



SAMOLOVGROUP

«ЧЕМ БОЛЬШЕ КОМПАНИЯ, ТЕМ НУЖНЕЕ КАЧЕСТВЕННАЯ ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА»

ПО ДАННЫМ ОЭСР, ЭФФЕКТИВНОСТЬ БИЗНЕСА В РОССИИ ДО 40% НИЖЕ, ЧЕМ В СТРАНАХ ЕВРОПЫ И США, ПО ВЫРУЧКЕ НА ЧЕЛОВЕКА И ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА. МЫ ПОГОВОРИЛИ С УПРАВЛЯЮЩИМ ПАРТНЕРОМ SAMOLOV GROUP ИВАНОМ САМОЛОВЫМ О ТОМ, КАКИЕ ОСОБЕННОСТИ РОССИЙСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОБУСЛОВЛИВАЮТ ЭТИ ЦИФРЫ И КАК ОЦЕНКА РУКОВОДИТЕЛЕЙ МОЖЕТ ПОМОЧЬ В РАЗВИТИИ КОМПАНИИ.

BUSINESS GUIDE: С чем связано отставание российских компаний от зарубежных по основным финансовым показателям?

ИВАН САМОЛОВ: Если взять крупнейшие российские компании и сравнить их с ведущими западными, обнаружится множество причин. Во-первых, это глобальность бизнеса и большее количество партнеров у зарубежных организаций. Второй фактор — это автоматизация и регламентация бизнеса. В России большинство крупных предприятий перестраивалось в постсоветское время (и они меняются до сих пор), так что многие процессы тормозятся из-за регламентов и правил. Стоит учитывать и экономическую и политическую ситуацию. Все это, разумеется, нужно преодолевать в долгосрочной перспективе, но есть и проблемы, которые наши компании могут решать здесь и сейчас. В первую очередь это недостаточная эффективность руководителей, а в крупных компаниях их около 14%, то есть у предприятия могут быть сотни и тысячи управленцев.

Мы часто консультируем промышленные, нефтегазовые, транспортные компании и можем наблюдать, что, несмотря на многолетний опыт работы, руководителям порой не хватает даже базовых компетенций. К примеру, я недавно проводил стратегическую сессию с руководителями десяти филиалов государственной монополии, где много времени было потрачено попросту на выяснение того, как правильно сформулировать цель проекта на 2020 год. А теперь представьте, чем это может обернуться для всего комплекса задач организации. Мы имеем дело с множеством тысяч руководителей по всей стране, в которых не вкладываются на уровне компетенций: постановка задач, управление проектами, стратегическое планирование, определение рисков и многое другое.

BG: А как сам бизнес относится к такому положению дел?

И. С.: В последние 15 лет компании все более остро осознают необходимость обучения и оценки руководителей. Это особенно касается организаций, возникших в конце 1990-х — начале 2000-х годов, которые создавались с нуля, быстро росли и прекрасно понимали важность профессиональных кадров и сильной управленче-

ской команды. В основном это компании сферы IT, телеком и ритейла, у которых не было «базы», как в случае промышленных компаний. Сейчас же такие гиганты, как Сбербанк и Росатом, активно вкладываются в развитие и оценку своих сотрудников, формируя надежный кадровый резерв.

Для того чтобы понять, зачем оценка вообще нужна, представим ситуацию: крупной нефтегазовой компании нужно выбрать, какого руководителя перевести из условного Нового Уренгоя в Пермь. Важно принимать решение не только по выполненным проектам, опыту работы, но и по тому, как в принципе этот руководитель профессионален и какими навыками он обладает.

BG: В таких компаниях люди работают много лет. Генеральному директору и его заместителям недостаточно знать об их качествах с учетом внутренних рекомендаций?

И. С.: Такое возможно с компаниями с сотней человек, но не с десятками тысяч. В крупном бизнесе нужен системный подход к оценке управленцев, к их развитию и ротации. Каждый имеет какие-то определенные навыки, профессиональный опыт, портфолио проектов, рекомендации — определенный набор данных, свойств, как у персонажа компьютерной игры. По этим данным можно понять перспективы сотрудника. При этом, если человек хорошо проявил себя как отличный директор филиала в одном городе, не факт, что он также будет сильным управленцем в другом. Его успех может заключаться в хорошей команде или сильной стороне — к примеру, административное управление. В других условиях он может не справиться.

BG: А как проходит процедура оценки сотрудников? Это тесты и анкеты?

И. С.: В том числе и они, безусловно, но не все так просто. К примеру, необходимо выбрать руководителя многолетнего строительного проекта, который выполнит все в срок, уложится в бюджет и сможет добиться нужного результата. Мне кажется, для такого тестов не существует. Тестирование — это «первичный срез», который может добыть базовую информацию для дальнейшего анализа.

Задача любой оценки — поместить управленца в ситуацию, соответствующую его обязанностям, и посмотреть, как он поступит. В случае строительного проекта мы можем разобрать конкретные элементы: переговоры с поставщиками, форс-мажорные ситуации, резкие изменения в планах или сроках. В процессе оценки можно узнать, как руководитель вел себя в похожих проектах, и сделать конкретный кейс под конкретную цель. На основе наблюдений мы составляем отчет: как человек ведет переговоры, как планирует и прочее. Так можно определить ключевые профессиональные качества руководителей. В идеале так нужно работать со всеми управленцами, чтобы точно определить подходящих людей.

BG: И, по вашему мнению, оценку руководителей невозможно провести внутри компании, самостоятельно?

И. С.: Это зависит от ситуации. Возможно, генеральному директору очевидна кандидатура управленца на конкретный проект. Но в большинстве случаев руководитель компании практически не может общаться с огромным количеством менеджеров среднего и высшего звена и знать все об их профессиональных качествах. Оценка персонала может сэкономить время и ресурсы и помочь создать портрет идеального руководителя для определенной задачи в зависимости от сферы работы.

BG: В таком случае, актуальна ли оценка для малого и среднего бизнеса?

И. С.: Чем больше компания, тем нужнее качественная оценка персонала из-за масштаба деятельности. Для малых и средних предприятий она не требует большой системности и глубины. В подобных компаниях может быть ежегодная аттестация или оценка в первые месяцы работы. Это несравнимо с бизнесом с многомиллиардной выручкой и многотысячным персоналом, это совершенно другой уровень ответственности.

BG: Весь процесс оценки звучит как весьма масштабная и важная деятельность. Каков ее конкретный результат?

И. С.: На мой взгляд, влияние оценки персонала в нашей стране недооценено. Есть отличный пример из спорта. Тренер по бейсболу Билли Бин решил набрать команду

игроков, основываясь не на их «звездном» статусе, а на статистике их достижений в игре по установленным им критериям (скорость реакции, точность ударов и прочее). Таким образом он сделал из «среднячков» успешную команду со стабильно высокими результатами в Окленде и прославился на весь мир со своим методом.

Этот тренер работал с несколькими людьми, а сейчас давайте представим похожий метод оценки в крупном бизнесе. Руководители могут давать гораздо больший результат, если понять их сильные стороны и сферы, где они помогут улучшить экономические показатели.

BG: Кто он — человек, который проводит такую комплексную оценку?

И. С.: В первую очередь это не отдельный человек, а команда специалистов — методистов и исследователей. Они могут определять компетенции, которые необходимы современным руководителям, методы их выявления, а также создавать деловые игры, кейсы, тесты для оценки руководителей. Люди, которые непосредственно проводят оценку, должны обладать опытом работы с управленцами, понимать специфику их работы, сферы деятельности, чтобы «вытаскивать» проявления компетенций. В итоге команда составляет минимум четыре-пять человек. В течение одного-двух месяцев они изучают цели оценки, имеющиеся результаты компании, формируют ситуации для выявления конкретных компетенций. После этого специалисты проводят оценку и составляют отчет. Здесь важна объективность и системный подход, поэтому на данном этапе работают консультанты.

BG: С чего следует начать деятельность по оценке руководителей?

И. С.: Первый шаг для оценки руководителей — это заинтересованность генерального директора или его заместителей. Начинать оценку нужно с руководителей высшего звена или же тех, кто приносит наибольший экономический эффект. Если компания максимально ориентирована на сбыт, то второй вариант будет очевиден, то есть оценить нужно в первую очередь коммерческий отдел. После оценки определенной группы руководителей можно дальше вовлекать и остальных сотрудников. ■