТИ УСИЛЯТСЯ

– Изменится ли расстановка сил в растущих рынках в свете ожидаемой «второй волны» кризиса? Какие возможности она может открыть для малых предприятий?

- Вторая волна идет в России уже с августа. В мире это началось еще раньше. Экономический спад давно в работе и зацепил целый ряд отраслей. В первую очередь те, которые связаны с поставками как комплектующих, так и целых сырьевых групп. Китай, например, резко поднял цены на ряд товаров и многие отрасли это почувствовали достаточно остро. На фондовом рынке – падение отдельных отраслей ниже, чем это было в сентябре-октябре 2008 года.

Для малых предприятий кризис, безусловно, откроет возможности, ведь увеличится место на рынке. В этой ситуации представляется отличная возможность поднимать вверх планку эффективности. Есть сильные поводы для обновления ассортимента. Не скажу, что эти возможности отсутствуют в более благополучный период, но они явно усилятся.

- Можно ли из практики, методов и опыта компаний, растущих даже в разгар кризиса, вычленивать какие-то универсальные рецепты роста?

- На встрече в Иркутске мы будем об этом говорить. Чтобы стало более понятно, можно нарисовать треугольник и внутри него поставить большую алмазную точку. Первая сторона этого треугольника – легитимная стратегия, которую компания обязательно должна иметь. Причем стратегия удерживает ее на позиции один или два по рыночной силе в своей отрасли. Это достаточно выстраданный вывод и элемент подхода к ведению бизнеса. Мы очень твердо можем говорить о том, что компании, которые находятся именно в такой позиции, выглядят более румяными, чем те, кто ведет бизнес в отрасли, имея, к примеру, 29-й номер по рыночной силе. Им достанется больше всего, они понесут самые большие потери.

Вторая ось уже была упомянута – это то, что касается возможности ведения бизнеса в соответствии с принципом 24/7/365. То есть 24 часа в сутки, 7 дней в неделю, 365 дней в году компанией генерируется выручка. Есть здесь и примитивные решения – от Иркутска доехать до Смоленска – вот вам и плюс пять часов для генерации выручки. Есть и более технологичные варианты – тот же вендинг, интернет-решения, ритейл в аэропорту, где есть постоянный трафик.

Третья сторона – в вашем предложении присутствуют отчетливые, контрастные отличия от предложений конкурентов. То есть вы владеете эксклюзивным, заметным предложением на рынке. Безусловно, оно должно обладать существенным уровнем полезности для клиентов.

Алмазный центр внутри конструкции – это то, что у компании есть семь, а лучше десять внутренних факторов, посмотрев на которые, дельный, талантливый, совестливый, трудолюбивый профессионал бросит все и побежит к вам работать. Вот это самый мощный параметр.

ВЫГРЕБАТЬ В ОБЛАСТИ СПРОСА

- А если возможностей для роста нет, как предпринимателям хотя бы удержаться на плаву в нестабильных экономических условиях? Чтобы вы посоветовали?

- Это, наверное, самый сложный вопрос, который вы задаете. Я не могу представить себе ситуацию, чтобы в экономике, которая практически всеми отраслями не прошла даже первую треть – то есть, не насыщен ни один из рынков – не было возможностей для роста. Надо, наверное, в цистерне закрыться. Хотя, конечно, есть «способные» люди, которые могут загнать свой бизнес в такое положение. Тогда здесь работают гигиенические решения - радикальное снижение затрат, чтобы выйти в свободный денежный поток. И энергично выгребать в области, где предложению соответствует платежеспособный спрос.

Мне сложно это представить, но действительно есть ситуации, когда компании обрубают все возможности для роста. Однако причины не рыночные. Это практически всегда порождение внутренней среды компании: стиль управления, который там принят, и проблемы топ-менеджеров, которые отвечают за развитие функций и территорий.

Возможности для роста присутствуют в большинстве регионов и во всех отраслях. То есть его отсутствие – не внешняя причина. В общем, ограничусь комментарием – если роста нет, посмотри на себя в зеркало.

Журнал «Генеральный директор» (готовиться к печати)

Автор: Демид Голиков, руководитель направления Стратегическое планирование, консультант ГК «Институт Тренинга – АРБ Про»

Бизнес на века: команда, эффективность и бренд

Говоря о назначении стратегического планирования для независимой от государства компании, мы обычно имеем ввиду создание долгосрочно устойчивого, несокрушимого бизнеса. Тогда усилия и ресурсы его владельца не пропадают зря и, рано или поздно, позволяют выйти из оперативного управления.

Несокрушим или «вечен» тот бизнес, который 1 - выходит за пределы одного рынка или технологии, 2 - нацелен на удовлетворение группы близких потребностей и 3 - основан на мощной стержневой компетенции – той, которую трудно воспроизвести другим компаниям и которая находит применение на нескольких, даже далеких друг от друга рынках. Развитие и защита стержневой компетенции – дело не одного года и даже не одного поколения. Поэтому стратегический план создания бизнеса на века - это и формирование команды топ-менеджеров на основе разделяемых ценностей, и создание эффективно функционирующей структуры, и портфеля нематериальных активов, представляющими продукт с явно выраженной для участников рынка пользой.

Две модели корпоративного управления

...В перечне компаний с историей более двухсот лет (старейшей из них 1300 лет) примерно половину занимают японские, а на втором месте по численности - немецкие. Понятно, что раз Германия номер один по численности населения в Европе, то и число компаний там будет больше, чем в других европейских странах. Но объяснение этим не исчерпывается. Более того, наш анализ показывает, что такой результат вряд ли является следствием случайного отбора.

Интересно также, что большинство старейшин - семейные или сравнительно небольшие бизнесы, шедшие в ногу с веками, но в целом сохранившие первоначальный замысел - будь то ресторан, отель или аптека. Но вот интересно - кто из них за тысячу или несколько сотен лет вырос до лидирующих позиций на своих рынках? Забавно, лишь считанные единицы.

Действительно, сегодняшний перечень крупнейших и инновационных компаний мира представляет собой иную картину. Большинство в Fortune Global 500, рейтинге инновационных компаний Business Week или в Interbrand – компании, созданные в 20 веке в США, хотя в последнее десятилетие наиболее яркими новичками в этих рейтингах стали китайцы. Выходит, что для достижения масштаба, инновационного лидерства и капитализации бренда несокрушимость мало что значит? Или же на рубеже третьего тысячелетия основой «вечности», долгосрочной устойчивости становится что-то другое?

В основе европейской и японской модели корпоративного управления лежит идея преемственности традиций и поколений, - ведь исторически бизнес формировался как семейное дело, секрет которого или, используя современный язык, стержневая компетенция развивалась, передаваясь из поколения в поколение.

В крупных компаниях, где держателем стержневой компетенции является большое число наемного персонала, культивируется традиция, развивается корпоративная культура компании как большой семьи, где пожалуй главная индивидуальная ценность - приверженность компании на

протяжении всей жизни и даже нескольких поколений. Сохранение такого «семейного» уклада рассматривается руководителями в качестве важного и даже необходимого, условия несокрушимости, долгосрочной устойчивости своего бизнеса.

Иначе формировалась экономика США. За относительно короткий промежуток времени – с середины 18 до середины 19 веков - на неосвоенной территории, сопоставимой по площади с Европой, но отделенной несколькими днями плавания, собралось несколько миллионов самых разных людей.

В большинстве это были люди высоких амбиций, порвавшие со своим окружением, затевающие стартап своей жизни. Очевидно, что в основе устойчивости бизнеса здесь становится соглашение. Соглашение будет подкреплено пистолетом, шерифом, судом, ассоциацией. Отсюда верховенство судебной системы и огромный рынок юридических услуг, отсюда же единая, предельно лаконичная конституция и практика внесения поправок вместо пересмотра тех или иных ее статей.

Именно история формирования американского общества и деловой среды объясняет масштаб и комплексность фондового рынка и преобладание практики фондового финансирования компаний над банковским кредитом. Соответственно, в этой логике несокрушимость бизнеса зиждется на прозрачности и эффективности правовой среды, индивидуализме и общественном договоре, в то время как в Европе или Азии мир в большей степени построен на традициях и ценностях поколений.

Соперничество или взаимопроникновение?

Генезис корпоративного управления важно понимать, чтобы выбирая свой путь, не впадать в крайности. Две разных модели существовали до периода окончания второй мировой войны, после чего, с развитием транснациональных корпораций, стали понемногу взаимно обогащать друг друга. Важной вехой в понимании того, что стоит за несокрушимостью бизнеса, стал экономический кризис 1997-98 годов. Зародился он в быстрорастущих экономиках Юго-Восточной Азии, но затронул затем ряд других стран и, сильнее всего, Россию. Масштаб того кризиса и частные последствия отличались от событий кризиса нынешнего, но в механизме возникновения и того, и другого было то, что финансово неустойчивые из-за накопленного долга и низкой эффективности крупные компании в какой-то момент потеряли способность оплачивать свои контракты и обязательства. В 2007-2008 гг первыми оказались на грани банкротства американские ипотечные компании. Аналогичным образом, десятью годами ранее финансовую несостоятельность продемонстрировали корейские семейные конгломераты - чеболы и похожие структуры в других странах Южно-Восточной Азии.

В Японии быстрая и глубинная трансформация экономики сменилась пятнадцатилетней стагнацией, выход из которой наметился лишь незадолго до глобального экономического кризиса 2008 года.

Крупные компании теряли эффективность и оказывались на грани финансовой несостоятельности из-за того, что основная часть финансирования крупного бизнеса привлекалась не на рыночных условиях, а «дружественным» образом от аффилированных банков внутри конгломерата, когда критерием принятия решения была не столько эффективность и отдача на инвестиции, сколько стремление вырасти в объеме. Другой проблемой была основанная на упомянутом традиционализме практика корпоративного управления, когда традиция не позволяла принять инвестиционное решение или заменить главу корпорации, например, в нарушение принципа старшинства.

Именно внедрение нацеленных на эффективность либеральных практик корпоративного управления - от ротации советов директоров до механизмов обратной связи - позволило динамизировать японские корпорации и успешно трансформировать такие компании как Samsung. Но там, где этого не произошло, конгломераты распались, и бизнесы практически рухнули. Сегодня мало кто сомневается в устойчивости и силе рыночной позиции группы Samsung, но от группы Daewoo, например, остались лишь фрагменты да права на использование бренда.

Верно и обратное – не случайно за последнее десятилетие тема японского менеджмента и выстраивания системы корпоративных ценностей является столь модной и популярной в США. И российский бизнес в этом не исключение.

Стратегия несокрушимости

Примеры и аргументы можно продолжать, но суть в том, что «вечный», долгосрочно устойчивый бизнес нельзя построить на чем-то одном – одинаково значимы преемственность на основе системы ценностей, эффективность и сила бренда (или портфеля брендов), которая является одновременно и визитной карточкой компании, и защитой нарабатываемой годами стержневой компетенции. И если задаться целью построить бизнес на века, эти три составляющих стратегии должны обязательно быть проработаны.

Напротив, масштаб и территориальный охват, степень креативности или вашей деятельности для устойчивости не имеют особого значения. Размер не является инструментом снижения рисков – крупные компании имеют другие риски по сравнению с малыми. Креативность, меткость бизнес-идеи позволяет облегчить и ускорить вход в новый рынок, запуск или перезапуск компании, но сама по себе вряд ли гарантирует приверженность клиентов и хороший финансовый результат.

Убедительный пример того, что условием несокрушимости бизнеса является сочетание всех трех составляющих - банкротство швейцарской группы Swissair осенью 2001 года. Компания с контрастным качественным продуктом, выраженным сильным брендом и мощным ценностным базисом прекратила существование из-за потери эффективности, что явилось следствием стратегической ошибки в формировании портфеля активов. Компания инвестировала средства в приобретение контроля над большим числом малых региональных авиакомпаний. Swissair попыталась создать контрастное предложение в рынке авиаперевозок, но заработала колоссальную финансовую неустойчивость. Сильные региональные компании не продавались. На продажу соглашались преимущественно те, кто имел слабую финансовую и рыночную позицию. После событий 11 сентября 2001 года число пассажиров и, следом, выручка упали, группа Swissair немедленно заработала два минуса: потеряла рыночную ценность активов за счет падения акций тех самых малых компаний и влетела в убытки за счет высоких расходов на финансирование присоединенных компаний.

Как несокрушимость бизнеса транслируется в систему целеполагания компании?

Если выбор сделан в пользу несокрушимого - долгосрочно устойчивого и растущего бизнеса, то по ходу реализации стратегии не раз возникнет ситуация, когда придется соотнести возможности по ведению прибыльных операций сегодня с инвестициями, обещающими постепенную отдачу в отдаленном будущем. Таким образом, в качестве центральной метрики в стратегический план следует включить ценность компании (ее рыночную оценку или стоимость). Эта цифра - мера благосостояния главного акционера. Но с технической точки зрения поддержание стабильного роста показателя «ценность компании» эквивалентно укреплению ее долгосрочной жизнеспособности и прибыльности.

Если в этот момент возникают ассоциации с годовым балансом, постарайтесь от них избавиться. Актив – производственный или финансовый – ценен не тем, что на него когда-то хорошо потратились, а способностью генерировать прибыль. Таким образом, для бизнеса сегодняшняя ценность актива равна ожидаемой будущей прибыли плюс ожидаемому приросту активов за все будущие периоды на горизонте стратегического планирования. Соответственно, ценность бизнеса есть ценность компании, рассчитанная в этой же логике.

Публичные компании в качестве приближенной оценки своей рыночной ценности обычно используют капитализацию на фондовом рынке. Но для частных компаний их ценность, скорее, «теоретическая» величина, даже в Европе, например, порядка 85% малых и средних компаний понятия не имеют, сколько они стоят. Рыночная оценка компании и ее активов должна стать областью договоренности среди руководителей, и есть простой алгоритм, который позволяет получить согласованную и прозрачную цифру. При этом по каждому активу – производственной площадке, пакету ценных бумаг, доле в чем-то бизнесе, а также бренду или патенту – важно понимать их залоговую стоимость, стоимость замещения активом аналогичной применимости и цену продажи.

Ставя стратегические цели на длинную перспективу одновременно по выручке, прибыли и активам, компания получает инструмент «приоритизации» инвестиционных расходов и направлений движения на дистанции год-два.

Журнал National Business, сентябрь 2011

Автор: Демид Голиков, руководитель направления Стратегическое планирование, консультант ГК «Институт Тренинга – АРБ Про»

Перспективы российского бизнеса: принципиальные элементы стратегии

Назначение **стратегического планирования** – совместить ценности и стержневые компетенции компании с возможностями рынка и затем задать вектор роста. Возможности рынка описываются через анализ **тенденций и неопределенностей**, которые диктуются динамикой мировой экономики и интересами государства, внутренним спросом и технологическими трендами.

Задумается: многое из того, что сегодня становится естественной частью нашей жизни, ещё несколько лет назад невозможно было прогнозировать. Всего за пару десятилетий – миг по историческим меркам – оформившаяся перспектива коммерциализации новых технологий аккумулирования электроэнергии дала толчок развитию рынка электромобилей и сопутствующей инфраструктуры.

Сенсорные дисплеи позволяют ребенку начать общение с компьютером или планшетом на интуитивно понятном ему языке раньше, чем он осилит карандаш и освоит речь, что открывает новые подходы к развитию и создает новый сегмент на соответствующих рынках.

Выстраивание новой архитектуры информационных и коммуникационных систем позволяет кардинально поднять управляемость бизнесом. Интеграция разнообразных «офисных» приложений на базе личного мобильного устройства плюс создание, хранение, обмен и обработка данных на виртуальных серверах (облачное хранение) позволяет усилить контроль и облегчает доступ к документам региональных офисов/подразделений.

Решения для дистанционного управления компанией повышают доступность управления в реальном времени. На длительной дистанции мы ожидаем прорывы в коммерциализации – появление на массовом рынке продуктов новых биохимических технологий, скоростных поездов на магнитном подвесе (маглево) и летательных аппаратов.

Приход этих изменений в нашу жизнь оспорить уже трудно, но сроки и конкретные бизнес-решения – разработка какой компании и в каком году «выстрелит», вокруг какого продукта возникнет критическая масса спроса при адекватной стоимости производства, позволяющая начать масштабные рентабельные продажи, – абсолютно не очевидны.

Распределение «центров сил» в мире становится многополярным: растет число очагов экономического, политического, технологического, культурного влияния. Это иллюстрирует глобальное усиление роли Китая, второй раунд разговоров об угрозе дефолта американского правительства, трансформации в сфере инвестиционного банкинга и валютных рынков, приобретение ряда глобальных компаний и брендов новичками рынка из развивающихся стран (достаточно вспомнить последние поглощения в автопроме). Закрепившаяся в мире **многополярность** добавляет разнообразия в жизни и повышает число возможных стратегических сценариев.

Труднопредсказуемые риски природных и техногенных катастроф при нынешнем масштабе глобализации и взаимопроникновения бизнесов придают новые оттенки теме риск-менеджмента

в части предотвращения потерь. Только прямые убытки авиации, логистики, поставщиков свежих продуктов и ритейла, поставщиков компонентов и сборочных производств, а также «застрявших» в аэропортах пассажиров из-за известного извержения исландского вулкана составили 5 млрд долларов. Оценка ущерба от японского землетрясения на данный момент зашкаливает за 300 млрд долларов, что уже начало влиять на инвестиционные потоки в мировой экономике. При всей очевидности последствий значительное число прямых и косвенных потерь оказалось не застраховано либо ограничено лимитом ответственности.

Как это меняет подходы к стратегическому планированию бизнеса?

Пока потребители и компании пребывали в состоянии относительной изоляции друг от друга, можно было выстраивать стратегию, удачно уловив одну-другую тенденцию рынка. Но жизнь становится динамичнее, возрастает плотность событий в единицу времени. Увеличивается объем и комплексность информации, которую вынужден обрабатывать наш мозг. Любопытно, что компьютеризация, смартфонизация, iPad-изация только повышают информационную нагрузку, а ведь сегодня мы говорим или смотрим в компьютер или мобильное устройство до 75% времени, не считая сна. По оценкам экспертов, за последние десять лет скорость перемещения людей по улицам мегаполисов выросла на 10 – 15%. Ускорение жизни и бизнеса, если вдуматься, означает усиление значимости первенства.

Первый в получении и обработке информации – значит первый, кто сориентировался в изменениях и потоке инноваций. Первый, кто принял решение войти в рынок или же предоставить конкуренту право на пробы и ошибки. Стратегическое преимущество не обязательно остаётся за тем, кто первым сделал, но скорее за тем, кто первым разобрался в информационном потоке.

Между тем **одна из задач стратегического планирования – позиционировать компанию в устойчиво растущих трендах рынка** и при этом, по возможности, **сделать её невосприимчивой к колебаниям спроса, конкуренции и регулирования.**

Что отличает компании, минимально восприимчивые к неблагоприятным колебаниям рынка? По нашему мнению их бизнес-идея или способ её реализации включает **три компонента**: (а) *создание максимально полного предложения целевому клиенту, среди которых самым экономически интересным является сервисный контракт с корпоративным клиентом;* (б) *развитие портфеля брендов* и (в) *действия на более чем одном рынке – как отраслевом, так и географическом.*

Создание максимально полного предложения целевому клиенту

Порассуждаем. Если вы продаете книги и развивающие игры для детей, что для вас означает появление iPad? Вы на рынке книг и игр диверсифицируетесь во взрослую литературу? Или на рынке «для детей» начинаете заниматься развивающим «софтом» и, возможно, станете меньше внимания уделять бумажным носителям?

В каком направлении вы двинетесь, если вы дилер уважаемого на рынке американского или японского бренда тяжелой техники, и сталкиваетесь с тем, что клиент всё больше смотрит в сторону китайского аналога? Удвойте усилия по наращиванию доли рынка (скорее всего, ваш поставщик закрепил за вами территорию, и выйти на соседей вряд ли получится) или же сформируете портфель заказов для ваших ключевых клиентов? Наш опыт подсказывает, что позиционирование бизнеса на целевого клиента придает компании большую устойчивость против колебаний спроса и усиления конкурентов.

Создать клиентоориентированное предложение эффективнее и выгоднее через сервис и только в последнюю очередь за счет расширения товарного ассортимента. Традиционно большинство производителей видят в сервисе источник дополнительных, хотя порой и неизбежных издержек, которые надо как-то покрыть – то ли за счет ценообразования «от затрат», то ли за счет попытки вписаться бюджетом в продекларированную услугу. Между тем продажа по формуле «проект+товар+наладка+пожизненный сервис+другие услуги» единым контрактом дает рентабельность, долгосрочный доход и оптимизацию стоимости закупки. Это особенно верно для узкоспециализированных клиентских секторов B2B.

Tetra Laval – хороший пример поставщика, ориентированного на максимальный охват потребностей клиента, в том числе за пределами своей стержневой компетенции. В дополнение к упаковочным линиям и оборудованию для первичной переработки молока они обеспечивают аутсорсинг почти всех видов услуг от дизайна упаковки до маркетинга.

С начала 2000-х годов, с глобализацией сетевых игроков, развитием новых он-лайн платформ и высвобождением ресурсов на территории развитых стран благодаря переводу производства в Китай почти каждый разработчик или «чистый» производитель включил в свою стратегию наращивание сервисного предложения.

К примеру, шведский Ericsson довел вклад сервисов корпоративным клиентам в выручку с 10 до 50%, – пример, который можно считать моделью и для российских компаний.

Создание максимально полного предложения целевому клиенту в поставке товаров и в сервисе предпочтительнее строить на основе единого контракта, охватывающего цепочку от разработки до обслуживания в процессе эксплуатации. Подобные контрактные схемы в сервисе и строительстве известны в мире, они также работают и в нашей практике. Самое частое возражение, которое приходится слышать в этой связи – «так никто никогда в нашей стране не делал». Да, всё бывает в первый раз. Возможности для реализации подобных договоров к взаимной выгоде поставщика и заказчика есть, и вспомните, сколько на вашей памяти новых решений было сделано впервые в управленческой практике.

Развитие портфеля брендов

Следующая обязательная составляющая стратегии – **развитие портфеля брендов**. Компания может иметь отличные финансовые показатели и остающуюся в распоряжении акционеров прибыль, но если этот результат «просто» следствие эффективной и добросовестной работы, то это никак не гарантирует повторение аналогичного результата через год или пять лет. Персонал может разойтись – хорошо, если не к конкуренту (а куда же ещё?), в ходе открытия филиалов и новых точек эффективные решения могут оказаться плохо воспроизводимыми. Наконец, навыки могут быть весьма урывочно переданы новому поколению. А замечательный продукт, прорвавшийся в рынок при участии вашего исследовательского и маркетингового бюджетов, затем легко воспроизведут конкуренты и легче всего обойдут вас, если обладают более сильной дистрибуцией, даже если их аналог будет проигрывать вашему продукту по потребительским характеристикам. Закрепить за компанией повседневные достижения, иными словами, капитализировать их, как раз и позволяет брендинг товара или сервисного решения, за которыми будут стоять зарегистрированные права на разработки и товарные знаки, а также зафиксированные корпоративные стандарты. Узнаваемость и защищенность того, что делает компания, является одним из необходимых условий её конкурентоспособности.

Масштабирование бизнеса на новые территории и смежные отрасли

Ещё одним компонентом стратегии компании является **масштабирование бизнеса на новые территории и смежные отрасли**. Во-первых, уход от специфических рисков (если говорить о выходе за пределы РФ), включая зависимость экономики от динамики мировых рынков и «прикосновенность» собственности. К сожалению, в ближайшее время ситуация не улучшится. Во-вторых, приумножение достигнутого: наращивание отдачи на капитал, инвестированный в разработку бизнес-идеи и стержневые компетенции компании. Новые рынки могут потребовать неопробованных до сих пор методов входа и дополнительных инвестиций. Единые стандарты продукта, действий персонала на разных территориях могут оказаться недостижимыми, – но это, скорее, повод для поиска креативного управленческого решения и чёткого содержания стандарта. Мы настаиваем на том, что масштабирование бизнеса на новых рынках является стопроцентно обязательным элементом стратегии, но считаем, что нужен очень сильный аргумент, обосновывающий позицию «нет, я пока не буду открывать дистрибуцию в Московской области, размещать заказ напрямую в Китае или открываться с партнером в Лондоне».

Сильное решение по масштабированию бизнеса – развертывание реальных доходных операций на новых территориях своими силами, через франчайзинг или следование за своим ключевым клиентом. В настоящее время, например, сохраняется возможность приобретения работающих компаний с действующими контрактами на территории ЕС, находящихся под кризисным управлением банков и продающихся за 30 – 60% от рыночной стоимости. Крупная, независимая от финансовых структур российская компания в прошедшем году таким образом заняла позиции в первой тройке европейских поставщиков одного из ключевых пищевых продуктов. Сделка осуществлена на заемные средства европейских же банков под минимальный процент, который окупается рентабельностью в течение первого года.

Мы считаем, что стратегический план – это рабочий документ, который дает компании возможность провести качественные изменения бизнеса и, в результате, повысить управляемость, рыночную силу, прибыль и масштаб. Отмеченные в статье элементы стратегии являются востребованными или, точнее, наиболее недостающими российским компаниям.

E-xecutive, июль 2011

Автор: Зоя Стрелкова, руководитель направления «Экономика компании»,
ведущий финансовый аналитик ГК «Институт Тренинга – АРБ Про»

Кассовый разрыв во времени

На какие вопросы Вы найдете ответы в этой статье

Что может помешать развитию компании, помимо экономического кризиса

Какие потери могут быть скрыты в обычной практике компании

Какие идеи Вы можете получить

Как модернизировать практику принятия управленческих решений в компании

Как выявить и ликвидировать разрывы в деятельности

Как повысить вероятность успешной реализации start-up проектов

Для большинства рынков период бурного роста миновал. Люди и компании постепенно приходят к идее рационального потребления, что означает: бюджеты ограничены.

Тем не менее, есть компании, которые ориентируются не просто на выживание, а на реальную динамику – рост выручки выше инфляции и темпов роста рынка. Достичь реальной динамики компания может, во-первых, постоянно «отгрызая» долю рынка у других игроков, во-вторых, непрерывно совершая экспансию в новые для себя области – территории, продукты, клиентские группы, технологии.

Почему экспансия должна быть непрерывной? Эффективные решения все быстрее копируются конкурентами. Даже высокая техническая сложность продукта не является непреодолимым барьером. Например, дистанция между iPhone 2G и конкурирующим коммуникатором Samsung SGH-i900 Omnia составила год (июнь 2007 и июнь 2008 соответственно). А с 2009 года конкурирующие пары моделей выходят уже с разницей менее чем в один месяц.

Непрерывная экспансия требует высокой интенсивности от функции управления. В статье мы рассмотрим примеры того, как недостаточная скорость принятия и реализации управленческих решений становится источником упущенной выгоды и прямых потерь, и что можно сделать, чтобы это исправить.

Поспешишь – людей насмешишь?

Каждый руководитель высшего звена, наверняка, может вспомнить целую галерею «инвестиционных ошибок»: оборудование, которое не вышло даже на 50% загрузки, погибшие на складе товары, филиалы без выручки и т.д. Цена ошибок разная, а основной вывод общий – прежде чем потратить деньги, надо оценить возможный финансовый результат проекта (например, ROI – отдачу на инвестиции, NPV – чистую приведенную стоимость, и т.д.).

Чтобы застраховаться от «импульсных покупок», компании регламентируют процесс принятия инвестиционных решений (мы говорим сейчас именно о start-up, а не о восстановлении или модернизации существующей материально-технической базы и т.п.). К сожалению, наличие процесса не всегда может защитить компанию от потерь.

Типичная схема процесса принятия инвестиционного решения:

№	Этап
1	Возникновение идеи
2	«Заражение» команды
3	Креатив
4	Формирование проектной команды
5	Анализ рынка (внешней среды)
6	Экономическое обоснование
7	Утверждение

Этап 1. Возникновение идеи

Появляется идея. Инициатором может быть, например, руководитель компании или сотрудник, который значительную часть времени проводит во «внешнем мире». Много идей привозят с выставок, из общения с клиентами и поставщиками и т.д.

Этап 2. «Заражение» команды

У основной части управленческой команды появляется интерес и дальнейшее желание работать над идеей. Чем выше статус инициатора, тем больше вероятность «заражения» и тем быстрее переход к следующему этапу

Этап 3. Креатив

Идея вызывает дискуссии, порождает новые идеи. Пора действовать! Идея должна стать проектом

Этапы 1-3 обычно проходят без потерь для компании. Вероятная потеря – упущенная выгода: если инициатор не сможет донести идею до управленческой команды, компания пройдет мимо одной из возможностей, предоставленных рынком. Дальнейшие этапы связаны с расходом ресурсов компании, поэтому потери будут более осязаемы.

Этап 4. Формирование проектной команды

Что происходит:

Назначается руководитель проекта, создается команда, которая в дальнейшем значительную часть своего времени будет заниматься именно этим проектом. Если работа над проектом совмещается с другими обязанностями, необходимо расставить приоритеты.

Возможные потери:

- Не создали команду = проект, скорее всего, не будет реализован
- Отсутствие проектной команды не значит, что не будут производиться расходы. Наоборот, на основании недоработанных идей инициаторов проекта будут осуществляться несогласованные между собой платежи
- Нет адекватного кандидата в руководители проекта = теряем время на поиск
- Решили не терять времени и назначить того, кто есть = можем потерять время, стоимость инвестиций, репутацию...
- Руководство проектом берет на себя руководитель компании. Ввиду высокой занятости он/она не смогут уделять достаточно времени проекту, а остальные участники будут либо нерешительны, либо излишне самостоятельны. Деятельность по проекту в этом случае станет неуправляемой

Что делать?

1. Если нет альтернативы, назначить одного из руководителей высшего звена **временным и.о.** руководителя проекта, в т.ч. с приоритетной задачей поиска кандидата
2. Одновременно с поиском руководителя проекта начать подготовительную работу силами специалистов компании (маркетинг, коммерческий департамент, экономисты)

Этап 5. Анализ рынка (внешней среды)

Что происходит:

Команда осуществляет сбор и обработку информации о потенциальных объемах спроса, существующих предложениях других компаний, тенденций рынка и т.д., чтобы в итоге определить экономические ожидания от проекта и принять решение об объеме инвестиций. Необходимо учитывать, что анализ рынка – с одной стороны, достаточно точная наука, с другой стороны – благодатная почва для всевозможных спекуляций.

Возможные потери:

- Заплатить за бесполезную информацию
- Принять решение на основе неполных данных. Эти потери могут быть значительно выше, чем стоимость лишнего исследования
- Потерять время из-за несогласованности действий команды. Если первые результаты подготовки не появились в течение 1-го месяца – необходимо вернуться на этап 4, и откорректировать состав команды, приоритеты, полномочия и т.д.
- Что делать?
- Иметь несколько (2-3) источников для сопоставления данных
- Проанализировать реальную внешнюю среду компании (провести картирование рынка, анализ актуальной клиентской базы на предмет интереса к новому продукту и т.д.). Для этой работы использовать непосредственно торговые силы и других «полевых» сотрудников компании
- Учесть опыт предыдущего взаимодействия с интересующей категорией клиентов
- Получить ответы на следующие вопросы:
 - Если все так здорово, почему этого не делают другие (наши эффективные конкуренты, например)?
 - Почему у нас раньше это не получалось – что изменилось?

Этап 6. Экономическое обоснование

Что происходит:

Ожидания от проекта, основанные на анализе внешней и внутренней среды компании, должны быть сформулированы в виде натуральных и финансово-экономических показателей

Возможные потери:

1. «Оптимизм»:

- Расчет с использованием заниженных показателей по расходам
- «Забытые» расходы, или неучтенные требования регулирующих органов (лицензии, сертификация) – как следствие недостаточной осведомленности проектной команды
- Завышенная доходная часть как следствие недостоверного «анализа рынка»

Излишний оптимизм, часто связанный с личными амбициями проектной команды, повышает риск вложить средства в некупаемый проект (т.е. потерять)

2. «Пессимизм»:

- Сверхконсервативное планирование, основанное на неудачном предыдущем опыте, и не учитывающее позитивные изменения в компании и внешней среде

Проект, который пошел «не так», можно спасти. Но проект, который мы не начали, мы уже точно не реализуем. Если идея рыночно обоснована, ее обязательно реализуют другие.

Что делать?

- Привлекать экспертов (получим, как минимум, взгляд со стороны и возможность сопоставить данные и аргументы)
- Регулярно проводить анализ «а что если?» (тестирование неблагоприятных и сверхблагоприятных сценариев развития событий, в т.ч. в доходной и расходной части проекта)

Этап 7. Утверждение

Что происходит:

Проектная команда получает официальное разрешение расходовать средства. Также на этом этапе должны быть зафиксированы промежуточные цели и точки контроля. Но именно этот этап часто генерирует весьма обидные потери

Возможные потери:

1. В программировании есть понятие **«бесконечные циклы»**. Если $A > B$, то программа совершит возврат на один из предыдущих этапов. И если мы не учли, что в жизни A всегда будет больше B , то результата программы можно ждать долго. Цикл становится бесконечным.

В жизни компаний бесконечный цикл чаще всего возникает как раз на этапе утверждения, особенно утверждения крупных расходов.

Документ попал на утверждение к лицу, принимающему решения (например, к руководителю компании). Руководитель в это время находился в командировке и смог посмотреть документ только через несколько дней. Возникли вопросы. Собрать всех значимых участников проекта не удалось, т.к. были отпуска, больничные и деловые поездки. В итоге документ был возвращен исполнителям для доработки (хорошо, если направления доработки понятны исполнителю). Начинается следующая итерация, на которую снова накладываются отпуска, больничные и деловые поездки.

2. Документ может просто «зависнуть» в кабинете руководителя. К сожалению, многие компании имеют практику дифференцированного доступа к первому лицу. Т.е. одни члены управленческой команды «знают ходы», а другие будут ждать своей очереди, независимо от важности решаемой задачи.

3. Затягивание решения, за которым может скрываться нежелание рисковать, а иногда — недоверие к проектной команде. Принятие решения и, соответственно, начало действий может стать неактуальным.

Что делать?

— Обеспечить формализованный и регулярно работающий канал информирования. Каждый start-up является проектом стратегического статуса. Поэтому показатели состояния дел по этому проекту обязательно находятся в зоне внимания (на еженедельной «приборной панели») руководителя компании, вне зависимости от присутствия в офисе

- Информировать участников проекта об имеющихся ресурсах. Чем выше статус руководителя, тем большей информацией и деловой сетью он/она располагает. Проблема, непреодолимая для менеджера среднего звена, может быть решена за счет контактов высшего руководства
- Проводить небольшие «полевые эксперименты», прежде чем осуществлять основные инвестиции. Например, сначала взять товар других производителей на дистрибуцию и посмотреть – как с этим справятся торговые силы, какие возникают проблемы и возможности, и только потом оборудовать собственное производство нового продукта. Это сравнительно небольшие расходы, которые могут предотвратить более существенные потери.

Потери как образ жизни

Мы рассмотрели некоторые особенности управленческой практики компаний, которые могут снизить вероятность реализации или будущую эффективность проектов (start-up). При этом мы неоднократно использовали термин «потери». В рамках подхода, разработанного и используемого ГК «Институт Тренинга – АРБ Про» (©PIL-подход), потери (losses) – это не только утраченные ресурсы, но и любая деятельность, которая не создает стоимость, увеличивает издержки и не удовлетворяет потребности клиентов (внешних и внутренних). Сейчас мы более подробно остановимся на потерях, возникающих в повседневной деятельности компании, и технологии борьбы с ними.

Потери можно классифицировать на **очевидные и скрытые**.

Очевидные – такие, как утрата имущества компании, – часто вызывают управленческую реакцию, и приводят к позитивным изменениям (например, после обнаружения фактов краж полностью изменили систему работы склада, сделав ее более эффективной). Можно даже сказать, что такие потери полезны.

Скрытые потери – гораздо опаснее, потому что они являются частью принятой бизнес-практики и могут на протяжении нескольких лет подтачивать финансовое здоровье компании. Например, бесполезный расход сырья из-за неэффективной технологии его подготовки и подачи может восприниматься как неизбежная специфика бизнеса.

Описанная выше неоптимальная практика запуска проектов в компании также относится к скрытым потерям. Каждая неделя отложенных решений по стратегическим проектам – это целая гирлянда потерь: увеличение сроков окупаемости, лишние расходы на обслуживание долга, неполученная выручка и прибыль, демотивация сотрудников, и, в конце концов - устаревание аналитических и расчетных данных, т.е. еще большее увеличение рисков, связанных с проектом.

Что делать со скрытыми потерями:

- Зарегистрировать и ликвидировать разрывы, которые приводят к этим потерям.

Мы рассмотрим алгоритм действий в логике PIL-подхода на примере ситуации, характерной для большого количества компаний: проблемы с запуском нового продукта.

Зарегистрировать и ликвидировать – последовательность действий

Разрывы (interruptions) - это отсутствие (недостаток) деятельности, которое приводит к тому, что продукт не создается или имеет низкое качество. Регистрация разрывов напоминает разматывание клубка, который оказывается состоящим из множества других клубков.

Стратегия Компании

Исходная ситуация:

Торговая или производственная компания приняла решение о запуске нового продукта, который является потенциально более рентабельным, но при этом и более сложным по сравнению с обычным ассортиментом. Продукт имеет стратегическое значение для компании, поскольку основное ее предложение не отличается существенно от предложения других игроков рынка. Конкуренция идет за счет цены, и поэтому рентабельность компании постоянно снижается. Соответственно, освоить более наценочный сегмент раньше конкурентов – это билет в рентабельное будущее. На данный момент продукт готов к реализации: дизайн, рецептура и торговая марка утверждены, оборудование закуплено (вариант – товары закуплены и лежат на складе).

В течение квартала было реализовано 30% от запланированного объема новых продуктов. Пожаров, землетрясений и конфликтов с регулирующими органами за этот период не было.

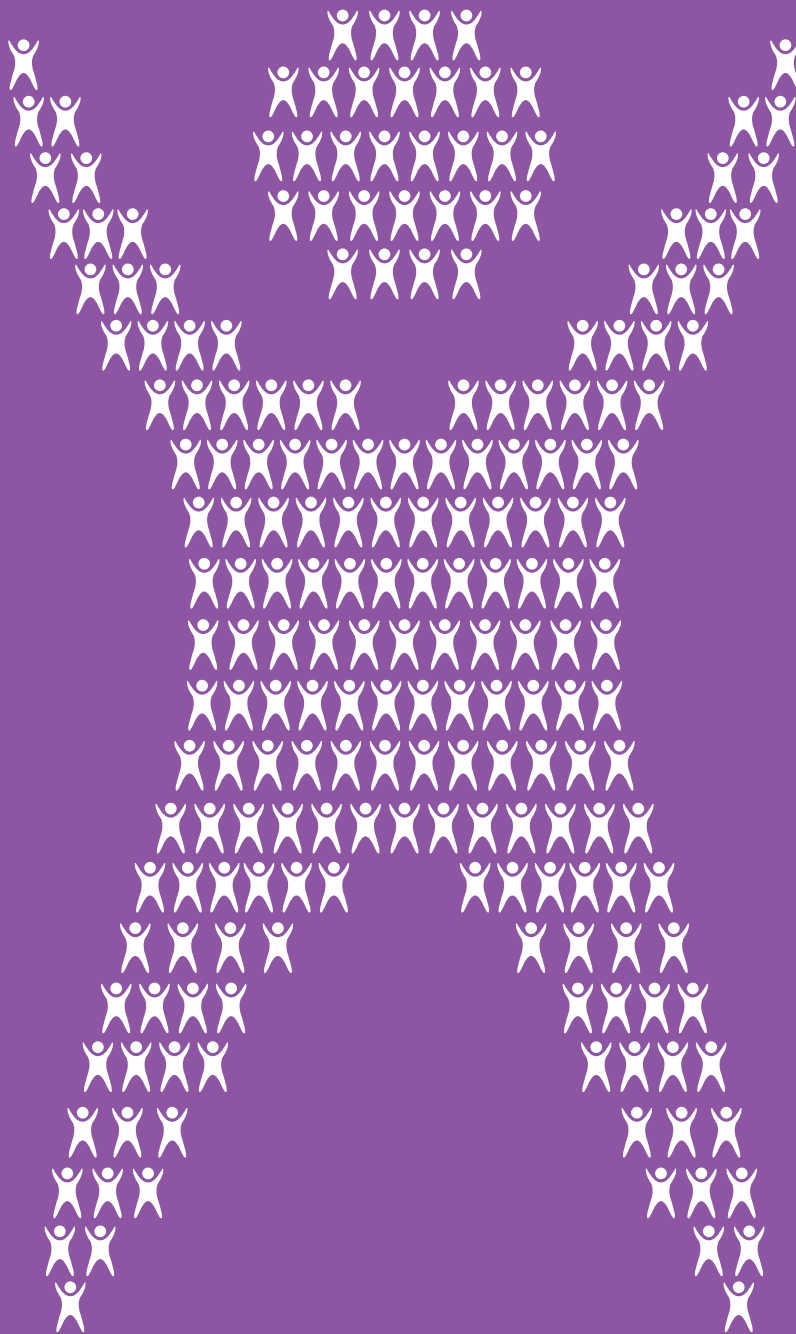
Потери:	стоимость времени, потраченного на создание продукта + материальные затраты + неполученная прибыль (на которую были планы по дальнейшему развитию) + у менеджмента компании складывается мнение, что решение о запуске продукта было ошибочным (= демотивация)			
Основной разрыв:	Торговые силы компании не умеют продавать сложные продукты			
Разрывы, которые стали причиной основного разрыва:	Отсутствует процесс обучения торговых сил новым продуктам	Отдельные успешные практики продаж в компании не тиражируются	Коммерческий директор не имеет отдельной цели по продажам нового продукта, включенной в мотивацию	У торговых сил нет образцов нового продукта для изучения и демонстрации клиентам
...				
Исходные разрывы:	Директор по персоналу не имеет компетенций по организации обучения	Не создана система еженедельного информирования высшего руководства о состоянии приоритетных проектов	Стратегические цели не декомпозированы и не доведены до исполнителей	Маркетинг не работает на поддержку продаж

Разматывая клубок разрывов, мы обязательно должны найти исходные разрывы. Тогда ситуация перестает выглядеть безнадежной («ибо так было всегда»), и можно запланировать и реализовать конкретные действия. Например, в рассмотренном примере с продажей новых продуктов:

- привлечь на проектной основе менеджера по корпоративному обучению (если бизнес-результат будет удовлетворительным, создать постоянное рабочее место),
- разработать и внедрить «приборную панель» финансовых и нефинансовых показателей для еженедельного управления (сначала в Excel, потом в автоматизированной информационной системе),

- сделать новый продукт «кровным интересом» управленческой команды и включить отдельную беспрецедентную мотивацию за решение беспрецедентных задач (путевку в Париж первому менеджеру по продажам, который выполнит план по новому продукту).

В заключение хочется сказать, что обнаружение потерь и разрывов в привычной практике компании – это, скорее, позитивный момент. Это ресурсы, которые фактически уже находятся в распоряжении компании. Насколько быстро они будут конвертированы в прибыль – зависит только от управленческой команды.



HR-стратегия

Газета Деловой Петербург, № 036, 14 марта 2011

Интервью Нины Хрящевой директора Института Тренинга, эксперта ГК «Институт Тренинга – АРБ Про»

Не болит голова у «эйчара»

Если раньше смена поколений для рынка труда проходила более-менее спокойно, то с появлением поколения Y работодателям придется очень измениться. Причина в разных жизненных ценностях.

Так считает Нина Хрящева, директор Института Тренинга, эксперт ГК «Институт Тренинга – АРБ Про».

Разговоры о поколении Y, или «миллениум», ведутся давно, но ни на минуту не затухают. Более того – с каждым годом становятся все громче, потому что, несмотря на то что они скоро вытеснят поколение X, работать с ними большинство нынешних компаний так и не научилось.

В чем особенность этого поколения как работников?

– Для этого поколения главная ценность – свобода. И внутренняя, и внешняя. Кроме того, это поколение мобильнее, чем их родители. Конечно, и среди людей старшего возраста есть те, кто готов к переездам, кто интересуется всем современным, но в целом «миллениумы» все-таки более мобильны. И не только потому, что они молоды. Это их мировоззрение. Для них очень важно, чтобы дело их увлекало, было им интересно (это для них, пожалуй, ключевые слова). Только деньгами новое поколение не удержать на одном месте. Сегодня многие работодатели в мире, главным образом из виртуального бизнеса, реагируя на особенности этого поколения, предлагают свободный график работы, удаленную работу и т. п. Конечно, за этими мерами стоят и экономические причины.

Если они настолько свободолюбивы, означает ли это, что производственные компании, которые не могут дать им свободу в силу особенностей своего бизнеса, обречены проиграть борьбу за молодые кадры?

– Сейчас мы говорим о тенденциях. То есть так поступает большинство «игреков», но не все 100 %. И даже географически: то, что уже актуально для Москвы и Петербурга, может пока мало проявляться в других городах. Но самое главное, на что указывает тенденция: сегодня в компаниях происходит смена поколений, то есть уже нельзя управлять людьми так, как раньше. Некоторые традиционные предприятия, не особо приспособленные для удаленной работы, предпринимают попытки соответствовать запросам «миллениумов». Просто они предлагают другой вид свободы. Несколько лет назад я была на Красноярском алюминиевом заводе и обратила внимание на новое современно оформленное помещение рядом с производством. Оказалось, что это компьютерный зал и библиотека для рабочих. Они приходят туда после работы и проводят свободное время. Поколению «миллениум» важна не просто работа, но и условия. У них обоснованная лояльность к работодателю. Без авансов. Работа всю жизнь на одном месте – тоже не для них. Даже в Японии, которая всегда славилась пожизненным наймом, это уже не столь важно для молодого сотрудника. Важно, сколько готова компания инвестировать в его развитие, насколько современны ее технологии.

Как это поколение относится к карьере?

— Исследования показывают, что карьера как жизненная ценность не в первых строчках их приоритетов. И это понятно, если взглянуть на то, какие идеи транслировало одно поколение другому. Бебибумеры, те, кто родился после Второй мировой войны, работали на общее благо. Своим детям они говорили: «Мы вкалывали, надо о себе подумать». Они стали транслировать идею индивидуальных достижений, и как раз поколение X — поколение компьютеров, это те, кто ориентирован на карьеру. Планы индивидуального развития, карьерный рост для них очень важны. Что нашло отражение в менеджменте, особенно в HR-стратегиях работодателей. Сегодня родители говорят своему ребенку: «Мы всю жизнь отдали работе, мы хотим, чтобы у тебя было больше свободы, удовольствий, радости». И когда ребенок такое слышит, он и ставит во главу угла свободу и fun. «Мне интересно, я получаю удовольствие, я свободен в своем выборе» — примерно так звучит их жизненное кредо. И если такому человеку снова и снова делать замечания, что он опаздывает на работу, вряд ли ему это понравится. Вроде ерунда для предыдущих поколений, а для нового — несоответствие его мироощущению.

Останется ли рынок труда за работодателем, если у работников такие ценности?

— Вообще-то он и сегодня уже не принадлежит работодателю так, как это было в конце 2008 г. — 2009 г. Изменения стали проявляться уже в начале 2010 г. Высококласных специалистов мало, а потребность в них у компаний растет. Специалисты это понимают и начинают диктовать свои условия. Да, пока большинство людей опасаются что-то менять и поэтому не готовы быть мобильными. Но при благоприятных обстоятельствах, если их что-то не устраивает, они обязательно уйдут. А вот «миллениумы» даже в кризис уходили. Ведь какие-то возможности всегда есть. Уйду — ничего страшного, найду другое место. И здесь как раз и проявляется эта их особенность — стремление к свободе. К этому добавляется влияние демографической ямы на рынок труда: количество населения в возрасте от 15 до 27 лет снижается. И с каждым годом их будет все меньше и меньше.

Но всегда найдутся гастарбайтеры, которые закроют вакансию.

— Во-первых, даже сегодня демографическая яма в России не перекрывается миграционным потоком.

Во-вторых, квалификация миграционного потока чрезвычайно низкая, поэтому их можно использовать на очень ограниченном виде работ. Попытки привлечь квалифицированных людей с других территорий особыми успехами на сегодня не увенчались. Отчасти демографическая яма компенсируется автоматизацией. Но борьба работодателей за кадры все равно будет. Она перерастет из борьбы за любых сотрудников в поиск и удержание эффективных. И здесь есть сложности.

Какие?

— Например, как управлять столь разными поколениями в рамках одной организации, как обеспечить передачу знаний от одних другим. Сегодня основные компетенции сосредоточены у поколения X, бебибумеры уходят со сцены. Компании должны мотивировать «иксов» к передаче знаний «игрекам». Это непросто.

Во-первых, потому что «иксы» ориентированы на карьеру и индивидуальные достижения и заниматься обучением кого-то еще не настроены. Во-вторых, получать знания игреки готовы, если это делать «в стиле фанк». Но не все организации умеют это делать.

У работодателя есть еще время научиться этому?

— Уже через 10 лет представителям поколения Y будет около 40 лет, и тогда надо будет думать о тех, кто придет им на смену.

Думаю, для детей «миллениумов» еще более важным будет творчество и креативность, и компаниям придется учиться управлять многообразием и разнообразием. Раньше такого не было, чтобы в один момент в организации работали люди большого возрастного диапазона, с разными интересами и ценностями. И те организации, которые будут готовы принимать это многообразие, разные культуры, окажутся в лидерах. Эффективным организациям как-то удастся это делать, более того, они приветствуют это разнообразие, потому что получают новые взгляды, идеи, подходы, нетрадиционные решения. Это надо воспринимать как возможность. Лучшие работодатели так и делают, и к ним приходят лучшие специалисты.

Журнал The Chief Time, 1.02.2012

Авторы: Анна Грибанова, тренер-консультант ГК «Институт Тренинга – АРБ Про», Александр Мурашев, a The Chief Time

Боязнь результата останавливает многие компании

Эксклюзивное интервью для сайта chief-time.ru.

Редакция Chief Time благодарит за помощь в проведении и организации интервью ГК «Институт Тренинга – АРБ Про», по приглашению которого основатель ROI Institute Джек Филипс приезжал в Санкт-Петербург.

Анна Грибанова:

Мы пригласили Джека Филлипса, чтобы научиться использовать методологию оценки эффективности обучения непосредственно у ее автора. ГК «Институт Тренинга – АРБ Про», пожалуй, единственная в России тренинговая компания, где все тренеры и консультанты умеют планировать и оценивать отдачу от обучения в единой методологии. Предлагаем Вашему вниманию интервью с Джеком.

Основатель ROI Institute – о страхах современных компаний, правильных людях и планах на ближайшие 20 лет.

В молодости я возглавлял корпоративное обучение в аэрокосмической компании Lockheed Martin. В моем ведении находились 350 корпоративных студентов. Много денег, большой бюджет. И главный инженер потребовал, чтобы я оценил рентабельность этих инвестиций. Когда я предоставил результаты руководству, мне удалось защитить программу: ее оставили. Это было в 1973 году. С тех пор у нас получилось систематизировать этот процесс, подробно его задокументировать, создать Институт ROI (Return on Investment, окупаемость инвестиций – Chief Time) и написать пять десятков книг.

Главное, что я понял за 40 лет практики?

Боязнь результата – это то, что останавливает очень многие компании.

Часто владельцы проектов не желают проводить их оценку – боятся, что проект сгенерировал недостаточно ценности, и этот результат плохо скажется на карьере и репутации. Поэтому люди часто выбирают для себя безопасный путь – неведение. Преодолевать этот барьер – самая сложная задача, которую нам приходится решать.

Что значит «правильный» обучающий проект? Это проект, который действительно способен создать востребованную бизнесом ценность – например, решить имеющуюся проблему. Что значит «правильные» люди? Это люди, которым предоставлена достаточная свобода для того, чтобы заставить все это работать.

В такую область, как измерение и оценка, сегодня вкладывается слишком мало средств. Обычно компании тратят на это 1% от своего бюджета. А следовало бы больше – от 3% до 5%. Может показаться, что это много. Однако можно взглянуть на это и с другой стороны: тратить 5% бюджета на то, чтобы посмотреть, как остальные 95% бюджета работают.

Очень часто считают, что HR не вносит существенного вклада. А почему? Потому что мы не располагаем достаточно убедительными данными, чтобы доказать обратное.

Какой я вижу свою компанию через 20 лет?

Это классический пример того, что мы называем «нишевые возможности». Просто нащупываешь то, что ты умеешь хорошо делать, и становишься в этом лучше и лучше. Сейчас мы представлены в 58 странах, более 4000 организаций используют нашу методологию. Но мы хотим охватить больше стран. Так что нам хватит дел на ближайшие лет 20-30.

Корпоративная система обучения: ориентация на бизнес-цели

В 2011 г. системы корпоративного обучения выходят на новый уровень развития после затишья, вызванного периодом экономического спада в 2008–2009 гг. Давайте рассмотрим, что делает корпоративный университет успешным и как необходимо действовать HR-специалистам, чтобы не было разочарований от собственных усилий в развитии корпоративной системы обучения.

Российские компании, которые первыми создавали корпоративные системы обучения и собственные университеты, делали акцент на развитии базовых знаний и навыков. Три-четыре года назад на первом месте были такие задачи, как развитие лидеров и подготовка управленческого резерва.

Сегодня, создавая и развивая корпоративные системы обучения (КСО), компании в первую очередь думают о том, как с их помощью помочь бизнесу. В связи с этим общей задачей и одновременно вызовом для всех КСО является создание «привода» к практике и бизнес-результату. Можно выделить несколько этапов развития КСО в России.

Первый этап – осознание (или даже предчувствие) необходимости в систематическом подходе к обучению персонала. В период интенсивного экономического роста многие компании пришли к пониманию важности такой системы: требовались более качественные управленческие навыки, soft skills для контактного персонала, языковое обучение и т.д. И именно КСО обеспечивали их «поставку».

Часто подобное обучение и развитие реализовалось как реакция на заказы клиентских подразделений либо инициатива HR-сотрудников (как правило, бессистемная). Параллельно нарастала необходимость в грамотных руководителях, лидерах, которые могут претворять в жизнь стратегические решения. Пришло время создания корпоративных университетов.

Второй этап начался тогда, когда во многих крупных компаниях (РУСАЛ, «Северсталь», «Вимм-Билль-Данн», Группа «ВТБ» и др.) стартовали образовательные проекты. Их примеру последовали многие, и таким образом стали активно создаваться комплексные программы подготовки руководителей разного уровня, так называемого «золотого резерва». Те, кто начал практику и успешно внедрил систему подготовки кадрового резерва, продолжают развивать КСО до сих пор.

Эта деятельность показала отличные результаты: программы корпоративных университетов подготовили большое количество лидеров качественно нового уровня квалификации. Более того, проводимый в таких программах отбор позволил рынку привлечь людей с высоким потенциалом.

Однако фронтальное развитие компетенций различных категорий персонала приводило к тому, что учащиеся корпоративных университетов испытывали сложности с реализацией навыков в повседневной деятельности. Наличие «лишних» знаний и умений провоцировало уход части подготовленных сотрудников (поскольку они не находили этим знаниям применения).

Такая динамика привела к тому, что часть компаний уменьшила активность корпоративных университетов или переориентировала ее. Помимо этого на падении интереса к обучению персонала сказались и мировой финансовый кризис. Экономический спад выявил необходимость изменения и оптимизации корпоративной системы обучения – привязки к бизнес-задачам.

В этот период возникла потребность перевести значительную часть обучения внутрь, стали развиваться программы подготовки внутренних тренеров, системы обучения на рабочем месте и e-learning. Нарботки, созданные во время кризиса, стали основой для модернизации КСО, а в некоторых компаниях даже для сознания новых корпоративных университетов.

Третий этап характеризуется развитием системы КСО и уточнением задач обучения. Он характеризуется следующими тенденциями:

- в период растущей конкуренции необходимо быть источником конкурентного преимущества для компании
- парадоксально, но в России каким-то образом уживаются высокий уровень безработицы и серьезная нехватка квалифицированных кадров
- старение рабочей силы
- быстрое развитие технологий (производственных и IT)
- появление нового поколения работников с новыми ценностями и привычками

Итак, рассмотрим задачи КСО.

Воспроизводство ключевого персонала. В компаниях разного масштаба необходимо отлаживать процессы подготовки, способные восполнять и расширять пул ключевых сотрудников. Сейчас бизнес-задача – не просто воспитывать управленцев, а воспитывать управленцев - профессионалов. Это означает не только управленческие навыки, лидерский потенциал и опыт, а уровень высокий уровень знаний и умений в области функциональной экспертизы. По нашему мнению, в ближайшие 5 лет в России тема развития функционального профессионализма в Корпоративном Университете станет контрастно более значимой.

Внедрение новых моделей и течений, разработок бизнес-институтов. КСО должна поддерживать актуальность сформированного уровня знаний и навыков, прививать стремление к постоянному совершенствованию. Современная система обучения должна обеспечивать способность организации осваивать новые технологии, подходы и идеи.

Knowledge Management (Управление знаниями). Привлечение внутренних преподавателей для обучения персонала уже давно перестало быть компонентом воспроизведения, оно стало одной из систем управления знаниями. Об этой задаче много говорили в 2006–2007 гг. Сегодня таких разговоров стало меньше, но актуальность темы не пропала: дело в том, что все большую роль в развитии компании стало играть прямое участие самих работников компании в процессах обучения. Задачей корпоративного университета является создание условий, платформы для обмена знаниями и обеспечение доступа к обучающим ресурсам.

По данным отчета L&D 2020: A Guide for the Next Decade, CIPD, (Training Journal, UK, специализированный выпуск 2010) в настоящий момент на Западе развитие систем корпоративного обучения фокусируется на трех аспектах.

Функция обучения персонала перестает быть изолированной, она рассматривается в привязке к конкретным задачам бизнеса и потребностям людей, которых обучают. КСО выстраиваются таким образом, чтобы обучение проникало в повседневную деятельность персонала.

Происходит смещение акцента в сторону развития культуры обучения в компании. Например, в Google есть практика tag-talks: компания организует для сотрудников встречи с известными учеными из разных областей. Прямого результата от таких встреч может и не быть, но таким образом у сотрудников формируется интерес к знаниям.

Наблюдается постоянный мониторинг потребностей в обучении на двух уровнях: линейный менеджер – рядовой работник, работодатель – HR-менеджер. Результат мониторинга дает возможность постоянной оптимизации системы под нужды бизнеса с одной стороны, и под индивидуальный потребности работника, с другой.

Чтобы ответить на вопрос о том, какой будет КСО в конкретной компании, необходимо узнать у бизнес-заказчика желаемую структуру и «начинку» корпоративного университета.

Сегодня бизнес-сообщество ожидает от КСО в большей степени инъекций отраслевого и менеджерского знания, поскольку персоналу многих российских компаний по-прежнему не хватает знаний. Помимо этого наблюдается потребность в поддержке конкретных проектов и изменений: в этой сфере профессионалы в области обучения и развития могут продемонстрировать свои реальные результаты и заработать реноме. Наконец, владельцы бизнеса надеются на высокую эффективность программ обучения «звезд» менеджмента. Например, руководитель крупной компании требует, чтобы его топ-менеджеры постоянно обучались, поскольку считает, что они недостаточно современны. Для этого постоянно приглашаются мировые гуру менеджмента: Стивен Кови, Исхак Адизес. Отметим, что этот подход работает. Однако есть риск, что эта практика надоест менеджерам, и они с каждым разом будут меньше вдохновляться идеями гуру. В связи с этим в дальнейшем придется искать новые пути «взбадривания».

Между тем некоторые тенденции, наметившиеся в сфере корпоративного обучения вызывают оптимизм.

Меняется ситуация на кадровом рынке. Компании сильнее ощущают дефицит молодых специалистов и ключевых сотрудников. Наличие корпоративного университета является дополнительным преимуществом в процессе выбора будущего работодателя. Компания, предоставляющая разнообразные возможности для развития персонала, при прочих равных условиях выигрывает конкурентную борьбу за кадры. Кроме того, предприятия, осуществляющие системную подготовку кадров, могут предъявлять несколько меньшие требования к кандидатам на те или иные должности.

Мы уже говорили, что сейчас наблюдается дефицит ключевых специалистов. Корпоративный университет в этой ситуации может помочь в создании кадрового резерва.

Интересный проект был реализован в Сбербанке. Перед ним стояла задача удовлетворить потребность в обучении персонала во всех филиалах. В партнерстве с конференцией Trainings EXPO 2010 банк организовал конкурс тренеров-фрилансеров. По итогам конкурса часть тренеров была приглашена в штат банка, а часть была приглашена к сотрудничеству в качестве фрилансеров. Таким образом, корпоративный университет Сбербанка обеспечил необходимую «инъекцию знаний»: к работе были привлечены грамотные преподаватели, а также удалось сформировать пул тренеров, способный обучить всех сотрудников.

¹ Стивен Кови – автор международного бестселлера «Семь навыков высокоэффективных людей», всемирно признанный специалист по вопросам лидерства, автор центрического подхода к лидерству и жизни. Исхак Адизес – эксперт в области повышения эффективности ведения бизнеса. – Прим. авт.

Компании лучше стали понимать свои цели в области обучения и развития персонала, а также бизнес-цели, на достижение которых работает L&D активность. Период набивания шишек пройден: на рынке уже не найти компании, где HR-бюджеты формируются лишь приблизительно, не измеряется эффективность обучения и никто не задумывается над тем, зачем в очередной раз проводится тренинг по тайм-менеджменту. Разными путями – эволюционным (через рост компетенций L&D специалистов) или революционным (через сокращение бюджетов) – большая часть компаний пришла к пониманию того, что КСО – это система, ориентированная на поддержку бизнес-целей.

Компании, не уделявшие внимания обучению, пришли к пониманию важности создания КСО. Среди признаков возникновения потребности в повышении системности обучения можно выделить следующие:

- масштабная подготовка специалистов и руководителей (обычно возникает как реакция на «взрывной» рост и территориальную экспансию)
- дефицит некоторых знаний и умений
- параллельное обучение различных категорий персонала
- осознанная необходимость использования комплекса разнообразных методов для развития

Для создания КСО необходимо ответить на ряд вопросов..

Какие стратегические цели стоят сейчас перед вашей компанией? Какие из них должен поддерживать корпоративный университет / КСО?

Кто является бизнес-заказчиком создания КСО / корпоративного университета? Важно помнить, что успех напрямую зависит от того, насколько серьезную и целенаправленную поддержку окажет собственник компании и топ-менеджмент (прежде всего генеральный директор).

Какие элементы системы управления персоналом в компании уже созданы? Есть ли в компании модель компетенций, каким образом проводится оценка деятельности, существует ли система карьерного планирования? Данные элементы являются обязательными, если мы хотим, чтобы обучение и развитие в компании было ориентировочно на потребности бизнеса, а не только на потребности отдельных людей.

Каким образом перечисленные выше элементы будут связаны между собой? Как мы выясняем потребности в обучении и развитии? Что будет обеспечивать «заземление» знаний и навыков в текущей деятельности?

Каким образом руководитель Системы корпоративного обучения планирует вовлекать самих работников в процесс самообучения? Как мы будем предавать им ответственность за свой уровень?

Будет ли система обучения и развития давать толчок развитию компании в целом, приносить новые идеи?

Как вплетены в КСО новые технологии и способы обучения (особенно для новых поколений сотрудников)?

На все эти вопросы необходимо получить конкретные и развернутые ответы.

Сегодня HR-специалисты и профессионалы в области обучения и развития персонала работают в новом контексте, от них требуется изменить уровень понимания бизнеса и наработать новые навыки, в том числе в управлении КСО. Изменение уровня понимания означает, что специалист в области управления персоналом разбирается в экономических процессах и трендах, понимает, какие экономические показатели могут влиять на достижение бизнес-результата, помимо известных ему HR-инициатив. Новые навыки – это способность HR-менеджера определить преимущества и ограничения каждой инициативы по развитию персонала в зависимости от целей организации, ее положения на рынке и тех экономических факторов, которые могут влиять на развитие КСО.

Портал Trainings.ru, 21 марта 2011

Статья подготовлена Ю. Ужакиной, директором и партнером компании «Амплау» по итогам участия в HR-конференции ГК «Институт Тренинга - АРБ Про» в 2011 году»

Возврат на HR-решения

15–16 февраля 2011 года ГК «Институт Тренинга – АРБ Про» провела конференцию «HR-практики: решения с возвратом». По мнению Trainings.ru – ежегодные конференции ГК «Институт Тренинга – АРБ Про» являются одними из лучших HR-мероприятий в России.

Их ценность не только в возможности познакомиться с опытом и подходами в HR российских и международных компаний (это можно получить и на других конференциях), но и узнать о последних разработках «Институт Тренинга – АРБ Про». Последнее особенно ценно, учитывая, что российский консалтинговый рынок небогат на собственные качественные разработки. Немногие российские консалтинговые компании **способны и хотят** создавать качественную методологию, обобщать опыт и результаты проектов, проводить исследования, а на их основе создавать свои выверенные модели, технологии и подходы.

На конференции в феврале 2011 года ГК «Институт Тренинга – АРБ Про» представила новый подход – ReturnON Solutions. Он является результатом обобщения и глубокого анализа 18-летнего опыта реализации проектов.

Что можно вернуть после HR-решения?

Суть ReturnON Solutions Проста – это реализация HR-решений (проектов, систем, тренингов, программ) с возвратом. У большинства HR-специалистов рядом со словом «возврат» автоматически встает в пару слово «инвестиция» (или «деньги» – кому как проще). А со словом «инвестиция» ассоциируются сложные финансовые подсчеты, трудоемкий сбор данных и вечный спор о том, можно ли изолировать эффект HR-проекта от влияния внешних факторов.

Но если посмотреть на любой успешный HR-проект, становится ясно, что успех от действия HR – это не только деньги (в любой ипостаси – рост объема продаж, рост числа клиентов, рост среднего чека и пр.). Это создание новых идей, повышение компетенций, рост вовлеченности персонала и многое другое, что отцы оценки эффективности Киркпатрик и Филлипс называют «нематериальный эффект» и не советуют его оцифровывать.

ГК «Институт Тренинга – АРБ Про» предлагает классифицировать отдачу от проекта, решения или программы на 6 видов:

ReturnOn Money – финансовая отдача. К проектам, имеющим такую отдачу, могут относиться обучение продажам, привлечению клиентов, сокращение расходов (например, на найм за счет снижения текучки).

ReturnOn People – отдача в виде вовлечения меньшего количества людей. К проектам с результатом ReturnOn People относится оптимизация бизнес-процессов или производства.

ReturnOn Knowledge – результат в виде развития компетенций и знаний. К таким проектам относится любой качественный тренинг, а также фасилитации, обобщение корпоративного опыта, разворачивание корпоративного учебного портала, системы управления знаниями и пр.

ReturnOn Time — отдача в виде сокращения времени на операцию или процесс, внедрения или обучения технологии, которая позволит увеличить скорость решения стандартных задач. К проектам, имеющим отдачу ReturnOn Time, может относиться автоматизация оценки персонала или обучение технологии обслуживания клиентов.

ReturnOn Technology — возврат в виде создания новых технологий либо решений, созданных благодаря технологиям. Например, комплексные программы развития инноваций, а также фасилитации (как технологии), в результате которых рождаются идеи.

ReturnOn Energy — отдача в виде повышения уровня мотивации, вовлеченности персонала. К проектам с такой отдачей относятся программы изменения корпоративной культуры, внедрения управления по ценностям и пр.

Совершенно очевидно, что каждый успешный HR-проект может давать разные отдачи. Кейсы, представленные на конференции ГК «Институт Тренинга — АРБ Про», подтвердили — отдача есть.

Сложности

«Мы все — и HRы, и внутренние заказчики от бизнеса — двигаемся в пространстве веры. Мы верим в то, что мы делаем, нам верят, что предложенная инициатива нужна, но просто на веру отдавать деньги не хотят, и сформулировать, какой именно эффективности ждут от этих денег, не могут», — говорит **Евгений Доценко, тренер-консультант ГК «Институт Тренинга — АРБ Про»**. Оценить эффективность можно только в том случае, если вы ее запланировали. Иными словами перед реализацией любой HR-инициативы нужно понимать, какого именно возврата мы ждем — в виде вернувшихся денег, сокращения времени, появления технологий или чего-то еще? Этот очевидный постулат на деле не так легко реализовать.

Иногда сложности в оценке возврата кроются в том, что HR не обладает бизнес-мышлением и формулирует конечную цель очень размыто. Иногда и сам бизнес не мыслит категориями конкретного результата, не может сформулировать конкретные ожидания. «Распространенная ситуация, — рассказывает Евгений Доценко. HR говорит, что нужно провести программу обучения менеджеров. Точно нужна программа? Точно. Бизнес верит в это? Верит. Может ли сформулировать ожидаемый результат от программы?... Не всегда». Евгений поднял вопрос взаимного образования и обогащения знаниями бизнеса и HR, что может сыграть ключевую роль в развитии оценки эффективности и ее составляющей — повышении осознанности в реализации HR-инициатив.

Успехи

Станисла Барышев, директор по персоналу компании «ЭР-Телеком», показал, какой возврат дали HR-проекты в его компании.

«ЭР-Телеком» — компания с головным офисом в Перми расширила свой бизнес за 10 лет с представленности в одном городе до 26 городов в 2010 году. К концу 2011 года география присутствия будет расширена еще на 20 городов. Компания стремится к лидерству на рынке интернет и КТВ, с долей рынка не менее 20% по выручке в 2014 году. Цель — увеличение скорости запуска стартапов в новых городах при сокращении затрат. Амбициозная стратегия, амбициозные цели, не правда ли? На ее достижение сориентированы все системы компании, в том числе и HR система (рис 1).

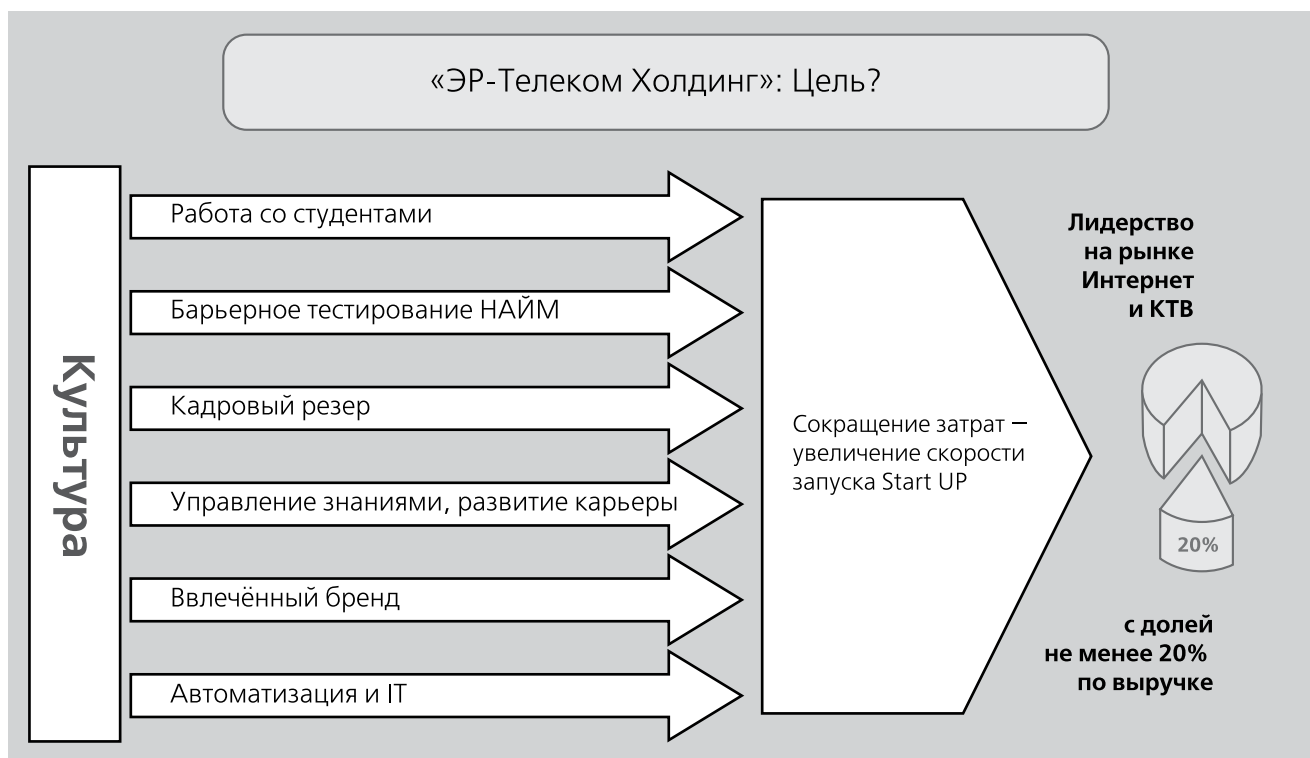


Рис.1

«ЭР-Телеком» отслеживает отдачу от всех своих HR-проектов. Например, при барьерном тестировании кандидатов отбираются наиболее адаптируемые к работе в компании в соответствии с профилем компетенций. Цель – снизить риски быстрого увольнения (ReturnOn Money), а также сократить время адаптации сотрудников (ReturnOn Time).

Кадровый резерв создается с целью закрывать вакансии на стартапах компании своими внутренними кандидатами. Отдача от этого проекта – сокращение на 60% времени на поиск кандидатов (ReturnOn Time), заполнение 50% топовых позиций и 38% позиций среднего менеджмента внутренними кандидатами (ReturnOn Money).

Даже такой сложный в плане измерения эффективности проект, как управление знаниями, в компании «ЭР-Телеком» оценивают по тому, насколько сократилось время освоения новых навыков и знаний при кадровой ротации сотрудников. В компании этот показатель составил 50–75% (ReturnOn Knowledge).

Анна Грибанова, тренер-консультант ГК «Институт Тренинга — АРБ Про», представила технологию, использование которой дает отдачу почти всех видов – фасилитацию. Особенно явно видна отдача при ее применении в плане повышения вовлеченности людей (ReturnOn Energy), развития знаний (ReturnOn Knowledge) и создания новых технологий в компании (ReturnOn Technology).

«Мы определяем фасилитацию, как метод облегчения взаимодействия людей, которым нужно совместно решить бизнес задачу и вместе дойти до результата. Это умение создавать и проводить эффективные рабочие сессии», – комментирует Анна Грибанова. «Мы определяем, где находится команда сейчас, куда ей нужно прийти (какую задачу решить) и, как фасилитаторы, управляем движением вперед».

Например, тренеры-консультанты ГК «Институт Тренинга – АРБ Про» провели фасилитацию одновременно для двух компаний. Крупный производитель и его партнер, сервисная компания, обслуживающая его оборудование, стояли на пороге внедрения технологий учета работ и финансовых расчетов за выполненные работы. Компании динамично развиваются, вся их деятельность пронизана изменениями, которые без восторга принимаются персоналом. Кроме того, проект уже пробовали внедрять, но он не пошел. Ситуация осложняется еще и тем, что невозможно заранее разработать все до мелочей и обо всем договориться на берегу – очевидно, что в процессе реализации проекта многое будет меняться.

Компании хотели достичь четкого и единого понимания сути изменений, общего понимания, что проект состоится (это решено в штаб-квартире). Было понимание, что топ-команды могут повлиять на ход событий, понять, какова роль каждого управленца, и какие шаги в ближайшие три месяца следует предпринять.

«Подготовка к такой сессии требует больших трудозатрат, но эти инвестиции возвращаются», – считает Анна Грибанова. «Сложно придумать более эффективную технологию, чем фасилитация, для совместного решения таких сложных задач, которые, к тому же, требуют от всех большой вовлеченности. ReturnON Time и ReturnON Energy от фасилитации были налицо».

Максим Логинов, директор по персоналу ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга», продемонстрировал поистине выдающийся кейс оценки ReturnOn Money от проекта работы с выпускниками ВУЗов. Компании, реализующие специальные программы поддержки профильных и отраслевых ВУЗов знают не понаслышке, как велики бюджеты этих программ и как неочевидна выгода от этих вложений. С одной стороны, компания нанимает больше выпускников с лучшим уровнем профессиональной подготовки, чем если бы она не вкладывалась в процесс подготовки специалистов в ВУЗе или колледже.

С другой стороны, проводил ли кто-то серьезную оценку целесообразности этих затрат? Возможно, дешевле и не менее эффективно будет вкладываться в доучивание выпускников в самой компании?

В ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» решили оценить эффективность программы и поставили амбициозную цель – добиться окупаемости проекта в течение года, до момента притока выпускников следующего года.

Эффективность подобных проектов оценивается, как правило, в сравнении потраченных денег и сэкономленных в результате проекта средств. В идеале экономия должна быть много больше затрат. В ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» поставили четкие цели этого проекта, из которых автоматически вытекали показатели его эффективности (рис. 2).

4 уровень (пример оформления уровня)

Цели

- Сократить количество ошибок допускаемых молодыми специалистами на 30%
- Снижение текучести среди молодых специалистов на 30%
- Формирование кадрового резерва предприятия молодыми специалистами из внешнего кадрового резерва (не менее 5% от общего числа кадрового резерва)

Рис.2

Все перечисленные показатели можно перевести в монетарное выражение. Учитывая, что ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» выбрал весьма консервативный подход к подсчету затрат на проект (были учтены прямые и косвенные затраты, а также инфляция), Прогнозируемый возврат вложений ROI составил 14,1%.

Хорошую отдачу ReturnON Knowledge и ReturnON Energy показывают **программы развития лидерства**, основанные на модели лидерства ГК «Институт Тренинга – АРБ Про», которая также была представлена на конференции.

Опыт ГК «Институт Тренинга – АРБ Про» показывает, что инициативность и ответственность отличают современного лидера от исполнителя, пусть даже очень эффективного. А среда развития лидерства формируется тремя факторами – Вызов, Неопределенность, Поддержка. Лидер проявляется в условиях вызова и неопределенности: на вызов реагирует тем, что берет на себя ответственность; на неопределенность реагирует проявлением инициативы.

Все три фактора (Вызов, Неопределенность, Поддержка) должны соответствовать организационной культуре компании и создавать напряжение для развития лидерского потенциала (рис. 3). Но дело в том, что в компаниях выраженность этих факторов неодинакова, потому и программы развития лидерства не могут быть одинаковыми по определению. Отдача от таких Проектов будет в том случае, если методы обучения и развития будут «подтягивать» западающий фактор среды развития лидерства.

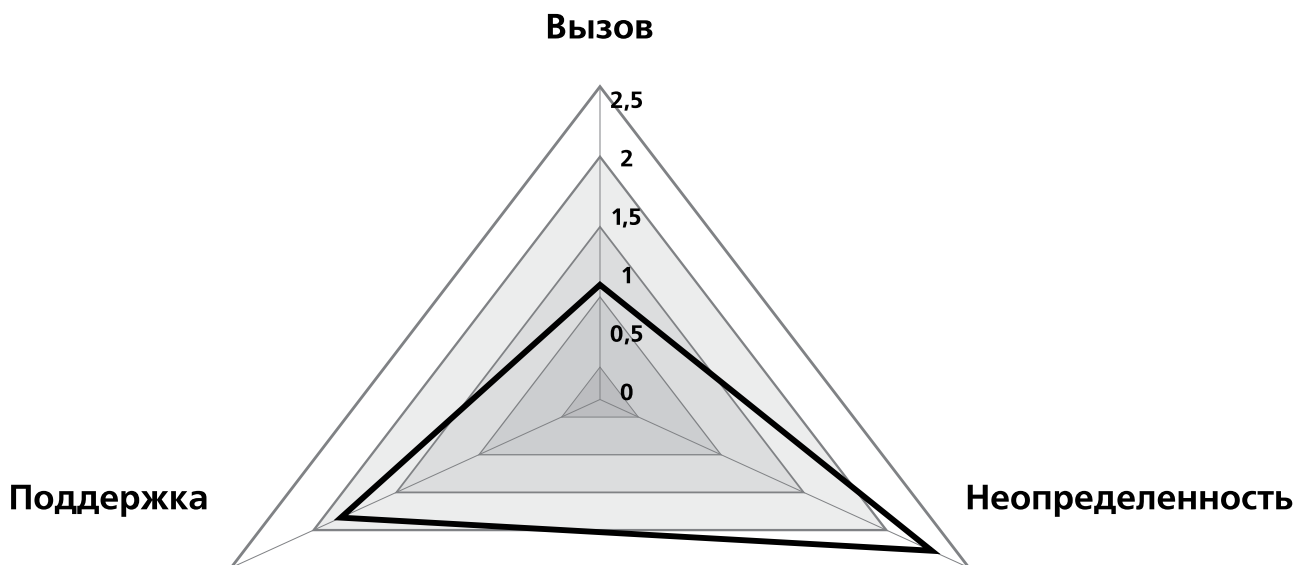


Рис.3

Например, в крупном рекламном холдинге параметры среды были такими: уровень вызова – низкий (компания монополист), уровень поддержки – средний, неопределенности – высокий (рис. 3.). В программу по развитию лидерства были включены тренинги, в том числе неаудиторные, индивидуальные тьюторские беседы, а также жесткая защита Проектов, в которой приняла участие топ-команда холдинга. Именно эта жесткость дала нужный уровень вызова, а тьюторские беседы – поддержку. В результате компания получила видимый ReturnON Knowledge и ReturnON Energy.

Вечная тема

Оценка эффективности, демонстрация возврата вложенных в персонал средств – вряд ли какая-то другая тема в области HR вызывает столько споров и обсуждений. Подход ГК «Институт Тренинга АРБ – Про» ReturnOn Solutions может примирить поборников и противников оценки эффективности, ведь возврат может быть 6 видов, и только один из них – деньги.

Понимание на этапе принятия решения об HR-проекте его целей и возможного возврата позволит защищать бюджеты, показывать влияние проектов на бизнес, определять заведомо неэффективные программы (или программы с неочевидным эффектом), а также выработать единое понятийное поле между HR и внутренними заказчиками – руководителями бизнеса.

Журнал «Справочник по управлению персоналом», январь 2012

Автор: Нина Рыжова, консультант ГК «Институт Тренинга – АРБ Про»

Исследование HR-практик в компаниях РФ: состояние систем управления персоналом в 2010 – 2011 годах и планы на будущее

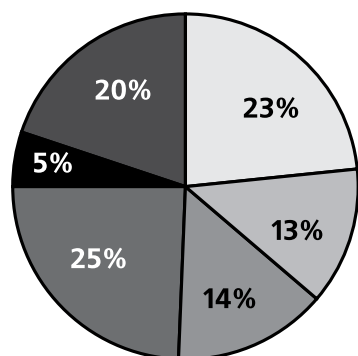
В 2011 году компании РФ осуществили ряд шагов, направленных на сохранение ключевых сотрудников и повышение эффективности работы всего персонала. Основные усилия HR-служб связаны с систематизацией существующих практик и процессов, их доработкой. При этом в 2010-2011 годах компании уделили внимание вопросам мотивации персонала и смогли улучшить отношение самых проблемных категорий сотрудников к работе, которое снизилось в кризисный период в 2009 году.

Амбициозные планы по усилению практик управления персоналом, о которых заявляют компании на 2011 – 2012 годы, к сожалению, могут быть существенно скорректированы с учетом текущей экономической ситуации. При этом направления работы останутся прежними, т.к. основные проблемные зоны, выявленные в 2009 году, останутся актуальными в среднесрочной перспективе.

Респонденты

В августе 2011 года Группа Компаний «Институт Тренинга – АРБ Про» завершила работу над третьим выпуском Исследования HR-практик. Исследование изменений в HR-практиках компаний РФ и Украины проводилось в период с апреля по июль 2011 г. В исследовании приняли участие HR-специалисты более 70 компаний РФ и Украины.

Распределение компаний респондентов по географии работы



Компании, работающие по всей территории РФ

Сибирь

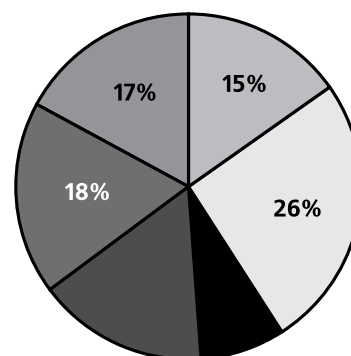
Москва и Центральная Россия

Урал

Санкт-Петербург

Украина

Распределение компаний респондентов по штатной численности



Менее 100 чел.

100 - 300 чел.

300 - 500 чел.

500 - 1000 чел.

1000 - 5000 чел.

более 5000 чел.

Ориентиры: есть или нет?

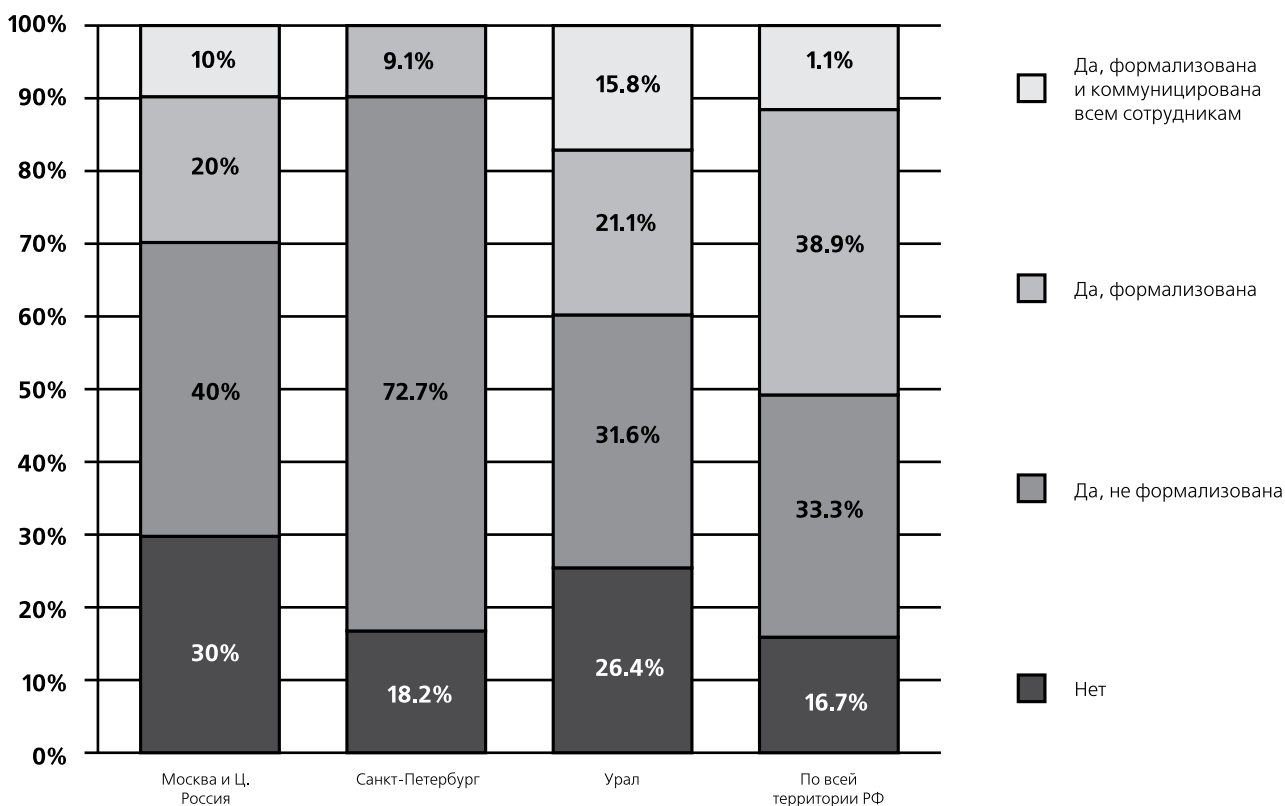
Одной из основных проблем, которые в значительной степени осложняют работу с персоналом, является отсутствие четких ориентиров и информации об изменениях. В большинстве компаний РФ есть резерв для улучшения ситуации в этой области.

Миссия компании, по мнению HR-специалистов, сформулирована и коммуницирована сотрудникам только в 57% компаний РФ. В 27,9% российских компаний миссия создана, но фактически не работает: о ней знают в лучшем случае только руководители.

Корпоративные ценности и кодекс поведения разработаны и донесены до сотрудников только в 47,4% компаний РФ. Руководствуются ими в своей работе сотрудники только 23,7% компаний. В половине компаний сотрудники не понимают, какого поведения ожидает от них руководство.

По данным исследования 2011 г. HR-стратегия формализована только в 31,6% компаний РФ. Ситуация по сравнению с 2010 г. практически не изменилась. Таким образом, все еще во многих компаниях HR-проекты запускаются «под запрос» менеджмента и носят характер тактического реагирования.

Существует ли в Компании HR-стратегия? В какой форме?



Процент компаний, формализовавших HR-стратегию, наиболее высок в отраслях: Профессиональный сервис (75% опрошенных компаний данной отрасли), Автодиллинг и автосервис (67%), Финансы и страхование (60%), Нефтегазовая и энергетическая промышленность (50%).

Сотрудники недостаточно информированы о направлении развития компании в целом и не до конца понимают принципы работы с ними самими. В ситуации экономической нестабильности это может привести к излишнему напряжению, снижению лояльности (особенно ключевых специалистов и рабочих).

Систематизация HR-процессов

Большинство проектов, планируемых компаниями на 2011 – 2012 гг., связаны с систематизацией существующих решений в области управления персоналом и внедрением их в регулярную практику.

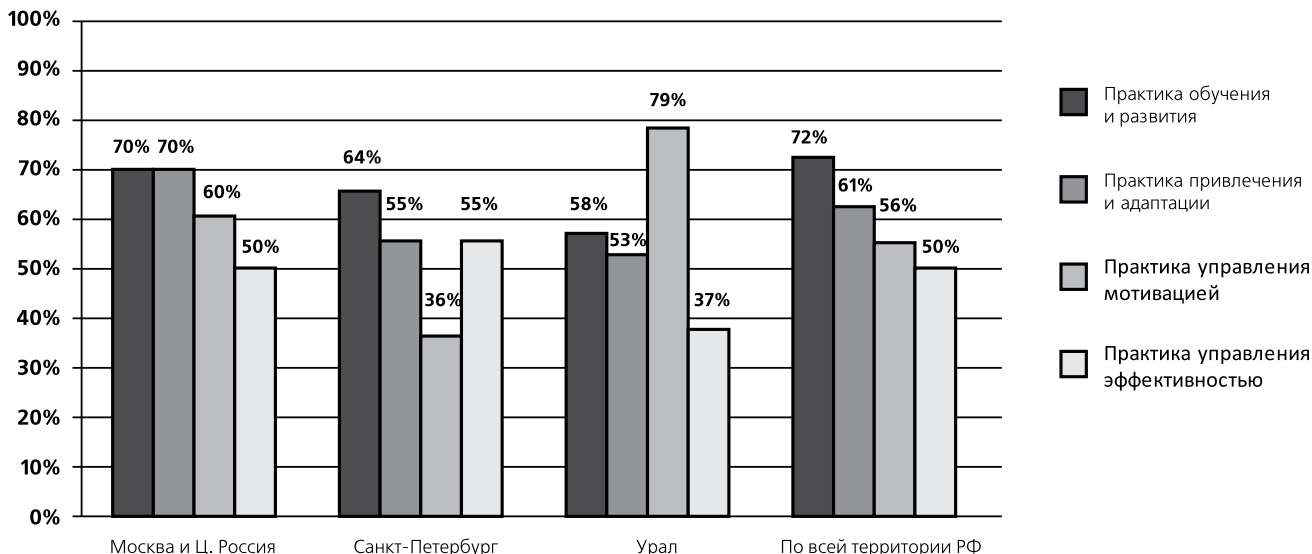
Что нуждается в доработке в практике Управления адаптацией?		Что нуждается в доработке в практике Управления эффективностью?	
Формализация и внедрение процедуры адаптации	30,8%	Внедрение оценки результативности и системы KPIs	11,0%
Контроль реализации процедуры адаптации новых сотрудников	8,8%	Повышение компетентности, осведомленности и вовлеченности руководителей	9,9%
Развитие системы наставничеств на испытательном сроке	6,6%	Последовательная реализация разработанных практик	9,9%
Повышение привлекательности Компании как работодателя	6,6%	Внедрение системы управления по целям	8,8%
Повышение уровня ответственности руководителей и их вовлечение в процесс адаптации персонала	6,6%	Развитие системы оценки, обучения и развития персонала	8,8%
Что нуждается в доработке в практике Управления мотивацией?		Что нуждается в доработке в практике Обучения и развития?	
Связь системы мотивации и результатов труда	12,1%	Систематизация процесса обучения, стандартизация тренингов	19,8%
Развитие системы нематериальной мотивации	12,1%	Проведение обучения по результатам оценки под конкретные потребности бизнеса	12,1%
Разработка и внедрение системы мотивации	12,1%	Оценка эффективности обучения	8,8%
Стандартизация оплаты труда, привязка зарплаты к ценности должности, уровню квалификации, к оценке компетенций	7,7%	Последовательная реализация разработанных практик	6,6%
Разработка новых методов мотивации	6,6%	Развитие системы внутреннего обучения	6,6%

На фоне роста требований бизнеса к эффективности, производительности сотрудников, особенно сильно ужесточаются требования к практикам Управления мотивацией и Управления эффективностью. Многие компании РФ запустили проекты в этих направлениях в 2010-2011 гг.

По всем регионам на 2011 – 2012 гг. запланированы изменения в первую очередь в практиках: Обучение и развитие, Управление мотивацией. В компаниях Урала приоритет отдается проектам в области Привлечения и адаптации.

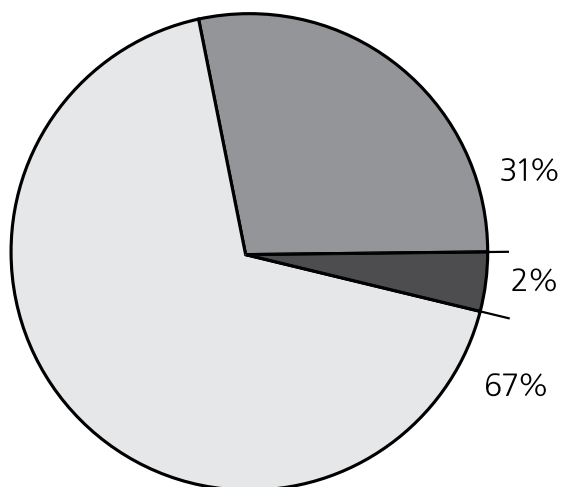
Планируемые изменения в практиках управления персоналом

(% компаний, планирующих изменения)






Меньшее внимание практике Управления эффективностью объясняется высокой стоимостью и трудоемкостью проектов в этой области, высоковероятными рисками.

В 2011 г. HR-специалисты больше чем в 2010 г. обращают внимание на необходимость использования модели компетенций во всех практиках управления персоналом. Модель компетенций внедрена более чем в 50% компаний РФ со штатом более 500 человек. Крупные компании (штат более 1000 человек) в половине случаев полагают, что модель компетенций нуждается в доработке.



Какие модели компетенций используются в компаниях РФ и Украины?

-  Модель компетенций, разработанная с учётом специфики нашей Компании силами внутренних специалистов
-  Модель компетенций, разработанная с учётом специфики нашей Компании силами привлечённых консультантов
-  Одна из универсальных моделей компетенций ("20 граней", модель Ломингера и т.п.)

Сохраняется приоритет использования моделей, разработанных с учетом специфики компании (98% опрошенных против 2%, использующих одну из универсальных моделей компетенций). В 2011 г. модель компетенций все чаще используется не только для описания требований к сотрудникам и оценки, но и для составления планов индивидуального развития.

В 2011 г. модель компетенций продолжает оставаться инструментом HR-служб. Руководители только 7,9% компаний РФ используют модель как инструмент управления. В 5,3% компаний РФ модель компетенций создана, но не используется.

Приоритеты HR-служб

Основным приоритетом HR-служб на 2011 – 2012 гг. остается Повышение эффективности сотрудников. Вторая по значимости задача – сохранение Ключевых сотрудников.

	Средний ранг по всем компаниям		Приоритеты	Тренд по сравнению с 2010 г.
	2010 г.	2011 г.		
1	Н/Д	2,2	Повысить эффективность сотрудников	↑
2	1,9	2,4	Сохранить ключевых сотрудников	=
3	2,6	3,4	Сохранить лояльность сотрудников	=
4	2,6	3,7	Сохранить и поддерживать позитивный внутренний имидж Компании	↓
5	3,0	3,8	Повысить качество кадрового резерва	=
6	3,7	4,1	Сохранить и поддерживать позитивный внешний имидж Компании как работодателя	=

В большинстве отраслей компании РФ уделяют наименьшее внимание сохранению и поддержанию внешнего имиджа компании как работодателя. По сравнению с 2010 г. снижается значение задач по сохранению лояльности сотрудников, поддержанию позитивного внутреннего имиджа. Некоторые компании провели внутренние PR-мероприятия на фоне кризиса или сразу после него, в 2010 – нач. 2011 г. были улучшены условия для сотрудников большинства российских компаний.

Средства реализации основных задач HR-служб (% опрошенных)

Обучение и развитие	27,5%	Развитие практик найма и адаптации	11,0%
Развитие системы управления эффективностью	26,4%	Оптимизация бизнес-процессов	8,8%
Развитие системы мотивации	23,1%	Управление вовлеченностью персонала	7,7%
Развитие корпоративной культуры и внутренних коммуникаций	22,0%	Работа с кадровым резервом	6,6%
Развитие программ нематериальной мотивации, расширение соц. пакета	11,0%	Развитие сотрудников HR службы	3,3%
Индивидуальный подход к мотивации ключевых сотрудников	11,0%	Другое	4,4%

Компании РФ главными средствами решения задач HR-служб традиционно считают Обучение и развитие. Также планируется Изменение системы мотивации и Развитие систем управления эффективностью в целом.

Привлечь и удержать ключевых специалистов

Сохраняется высокая значимость Ключевых специалистов во всех отраслях в 2011 г. С наймом этой категории сотрудников компании продолжают испытывать наибольшие сложности: об этом говорят 26,4% опрошенных. Так, в 2010 году компании РФ планировали увеличить численность ключевых специалистов на 12,6%. Фактическое же увеличение составило только 7,3%.

Найм каких сотрудников потребует от Компании наибольших усилий?

(по отраслям, компании которых предоставили данные, в %)

	Топ менеджеры	Менеджеры	Ключевые специалисты	Узко- и высоко-квалифицированный персонал	Рядовые сотрудники
Производство	0,0	33,3	33,3	25,0	16,7
Дистрибуция и сетевая розница	12,5	18,8	37,5	0,0	0,0
Пищевая промышленность	33,3	33,3	66,7	0,0	0,0
IT и телекоммуникации	14,3	14,3	28,6	14,3	0,0
Профессиональный сервис	12,5	25,0	25,0	0,0	25,0
Автодиллинг и автосервис	0,0	0,0	66,7	0,0	0,0
Машиностроение	0,0	0,0	0,0	25,0	0,0
Строительство и управление недвижимостью	20,0	20,0	60,0	0,0	20,0
Финансы и страхование	0,0	60,0	40,0	0,0	0,0
Нефтегазовая и энергетическая промышленность	10,0	10,0	10,0	40,0	10,0

Категория сотрудников	Приоритет
Ключевые специалисты	1 ↑
Менеджеры	2 ↓
Группа резерва	3 ↑
Рабочие	4 ↓
Топ-менеджеры	5 ↓

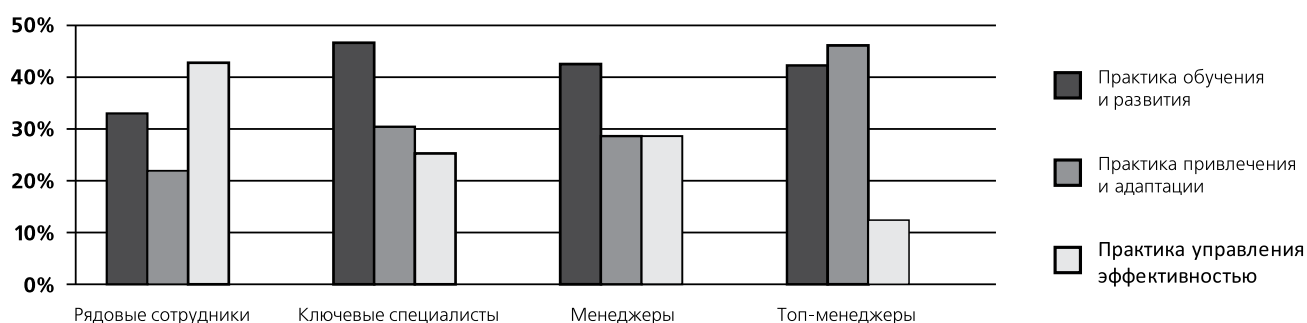
Приоритет в обучении в 2011 г. отдается также Ключевым специалистам. Компании РФ в 2010 г. вложили много времени и ресурсов для развития Менеджеров, поэтому в 2011-2012 гг. обучение этой категории сотрудников менее значимо.

Сохранить лояльность сотрудников

В 2011 году самая позитивная динамика отношения к работе наблюдается среди сотрудников Урала и в Компаниях, работающих по всей территории РФ. Самые пессимистичные настроения у Рядовых сотрудников компаний, расположенных в С-Петербурге, Москве и Ц.России.

Более негативно относятся к работе Рядовые сотрудники малого и среднего бизнеса (численностью до 500 человек). Причина в том, что компании мало внимания уделяют мотивации и вовлеченности Рядовых сотрудников, что, на фоне нестабильной экономической ситуации, негативно сказывается на отношении к работе.

Изменение отношения персонала к работе в компаниях РФ, 2011 г.



Следует отметить, что все компании всех отраслей уделяют внимание повышению вовлеченности персонала в работу (только 10% компаний Нефтегазовой и Энергетической промышленности отметили, что компания ничего не делает в этом направлении).

Методы повышения вовлеченности персонала в работу, 2011 г., % опрошенных

	Производство	Дистрибуция и сетевая розница	Пищевая промышленность	IT и телеком	Профессиональный сервис	Автодиллинг и автосервис	Машиностроение	Строительство и управление недвижимостью	Финансы и страхование	Нефтегазовая и энергетическая промышленность
Корпоративные мероприятия	91,7%	81,3%	100,0%	85,7%	37,5%	66,7%	100,0%	40,0%	100,0%	70,0%
Система денежной мотивации	58,3%	75,0%	66,7%	71,4%	37,5%	66,7%	62,5%	80,0%	40,0%	60,0%
Внутрифирменный PR (газета, радио, корп. портал, собрания и пр.)	41,7%	56,3%	100,0%	85,7%	50,0%	33,3%	75,0%	40,0%	80,0%	70,0%
Индивидуальная работа руководителя с каждым подчиненным	58,3%	56,3%	33,3%	85,7%	62,5%	33,3%	75,0%	40,0%	0,0%	70,0%
Командообразующие тренинги	41,7%	37,5%	33,3%	42,9%	25,0%	0,0%	12,5%	40,0%	80,0%	40,0%
Ничего	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	10,0%

Наиболее часто компании в качестве методов вовлечения персонала в работу используют Корпоративные мероприятия (используется в 63% компаний РФ), Инструменты внутрифирменного PR (55% опрошенных), Денежную мотивацию сотрудников (в 50% компаний).

Повышение эффективности: как?

Компании постепенно переходят к управлению по целям, ставя перед сотрудниками, в первую очередь, цели развития.

Инструменты управления эффективностью сотрудников в РФ 2011, % опрошенных



В 2010 г. наиболее распространенным способом управления эффективностью была Оценка компетенций сотрудников, в 2011 г. – Постановка целей развития на период. 38,2% компаний в РФ - используют этот метод.

Оценка по KPI's в основном используется в компаниях со штатом от 300 чел (48%), чуть меньше в компаниях численностью 100-300 человек (31%), в малом бизнесе (до 100 человек) почти не используется (9%). Основные причины – высокая стоимость внедрения системы KPI's и сопутствующие риски.

Большинство компаний РФ оценивают на регулярной основе Ключевых специалистов (51,3%) и Менеджеров (52,6%), несколько реже оценивают эффективность Топ-менеджеров (38,2%) и Рядовых сотрудников (43,4%). Реже всего Топ-менеджеров и Рядовых сотрудников оценивают в компаниях, численностью до 100 человек (27% и 18% соответственно).

Все больше компании стремятся привязать систему мотивации к результативности сотрудников. По результатам опроса 2011 г. 17,6% компаний отметили, что результаты оценки влияют на материальное вознаграждение. В 2010 г. только 13% компаний ответили аналогичным образом. При этом больше компаний стали связывать результаты работы и изменение Постоянной части вознаграждения (11% -2011 г., 7,2% - 2010 г.). А вот влияние на Переменную часть дохода осталось прежним – 18,7%. Количество компаний, в которых результаты оценки не влияют на мотивацию персонала, существенно снизилось (9,9% - 2011 г., 16,3% - 2010 г.). В первую очередь это связано с реализацией проектов по управлению эффективностью, в том числе внедрение индивидуальных подходов к мотивации персонала.

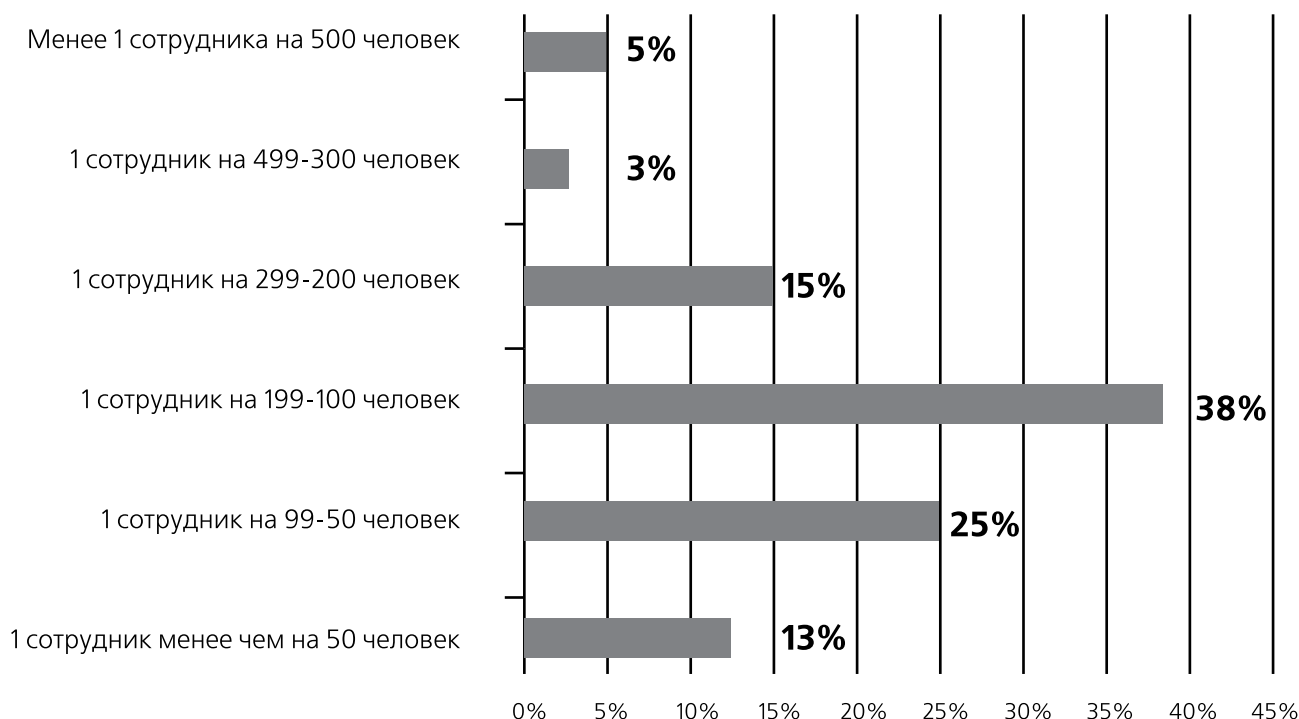
В ближайшей перспективе компании продолжат постепенно переходить на системы оплаты труда, основанные на индивидуальных целевых показателях эффективности. Уже в 2011 гг. результаты оценки больше учитываются при расчете мотивационных пакетов сотрудников, чем в предыдущие периоды. Повышение эффективности каждого сотрудника останется главным приоритетом для HR-служб.

Требования к HR-специалистам и их работе растут

Растут требования к HR-специалистам, т.к. большинство HR-проектов требуют высокой интеграции с другими бизнес-процессами компаний. В 2011 г. компании говорят о необходимости дополнительного обучения сотрудников HR-служб, в 2010 г. эта тема не затрагивалась в ответах компаний.

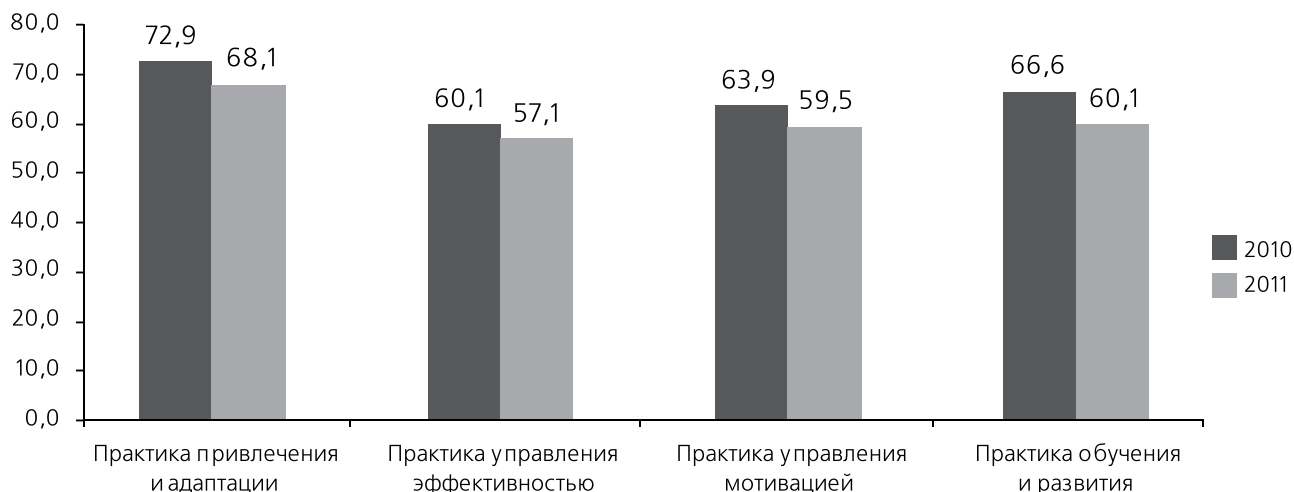
Для российских компаний остается типичной ситуация неоднородной «насыщенности» HR-специалистами в расчете на штатную численность. При переходе от работы с провайдерами к реализации проектов силами внутренних HR-специалистов в нестабильный период, многие компании могут столкнуться с дефицитом ресурсов.

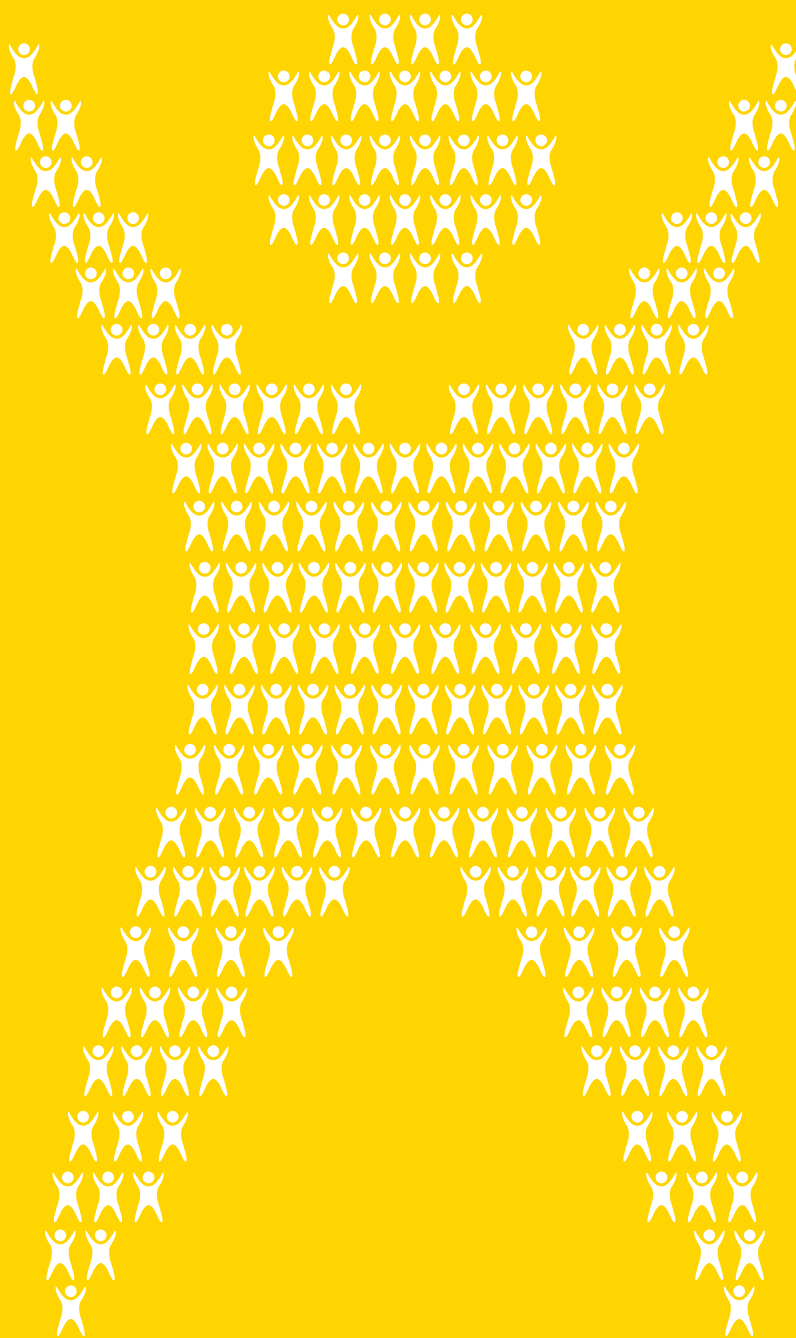
Численность HR-служб в компаниях РФ
(включая кадровое делопроизводство)



Следует отметить, что HR-службы компаний РФ, развиваясь, получая новый опыт и видя новые возможности, оценивают свою работу более критично, чем в предыдущие периоды. Так, оценивая эффективности HR-практик своих Компаний, респонденты поставили более низкий балл в 2011 г. по сравнению с 2010 г. по всем практикам.

Оценка эффективности HR-практик, %





Мастер-класс

Журнал «ШТАТ», декабрь 2011

Автор: Алексей Щавелев, тренер-консультант ГК «Институт Тренинга – АРБ Про»

Притча про слона и обезьяну или почему не эффективны тренинги «LIFE MANAGEMENT»

«Тем, кто не подчиняется самому себе – управляют другие люди и обстоятельства»

Ф. НИЦШЕ

В последнее время растет популярность программ, посвященных самоменеджменту и управлению своей жизнью. Это не удивительно, так как «я сам» и «моя жизнь» – это один из самых сложных объектов для управления. Пословицу «чужая душа – потемки» нужно переделать в «своя душа – потемки». И «звездное небо надо мной», о котором писал Кант, зачастую представляется более постижимым, чем «закон во мне», управляющий моей собственной жизнью и поступками. Несмотря на ажиотажный спрос, на этот вид знаний и технологий, количество людей, которые способны к реальным, стратегическим и осознанным жизненным переменам увеличивается незначительно. Давайте вместе разбираться, в чем причина не впечатляющего «сухого остатка» большинства тренингов в области «life management»?

Проблематичность управления собой и своей жизнью становится более отчетливой, если вспомнить любую ситуацию, когда, например, нужно перестать делать что-то вредное и приятное, начать что-то полезное, но неприятное. Когда необходимо сделать выбор в условиях неопределенности. В скольких процентах случаев Вы вышли победителем в схватке с самим собой, когда бросали курить, пытались снизить вес, давали себе обещание заниматься спортом или, принять важное жизненное решение, когда нужно было сделать еще один шаг к своей стратегической цели, а сил уже нет и цель еще далека?

Соотношение побед и поражений в битве с собой за «лучший вариант себя»

Соотношение побед и поражений в битве с собой за «лучший вариант себя» у всех людей разное. Но в целом ситуацию описывает индийская притча про слона и обезьяну. По джунглям идет слон, на шее которого сидит обезьяна. Обезьяна пытается управлять своим транспортным средством. Однако слон не замечает своего седока и идет туда, куда ему вздумается. Слоном движет естественное желание избежать дискомфорта, напряжения, страдания и стремление получить удовольствие, комфорт, радость. В его мозгу есть образ предметов, ситуаций, которые его либо притягивают, либо отталкивают. Кроме того, в памяти есть схема проторенных путей и дорог, пусть не всегда оптимальных, зато знакомых. Слон не замечает «стратегического менеджмента» со стороны седока, а если и замечает, то игнорирует. Обезьяна сначала раздражается, злится, но потом начинает хитрить. Когда слон идет налево, она тянет его за левое ухо, поддерживая у себя иллюзию, что управляет слоном. По сути, система наших верований, установок, привычных схем мышления, эмоционалирования, наработанных поведенческих программ выступает в роли слона, который движим прошлым опытом и сиюминутными импульсами. Обезьяна в этой притче олицетворяет осознающую, управляющую часть нас самих. Часто мощь и инерция нашего «слона» превышает силу осознанной воли. Поэтому так сложно сойти с проторенных путей наших бессознательных программ, наработанной годами психической инерции.

Наша судьба результат сложного взаимодействия трех сил: наработанных по жизни программ поведения, мышления, внешних обстоятельств и осознанной воли. Давайте посмотрим на примере, как они могут взаимодействовать. Представьте человека, который имеет очень боязливого «слона», основную установку, иррациональное неадаптивное верование которого можно сформулировать так: «другие имеют больше прав, чем ты», «интересы других людей важнее, чем твои», «при конфликте интересов сдавай позиции, главное нравиться другим и быть в безопасности». Возможно, что эти программы «сухой остаток» детского опыта взаимодействия со значимыми другими, когда ребенку отгружались эмоциональные послания по типу «ты хороший, когда удобный другим». Как правило, все это сопровождается запретом на проявление недовольства и защитной агрессии со стороны маленького человека. И вот, перед нами взрослый, вполне сформированный индивид с «информационным вирусом» в системе. В ситуации, когда нужно отстаивать свой интерес (деловой или личный), свои права или решения, сила психологической инерции, как правило, предопределяет способ реагирования. Иррациональное желание любой ценой избежать конфликта, быть для всех хорошим, сформированное десятилетия назад, сделало выбор за человека. Представьте теперь, что этот конфликт - ключевая точка судьбы конкретного человека, «точка бифуркации», если говорить на языке теории систем. Это ситуация, когда все варианты развития судьбы равновозможны, когда ход жизни в этой ключевой точке предопределяет ее течение на долгие годы, и «фарш невозможно повернуть назад». То есть жизненный выбор, в данном конкретном примере, был предопределен взаимодействием внешних условий с инфантильными страхами «слона», в сочетании со слабой осознанностью.

Сразу возникает вопрос, а где же погонщик, где сила осознанной воли, где тот, кто должен определять направление? Да просто «спал» он непробудным сном. Возможно, на какое-то время «проснулся», когда стало больно от того, что поступил как всегда, от того, что выбор не соответствовал его идеализированной «я-концепции», помучался немного осознанным несоответствием и ... снова впал в гипноз обыденного существования. Впасть в «анабиоз» погонщику помогают невротические защиты. О досадном происшествии можно просто забыть, вытеснив все эмоциональное содержание в глубины бессознательного. Как писал Ф. Ницше: «память сказала «Ты это сделал!», гордость и стыд сказали «Ты не мог этого сделать!» и... память сдалась». Вытесненный «эмоциональный мусор» накапливается, складывается слоями на «дне» нашей психики. Он гниет, испускает зловонные газы, которые периодически поднимаются к поверхности «озера» нашего сознания, «одухотворяя» наш повседневный эмоциональный фон привкусом необъяснимой тоски по самому себе.

Но это еще не вся история. Давайте представим, что человек из данного конкретного примера с детства усвоил запрет на проявление защитной агрессии по отношению к более статусному и сильному (аналог значимых других из детства). Но, запертая в подвалах бессознательного, энергия агрессии никуда не делась. Накапливаясь, она разрушает индивида, вылезая «метастазами» психосоматики, хронической усталости и депрессии, как фонового состояния жизни. А включается «спасительный» механизм переадресованной агрессии, выполняющий роль предохранительного клапана. Это ситуация, когда реальный объект адекватной ответной агрессии (более статусный и сильный), замещается первым попавшимся встречным (более слабым и менее статусным). Если это происходит в семье, то это может быть ребенок, которого в свою очередь «заражают» вирусом виктимности. На работе это может быть рядовой сотрудник, на которого можно «спустить собаку» после «накачки» у босса. Отчасти в бессознательных механизмах переадресованной агрессии кроется причина репрессивного менеджмента, как элемента корпоративной культуры многих компаний.

Ни в том случае, когда в «точке бифуркации» человек «выбирал» способ реагирования, ни в случае, когда сорвался шквалом «справедливого» гнева на своего сотрудника, самого человека, как осознающего субъекта, не было. Сработали программы, привычные способы поведения. Это происходило от того, что сам субъект привык находиться в «гипноподобном» состоянии. Нарботанных программ сознания и автоматизмов психики вполне хватает, чтобы худо-бедно справляться с обыденным течением жизни. Наши генетические программы, верования, убеждения, установки, сталкиваясь с объективными условиями внешней среды, другими людьми, порождают мысли, эмоции, поступки, отношения из которых плетется ткань судьбы, событийный ряд жизненного мира человека. Причем, часто без нашего осознанного волевого вмешательства.

Способность к осознанию самого себя

Способность к осознанию самого себя, текущих состояний, глубинных мотивов своих поступков, истоков и последствий своих решений можно отнести к разряду высших «метакогнитивных» способностей. По всей видимости, эта способность не встроена в наш мозг как «программа по умолчанию». Есть только потенциальная возможность ее приобрести. Способность к осознанию себя и своих состояний требует специального развития в силу того, что эта «опция» превышает потребности человека в биологическом выживании и социальной успешности.

Для того, чтобы убедиться в сложности применения этого «гаджета», попробуйте пройти по улице и течение десяти минут, осознавать ощущения своего тела, свои движения, удерживая на них луч внимания. Уверен, что у большинства людей проблемы начнутся на третьей минуте пути. В голове промелькнет, какой-нибудь мыслеобраз, наш внутренний свидетель, лишенный внешней принудительной стимуляции, «схлопнется», и мы, уже забыв свое намерение осознавать, уносимся в грезы о будущем или прошлом. Перестав присутствовать «в сейчас», снова движемся на автопилоте. Потом, очнувшись, вспоминаем о своем намерении.

Другой пример. Начните вспоминать прошедший день с самого начала шаг за шагом. Вы вдруг обнаружите, что «потеряны» целые куски жизни. Некоторые ситуации вспомнятся только схематично, без эмоционального содержания и конкретного чувственного наполнения. Это явный симптом включенного автопилота и выключенного внутреннего свидетеля.

Многие умудряются проспать, прожить, не включая «опцию» осознания, не только моменты ключевых жизненных решений, но и ситуации банальных жизненных удовольствий – еда, секс, общение и т.д. Вот еще одна типичная ситуация: человек приходит домой после работы, ложится на диван и бесцельно «перелистывает» каналы «зомбоящика», подключаясь к грезам «Матрицы». Состояние, как говорят в народе, как «у мухи в сиропе»: «и сладко, и гадко, и не улетишь!». Одновременно наш герой пьет чай, причем делает это автоматически, не чувствуя его вкуса. И, возможно, в то же время, разговаривает с кем-то из родных (жена, муж, ребенок). Он умудряется не присутствовать сразу во всех трех жизненных ситуациях. Постепенно у человека вырабатывается привычка не присутствовать в большинстве моментов своей жизни.

Позволю повторить себе общеизвестную мысль, что жизнь – это совокупность мгновений настоящего. Хотя, общеизвестность – это форма, в которой «замыливается» истина. От многократного бездумного повторения люди перестают вникать в ее смысл. А смысл прост и суров: если ты «не добавил себя в свою жизнь», то не живешь никогда, а просто грезишь наяву. Из тотального присутствия в «сейчас» и проживания текущего мгновения возникает полнота и осмысленность жизни. «Смысл жизни в каждой чашке чая, если ты выпил ее осознано» - говорил основатель чань-буддизма Бодхидхарма. Все ситуации, которые проехал на «автопилоте», смело можно вычеркивать из жизни.

Отсюда распространенный синдром «Фауста» у многих успешных людей. Внешняя социальная успешность, в этом случае, часто не сопровождается ощущением полноты жизни и переживанием пиковых состояний, когда ты по-настоящему жив! Отсюда «метафизическое сиротство» многих «современных Фаустов», заливаемое алкоголем, забиваемое стимуляцией церебральных центров удовольствия. В итоге жизнь – это путь, в котором важным является не только то, с чем пришел к финишу (достижения, наследие), но и сам способ, которым путешествуешь, что переживаешь по дороге, кем, в связи с этим, становишься. Часто «гипноз цели» заставляет человека переносить свою жизнь в будущее и забывать про то, что жизнь происходит только сейчас, и, что у каждого из нас есть своя Аннушка, которая, возможно, уже разлила масло. Взятые вершины нужны в том числе и для того, чтобы, идя к ним осознанно, «делать себя» и переживать нечто большее, чем обыденное существование через тотальное присутствие в текущем моменте.

Да и сами «крутые вершины» жизненных достижений становятся более доступными, когда человек приучил свой ум концентрироваться «в сейчас». Натренированная способность жить с «включенным свидетелем» позволяет эффективно действовать в условиях высокой неопределенности. Спонтанная осознанность помогает вырваться из плена стереотипных, запрограммированных реакций, открывать новые пути, вырабатывать новые жизненные стратегии.

Если живущий на автопилоте человек напоминает ракету с самонаводящейся боеголовкой, в программном обеспечении которой уже заложены образы притягивающих и отталкивающих предметов, то можно ли утверждать, что жизненный курс фатально задан и судьба предопределена? Можно ли в таком случае вообще говорить об искусстве управления собой и своей жизнью?

Представляется следующее: для тех, кто «спит», кто продлевает свое прошлое в будущее и теряет настоящее, есть судьба, фатум. Такие люди не способны к радикальным изменениям своей жизни, к «прерыванию ее постепенности». И можно почти на 100 процентов предсказать, кем они будут и где окажутся через какое-то время. Для людей постоянно делающих усилия, чтобы «проснуться», власть фатума программ, бессознательного, которые разворачиваются в жизненный сценарий, постепенно утрачивается. Чем стабильней наш «внутренний свидетель», тем большей степенью свободы мы обладаем.

Вот почему большинство программ так или иначе связанных с самоменеджментом, типа «7 навыков», «8 законов», «10 секретов», для большинства не имеют практического результата. Пост-тренинговая эмоциональная эйфория быстро проходит. Получив судьбоносный «волшебный пендаль» на программе человек может что-то поменять в своей жизни. Однако скоро этот импульс затихает, и жизнь возвращается в проторенное русло, в исходный программный коридор. Это происходит, потому, что не наработана ключевая компетенция «памятования» самого себя. Дряблые «мускулы самосознания», рассеянное внимание, неспособность долго концентрироваться без принудительного внешнего стимулирования – основные препятствия на пути стратегически важных жизненных изменений.

Мой личный опыт проведения программ, связанных с управлением собой и своей жизнью, подсказывает, что развивать и тренировать нужно, прежде всего, способность к устойчивому, в идеале непрерывному осознанию, свидетельствованию самого себя. При регулярном выполнении специальных упражнений, которые изучаются на наших программах, у участников постепенно нарабатывается текущая осведомленность о самом себе. Тренируется способность выходит в позицию наблюдателя, и в любой момент отдавать себе отчет о том, что я чувствую и каковы причины моего текущего эмоционального состояния, какие мотивы предопределяют мою реакцию на события, чем детерминирован мой жизненный выбор, и какие мои действия в прошлом предопределили, кем я являюсь в настоящем.

И в завершении несколько советов. Повседневная осознанность – ключ к управлению собой и своей жизнью. Человек, который не присутствует в мелочах, обыденных событиях своей жизни, как правило, не просыпается в ключевых точках выбора, где многовариантное неопределенное будущее превращается в факты нашей биографии, судьбу. Поэтому начните с осознания фактов своей повседневности: каков вкус чая, который вы сейчас возможно пьете? Какая мысль сейчас в голове? Какие сигналы сейчас подает ваше тело? Нарботайте элементарную внимательность к «шорохам повседневного бытия». «Возвысь свой ум до обыденного» - говорил своим ученикам японский мастер Дзен и был прав!

5 вопросов о модели компетенций

Эффективность компании зависит от личной эффективности сотрудника и от качества системы управления. Идеальная картина: HR-практики работают на достижение целей организации и поддерживают стабильный рост рыночной силы бизнеса за счет развития необходимых компетенций у людей и их мотивации.

Практика управления по модели компетенций скоро отпразднует 60-летний юбилей. Несмотря на солидный опыт, накопленный разными компаниями, эффект от внедрения модели компетенций не всегда соответствует ожиданиям: модель либо не используется, либо неудобна и трудно применима.

Почему эта практика не всегда работает? Чаще терпят неудачи те компании, которые:

1. *Пытаются сделать «все и сразу»*
2. *Проект по внедрению модели компетенций не связан со стратегией компании, или стратегии как таковой не существует*
3. *Компании не используют, разработанную модель*

Создание и внедрение модели компетенций даст результаты, если она станет реально работающим инструментом.

Для этого HR-специалисты должны ответить на 5 вопросов:

Вопрос №1. С какой целью мы разрабатываем модель компетенций?

Вопрос «С какой целью» мы внедряем модель компетенций? - это первый и самый главный вопрос. Чаще всего модель компетенций внедряют, чтобы повысить эффективность персонала и организации. Работающая модель компетенций - основа, на которой выстраивается работа с персоналом: от решений о назначении на должностные позиции до принятия решений об обучении и развитии персонала. Модель компетенций позволяет сотрудникам установить реалистичные цели развития и делает прозрачными бизнес-процессы.

Не бывает ситуаций, когда мы «вдруг» решили создать модель компетенций. Всегда есть бизнес-запрос, на который будет работать проект по внедрению модели компетенций.

Примеры бизнес-запросов:

1. Растет масштаб бизнеса, появляются новые филиалы, что приводит к расширению штата. Людям необходимо обучать, значит, надо создать единые требования к профессиональным позициям.
2. В компании возникла потребность в создании системы преемственности, стоит задача формирования кадрового резерва. Здесь необходимо сформулировать единые требования к управленцам.

Для удовлетворения бизнес-запросов HR-служба принимает решение о внедрении модели компетенций.

Вопрос №2 Как будет использоваться модель компетенций в компании?

Получив ответ на первый вопрос, мы отчетливо понимаем, зачем модель компетенций внедрять, знаем на какие бизнес-задачи она будет работать именно в нашей компании. Поэтому следующий вопрос: «Какими процессами внутри организации мы будем управлять, используя модели компетенций?».

Выделим несколько важных областей:

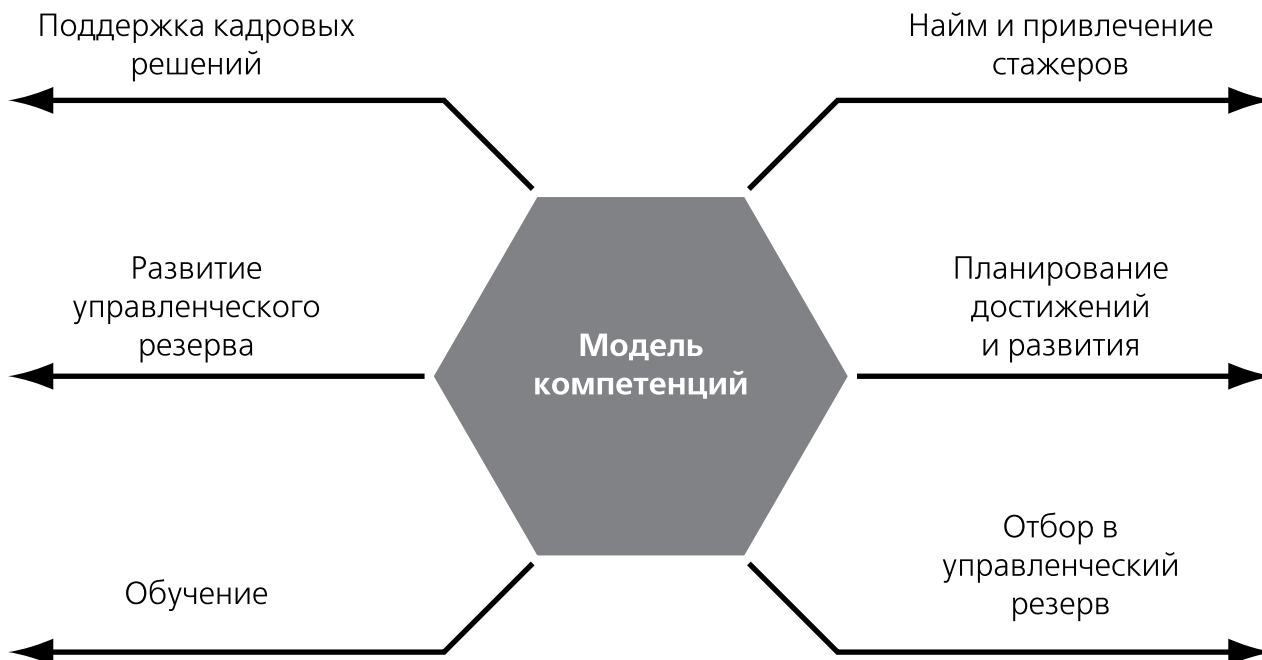
1. **Найм.** Модель компетенций описывает два вида компетенций:

- а. профессиональные компетенции, которые могут развиваться и совершенствоваться
- б. критические компетенции, которые значимы для бизнеса, но трудно развиваются. Критические компетенции относятся к потенциалу личности и являются базисом для развития профессиональных компетенций. Однако их развитие требует значительных усилий со стороны HR-службы. Использование модели компетенций позволит сократить число ошибок и сделает найм более точным.

2. **Кадровые решения (формирование кадрового резерва, вертикальная и горизонтальная ротация, поощрения и др).** Системная оценка и развитие компетенций, с одной стороны, позволяет принимать решения о формировании кадрового резерва, назначении на должности и ротации. С другой стороны, позволяет выявлять новые необходимые для сотрудников навыки, дополнять и развивать модель компетенций.

3. **Развитие.** На основе оценки по модели компетенций, руководитель и HR-специалист помогают сотруднику сформировать план обучения и индивидуального развития.

Рисунок №1 Области применения модели компетенций:



Вопрос № 3 Из чего состоит модель компетенций?

Структура модели компетенций может быть различной в зависимости от назначения. Можно выделить несколько видов: модель компетенций сотрудника, функциональная модель (например, менеджера по продажам), модель управленческих компетенций и модель компании (корпоративная модель).

Компетенции – это особенности сотрудника, которые определяют эффективность выполнения его должностных обязанностей (корпоративная модель компетенций описывает особенности поведения персонала компании). Модель компетенций представляет собой систему, описывающую особенности человека, необходимые для эффективной работы.

Типичное описание модели компетенций состоит из 4-х элементов:

- Название компетенции
- Описание компетенции
- Поведенческие индикаторы (описание того, как компетенция проявляется в поведении)
- Шкала для оценки



Описание поведения в модели компетенций должно быть сделано так, чтобы глядя на то, как действует конкретный сотрудник, мы в один шаг, непосредственно наблюдая за ним, могли понять, соответствуют ли его действия описанной нами компетенции или нет.

Рисунок № 2. Функции модели компетенций



Вопрос №4 Как создавать модель компетенций?

Этот вопрос тесно связан с первым вопросом, для чего мы создаем модель компетенций? Какие бизнес-задачи будут решаться посредством управления по модели компетенций? Этапы разработки модели компетенций:

Этапы	Пример, создания модели компетенций для ОАО «Монди СЛПК» *
Этапы	Пример разработки модели компетенций для ОАО «МОНДИ СЛПК»
1 этап. Бизнес-запрос	<p>Статистика обучения и развития инженерно-технических работников по общепринятым показателям (часам и человеко-часам занятий, затратам на обучение и т.д.) являла собой достойную картину, которой можно было гордиться. Тем не менее, на комбинате существовала проблема недостатка системности управления, которая обрела остроту, когда на руководящие должности разного уровня стали привлекаться люди «со стороны».</p> <p>Чтобы решить проблему, было решено разработать понятную, прозрачную и признаваемую всеми базу для принятия управленческих решений по отбору кандидатов в кадровый резерв, выявлению потребностей их развития, выбору наиболее подходящих для этой цели средств и методов, а также оценки эффективности развивающих мероприятий.</p>
	
2 этап. Конкретизация целей, определение этапов создания модели компетенций	На втором этапе были конкретизированы цели и определены основные стадии создания модели компетенций. Для этого была организована экспертная группа, в состав которой вошли руководители, успешные сотрудники и HR-специалисты. С каждым из них были проведены интервью (всего – более 20), а также фокус-группы.
	
3 этап. Интервью с ключевыми специалистами и топ-менеджерами с целью анализа поведенческих проявлений в профессиональной деятельности сотрудников	<p>На третьем этапе были организованы глубинные интервью с ключевыми специалистами и высшими руководителями комбината с целью анализа поведенческих проявлений сотрудников в профессиональной деятельности. При этом каждый респондент подробно описывал, какие действия он предпринимает для того, чтобы быть максимально эффективным в разных рабочих ситуациях: при постановке задачи подчиненным, проведении совещаний, переговоров с контрагентами и т.д. Все упомянутые в ходе собеседований модели поведения описывались как компетенции.</p> <p>По результатам бесед были разработаны первичные модели компетенций для разных категорий персонала.</p>



<p>4 этап. Структурирование набора выделенных компетенций</p>	<p>На четвертом этапе был структурирован набор выделенных компетенций. Таким образом, появились четкие и понятные всем требования к кандидатам на ту или иную позицию, включая должность генерального директора. Полученная информация находится в открытом доступе для персонала ОАО «Монди СЛПК» и может использоваться каждым сотрудником предприятия в качестве руководства к действию при планировании своей карьеры.</p>
---	--

* - Пример заимствован из статьи «Сила компетенции», журнал «Справочник по управлению персоналом», апрель 2009 г., Авторы: Юрий Михеев, консультант ГК «Институт Тренинга – АРБ Про», Вячеслав Гаврилюк, экс-начальник службы развития персонала ОАО «Монди СЛПК».

Вопрос №5 Как сделать так, чтобы модель компетенций действительно работала?

Для успешной реализации проекта внедрения модели компетенций важно, чтобы участвовали три стороны:

1. Служба персонала должна оказывать сервисную и экспертную поддержку, организовывать обучение, выполнять запросы руководителей и самих сотрудников. Это значит, что работникам HR-отдела необходимо уметь самостоятельно проводить оценку с помощью разработанной модели, компетенций и без внешних специалистов управлять процессом, и консультировать руководителей, использующих этот инструмент.
2. Руководитель должен управлять развитием своего подчиненного и помогать ему в этом. По результатам оценки начальник может объективно оценить эффективность сотрудника на той или иной позиции и, если необходимо, разработать план развития.
3. Сотрудник должен иметь мотивацию к развитию на рабочем месте и прилагать к этому усилия. Чтобы повысить эффективность персонала, необходимо фокусировать внимание людей не на результатах оценки, а на целях развития.

Для того чтобы проект внедрения модели компетенций был успешен, необходимо обучить персонал работать с моделью компетенций и информировать людей о ходе и результатах проекта через службу внутрикорпоративного PR.

Такой подход к построению системы развития компетенций упорядочивает работу по повышению эффективности персонала на всех уровнях компании и обеспечивает ее контроль. Наличие у предприятия модели компетенций способствует планомерному и организованному развитию сотрудников и улучшению качества их деятельности.

Портал Trainings.ru, 7 февраля 2011

Авторы статьи: Владислав Смилевский, Владислав Чепкасов, тренеры-консультанты
ГК «Институт Тренинга - АРБ Про»

Боли — ноль

Кризис впервые столкнул и HR-специалистов, и работников компаний с неприятным явлением — сокращением, в том числе массовыми. Процедура эта непростая и для одних, и для других. Как сделать эту процедуру безболезненной? Специалисты ГК «Институт Тренинга — АРБ Про» «посмотрели вокруг» и нашли идею в книге Элизабет Кюблер-Росс и даже в мультфильме «Симпсоны».

Рассказывает один из разработчиков проекта Владислав Чепкасов:

«Впервые идея создать эффективную технологию для HR-специалистов, которая поможет донести сложное сообщение до сотрудников, возникла у меня еще в 2008 году. Тогда начали появляться первые признаки кризиса.

В тот момент я работал менеджером по обучению и развитию в одной крупной FMCG-компании. Сокращения персонала были массовыми, и если в продажах текучка всегда высокая, то в производстве картина иная: у нас были люди, которые работали на предприятии по 20—25 лет.

Таких работников хочется проводить достойно. Нужна была схема, на основе которой HR мог бы провести такую процедуру безболезненно и для себя, и для сокращаемого сотрудника. Мы не смогли найти подходящую программу и начали искать свой подход. Однажды вечером я смотрел с ребенком серию мультика «The Simpsons», в которой Гомеру ставят смертельный диагноз, и жить ему остается один день. Он начинает проходить стадии, которые описаны в нашем алгоритме — отрицание, гнев и так далее. И в этот момент меня осенило. Я понял, что это как раз та вещь, которую можно переложить на рабочую практику, и начал ее применять. Моя работа оказалась успешной».

Через некоторое время Владислав перешел работать в ГК «Институт Тренинга — АРБ Про», и вот тогда его теорию ждало настоящее испытание: крупнейшее в России добывающее предприятие сделало компании заказ на создание конкретной программы по позитивной коммуникации негативных решений. В разработке проекта, помимо Владислава, приняли участие Мария Попова и Владислав Смилевский.

Рабочая группа нашла свою идею в исследовании известного американского психолога швейцарского происхождения Элизабет Кюблер-Росс (нем. Elisabeth Kubler-Ross; 1926 — 2004). Элизабет Кюблер-Росс — создательница концепции психологической помощи умирающим больным. Книга «О смерти и умирании», опубликованная в 1969 году, стала бестселлером в США. Элизабет во многом изменила отношение врачей к безнадежно больным пациентам. Именно с этой работы началось массовое движение хосписов.

В книге описаны пять стадий, которые последовательно проходит смертельно больной человек, который узнает о своем диагнозе:

Отрицание	Больной не может поверить, что это действительно с ним случилось
Гнев	Возмущение работой врачей, ненависть к здоровым людям
Попытка заключить сделку с судьбой	Больные загадывают, допустим, что они поправятся, если монетка упадет орлом вверх
Депрессия	Отчаяние и ужас, потеря интереса к жизни
Принятие	«Я прожил интересную и насыщенную жизнь. Теперь я могу умереть»

В ходе проведения интервью с опытными специалистами по персоналу удалось выяснить, что сотрудники, которые узнают об увольнении, переживают аналогичные стадии:

Отрицание	Сотрудник отказывается поверить в то, что с ним происходит: «Это ошибка!», «Нет, не может быть!»
Гнев	Сотрудника захлестывают эмоции: «Ах, так!», «Сейчас я им устрою!»
Попытка заключить сделку с судьбой	Увольняемый пытается предложить обмен: «А если я изменю свое отношение?», «А если я перейду к другому руководителю?», «А, если я соглашусь на меньшую зарплату?»
Депрессия	Поняв, что решение принято, специалист падает духом, чувствует опустошенность. Внутренний диалог: «Все ясно...», «Мне всегда не везет», «Я – неудачник...», «Что я скажу близким?»
Принятие	Когда сотрудник принимает новую ситуацию, он спрашивает: «Что мне делать?», «И что теперь?»

Люди могут двигаться по этому алгоритму с разной скоростью. Сдержанный человек может прийти к принятию в течение нескольких минут, эмоциональному понадобится несколько минут на каждый этап.

Мастерство специалиста по персоналу строится из умения определять, на каком этапе находится собеседник, и действовать соответственно.

Был разработан алгоритм действий HR-специалиста при сообщении негативного решения. Непосредственно на тренинге специалисты по персоналу описали действия и составили фразы, которые отвечают состоянию увольняемого сотрудника:



Владислав Чепкасов рассказывает: «Наша основная идея заключается в том, что наличие такого алгоритма и его принятие сотрудниками компании, во-первых, позволяет всем работать в одном ключе, во-вторых, снижает уровень тревожности у человека, который проводит негативную беседу. Конечно, нельзя просто все заучить по бумажке и быть уверенным, что все будет так, как описано. Чтобы эта система заработала, нужно ее опробовать либо в реальной, либо, если нет возможности, в искусственно созданной ситуации. Предложенный алгоритм повышает эффективность встречи. При этом не обязательно, что все шаги, которые описаны в алгоритме, получится осуществить».

Люди могут остановиться на середине. Задача HR-а на встрече — выведение человека из ступора, оказание помощи в достижении последней стадии. Вот этому надо учиться, но по алгоритму сделать это невозможно. На последнем шаге человек должен понять, что позитивные моменты есть и в этой ситуации. Время действия алгоритма предугадать трудно. Я видел, как реакции происходили от нескольких минут до нескольких дней. Все индивидуально».

Владислав также отметил, что идея хорошо применима при условии индивидуальной работы с сотрудниками и мало подходит для массовых сокращений.

Несмотря на то, что кризис миновал, разработка Марии Поповой, Владислава Смилевского и Владислава Чепкасова востребована до сих пор. Своей идеей во многом они обязаны и Элизабет Кюблер — Росс, и мультфильму «The Simpsons». Это лишний раз указывает на то, что интересные идеи окружают нас.

Креативность для HR-а: технологии генерации инновационных решений

Представьте себе ситуацию. Вы приходите на работу, пусть это будет вторник. Наливаете чашку кофе или совершаете какой-нибудь другой привычный утренний ритуал. Включаете компьютер и проверяете почту.

В почте вы находите письмо от руководителя филиала, генерального директора, управляющего... В письме Вы видите следующее:

«Добрый день, ...!»

Сегодня в 17.30 состоится совещание по вопросам открытия новых торговых точек в Республике Коми. Подготовьте, пожалуйста, «бриф» решения по закрытию вакансий».

Вы прочитали письмо, открыли ежедневник и выделили 60 минут.

Перед Вами чистый лист бумаги или чистая страница word. Вы смотрите в окно и размышляете о том, что уже было сделано для того чтобы найти персонал на подобные вакансии в Перми, Челябинске и Тюмени. За последние 5 лет штат увеличился в 2 раза, технологии найма отработаны. Только вот где взять торговый персонал в городе Усинск или Ухта? Внимательное изучение карты России на развороте ежедневника не дало результата. Толковых людей все меньше и меньше, учить молодежь некогда, да и зарплату сразу хотят заоблачную... Знакомо?

Ситуация, когда нет готового алгоритма действий и нужно предложить нестандартное решение требует от HR-специалиста креативного подхода.

В каких еще ситуациях в работе специалиста по управлению персоналом нужны креативные решения?

Таблица №1 Актуальные вопросы в работе HR, требующие креативного подхода

ПРАКТИКА	ВОПРОСЫ
Привлечение и адаптация	<ul style="list-style-type: none"> • Где взять лучших людей? • Поток резюме вырос, а объем найма нет. Где взять время? Как организовать процесс? • Рынок на массовые специальности (сварщик, токарь, ТП) в региональном городе «исчерпан». Что делать? З/п без изменений.
Управление эффективностью и мотивацией	<ul style="list-style-type: none"> • Повышение производительности труда. Как силами HR можно влиять на ситуацию. • «Сотрудники довольны з/п и не хотят напрягаться». • «HR внедряет стандарты, а никто не хочет им следовать». • «Люди не хотят быть лидерами, а надо».
Обучение и развитие	<ul style="list-style-type: none"> • Большая текучесть кадров, «ничего деньги на обучение тратить – все равно уйдут» • «Не хотят учиться...» • «Низкая управленческая компетентность руководителей. Учим-учим, а толку... Как не ставили задачи подчиненным, так и не ставят...»

Когда возникают трудности в выработке решения?

- решение неочевидно
- не понятно, что делать, потому что уже все попробовали
- не понятно «за что схватиться», с чего начать
- все уже изобретено до нас, но привычные способы либо требуют затрат (финансово, по времени), либо «не работают»

Что чаще всего препятствует поиску решения?

1. Обобщенная формулировка проблемы/задачи. Многие «ломают копыя», пытаясь ответить на обобщенные вопросы, например: «ГДЕ НАЙТИ ЛУЧШИХ ЛЮДЕЙ?». О чем идет речь? Вот варианты:

ГДЕ – город, отрасль, страна, учебное заведение, компания-конкурент

НАЙТИ – создать базу данных резерва, устроить собеседования, передать информацию, закрыть вакансии

ЛУЧШИХ – совестливые талантливые трудоголики, мотивированные, опытные

ЛЮДЕЙ – пол, возраст, образование, опыт, хобби, контактная сеть

Чем точнее определена задача, тем легче ее решить. Не зря говорят, «хорошо сформулированная проблема несет на себе решение, как улитка – домик».

2. Критика на стадии генерации. Да-да, старо как мир, и все-таки. Любые слова, намеки, выражения лица, которые говорят: «Это ерунда», «Это уже говорили», «Это не сработает». Убрать критику сложно. Особенно, когда генерация идей заходит в тупик. Преодолеть этот барьер можно с помощью игры, например, заранее договориться о добавлении фантастического контекста решение задачи. Игровая атмосфера раскрепощает. Даже если кто-то морщится или отрицает идеи, игра смягчает такое поведение.

3. Поиск идей в ограниченных областях. Поговорка «у умных людей мысли сходятся» как никогда отражает действительность. Спросите: «что сделать?» – чтобы уменьшить текучесть персонала? С какой вероятностью появится ответ: «увеличить зарплату!». Мало кто посоветует: «перекрасить стены или увеличить перерывы!». Между тем, известно, что именно такое решение предложил Э. Мэйо в 30-е годы прошлого века, уменьшив текучесть кадров в 2 раза. Ищите в разных областях, иногда решения, как грибы, прячутся под ворохом привычного.

4. Попытка «дожать» поиск при возникновении тупика. Как себя ведут люди, когда не получается, пробуют еще и еще раз. Тупик, и мы ходим по кругу, по сути повторяя примерно одинаковые решения. Чтобы выйти из тупика, необходимо либо остановиться, отвлечься, либо начать использовать другие инструменты. Например, перед нами стоит задача внедрить стандарты и мотивировать персонал им следовать. Мы перебираем решения в из области «Кнут и пряник», как наказывать или поощрять. Отсюда появляется вопрос: «А где еще можно поискать?» – так мы выходим из тупика в те области, которые еще не рассматривали.

Итак, какие инструменты могут нам помочь в генерировании новых вариантов решений?

Этапы и технологии генерации идей и вариантов решений

Шаг №1

Формулировки проблемы: на этом этапе необходимо собрать информацию, проанализировать и переформулировать проблему. Информация – основа любого решения. Неполная или неверная информация затрудняет поиск. Иногда анализ помогает обнаружить области, где еще не искали.

Таблица №2 Формулировка проблемы на примере вопроса «Где найти исполнительный персонал?»

Инструмент	Вариант формулировки
Формулировка с различных точек зрения	<ul style="list-style-type: none"> • Как мотивировать людей стать исполнителями? • Как сделать работу исполнителя привлекательной?

Шаг №2

Генерация идей. На этом этапе мы ищем, создаем и фиксируем идеи.

Метод «наоборот»

Для поиска идей используем, только что сформулированную проблему «наоборот»: «Как стать незаметной Компанией для персонала?».

Вначале ищем идеи - как стать незаметными, затем перекладываем эти идеи на практику найма, находим противоположности:

Таблица №3 Пример генерации идей с помощью метода «наоборот»

«Как стать незаметной Компанией для персонала?»	«Как привлечь персонал?»
<ul style="list-style-type: none"> • Не PR-ить Компанию • Держать в тайне цели работы • Убрать все вывески, логотипы и форму у сотрудников • Запретить сотрудникам общаться между собой 	<ul style="list-style-type: none"> • Устроить «день открытых дверей», познакомиться с сотрудниками • Рассказать потенциальным кандидатам о целях, философии, миссии • Яркая, привлекательная форма контактного персонала • Форум, чат, социальная сеть, в которой Компания организует общение

Пример воплощения:

В одной из больниц Канады стояла цель увеличение притока кандидатов на вакансии младшего медицинского персонала. Чтобы добиться цели служба персонала разместила на You Tube видео – история о кандидате, который идет по госпиталю и его с радостными возгласами и песнями приветствует весь персонал. Видео просмотрели 60 тысяч человек. За 2 недели после выхода видео в больницу поступило 2,5 тысячи резюме (ранее столько приходило за полгода). 200 человек было набрано в штат.

Метод аналогий

Еще один способ генерации идей – понять, как решаются аналогичные задачи в других профессиональных областях, на других рынках или, может быть, в других странах, и переложить этот опыт на свою проблему. Например, к нашему вопросу по поиску персонала мы выбрали аналогию: «Как найти грибы в лесу, если перед тобой уже прошли грибники?»

Таблица №4 Пример генерации идеи с помощью метода «анalogии»

«Как найти грибы в лесу, если перед тобой уже прошли грибники?»	«Где найти исполнительный персонал?»
<ul style="list-style-type: none"> • Изменить маршрут • Купить грибы в магазине • Пусть ищет самый «глазастый» 	<ul style="list-style-type: none"> • Найти другие места для найма. Например, одна их компаний нашла конструкторов мебели среди «самоделкиных», предлагавших свои услуги по починке и изготовлению мебели в газете «Из рук в руки». • Взять сотрудников на аутсорсинг. • Привлекать кандидатов, устраивая встречи с президентом Компании. Или воспользоваться услугами агентства по найму.

Шаг №3

Оценка идей: отбор, оценка идеи и фиксация всего, что было придумано. На этом этапе важно выделить критерии, которым должна соответствовать выбранная идея. Помощником в проверке будет список контрольных вопросов.

Таблица №5 Пример оценки идеи

«Как стать незаметной Компанией для персонала?»	«Как привлечь персонал?»
<ul style="list-style-type: none"> • Не PR-ить Компанию • Держать в тайне цели работы • Нет вывесок, логотипов и формы сотрудников • Сотрудники между собой не общаются 	<ul style="list-style-type: none"> • Устроить «день открытых дверей», познакомиться с сотрудниками • Рассказать потенциальным кандидатам о целях, смысле, миссии • Яркая, привлекательная форма контактного персонала • Форум, чат, социальная сеть, в которой Компания организует общение

Шаг №4

Воплощение идеи. Составить бриф проекта и плана действий. Релизация проекта – это неотъемлемая часть креативного процесса. А нам важно, чтобы генерация идей не осталась просто игрой воображения.

Вместо заключения

Можно часто услышать фразы, я не творческий человек, мне трудно придумывать и тому подобное.

Мы убеждены, креативным может стать каждый, если, конечно, захочет. Вот несколько ответов на главные вопросы :)

Как стать креативным?	<ol style="list-style-type: none">1. Ориентируйтесь на людей, умеющих создавать2. Изучайте лучшие креативные кейсы
Как создавать?	<ol style="list-style-type: none">1. Общайтесь с людьми, с которыми вы не согласны. Их мнение точно отличается от вашего, поэтому понимание позиции такого человека позволяет посмотреть на вопрос под другим углом2. Создавайте разнообразие: идей, впечатлений, подходов, людей3. Используйте готовые креативные решения
Откуда брать вдохновение?	<ol style="list-style-type: none">1. Определите задачу2. Выделите то, что уже знаете3. Соберите информацию о том, что происходит в вашем бизнесе/индустрии4. Используйте опыт других индустрий, других профессий5. Оглянитесь на людей вокруг. Их мнение, взгляды, идеи могут стать источником вдохновения6. Найдите креативного партнера, который поможет реализовать вашу идею

ИД Гребенников, журнал «Управление человеческим потенциалом», ноябрь 2011

Автор: Ирина Дмитриева, руководитель проекта подготовки бенчмаркинга «e-Learning», менеджер по развитию ГК «Институт Тренинга – АРБ Про»

Возврат на e-Learning: тренды, решения, практика

В статье рассматриваются актуальная ситуация, сложившаяся на российском рынке дистанционного обучения, задачи HR, требующие использования e-learning технологий, а также примеры отдачи от внедрения электронных решений, которые может получить компания.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: e-Learning, электронное обучение, дистанционное обучение, электронные решения, возврат на решения, мультимедийные курсы, онлайн обучение.

Обучение с помощью электронных информационных технологий e-Learning набирает обороты. За последние 10 лет выросло число компаний, которые организуют blended-learning (совмещая традиционный аудиторный и дистанционный форматы) и инвестируют деньги в электронное обучение. По данным Training INDEX в 2010 г. бюджет российских компаний на дистанционное обучение составил 5,4% в общем бюджете обучения, в то время как в США, согласно исследованию Elearning Media Group, на это уходит более 30%.

Последние пять лет рынок электронного обучения в России активно развивается. По данным портала Smart Education в Российской Федерации и СНГ насчитывается 51 разработчик и поставщик технологий дистанционного обучения, в то время как по данным, «Ампула Брокер», в 2007 г. их было около десяти. Большинство этих компаний находится в России, они занимаются созданием электронных обучающих курсов, подготовкой специалистов в сфере e-Learning, разработкой, установкой и поддержкой необходимого программного обеспечения.

Так, компания «ВымпелКом» придерживается смешанной стратегии в области обучения и развития персонала, включающей как традиционные занятия в классе, так и электронное обучение. Данный метод, получивший название «сэндвич», считается здесь наиболее эффективным. Каждый курс состоит из теоретического материала, практики и посттренинговой отработки навыков в реальных бизнес-ситуациях. Теоретическая часть переносится в e-Learning, затем сотрудник проводит два дня на очном тренинге, отрабатывая полученные навыки на многочисленных упражнениях, симуляциях и бизнес-играх в сопровождении тренера. После этого при помощи теста в e-Learning он может проверить, насколько эффективно овладел требуемыми навыками. Главное преимущество такого подхода состоит в том, что в любое время можно вернуться к пройденному материалу.

ТРЕНДЫ

В марте 2010 г. ГК «Институт Тренинга – АРБ Про» выпустила сборник лучших практик e-Learning (первый выпуск), объединивший обзор решений по организации дистанционного обучения и анализ практик компаний, внедривших их. Второй выпуск запланирован на 2012 г.

На основе проведенного исследования в области электронных решений были выделены четыре тренда, характеризующих рынок корпоративного обучения:

1. смещение поколений;
2. повышение мобильности знаний;
3. повышение мобильности человеческих ресурсов;
4. популяризация / развитие коллаборативной культуры корпоративного обучения.

Рассмотрим перечисленные тренды подробнее.

Смещение поколений. Разным поколениям в значительной степени свойственно типичное отношение к информационным технологиям, в том числе к электронному обучению (рис. 1). Безусловно, приходится учитывать развитие электронных технологий на разных территориях Российской Федерации, однако, в целом картина такова: поколение Baby Boomers и поколение X вытесняются поколением Y. Этот тренд влияет на популярность и распространение цифровых технологий, в частности, дистанционного обучения. Через десять лет на рынок труда выйдет поколение Z (воплощенные «в цифре»), которое будет строить отношения и коммуникации преимущественно онлайн.

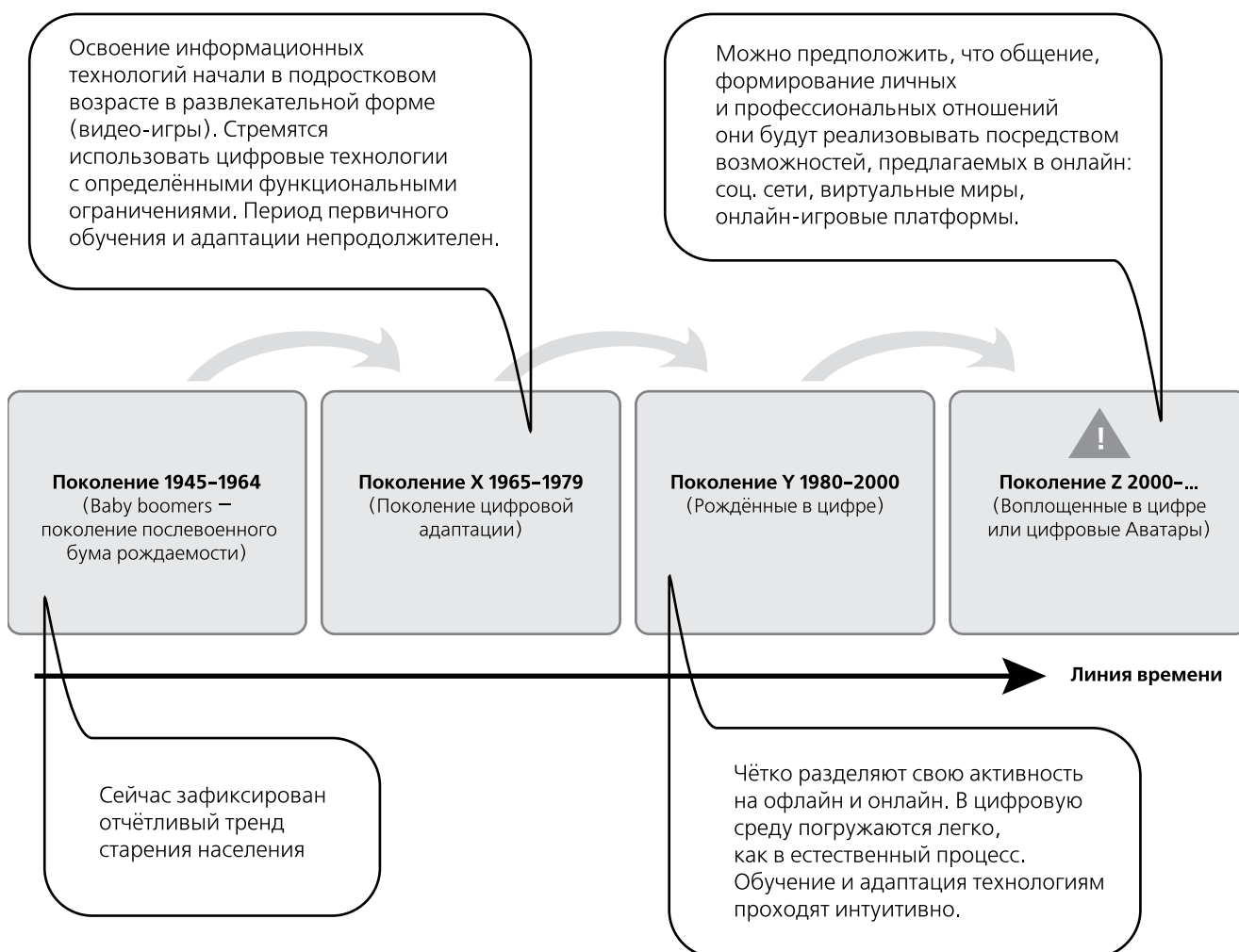


Рис. 1. Информационные технологии и смещение поколений

Повышение мобильности знаний. Согласно исследованию IDC – ведущей международной исследовательской и консалтинговой компании, работающей на рынке информационных технологий и телекоммуникаций, – объем информации по всему миру каждые два года увеличивается вдвое. Это приводит к быстрому устареванию имеющихся знаний. Сокращается количество удерживаемых в памяти сведений необходимых сотруднику для выполнения работы. Согласно данным Роберта Келли, эксперта Carnegie-Mellon University – глобального института исследований, в 1986 г. этот показатель составлял 75%, в 1997 г. – 15–20%, в 2008 г. – не более 8–10%, в настоящее время его значение продолжает снижаться.

Информация быстро устаревает, налицо тенденция постоянного обновления оперативных знаний. В связи с этим ключевыми для современного сотрудника являются вопросы: чего я не знаю и как могу получить необходимые знания? Чем скорее он найдет ответы на них, тем выше будет эффективность его деятельности.

В США e-Learning является вторым по распространенности форматом корпоративного обучения, чему в немалой степени способствует развитие социальных сетей и технологий Web 2.0. Согласно информации, размещенной по адресу www.i2r.ru, «это эпоха, когда в основе Интернета лежат не сайты, а люди, их знания и взаимодействие».

Повышение мобильности человеческих ресурсов. Поколение Y более мобильное. Его представители чаще меняют место работы. С учетом этой особенности работодателю важно создать способы, которые позволят быстро включать новых сотрудников в работу. Основная нагрузка при этом перекладывается со структур формального на структуры неформального (социального) обучения, практикующие взаимное обучение, обучение по требованию, обмен знаниями, самостоятельную работу с информацией и т.п.

Популяризация / развитие коллаборативной культуры корпоративного обучения. Повышение роли неформального обучения смещает акцент на обмен знаниями в процессе персонального взаимодействия сотрудников и посредством корпоративных порталов, сайтов и профильных приложений.

На корпоративном портале российской компании «Сквирил», занимающейся продажей итальянской керамической плитки и керамогранита, создан электронный учебник для консультантов по продуктам компании. Он объединяет статьи и комментарии. База знаний структурирована по темам, каждый сотрудник может добавить по ним соответствующую информацию. Например, отдел рекламации сообщает, что при производстве продукции на одном из заводов возникли технические проблемы и консультанты должны предупредить об этом клиентов.

Изменяется и сам подход к системе обучения и развития персонала. Компании все больше проявляют заинтересованность в том, чтобы каждое принятое решение, в том числе по управлению человеческими ресурсами, было ориентировано на бизнес-результат.

Докризисное время характеризовалось высокими темпами и интенсивностью обучения сотрудников, дорогостоящие инвестиционные проекты не были в полной мере прозрачны с точки зрения возврата вложенных средств. Экономический кризис внес свои коррективы: HR-специалисты вынуждены были принять меры по сокращению вложений в сотрудников, в частности, пришлось урезать расходы на обучение (при повышении эффективности решений).

В то время как рынок традиционного обучения персонала (тренинги, аудиторные форматы) переживал кризис, рынок электронного обучения продолжал интенсивно развиваться. Спрос на электронные продукты вырос и в настоящее время удерживается на высоком уровне. Сегодня компании воспринимают это как необходимость и данность, задаваясь конкретными вопросами: как и когда?

ОТДАЧА ОТ ВНЕДРЕНИЯ ЭЛЕКТРОННЫХ РЕШЕНИЙ

Согласно подходу ГК «Институт Тренинга – АРБ Про» (рис. 2), внедряя любое HR-решение, важно планировать его «возврат», т.е. результат, который оно даст на выходе, и отдачу, которую получит компания. Под возвратом часто подразумевают не прямую денежную отдачу, а нематериальный результат – экономия времени, ресурсов, создание продуктов, внедрение проектов и т.д.

Рис. 2. Return On Solutions / Возврат на решения



Переход к смешанному обучению требует серьезных денежных вложений. В настоящее время рынок предлагает обширный ассортимент программного обеспечения (LMS и LCMS системы для организации дистанционного обучения, вебинары, видеоконференции и др.) и разнообразную «начинку» для него (учебный контент). Внедряя технологии, нужно тщательно просчитывать ожидаемую отдачу.

В результате перехода к новым технологиям возможна разнообразная отдача. Перевод части теоретического обучения в электронный формат позволяет сотрудникам изучить материал в нужном темпе и в удобное время, сокращает отрыв от рабочего процесса, уменьшает число командировок и связанные с ними расходы.

В марте 2010 г. нами были выделены наиболее яркие примеры, демонстрирующие получение компаниями существенной отдачи от внедрения e-Learning решений.

Компания IBM разработала вводный e-Learning курс для новых менеджеров. Традиционная программа, рассчитанная на шесть недель, теперь преподается в таком соотношении: 75% – e-Learning и 25% – в классе. Это дало следующие преимущества: программа сэкономила \$24 млн, стоимость одного дня обучения снизилась с \$400 до \$135, объем учебного контента увеличился в пять раз.

Компания Cisco внедрила систему дистанционного обучения для решения двух проблем: уменьшение времени обучения всех партнеров и менеджеров новым технологиям и сокращение бюджета на обучение. Компания создала три вида e-Learning решений.

- Field e-Learning Connection — для обучения менеджеров по продажам новым технологиям и продуктам компании;
- Enterprise Content Delivery Network (ECDN) — для обучения команд менеджеров по продажам, устраивающих презентации новых технологий и продуктов компании;
- Partner e-Learning Connection — для обучения партнеров новым технологиям и продуктам компании.

В результате внедрения системы ECDN стоимость обучения менеджеров снизилась с \$1000–2000 до \$55 на одного человека, а затраты на обучение партнеров, только за счет исключения расходов на перелет, уменьшились на \$1,5 млн в год.

* Данные e-learning бенчмаркинга лучших практик компаний (выпуск 1, март 2010 г.).

В ГК «Дикси-Юниленд» был внедрен дистанционный проект по аттестации сотрудников сети, включающий разработку тестовых вопросов, процедуру назначения на тестирование, непосредственно тестирование и построение наглядной рабочей отчетности по результатам. Реализация проекта проходила в три этапа: обследование объекта автоматизации и подготовка технического задания, разработка информационной системы, внедрение системы. Ключевым преимуществом стало освобождение менеджеров учебного центра от рутинных операций и исключение необходимости ехать в учебный класс центрального офиса для прохождения аттестации, теперь все необходимые аттестационные мероприятия проводятся на рабочих местах.

Компания «Билайн» внедрила кодекс делового поведения, создав посредством системы дистанционного обучения игру, герои которой — корпоративные пчелки Моби и Билли знакомили с его основными положениями в форме простых тестов. Все сотрудники обязаны были принять участие в игре. Таким образом, за две недели 95% сотрудников в регионах ознакомились с кодексом.

Интересен опыт компании «РУСАЛ», российского производителя алюминия, сэкономившего на Интернет-технологиях порядка 60% от общего объема средств, заложенных на обучение персонала. Для того, чтобы получить допуск к работе, сотрудники компании должны ежегодно проходить аттестацию Ростехнадзора. Ранее командировочные расходы составляли 75% от общих затрат на подготовку персонала. Теперь большая их часть нивелирована благодаря внедрению системы e-Learning.

С помощью дистанционных технологий в компании вырабатывают навыки личной эффективности, управления людьми, общения и др. Организована крупная библиотека курсов, с рекомендуемым временем изучения, более 5500 часов. Своеобразие многих курсов заключается в том, что сотрудники компании создают их сами, опираясь на разработанный стандарт компьютерных средств обучения. Это позволяет эффективно распространять передовой опыт. В компании «РУСАЛ» дистанционное обучение рассматривается как один из инструментов быстрого формирования единой корпоративной культуры, обобщения, распространения передового опыта и повышения производительности труда.

В представительстве компании *JTI* в России создали компьютерную игру, имитирующую работу торговых представителей, для отбора потенциальных кандидатов на вакансии. Это исключило участие менеджера по персоналу во входном испытании потенциального кандидата. В ходе игры участник пробует принимать решения в ситуациях, идентичных реальным: ведет переговоры, устанавливает оборудование, распределяет свою дневную нагрузку. Соискателя, оказавшегося успешным во всех предложенных ситуациях, поздравляют с отличным результатом и высылают анкету для трудоустройства в *JTI*-Россия.

ОПЫТ ГК «Институт Тренинга — АРБ Про»

Опыт и экспертиза в области разработки обучающих электронных курсов позволили обозначить направления, по которым мультимедийные e-Learning решения максимально полезны.

Подбор персонала. Во время собеседования с кандидатом можно использовать некоторые модели курса — практические упражнения и тесты, что позволит определить уровень компетентности потенциального сотрудника и составит хорошую основу для разговора с ним.

Адаптация нового сотрудника на рабочем месте. В процессе адаптации используются вводные курсы *Induction* (от англ. — официальное введение в должность), которые знакомят нового сотрудника с компанией, ее руководством, структурой, положением на рынке, миссией, стратегией, стандартами и информационными ресурсами.

Ознакомление с продуктом компании. Осуществляется на рабочем месте, знакомит с предлагаемыми рынку и потребителям розничными продуктами, продаваемыми различными торговыми сетями, а также с банковскими и страховыми продуктами в виде услуг потребителям.

Обучение программным продуктам. Нередко курсы включают функции тренажеров, предлагая обучаемым самостоятельно совершить определенные действия для решения той или иной задачи. При этом курс симулирует взаимодействие обучаемых с настоящим программным продуктом.

Определение компетенций сотрудников и их развитие. Пройдя обучающие разделы курса, сотрудники приобретают информацию и несложные умения, вырабатывают некоторые навыки, а выполнение упражнений и тестов позволяет определить их сильные стороны и область развития. Для решения этих задач подходят мультимедийные решения, ориентированные на *soft skills* — навыки в области менеджмента, бизнес-коммуникации, управления проектами, управления знаниями, работы в команде, владения иностранными языками, проявление которых сложно отследить.

ГК «Институт Тренинга — АРБ Про» в партнерстве с фирмой «1С» разработала электронные курсы, направленные на получение знаний и развитие необходимых умений для специалистов сферы продаж, — «Продажи в торговом зале» и «Продажи в дистрибуции». До конца 2011 г. запланирован выпуск курса для директоров и управляющих торговыми точками «Управление торговым персоналом в рознице».

В 2008 г. был разработан электронный продукт *HR Diagnostic Tool* — онлайн-система для решения ряда задач, стоящих перед службой HR: проведение тестирования, организация внутренних опросов, оценка «180 и 360 градусов».

В компании *ОАО «Иркутскэнерго»*, насчитывающей 8300 человек, оценка по компетенциям методом «360 градусов» является неотъемлемой в области работы с персоналом. Автоматизация данного процесса с помощью HR Diagnostic Tool позволила масштабировать регулярную оценку на все предприятие, сократить временные затраты сотрудников HR-отдела на проведение процедуры (до внедрения системы на оценку одного человека уходило 1–1,5 часа, после внедрения стало уходить 15–20 минут), сохранить временные и финансовые затраты на подготовку и хранение отчетов.

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ (1 ур.)

Внедрение любой электронной технологии, конечно, является достаточно дорогостоящим решением, однако, оно обеспечивает компании целый ряд преимуществ. Главное – заранее знать возможную отдачу от такого мероприятия. Так, эксперты в данной области считают важным оценить:

- затраты на разработку контента и учебных программ;
- инфраструктурные расходы (в том числе на IT-инфраструктуру);
- затраты на процесс передачи знаний (на классные комнаты, проведение занятий на рабочем месте и т. п.);
- средства на управление программой обучения (на запуск, поддержку, измерение результатов);
- время, затрачиваемое сотрудниками на обучение, и командировочные расходы.

В рамках каждой категории следует выбрать различные альтернативные решения и технологии, рассчитать по ним затраты и привести к относительному показателю на одного слушателя. Это даст возможность сравнить варианты и выбрать из них наиболее подходящие. Итоговый уточненный бюджет складывается из затрат на выбранные компоненты.

Удерживая в фокусе внимания стратегические ориентиры компании, нужно сопоставить объем предполагаемых инвестиций и отдачу, которую она рассчитывает получить от e-Learning решения. Возврат непременно будет, если его запланировать и заложить на старте проекта.



Практика

Портал Trainings.ru, 14 ноября 2011

Интервью Анны Грибановой, тренера-консультанта ГК «Институт Тренинга – АРБ Про»

Подготовка внутренних тренеров

Сколько существует корпоративное обучение, столько обсуждается вопрос подготовки внутренних тренеров. В период кризиса этот вопрос стал обсуждаться активнее, поскольку возникала необходимость в более гибких возможностях для обучения. И в 2011 году мы наблюдаем значительный рост интереса к обучению тренеров.

Компании либо формируют с нуля пул внутренних тренеров, либо укрепляют и развивают уже существующий. При этом может использоваться два подхода: привлечение к тренерству профессионалов в обучении персонала и внутренний отбор специалистов, для которых проведение тренингов не является основной профессией (см. рис 1).

Статья посвящена вопросам подготовки второго типа внутренних тренеров.

	Тренер = профессия L&D профессионалы, корпоративные тренеры, которые разрабатывают и проводят тренинги	Тренер ≠ профессия профессионалы в другой области (финансы, логистика, продажи и др.), которые проводят тренинги для коллег/партнеров/клиентов
Тип тренинга	Навыковые Функциональные По продукту Технические	Навыковые Функциональные По продукту Технические

Рис. 1. Типология внутренних тренеров. ГК «Институт Тренинга – АРБ Про».

Примечание к таблице:

ГК «Институт Тренинга – АРБ Про» определяет типы корпоративных тренеров по двум основаниям:

1. тренинг – основная профессия
2. тренинг – дополнительные компетенции профессионала в другой области

Чаще всего тренеры, для которых тренерство – это профессия, концентрируются на навыковых программах. Такие программы сложнее, более продолжительные и требуют большего тренерского профессионализма и опыта в обучении взрослых.

Технические, функциональные, продуктовые тренеры – профессионалы, для которых тренинг не основная профессия. Им, безусловно, необходимо тренерское мастерство, но на первом месте всегда будет знание предмета. Человека, обладающий уникальной экспертизой и знаниями в какой-либо области (финансы, технология производства и пр.), легче доучить, чем передать его знания предмету тренеру-профессионалу.

Вся работа по формированию пула корпоративных тренеров строится вокруг этих двух оснований: тренинг «равно профессия» или «не равно профессия».

Кризис на помощь

Интерес к внутреннему тренерству, как корпоративному институту, действительно, возрос во многом благодаря кризису. Кризис вывел на первый план вопрос повышения эффективности компаний, а для этого важно, чтобы персонал был вовремя обучен, тренер постоянно присутствовал в компании, помогал применить новые знания и навыки тут же, по требованию. Более того, обучения должно быть больше, и оно должно идти с постоянным качеством. В такой ситуации внутренний институт тренеров эффективнее, чем самый сбалансированный и комплексный проект с внешними тренерами.

По мнению **Анны Грибановой, тренера-консультанта ГК «Институт Тренинга АРБ — Про»**, в ситуации, когда нужно быстро вносить коррективы в содержание продуктовых, технических, функциональных тренингов, внутренние тренеры могут делать это быстро, поскольку они «живут» в профессиональном контексте, знают специализацию компании. Человеку извне потребуется гораздо больше времени и ресурсов для того, чтобы вникнуть и понять все профессиональные особенности.

В Вимм-Билль-Данне институт внутренних тренеров существует с 2007 года, но потребности бизнеса в обучении в кризис выросли, и компания решила дополнительно инвестировать в развитие внутреннего тренерства. **Ольга Митрофанова, руководитель Корпоративного Университета Вимм-Билль-Данн**, рассказывает, что у них первая большая команда тренеров создавалась в рамках обучения производственного персонала: «Было очевидно, что в компании есть люди, которые готовы делиться опытом с другими, передать свою экспертизу, и лучше них это не сделает ни один внешний провайдер. Этим сотрудникам всего лишь нужно было дать инструменты, которые помогли бы им эффективно рассказывать о любимом деле. После 2х лет успеха проекта, а также возросшей потребности компании в обучении, мы решили развивать внутренних тренеров». Была запущена программа «Внутренний тренер ВБД».

Компания UPECO в кризис пересмотрела многие бизнес-процессы. В частности, подход к обучению. Если раньше тренинги по продуктам и продажам вели 4 тренера компании, приезжая в регионы, то сейчас их проводят 22 территориальных менеджера. Понимание руководством компании важности обучения позволило выстроить систему внутреннего тренерства из людей, для которых тренинг «не равно» профессия. **Наталья Рафейчик, руководитель отдела корпоративного обучения компании UPECO**, поясняет: «У нас сезонные товары, и перед сезоном требуется интенсивное обучение продукту одновременно в разных регионах страны за короткое время. При таких потребностях бизнеса будет эффективнее, если обучение проводится на местах территориальными менеджерами. Это также позволяет учитывать специфику региона: особенности климата, конкурентную среду, отношения с дистрибьютором или обувной сетью. Такой подход позволит нам также быстрее вводить новичков в курс дела, ведь не нужно будет ждать тренера из центра. Ну и, конечно, экономить на командировочных расходах тренеров».

В компании JTI внутреннее тренерство было востребовано и до кризиса. Работе на высокотехнологическом оборудовании учат технические тренеры, а собственному учебному центру компании уже 15 лет. **Александр Степанов, менеджер Глобального центра функционального обучения**, расположенного на фабрике «Петро» в Санкт-Петербурге: «Что поделат, вузы и дру-

гие учебные заведения не готовят специалистов, которые в полной мере соответствуют требованиям компании JTI. Мы используем самое современное оборудование, которое управляется сложнейшими электронными системами, и работе с ним приходится учиться. Можно такое обучение проводить силами поставщиков оборудования, но, откровенно говоря, у специалистов, работающих на производстве, гораздо больше практического опыта, да и стоит обучение у поставщиков очень недешево. А благодаря техническим тренерам по ряду курсов мы снижаем затраты в 5 раз», — отмечает Александр.

Компания JTI проводит комплексную программу обучения технических тренеров для повышения их профессионального уровня. В 2008 году учебный центр приобрёл статус Глобального центра функционального обучения и теперь проводит подготовку специалистов не только фабрики «Петро», но и всех остальных 24-х фабрик компании.

Эволюция обучения

Вторым фактором роста внимания к подготовке внутренних тренеров стала эволюция систем корпоративного обучения (СКО). На определенном этапе зрелости у СКО формируется привычка к обучению, большой опыт его организации, своя методологическая база, понимание, что есть качество обучения и пр. На этой базе появляется возможность создавать институт внутренних тренеров из людей, для которых тренинг «не равно» основная профессия. И если эта возможность СКО встречается с организационными потребностями и возможностями, с пониманием со стороны руководства важности внутреннего тренерства, тогда оно работает со 100% отдачей. **Анна Грибанова** из ГК «Институт Тренинга — АРБ Про» подчеркивает, что для компании чрезвычайно важна оценка собственного развития, «... тогда на определенном этапе приходит понимание, что без построения системы кросс-функциональных связей и обучения ряд рабочих задач и проблем так и останутся нерешенными».

В «Иркутскэнерго» практика корпоративного обучения одна из лучших в энергоугольном холдинге «ЕвроСибЭнерго». Но она не стоит на месте и развивается вместе с компанией. «Современные требования и запросы бизнеса потребовали нового единого подхода к разработке, проведению и качеству тренингов, и компания решила запустить программу развития внутренних тренеров», — говорит **Марина Соболева, начальник отдела по управлению персоналом ОАО «Иркутскэнерго»**.

Мотивы на внутреннее тренерство

Анна Грибанова из ГК «Институт Тренинга — АРБ Про» обладает большим опытом подготовки внутренних тренеров и выделяет два основных мотива, почему люди становятся на стезю тренера, владея совсем другой профессией.

Во-первых, это люди с определенным складом характера, который позволяет им учить других. Эта работа созидательная и в то же время требует немалого терпения. «У этих людей есть желание и им не лень вкладывать энергию и силы в то, чтобы другие сотрудники тоже стали лучшими в своей профессиональной области, чтобы у них после тренингов стало что-то лучше получаться», — поясняет Анна Грибанова.

Во-вторых, в команду корпоративных тренеров приходят те, кто проведение тренингов рассматривает как дополнение к своей работе, когда уже многое стало однообразным, а хочется развиваться и учиться.

Анна Грибанова: «Тренерами чаще становятся люди, которым интересно попробовать себя в новой области. Это профессионалы, которые достигли определенного успеха, хорошо знают свой предмет. Тренинги для них – это возможность развиваться, двигаться дальше.

Стать внутренним тренером для них, значит показать себя в новом качестве, получить внимание, поддержку и оценку тренерской работы, признание коллег и руководства. Если это есть, то мотивация таких людей на тренерство только окрепнет, а статус корпоративного тренера будет выше материального вознаграждения тренерской работы».

Дарья Новаковская, менеджер по обучению и развитию Корпоративного Университета Вимм-Билль-Данн, рассказывает, что мотивация к своему развитию и развитию других сотрудников стала одним из критериев отбора участников на программу развития внутренних тренеров в их компании. «Наша задача была понять эту мотивацию. Кому-то интересна тема тренинга, кто-то чувствует, что ему хочется идти дальше, а пока нет для этого возможности, кто-то переживает за молодое поколение, которое приходит необученное. С сотрудниками с низкой мотивацией на тренерство, конечно, можно работать, но шансы невелики», - отмечает Дарья. Опыт компании Вимм-Билль-Данн также говорит о том, что важно формализовать понимание, какой он, внутренний тренер компании, и составить его профиль компетенций, прежде чем формировать пул внутренних тренеров.

В «Иркутсэнерго» в команду корпоративных тренеров входят не только психологи филиалов компании, но и представители ряда функциональных подразделений. **Марина Соболева**, начальник отдела по управлению персоналом ОАО «Иркутсэнерго», рассказывает, что последние определились по итогам ежегодного конкурса молодых специалистов «Моя карьера». «Оценивая участников конкурса, мы обращали внимание на тех, кто мог бы стать тренером, работать с аудиторией, донести до нее нужную информацию. Трое участников сами выразили желание стать тренерами и создать узконаправленные тренинги по своему функциональному направлению: рассказать о финансах коллегам не финансовых подразделений, научить основам управления проектами и т. д.», – поясняет Марина.

Отбор

Тренерство – это не развлечение. Даже если у человека есть мотивация на эту деятельность, нужно провести отбор, чтобы в команду внутренних тренеров люди не попали по ошибке, при этом не ранить человека отказом.

Анна Грибанова из «Института Тренинга – АРБ Про» считает, что лучшая практика – это честный и открытый разговор с кандидатом: «Нередко им является руководитель по должности гораздо выше HR-специалиста, который формирует команду тренеров. Поэтому нужно собрать всю свою деликатность и профессионализм, чтобы открыто рассказать о сложностях работы и поговорить об истинных стремлениях кандидата. Порой эти интервью помогают вовремя осознать, что тренерство – пока не его дорога. В дальнейшем такая подготовительная работа показывает свои результаты, поскольку в команде тренеров собираются люди, которые максимально готовы принять все радостные и сложные моменты новой для себя работы».

В целом, компании используют один или два инструмента отбора кандидатов в пул внутренних тренеров:

1. интервью с HR-специалистом
2. ассесмент центр
3. заполнение анкеты кандидатом и/или его руководителем
4. очная презентация кандидата по своей функциональной теме (как прообраз тренинга)

Опираются ли компании на самовыдвижение кандидата в тренеры или приглашают в команду индивидуально, любой этап отбора должен сопровождаться внимательным отношением к будущим тренерам, объективными оценками и обратной связью.

В некоторых компаниях отбора, как такового, не существует, т. к. тренерство становится обязанностью какой-либо категории персонала. Как, например, в UPECO. Наталья Рафейчик рассказывает: «Когда наш отдел обучения вышел с инициативой проводить обучение силами территориальных менеджеров, директор по продажам нас очень поддержал. Быть тренером стало одной из функций территориального менеджера, составляющей его плана индивидуального развития».

Подготовка внутренних тренеров

Вся система подготовки людей, для которых тренинг не основная профессия, определяется именно тем, что они выходцы из другой сферы. А для компаний, где внутренний тренер продолжает выполнять свои основные обязанности, имея 10–50% загрузки на тренингах, это накладывает дополнительные требования к системе подготовки, она должна быть согласована с их основной работой.

Если в компании внутренние тренеры - это отдельно выделенные единицы со 100% загрузкой (как, например, в JTI), то больших проблем с организацией обучения навыкам тренерства не возникает. Но так не везде. Например, в UPECO одной из сложностей в организации программы обучения территориальных менеджеров на программе «Тренинг по продуктам UPECO» была как раз их рабочая занятость. **Наталья Рафейчик** отмечает, что участникам было трудно погрузиться полностью в учебный процесс, совмещать его с работой. «Мы оказывали поддержку, помогали с выполнением домашнего задания: отвечали на вопросы, помогали формулировать инструкции, подбадривали и вселяли уверенность в успехе. Подобная поддержка со стороны HR-специалистов очень важна, поскольку она напрямую влияет на внутреннюю мотивацию участников программы, на конечные результаты», – рассказывает Наталья.

Как показывает опыт компаний, рано или поздно они приходят к тому, что программа подготовки людей, для которых тренинг не равно профессия, должна быть комплексной. «Действительно, нужно выстраивать некую систему управления тренерскими знаниями, когда людей обучают проводить тренинги в одном ключе, согласно внутренним единым стандартам качества компании», – поясняет Анна Грибанова из ГК «Институт Тренинга – АРБ Про».

Например, в «Иркутскэнерго» раньше команду внутренних тренеров обучали точно, отправляя людей на открытые тренинги для тренеров. Марина Соболева, начальник отдела по управлению персоналом ОАО «Иркутскэнерго»: «Вопрос сокращения расходов на разовые приглашения в компанию известных тренеров, а также на командировки наших корпоративных тренеров, которых мы отправляли на то или иное обучение, стал ключевым. Также возникло понимание, что нужно именно комплексно, в едином ключе и формате провести обучение команды из 15 корпоративных тренеров, повысить уровень их подготовки и качество проведения тренингов».

Ольга Митрофанова из Вимм-Билль-Данн отмечает, что разные компании понимают внутреннее тренерство по-разному. «Но для нас тренинг не равен информационной презентации, а важно изменения в деловом поведении участников. Мы ожидаем от тренеров из бизнеса такого же серьезного отношения к профессии, как и от тех, кто занимается тренингом на постоянной основе. Мы предоставляем сотрудникам возможность получить очень качественное обучение для тренеров и, по сути, вторую профессию», – поясняет Ольга.

По мнению Анны Грибановой, обучение людей, для которых тренинг не равно профессия, должно быть не только комплексным, но и предельно практичным, а также учитывать тип внутренних тренеров, т. к. им нужны разные навыки. Например, тренеру по продукту не столь важно знать принципы групповой динамики и тонкие нюансы обучения взрослых, как виртуозно владеть набором проверенных в рамках продуктовых тренингов заданий, позволяющих в динамичной, интерактивной манере усвоить знания. А вот тренеру, который проводит навыки тренинги, критично важно уметь управлять сложными групповыми процессами, давать обратную связь с выходом на осознание.

«Мы неоднократно сталкивались с демотивацией людей, для которых тренинг не профессия, после многодневных тренингов для тренеров, рассчитанных на тренеров-профессионалов. На 90% внутренние эксперты сфокусированы на своей основной профессии, и не стоит претендовать на большее. Нужно помочь этим людям стать хорошими тренерами в оставшиеся 10%. Для этого тренинг для тренеров должен содержать только необходимую информацию: компактную, внятную, обоснованную, неакадемичную. Важно, чтобы между услышанными идеями и тем, как их применять в тренинге, была очень короткая дорога», — делится опытом Анна Грибанова.

Подход ГК «Институт Тренинга АРБ – Про» в подготовке внутренних тренеров звучит как «Мы учим Людей Предмету, а не наоборот», и порядок слов здесь имеет принципиальное значение. Действительно, эксперт склонен учить Предмету Людей, «заныривать» глубоко в тему, включать в программу то, что он знает, а не то, что нужно аудитории. «На этот крючок попадают не только внутренние эксперты, но и сами тренеры, которые создают тренинги для тренеров со слишком сложной программой, неадекватной реальной тренерской деятельности их участников», — считает Анна Грибанова. «Именно поэтому наши программы подготовки продуктовых, технических, функциональных тренеров посвящены больше конкретным техникам и упражнениям, которые участники проходят тут же, на тренинге, а материалы тренинга содержат описания сценариев и детальные руководства».

Мини-кейс: «Тренинг для тренеров по продукту UPECO»

Программа подготовки «Тренинг для тренеров по продукту UPECO» состояла из нескольких блоков и была проведена ГК «Институт Тренинга АРБ – Про».

Первый этап обучения проводился дистанционно. Летом 2009 года всем участникам был выслан учебный курс по продуктам компании UPECO и по основам тренерской работы. Изучив самостоятельно этот курс, участники отвечали на вопросы тестов.

Затем была организована встреча в Москве. В течение двух дней проводился тренинг, насыщенный по своему содержанию и требованиями к активной работе и вовлеченности каждого участника.

По итогам второго этапа программы обучения территориальные менеджеры получили домашнее задание из 2-х частей:

- А) Разработать программу тренинга по продукту для реального заказчика, учитывая его специфику (кого и чему учим, для каких целей, что хотим получить на выходе, какие у нас есть ресурсы: место, время, количество участников), подробно расписать ее и прислать для получения обратной связи до определенного числа;
- В) Провести тренинг по доработанной после получения обратной связи программе, снять его на видео и прислать блок тренинга (не менее 1 часа), включающий в себя разные виды активностей во время обучения.

Перед вторым приездом в Москву участники программы второй раз прошли тест на знания. «Таким образом, мы смогли замерить разницу между знаниями „на входе“ и на „выходе“ и основные моменты разобрать на завершающей встрече», — рассказывает Наталья Рафейчик.

Вторая встреча в Москве была посвящена «работе над ошибками» по проведенным тренингам, участники задавали вопросы, делились успешным опытом и трудностями, с которыми столкнулись. Наталья Рафейчик отмечает, что участники выразили желание глубже проработать вопрос, как снимать сопротивление участников тренинга, и этому был посвящен целый блок пост-тренинга. По его окончании участники получили сертификаты от ГК «Институт Тренинга – АРБ Про».

«Для нас было важно разработать программу, участники которой смогут стать настоящими тренерами по продуктам UPECO», — рассказывает Наталья Рафейчик. «Мы разрабатывали программу и методологию обучения с учетом особенностей бизнеса нашей компании, определили, как эффективнее преподнести азы тренерской профессии, научить территориальных менеджеров использовать простые и в то же время действенные инструменты тренера».

В результате программы территориальные менеджеры UPECO могут:

- разработать программу под разные потребности, например, для торговых представителей выделенного отдела, для торгового персонала сетей, для наших сотрудников, с учетом имеющихся ресурсов;
- провести обучение на достойном уровне, используя разные форматы и виды активностей;
- держать руку на пульсе, знать все характеристики продуктов, все новинки, конкурентные преимущества, быть драйверами распространения этих знаний.

Внедрение системы обучения силами внутренних тренеров

Обучить людей, для которых тренинг ≠ основная профессия, навыкам проведения обучения — это еще полдела. **Анна Грибанова** из ГК «Институт Тренинга АРБ – Про» обращает внимание, что внедрение обучения силами внутренних тренеров требует постоянного внимания и кропотливого участия со стороны HR. «Да, команда тренеров есть, среди них немало руководителей. Их берегут и „поливают“, как Маленький принц ту розу. Но слишком много сложностей из основной работы сваливается на людей, у которых тренинг не основная профессия. Это влечет много рисков», — поясняет Анна.

В JTI, например, большинство курсов приходится проводить на действующем оборудовании. «Поэтому у нас важным становится четкое взаимодействие с плановым отделом и производством по вопросам организации курсов», — поясняет **Александр Степанов**.

Может возникнуть и другая проблема — тренер не может проводить свои тренинги четко по расписанию из-за высокой занятости на основной работе. Тогда HR-специалист должен немедленно включиться и вместе со всеми найти оптимальное решение — пересмотреть график проведения тренингов, обсудить с руководством тренера его рабочее расписание, возможно даже передвинуть сроки выполнения производственных задач в пользу проведения тренингов. Это участие поддержит систему внутреннего тренерства, сохранит мотивацию тренеров продолжать эту работу. Совместная приверженность общему делу со стороны HR-отдела, руководства компании, внутренних тренеров позволяет постепенно выстроить ту самую необходимую системность внутреннего обучения, когда, понимая и слушая друг друга, разные подразделения компании выполняют единую задачу - качественное обучение сотрудников силами внутренних тренеров.

Поддержка мотивации внутренних тренеров – еще один вызов при внедрении системы внутреннего тренерства. Как бы ни горел человек энтузиазмом, барьеры и преграды могут охладить пыл любого. «Мы советуем обеспечить каждому индивидуальный подход, постоянные коммуникации, выделить тренерам кураторов», – делится опытом **Ольга Митрофанова** из Вимм-Билль-Данн.

ВUPECO для внутренних тренеров был создан специальный сайт, на котором размещались полезные материалы (сейчас он постоянно обновляется), оказывалась консультационная поддержка, налажена обратная связь. «Мы активно «пиарили» наших территориальных менеджеров в роли внутренних тренеров. Не последнюю роль в продвижении программы и мотивации участников сыграло и то, что по итогам обучения наши сотрудники получали профессиональные сертификаты тренеров», – добавляет **Наталья Рафейчик**.

Александр Степанов из JTI считает, что развитие технического тренера и поддержка его мотивации напрямую связаны с развитием технологий компании, которым он обучает: «Постоянно быть на пике новых технологий, осваивать новое оборудование, получать новые знания и передавать их коллегам – нужна ли ещё какая-либо мотивация?»

Залог успеха

Итак, чтобы институт внутреннего тренерства заработал, необходимо:

1. сформулировать, зачем компании институт внутренних тренеров
2. понять, готова ли компания организационно к внедрению системы внутренних тренеров, получить поддержку руководства
3. определить, какие именно тренеры и какого уровня нужны
4. описать систему внутреннего тренерства в компании: какой у нее статус, как происходит ее внедрение и поддержка
5. провести отбор кандидатов, а также широкую коммуникационную кампанию программы
6. обучить внутренних тренеров сообразно их типу
7. обеспечить супервизию на этапе создания программы и проведения первых программ

Александр Степанов из JTI желает большей решительности своим HR-коллегам, стоящим перед выбором, набирать ли тренеров из числа сотрудников компании: «При правильной организации процесса результаты не заставят себя долго ждать».

	Кто является внутренним тренером	Загрузка на тренерство	Особенности отбора в пул тренеров	Особенности проведения обучения силами внутренних тренеров	
				Факторы	Поддержка со стороны HR
URECO	22 территориальных менеджера	Неполная	Тренерство стало одной из функций территориального менеджера, составляющей его индивидуального плана развития	Большая загрузка по основной деятельности	Сайт для внутренних тренеров, обратная связь с HR, консультации с HR, подчеркивание статуса (дипломы).
ЛТІ	Технические тренеры (инструкторы) сотрудники учебного центра	Полная	Отбор из производственного персонала с большим опытом работы.	Обучение проходит на действующем оборудовании. Необходимо согласование графика обучения с производством. Обучение идет на английском языке для международных групп.	Поддержка в адаптации к разнице в культурах.
Вимм-Билль-Данн	Производственные менеджеры	Неполная	Разработана модель компетенций. Внимание на мотивацию кандидата на тренерство.	Большая загрузка по основной деятельности, требуется постоянная поддержка мотивации на тренерство.	Индивидуальный подход, постоянные коммуникации выделение кураторов со стороны HR
Иркутск энерго	15 человек: Сотрудники психологических служб на предприятиях и представители функциональных подразделений.	Неполная	Самовыдвижение плюс приглашение к конкурсу со стороны HR, в частности, в рамках конкурса молодых специалистов «Моя карьера».	Тренинги посвящены, в основном, управленческому и личностному развитию сотрудников. Требовалась серьезная методологическая подготовка.	Разработка в внешнем провайдером модульной программы обучения, с обратной связью, домашними заданиями, итоговым экзаменом.

Рис. 2 Сводная таблица «Внутреннее тренерство»

Trainings.ru благодарит ГК «Институт Тренинга АРБ – Про» за помощь в подготовке материала

Сибирский энергетик, июль 2011

Интервью Нины Хрящевой директора Института Тренинга, эксперта ГК «Институт Тренинга – АРБ Про»

Команда тренеров будет работать в «Иркутскэнерго» и «Иркутской электросетевой компании» над развитием персонала

«Чёртова дюжина» специалистов по развитию персонала из «Иркутскэнерго» и «Иркутской электросетевой компании» получили дипломы о повышении квалификации по программе «Корпоративный тренинг: разработка и эффективное проведение». Десять психологов и три специалиста из структурных подразделений прошли специальный курс обучения, разработанный экспертами ГК «Института Тренинга – АРБ Про». В программе приняли участие сотрудники филиалов от Иркутска до Усть-Илимска. О том, зачем энергоугольной и электросетевой компаниям нужны штатные тренеры, корреспонденту «Сибирского энергетика» рассказала руководитель проекта, директор Института Тренинга (Входит в ГК «Институт Тренинга – АРБ Про») Нина Юрьевна Хрящёва.

- Нина Юрьевна, расскажите, пожалуйста, какую учебную программу вы привезли в Иркутск?

-Мы привезли в Иркутск программу подготовки корпоративных тренеров. Задачи программы: создание единого подхода к технологии разработки и проведения тренингов и, развитие компетенций в этой области у корпоративных тренеров.

Продолжительность обучения 20 дней – 4 модуля по 5 дней. У программы есть два ключевых момента. Первый – тренинг как элемент системы обучения и развития (СОиР) персонала в организации. На первых этапах обучения мы говорили об особенностях построения этой системы, затем изучали, как оценивать эффективность функционирования СОиР. Это нужно, чтобы не только проводить тренинги, но и понимать, какие бизнес результаты можно получить, какова экономика системы обучения и развития персонала.

Второй – все участники разрабатывали фрагменты тренингов, которые будут проводить. Каждый выполнял домашние задания и получал обратную связь. Значительную часть работы участники проделали дистанционно – это изучение методических материалов, работа с Хрестоматией, которую мы разработали специально, подготовка дипломного проекта – тренинга.

Заключительный этап программы – защита дипломов. На первой сессии руководство Компании определило какие тренинги должны быть разработаны. Работа началась в январе, а в июне участники представили полутора-двухчасовые фрагменты разработанных тренингов.

- В «Иркутскэнерго» такой учебный курс проводится впервые. А в других компаниях это востребовано?

- Думаю, «Иркутскэнерго» здесь среди пионеров, хотя энергетика сегодня относится к тем отраслям, которые понимают значимость HR-практик и внедряют их. Группа Компаний «Институт Тренинга – АРБ Про» постоянно реализует проекты по развитию персонала, созданию модели компетенций. Также мы проводим ассессмент-центры, готовим корпоративных тренеров. Но такие масштабные проекты, как этот, проводились только в транс-национальных компаниях. Мы учили тренеров и продолжаем это делать в Nestle, Wrigley, Coca-Cola. Параллельно с толь-

ко что закончившимся курсом в Иркутске мы разработали модульную программу для специалистов по работе с персоналом РУСАЛа. Крупные российские компании «Северсталь», Газпром регулярно учат тренеров в Школе Тренеров Институт Тренинга, по программе из пяти модулей по 7-8 дней, которую мы проводим в Санкт-Петербурге. В. Корнев, директор по работе с персоналом «Иркутскэнерго», прошел её несколько лет назад. В 2010 году завершила обучение на этой программе и получила диплом М. Соболева, начальник ОУП ОАО «Иркутскэнерго». Сейчас курс обучения проходит руководитель группы по развитию персонала ОАО «Иркутскэнерго» Е. Грозина. «Иркутскэнерго» сочетает разные способы обучения.

- Есть ли мероприятия, где тренеры, выпускники программы могут обмениваться опытом?

- ГК «Институт Тренинга – АРБ Про» раз в год проводит конференцию, куда приглашает представителей самых крупных западных и российских компаний-партнеров, в которых есть функция HRи, конечно, выпускников нашей Школы Тренеров. Обычно бывает около ста человек. Конференция носит клубный характер, в ней участвуют только те организации, с кем уже наработана история отношений. В этом году доклад «Иркутскэнерго» по экономической отдаче от HR-практик, которые внедряются в организации, был одним из лучших на нашей конференции.

- Почему компании для развития персонала нужны специалисты именно с тренерской квалификацией, ведь есть разные способы обучения?

- Эта программа была рассчитана на проведение, прежде всего, аудиторных тренингов. Лучше всего работает смешанное обучение, когда компания использует и аудиторное обучение, и самообучение, и электронное обучение – E-learning. Все эти формы дополняют друг друга, часть из них позволяют получать знания, но не дают возможности отрабатывать навыки. Есть компетенции, которые можно развивать и через чтение книг, слушание лекций, самообразование, но некоторые навыки надо тренировать и лучше, если это делается в группе. Если мы хотим, чтобы наши руководители были лидерами в команде, развивали креативность и научились оперативно принимать решения, тренеру необходимо «поставить» их на путь дальнейшего формирования этих навыков.

- Участники сами выбирали темы тренингов?

- Все темы были определены руководством, исходя из потребностей компании. Все разработанные тренинги будут применены на практике, некоторые уже работают. Например, Никита Зубов, начальник службы развития и сопровождения проектов ТЭЦ-9, уже проводит тренинг «Управление проектами», разработанный во время программы обучения, и в дальнейшем будет проводить программу для преемников и для лидеров.

Разработанные в ходе программы тренинги будут использованы для обучения разных категорий персонала. Например, психолог ТЭЦ-9 Светлана Низовцева разработала тренинг для оперативных работников по работе со сложными профессиональными ситуациями. Идея тренинга - научить справляться со сложностями и принимать оперативные решения. Радует, что тренинги разработаны не только для руководителей, но и для рядового персонала.

Хотелось бы отдельно отметить Любовь Сутуруину, экономиста первой категории отдела бюджетов «Иркутскэнерго». Не имея специального психологического образования, Люба очень успешно вписалась в программу наряду с психологами, которые в силу профессиональной подготовки многое знают о работе с людьми, и разработала нужный компании тренинг «Финансы для нефинансистов».

- Каков, по-вашему мнению, основной итог этого курса?

- Мне кажется важным, что команда корпоративных тренеров теперь работает, используя единый подход, специалисты могут обмениваться опытом, понимать друг друга. Это усиливает каждого, потому что, пройдя обучение вместе, сотрудники имеют общую концепцию, как должен строиться и проводиться тренинг. Не так много организаций, где есть столь сильная и большая по численности команда, как в «Иркутскэнерго». Я и мои коллеги были удовлетворены качеством подготовки участников и их профессионализмом.

- Были какие-то сложности в вашей работе?

- С точки зрения совместной работы сложностей не было. Думаю, есть некоторая трудность в том, что все участники проекта – «многостаночники», решают много разных задач, связанных с диагностикой, психогигиеной, плюс в компании сейчас идёт программа «Управление здоровьем». Они не только тренеры, как бывает в некоторых организациях, поэтому им сложно было найти временной ресурс, чтобы выполнить домашнее задание. Например, кто-то приезжал сюда прямо из командировки, поскольку, как я понимаю, психологи компании ездят с объекта на объект. В этом есть сложности для них, но есть и плюсы: растёт профессионализм, специалисты много знают и умеют.

- Для вас лично что было самым интересным в этой работе?

- Программа была создана под запрос «Иркутскэнерго» и «Иркутской электросетевой компании», мы адаптировали ее к потребностям компании и специфике аудитории. Многие задания были сделаны на примере тех практических задач, которые решают психологи. Было интересно. Все участники с разнообразным опытом. Чем профессиональнее люди, «с которыми работаешь, тем больше это влияет на саморазвитие. Для меня постоянно развивать и совершенствовать свой профессионализм - ценность. Очень приятно, когда люди, с которыми работаешь, создают для этого условия.

Интервью взяла: **Алёна МАХНЁВА**

Журнал «Справочник по управлению персоналом», декабрь 2011

Авторский коллектив:

Наталья Рафейчик, руководитель отдела корпоративного обучения, компания UPECO

Виктория Демина, руководитель отдела персонала, компания UPECO

Юрий Михеев, консультант направления HR-консалтинг, ГК «Институт Тренинга – АРБ Про»

Практика управления эффективностью в компании UPECO

Управление эффективностью – одна из самых «горячих» тем, обсуждаемых в профессиональном HR-сообществе. Однако успешность такая практика имеет далеко не везде. Рассмотрим опыт управления эффективностью на примере компании UPECO.

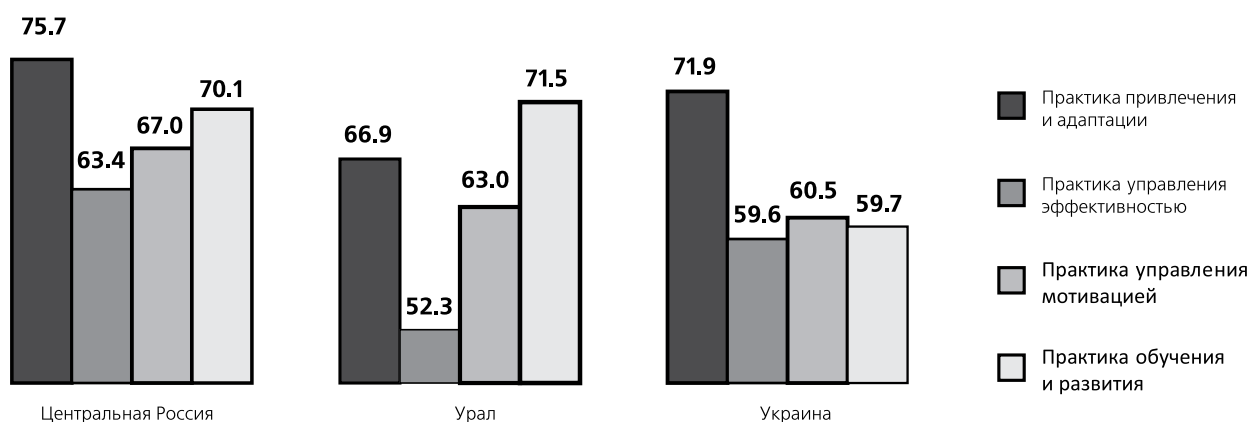
Факт в тему

Портал Trainings.ru, при поддержке ГК «Институт Тренинга – АРБ Про», провел онлайн-опрос о том, как в компаниях используется модель компетенций. Исследование проводилось в мае 2010 г., в нем приняли участие 193 посетителя портала. Результаты опроса показали, что только в 11% организаций линейные менеджеры используют модель компетенций. При этом создана она в 69% компаний.

Эти данные подтверждают и результаты исследования HR-практик ГК «Институт Тренинга – АРБ Про» (см. рис. 1), проведенного в 2010 г. В нем приняли участие 150 предприятий России и Украины. Итоги показывают, что сами HR-специалисты оценивают данную практику как малоэффективную. Это связано со следующими факторами:

- сотрудники и руководители не знают, как развивать компетенции;
- не понятно, на чем сфокусироваться – компетенций много, а времени мало;
- формализм управленцев в оценке подчиненных;
- руководители с трудом понимают, как оценивать компетенции и формулировать цели развития для своего подчиненного;
- некоторым работникам выставляются максимальные оценки («зачем обижать уважаемых людей?»);
- считается, что собеседования – «неизбежное зло» на пути к бонусу.

Рисунок 1. Оценка эффективности HR-практик, %



Система управления эффективностью в UPECO (см. рис. 2) начала внедряться весной 2008 г. В тот момент компания находилась на стадии бурного роста и в ситуации возрастающей конкуренции. На очередной сессии стратегического планирования топ-менеджеры пришли к выводу о необходимости повышать качество реализации стратегических целей и эффективность бизнеса в целом. В первую очередь было решено формализовать три основных бизнес-процесса:

- постановку и каскадирование целей и ключевых показателей на всю «глубину» структуры персонала;
- планирование достижений и развития сотрудников;
- регулярную процедуру фиксации результатов и предоставления обратной связи.

Рисунок 2. Система управления эффективностью в UPECO



Работа по созданию системы управления эффективностью была выстроена вокруг этих трех бизнес-процессов и включала следующие шаги:

1. Аудит HR-практик
2. Уточнение организационной структуры
3. Разработка и внедрение KPI's
4. Коррекция системы оплаты труда
5. Разработка модели компетенций
6. Внедрение процедуры постановки и контроля движения к целям по достижениям и развитию
7. Создание системы обучения STEP UP

Проекту был присвоен статус стратегического для компании, его руководителем назначен директор по развитию. Реализовывался проект силами HR-департамента с привлечением консультантов.

Этапы проекта

Этап 1. Аудит HR-практик

Как правило, оценка качества системы управления персоналом, или аудит HR-практик, состоит из пяти шагов:

Шаг 1. Уточнение целей аудита.

Шаг 2. Комплексный анализ HR-практик:

- по объективным показателям – изучение информации о рынке, конкурентах, анализ документов;
- по субъективным показателям – интервью и фокус-группы с менеджерами и рядовыми сотрудниками.

Шаг 3. Оценка качества практик управления персоналом компании в сравнении с рыночными, а также их внутренней согласованности.

Шаг 4. Разработка рекомендаций по оптимизации HR-практик.

Шаг 5. Поддержка изменений в компании.

Первым делом был проведен аудит систем подбора и адаптации, обучения кадрового делопроизводства, мотивации и др. Сделаны выводы о том, какие HR-практики хорошо работают, а что следует менять (пример см. в Таблице).

Таблица. Результаты аудита практики «обучения и развития персонала»

Сильные стороны	Слабые стороны
Ориентация на инвестиции в сотрудников	Реактивное обучение, ориентированное на текущие задачи часто в противовес перспективным задачам
Оперативная реакция на бизнес-запрос (под задачу)	Иногда обучение оторвано от бизнес-задач
Мотивация сотрудников к обучению и развитию (библиотека, встречи по темам, например, «Клуб переговорщиков»)	КПД тренерского ресурса невысок (много тренингов по продукту, мало методической поддержки подразделений и навыков тренингов)
Разработаны собственные тренинговые программы и методические материалы	Не полностью представлен инструментарий системы обучения и развития
Создано подразделение с квалифицированными сотрудниками	Потребность в обучении выявляется по принципу «меню», предлагаемого отделом обучения руководителям подразделений

Этап 2. Уточнение организационной структуры

Топ-менеджеры проанализировали структуру компании, основные бизнес-процессы и оценили возможность эффективно реализовать стратегию. В результате был принят целый комплекс мер, включая перегруппировку главных видов деятельности, для того, чтобы избежать дублирования функций и оптимизировать их, а также, уточнены зоны ответственности руководителей высшего звена и начальников структурных подразделений.

Пример

Функция обучения торгового персонала перешла к отделу продаж. Территориальные менеджеры были обучены по комплексным программам, и они начали самостоятельно проводить продуктовые тренинги. Отдел корпоративного обучения стал фокусироваться исключительно на развитии стратегических и корпоративных компетенций сотрудников, курируя проект переподготовки тренеров по продукту.

Этап 3. Разработка и внедрение KPI's

На сессии стратегического планирования UPECO были определены цели компании и ключевые бизнес-индикаторы (КБИ), по которым должно оцениваться их достижение. На основании КБИ сформулированы KPI's для топ-менеджеров, руководящих основными функциями. Они провели аналогичные сессии в своих подразделениях и выделили KPI's для сотрудников структурных единиц – декомпозиция целей. С помощью консультантов проверена «преемственность» KPI's и отточены их формулировки.

Этап 4. Корректировка системы оплаты

KPI's были привязаны к системе оплаты – переменная часть вознаграждения всего персонала стала зависеть от личной результативности (процент выполнения KPI's). Теперь каждый сотрудник в начале отчетного периода знает, какие цели на год у него приоритетные, по каким критериям будет оцениваться их достижение, и какие в его распоряжении есть ресурсы.

Пример

У корпоративного тренера переменная часть зарплаты составляет процент от суммы годового оклада. Этот бонус делится на 3 KPI, каждый из которых имеет определенный «вес»:

1. Исполнение плана-графика обучающих мероприятий – 30%.
2. Удовлетворенность внутреннего клиента вкладом в результат согласованных проектов – 50%.
3. Ведение раздела «Обучение» в экстранете и библиотеки UPECO (внутренний ресурс компании), обновление и пополнение материалов не реже 1 раза в месяц – 20%.

Этап 5. Разработка модели компетенций

Подход к созданию модели компетенции компания UPECO приняла от приглашенных консультантов из ГК «Институт Тренинга – АРБ Про». Его суть состоит в том, что к данному проекту максимально подключаются специалисты службы персонала и руководители (как поставщики информации). Важно, чтобы уже на этапе разработки модель стала «своей» в компании. Такой подход дает результаты – топ-менеджеры и HR-специалисты понимают, как модель устроена, она не воспринимается как «чужеродная надстройка», это делает внедрение менее болезненным.

Этапы создания модели компетенций:

- проведение интервью и фокус-групп с руководителями и успешными сотрудниками
- анализ собранных данных, разработка модели
- презентация модели руководству компании

Модель компетенций позволяет:

- формировать требования к персоналу на едином, понятном всем языке
- оценивать сотрудников по четким параметрам
- концентрировать опыт управленцев
- обеспечивать универсальность HR-практик
- делать оценку удобной
- повысить осознанность деятельности

Структура модели компетенций может быть разной – в зависимости от назначения. Можно выделить несколько ее видов: модель компетенций сотрудника, функциональная модель (например, менеджера по продажам), модель управленческих компетенций и корпоративная модель.

В UPECO на первом этапе были разработаны корпоративные компетенции, потом появились управленческие и профессиональные (см. рис. 3). Такая последовательность выбрана, исходя из потребностей и возможностей организации в то время. Сначала было важно определить для всего персонала основные правила поведения, позволяющие добиваться успеха в компании, независимо от должности и того, в каком департаменте трудится человек. Далее сформулированы компетенции для менеджерского состава, т.к. диагностика потребностей показала необходимость развивать управленческие качества. После этого разработчики (ими выступали специалисты отдела обучения) начали фокусироваться на компетенциях для сотрудников ключевых департаментов.

Рисунок 3. Модель компетенций UPECO

Корпоративные	Профессиональные	Управленческие
Вовлеченность	Маркетинг	Анализ и принятие решений
Целеустремленность	Профессионализм	Мотивация сотрудников
Ответственность	Сотрудничество	Обучение и развитие сотрудников
Взаимоотношение	Стратегическая	Управление процессами
Лидерство	проницательность	Коммерческая эффективность
Инновационность	Управление проектами	
Саморазвитие	Продажи	
	Переговоры	
	Сотрудничество	
	Инициатива и риски	
	Управление проектами	
	Стратегический подход	

Этап 6. Внедрение процедуры постановки и контроля движения к целям по достижениям и развитию

Осенью 2009 г. в компании стартовала процедура регулярных встреч руководителей и сотрудников. Встречи организуются два раза в год. Первый – для подведения итогов предыдущего периода, постановки и согласования целей на текущий год, оценки компетенций и формирования плана развития. Вторая встреча проходит в августе, на ней подводятся промежуточные итоги, есть возможность внести корректировки в планы, получить обратную связь (см. рис. 4).

Рисунок 4. Структура беседы руководителя с подчиненным



Пример постановки целей по достижениям

Цели должны быть сформулированы в формате SMART и соответствовать конечному результату. Опишите ваши ожидания и критерии, по которым вы будете оценивать их реализацию. Указанные цели будут служить основой для проведения планирования достижений и развития в следующем году, но они могут подвергаться корректировке в зависимости от требований бизнеса

KPI's/ проектные цели в порядке приоритетности	Период	План (целевой показатель KPI's)	Критерии оценки	Вес	Ресурсы/ поддержка
Своевременность и полнота ведения кадрового делопроизводства	Год	Не более 5 выявленных ошибок	Прохождение кадрового аудита	60%	Консультации юриста компании. Подписка на отраслевые издания
Удовлетворенность внутренних клиентов качеством взаимодействия с сотрудниками группы КДП	Год	95%	Годовое исследование удовлетворенности внутренним сервисом	40%	Посещение профессиональных конференций по согласованию

Этап 7. Создание системы обучения STEP UP

В 2010 г. была создана система обучения STEP UP. Она состоит из четырех основных программ: U*START, U*TECH, U*EXECUTIVE, U*PEOPLE (см. рис. 5). Каждая из них направлена на развитие определенных компетенций, за исключением U*START (это программа для новичков, помогающая быстрее адаптироваться в компании).

Потребность в обучении определяется на основании следующих сведений:

1. Стратегия компании, задачи на текущий год (информация от директоров департаментов).
2. Зоны развития, выявленные по результатам оценки и зафиксированные в индивидуальных планах развития (данные из форм ПДР).
3. Запрос руководителя «под задачу» (от начальников отделов).

В ноябре-декабре специалисты отдела корпоративного обучения на базе информации, полученной в ходе интервью с директорами департаментов и руководителями подразделений, а также анализа индивидуальных планов развития сотрудников, составляют предварительный план обучения для разных категорий персонала. Он корректируется два раза в год: в январе и августе.

Рисунок 5. Система обучения

Start	Tech	Executive	People
<p>Адаптация новых сотрудников:</p> <p>Нормативная культура Игра на взаимодействие департаментов СУЭ и Модель компетенций Продукты UPECO</p>	<p>Развитие профессиональных компетенций:</p> <p>Переговоры Продажи Создание новых продуктов MS Project И т.п.</p>	<p>Развитие управленческих компетенций:</p> <p>Мотивация Постановка целей Продача обратной связи И т.п.</p>	<p>Развитие корпоративных компетенций:</p> <p>Финансы для нефинансистов Тайм-скнджскнт Презентация И т.п.</p>

Некоторые тренинги имеют несколько ступеней. Например: «Финансы для нефинансистов 1» — базовая программа для всех сотрудников компании (кроме вспомогательного персонала), «Финансы для нефинансистов 2» для руководителей, часть менеджеров обучаются по программе СИМА «Управление эффективностью операций» PWC.

Таким образом, в зависимости от уровня должности сотрудника и того, в каком департаменте он работает, у него будет свой набор обучающих мероприятий (см. рис. 6).

Рисунок 6. Матрица обучения UPECO

Категории сотрудников	Программа адаптации новых сотрудников	Компетенции/программы		
		Корпоративные U*People	Управленческие U*Executive	Профессиональные U*Tech
ТОР-менеджеры	U*START • Корпоративная культура • Игра на взаимодействие департаментов • СУЭ и Модель компетенций • Продукты UPECO	<ul style="list-style-type: none"> • Оценка 360 • Ассесмент центр • Обратная связь по ПДР 	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегический консалтинг • Коучинг • ССП 	<ul style="list-style-type: none"> • Конференции, выступления спикеров
Руководители		<ul style="list-style-type: none"> • Оценка 360 • Тренинг /инструктаж ПДР • Тайм-менеджмент • Финансы для нефинансистов 1,2, СИМА • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Управление персоналом • Бизнес-симуляция • « » • Разработка и принятие решений 	<ul style="list-style-type: none"> • Переговоры • Презентации • Управление проектом • Управление продажами
Специалисты		<ul style="list-style-type: none"> • ПДР • Тайм менеджмент • Финансы для нефинансистов1 • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Нет активностей 	<ul style="list-style-type: none"> • Внешние курсы повышения квалификации, семинары по специализации • Презентация • Переговоры • Клиентоориентированность • Планирование • и прогнозирование • Шаги продаж
Вспомогательный персонал		<ul style="list-style-type: none"> • Нет активностей 	<ul style="list-style-type: none"> • Нет активностей 	<ul style="list-style-type: none"> • Наставничество

Результаты проекта

Субъективные результаты

Говоря сегодня о результатах проекта, можно отметить, что произошли существенные преобразования в сознании руководителей и сотрудников. Переход к регулярному управлению изменил отчасти корпоративную культуру. Теперь начальник и подчиненный общаются «на языке компетенций», деятельность оценивается по единым прозрачным критериям. Работники лучше понимают цели компании и свой вклад в их достижение, фокусируются на выполнении приоритетных задач, появилась ясность при планировании собственного развития, повысилось качество взаимоотношений руководителей и сотрудников.

Объективные результаты

В декабре 2010 г. отдел персонала UPECO впервые организовал исследование уровня вовлеченности работников. Оно проводилось по методологии Hewitt Assotiated. Из 19 показателей удовлетворенности самую высокую оценку получил фактор «Мой непосредственный руководитель оказывает мне поддержку необходимую для достижения успеха» – так ответили 80% сотрудников. Кстати, в среднем по России этот показатель составляет 69%.

Также высоко оценены факторы: «Я регулярно получаю обратную связь от своего непосредственного руководителя, который позволяет мне совершенствовать свою работу» (72%) и «Я получаю адекватное признание (помимо оплаты труда) моих достижений и моего вклада в работу». Оба этих показателя также выше средних по России.

Что обеспечило успех проекта

Залогом успешности проекта стал тот факт, что он был инициирован топ-менеджерами, которые в полной мере осознавали, что все процессы и процедуры, входящие в систему управления эффективностью, определяют совершенствование и успешное функционирование бизнеса. Вовлеченность руководителей компании, которую они транслировали своим подчиненным, их непосредственное участие и активная поддержка при реализации каждого из этапов проекта – все это обеспечило высокий уровень осознанности линейных руководителей и сотрудников компании.

К примеру, перед тем, как запустить процедуру постановки и контроля достижения целей, члены совета директоров сами прошли ассесмент. Было проведено глубокое исследование, дана обратная связь, и составлены подробные индивидуальные планы развития для каждого члена совета директоров (шесть человек). Начать оценку именно с первых лиц было важно по следующим причинам. Во-первых, это позволило сформировать ответственное отношение к практике управления эффективностью у остальных сотрудников. Во-вторых, помогло отработать данный подход с теми людьми, которые дальше будут продвигать практику среди своих подчиненных. В-третьих, руководители хотели убедиться в том, что она действительно дает результаты.

Сначала встречи членов совета директоров с сотрудниками проводились с участием консультанта ГК «Института Тренинга – АРБ Про» для того, чтобы задать нужный тон и качество проведения бесед, ведь руководители следующего уровня будут копировать либо ошибки, либо, наоборот, «правильные» моменты.

В первый год в планировании достижений и развития участвовали только сотрудники до уровня линейных руководителей. Для всего персонала это не стали делать осознанно – был риск не обеспечить всем должную поддержку, что в дальнейшем могло привести к формализации процедуры. Все кто проходил ее в первый год, были обучены. Сотрудники из регионов, которые не смогли приехать в Москву, занимались дистанционно с помощью вебинаров. Для украинского представительства был записан ролик с инструкциями, где объясняется, зачем нужна процедура, что она дает каждому сотруднику, как ее проходить. Эти вопросы были освещены также во всех обучающих материалах.

HR-команда обеспечила поддержку процедуры планирования достижений и развития, подготовила специальные памятки, которые раздавались сотрудникам во время обучения, где описаны компетенции и их поведенческие проявления. Был представлен пример заполнения формы ПДР. На первом этапе работникам оказывали помощь в их заполнении, им давали контактные данные специалистов, к которым можно обратиться.

Кроме того, HR-менеджеры выборочно, по согласованию с руководителем, присутствовали на его встречах с подчиненным для того, чтобы помогать и задавать тон беседе, но не вызывая при этом излишнего напряжения.

PR-кампания HR-инициатив

Чтобы люди лучше понимали, каких компетенций ожидает от них компания, были изготовлены и развешены в офисе ярко визуализирующие их плакаты. Они ежедневно напоминают сотрудникам о том, какие в UPESCO основные корпоративные компетенции: вовлеченность, целеустремленность, ответственность, лидерство, инновационность, взаимоотношения, саморазвитие.

Практика

Для всего персонала были подготовлены презентации, в которых подробно описывались компетенции. Также каждый новый сотрудник знакомится с ними, проходя программу U*START.

В качестве каналов коммуникации были использованы: внутрикорпоративный журнал Unlimited и внутренняя сеть, где постоянно появляются статьи и новости о системе управления эффективностью.

Контроль и обратная связь руководителей

Обеспечить эффективность проведения ПДР помогают следующие шаги:

1. Формулировка критериев качества проведения ПДР
2. Информирование сотрудников о критериях качества во время инструктажей и тренингов
3. После завершения процедуры просмотр форм ПДР, проверка на соответствие критериям качества
4. Предоставление обратной связи руководителями, разъяснительная работа с сотрудниками в случае серьезных отклонений

Результат своевременной обратной связи был очевиден сразу. Повысилась осознанность руководителей и сотрудников, они стали понимать, что ПДР – это не простая формальность («заполнил и забыл»), а рабочий инструмент.

Успешное внедрение практики управления эффективностью обеспечивают следующие факторы:

- развитие сотрудников
- обучение новых работников/ руководителей использованию практики управления
- участие в проекте топ-менеджеров
- поддержка практики управления, наличие поддерживающих инструментов
- наличие онлайн-сервисов для проведения оценки
- «меню» развития, «компас» развития; (руководство для менеджеров и сотрудников о том как развивать каждую из компетенций)
- PR-кампания HR-инициатив
- «фронтальное» обучение – предоставление обратной связи, интервью по компетенциям
- участие во встречах представителя HR-отдела
- контроль качества оценки и планирования.

ИНСТИТУТ ТРЕНИНГА
TRAINING INSTITUTE



АРБ ПРО

ГК «Институт Тренинга – АРБ Про»

info@arb-pro.ru

info@training-institute.ru

www.training-institute.ru

www.arb-pro.ru