



Развитие навыков с целью повышения эффективности

Стивен Беар, Томас Кох, Надежда Южанникова

Российские компании, как и компании на других рынках, часто сталкиваются с необходимостью развивать компетенции и навыки своих сотрудников. Эта необходимость возникает как в связи с общими навыками — подходом к решению задач, коммуникациями, лидерством, навыками ведения переговоров, так и по техническим знаниям, связанным с той или иной функциональной областью. Типичной проблемой является масштабирование знаний и навыков: всегда можно нанять узкую группу специалистов или обучить отдельную группу сотрудников необходимым знаниям, но как далее эти знания и компетенции донести до тысячи остальных сотрудников и как поддерживать их на постоянной основе? Это сделать еще сложнее, если бизнес растет быстро, необходимые знания меняются из года в год, а сотрудники каждые два-три года меняют работодателя.

В России проблема развития навыков и компетенций тем более актуальна ввиду имеющейся демографической ситуации. Не секрет, что с середины десятых с каждым годом все больше людей старшего

поколения будет уходить на пенсию. К сожалению, во многих компаниях именно у этих сотрудников в основном сосредоточены лучшие технические знания. С учетом того, что имеется возрастной разрыв среди сотрудников технических подразделений, для многих отечественных компаний актуальна проблема передачи более молодым сотрудникам имеющихся в организации знаний.

Актуальности вопросу добавляет и происходящее в текущий момент замедление российской и глобальной экономик. Более низкие цены на минеральные ресурсы, последовавшие за замедлением, подталкивают ряд отраслей к тому, чтобы кардинально увеличивать производительность труда. Хотя всегда есть потенциал повышения производительности административными и технологическими путями, навыки и компетенции являются одним из ключевых направлений, за счет которых производительность можно поднять фундаментально.

Помимо этого, как и в других странах, прошедших через высокие темпы роста в последние 10—15 лет, в России образовались крупные компании и холдинги, которые, укрепившись на внутреннем рынке, начали рассматривать перспективы международной экспансии. Чтобы этим компаниям быть успешными, а также чтобы всем отечественным производителям продуктов и услуг поддерживать свою конкурентоспособность на внутреннем рынке, им нужно развить команды, которые будут наравне с командами конкурентов как из западного мира, так и из бурно растущего и набирающего обороты Азиатского региона. Международный опыт показывает, что многие программы развития навыков срываются, потому что недостаточно внимания и ресурсов вкладывается в решение задачи по масштабному и устойчивому закреплению приобретенных навыков. Успешные программы в то же время начинаются с четкой картины масштаба и характера необходимых для этого изменений, а также с глубокого понимания, что устойчивое развитие навыков и компетенций является неотъемлемой частью любых преобразований.

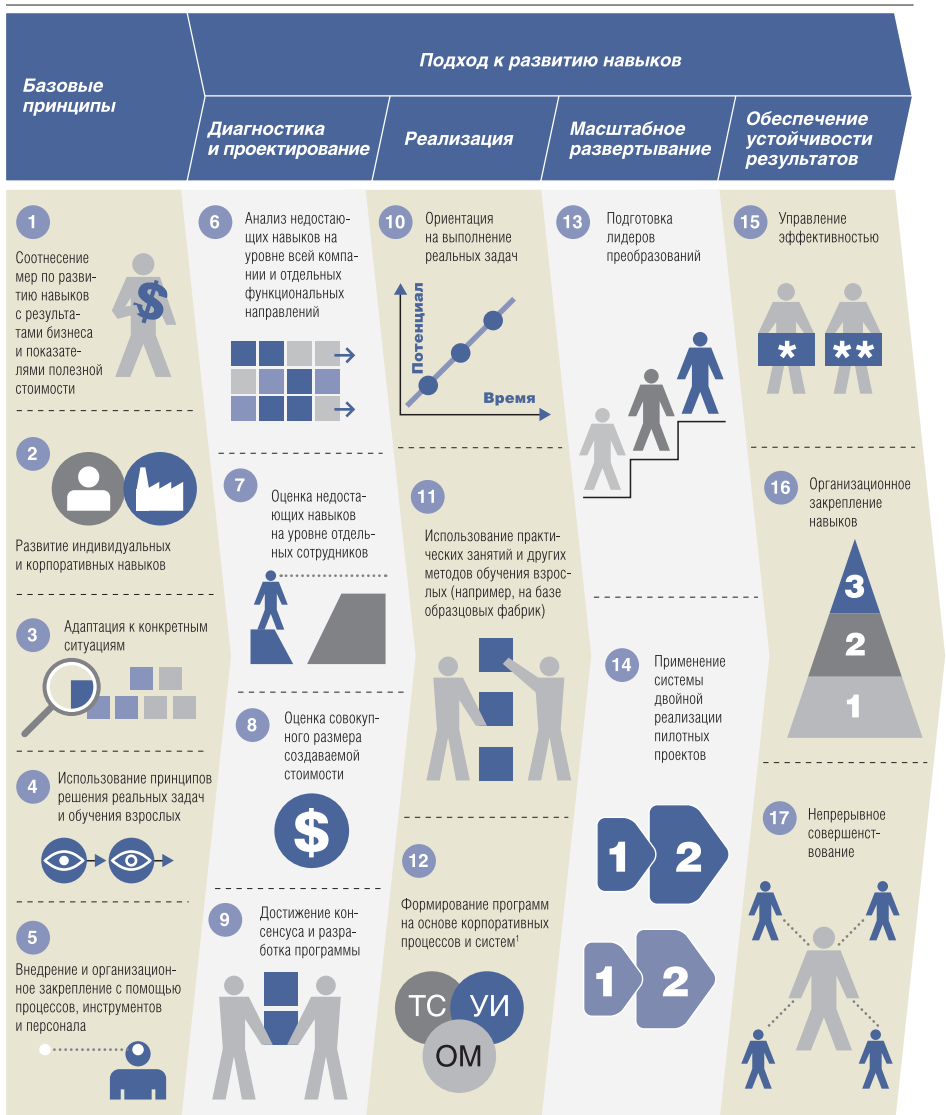
Четкий подход к проведению преобразований

Говоря о подходе к развитию навыков с целью устойчивого повышения эффективности, можно отметить, что McKinsey большое значение придает скорости и масштабности преобразований, то есть именно тем факторам, которые жизненно важны для азиатских игроков. В условиях бурного роста менеджеры и руководители высшего звена стремятся соответствовать новым требованиям, и решающую роль в этом призвана сыграть программа ускоренного развития важнейших навыков. В нашем подходе такие программы

реализуются и управляются линейными руководителями, непосредственно отвечающими за уровень прибыльности своих подразделений. Кроме того, для достижения намеченных результатов используются самые современные методы обучения взрослых. Наш подход позволяет усилить индивидуальную ответственность за каждый этап программы развития навыков, повысить эффективность работы и, как следствие, уровень чистой прибыли, а также сформировать корпоративные навыки, необходимые для закрепления достигнутых успехов (см. схему 1).

СХЕМА 1

Подход McKinsey к ускоренному развитию навыков с целью повышения эффективности



¹ ТС — технические системы; UI — управленческая инфраструктура; OM — образ мышления, поведенческие стереотипы. Источник: анализ McKinsey.

Базовые принципы

В основе нашего подхода лежат пять базовых принципов. Их применение на каждом этапе программы развития навыков позволяет с максимальной отдачей использовать силы и ресурсы для быстрого и устойчивого повышения эффективности. При разработке модели использовался богатый опыт сотрудничества McKinsey с компаниями, представляющими самые разные отрасли и регионы мира и сумевшими подняться на новый уровень совершенства благодаря развитию навыков.

Соотнесение мер по развитию навыков с результатами бизнеса и показателями полезной стоимости. Необходимо прочно связать программу развития навыков с созданием стоимости и результатами коммерческой деятельности; повседневная работа в рамках реализации программы должна приносить конкретные, четкие результаты, которые могут быть со временем закреплены.

Наш подход ориентирован на целенаправленное формирование индивидуальных и корпоративных навыков — как функциональных, так и технических¹, — которые имеют непосредственное и даже решающее значение для эффективной работы организации здесь и сейчас. Развитие этих навыков помогает добиться заметных улучшений по целому ряду аспектов, которые отражают общий уровень эффективности компании, в том числе улучшить показатели успешности приобретений и заключения сделок с потенциальными покупателями, сократить продолжительность разработки продуктов, повысить эффективность производства и усовершенствовать операционную деятельность бэк-офиса. А поскольку реализация программы развития навыков в первую очередь обусловлена именно необходимостью такого совершенствования, то достижение успеха на раннем этапе придает дополнительный импульс дальнейшим преобразованиям.

Развитие индивидуальных и корпоративных навыков. Формирование и развитие навыков происходит на нескольких уровнях. Улучшаются навыки отдельных сотрудников, и в результате повышается производительность их труда. Улучшаются групповые навыки, и тогда более эффективно работает целый трудовой коллектив. Кроме того, навыки можно развивать в рамках отдельных подразделений (например, внутри служб или бизнес-единиц), которые начинают применять усовершенствованные технологические процессы, вспомогательные системы и другие средства улучшения работы. Индивидуальные навыки необходимо развивать хотя

¹ Под функциональными навыками обычно понимается умение сотрудника оперировать концепциями и понятиями, которые ему необходимо знать для выполнения своих функциональных обязанностей, — например, умение читать кривую затрат или каскадную диаграмму цен; технические навыки — это, как правило, знание различных инструментов и технологий и способность применять их на практике.

бы по той причине, что персонал — это основная движущая сила любых преобразований. Корпоративные навыки также играют важную роль, поскольку речь идет о системах и процессах, благодаря которым можно применять индивидуальные навыки и добиваться повышения эффективности на долгосрочную перспективу — вне зависимости от продолжительности работы отдельных сотрудников в организации.

Адаптация к конкретным ситуациям. Меры по развитию необходимых навыков должны быть адаптированы к конкретной ситуации, в которой оказалась та или иная организация.

Каждая компания приступает к осуществлению программы развития навыков, находясь в уникальном исходном положении. Чтобы добиться успеха, разработку программы необходимо вести на основе всестороннего анализа имеющихся недостатков и проблем, с которыми сталкивается данная организация. При адаптации также следует принимать во внимание различия, существующие между предприятиями, сетями и бизнес-единицами.



Использование принципов решения реальных задач и обучения взрослых. При разработке программ необходимо брать за основу современные принципы обучения взрослых людей. Согласно этим принципам, взрослые лучше всего усваивают информацию, самостоятельно изучая учебный материал, то есть активно участвуя в практических занятиях, выполняя реальные задачи и решая неотложные проблемы. Такое обучение ориентировано прежде всего на поиск решений и формирование навыков (см. схему 2 на с. 32)².

Внедрение и организационное закрепление с помощью процессов, инструментов и персонала. Хотя сторонние эксперты могут управлять реализацией программы на ранних этапах, для формирования устойчивых навыков в масштабе всей организации необходимо, наряду с внедрением инструментов и вспомогательных процессов, подготовить внутрикорпоративных руководителей, которые могли бы возглавить процесс преобразований.

Программы развития навыков нередко реализуются несколькими волнами, каждая из которых дополняет предыдущую и способствует дальнейшему распространению новых навыков и подходов внутри организации. Во время первых волн ведется подготовка внутрикорпоративных руководителей — лидеров, способных возглавлять процесс преобразований, выступать в качестве экспертов по новым

² John Whitmore. Coaching for Performance: Growing People, Performance and Purpose. Nicholas Brealey Publishing, 2002.

инструментам и процессам, личным примером демонстрировать новое отношение к работе. Одновременно, чтобы закреплять и поддерживать развитие новых навыков, осуществляется перестройка управленческих и технических систем. Изменение управленческих систем может предусматривать, в частности, пересмотр исходных параметров и целевых показателей, перераспределение функций и переналадку механизмов управления. Технические изменения могут зависеть от специфики отдельных функциональных направлений, но, как правило, они связаны с внедрением новых систем, платформ и программных приложений, позволяющих более эффективно планировать и реализовывать программу развития навыков. Чтобы обеспечить обновление и долгосрочное закрепление навыков, в структуру организации включаются корпоративные академии и платформы дистанционного обучения.

СХЕМА 2

Наиболее эффективно взрослые обучаются в ходе практических занятий

Метод обучения	Уровень запоминания информации		Формат занятия
	Через 3 недели	Через 3 месяца	
Объяснение (слуховое восприятие)	70%	10%	<ul style="list-style-type: none"> Лекция (в том числе с элементами презентации) Изучение раздаточных материалов и учебных пособий Просмотр видеоматериалов
Демонстрация примеров (визуальное восприятие)	72%	32%	<ul style="list-style-type: none"> Обсуждение Демонстрация Презентация
Практические занятия (практическая деятельность)	85%	65%	<ul style="list-style-type: none"> Практическое применение навыков в повседневной деятельности Моделирование и ролевые игры Решение ситуативных задач Работа с интерактивными программными средствами
Комплексная практическая деятельность (преподавание)	100%	100%	<ul style="list-style-type: none"> Руководство практической деятельностью других сотрудников Выполнение функций наставника в своей рабочей группе Обучение других руководителей

Наиболее эффективно обучение взрослых проходит...

когда у них есть мотивация

когда на них возложена ответственность

на грани между привычными и непривычными условиями

на основе практических действий и занятий

когда учитываются индивидуальные особенности обучаемых

на личном примере

на опыте коллег или людей сопоставимого уровня и положения

с помощью эффективных процессов и систем

Примечание. Представленные в таблице цифры получены в ходе эксперимента, на котором три группы обучаемых изучали несколько небольших по объему и простых по содержанию учебных материалов. Другие исследования, посвященные усваиванию более сложной информации, зафиксировали гораздо более низкий уровень запоминания (например, Укколен 1987, Стисе 1987). Все исследователи в целом сходятся на том, что, если обучаемые не закрепляют пройденный материал на практических занятиях, уровень запоминания информации остается чрезвычайно низким.

Источники: John Whitmore, *Coaching for Performance* (2002); исследование компании IBM и британской компании Post Office Ltd.; принципы обучения взрослых обобщены на основе нескольких внешних источников, включая книги таких авторов, как Малколм Ноулс, Роберт Кеган, Дэвид Шон, Дэвид Колб, Дж. Лэйв и Э. Венгер, Л. А. Далос.

Архитектура модели развития навыков

Основываясь на результатах всесторонних исследований и многолетнем опыте работы с клиентами, компания McKinsey разработала стройную архитектуру модели, обеспечивающей устойчивое развитие навыков и повышение эффективности. Эта модель, опирающаяся на перечисленные выше базовые принципы, предусматривает проведение комплекса мероприятий, которые стимулируют развитие навыков в организациях на каждом из четырех этапов преобразований: диагностика и проектирование, реализация, масштабное развертывание и обеспечение устойчивости результатов.

Диагностика и проектирование

Действенность программы развития навыков во многом зависит от того, насколько эффективно проведена диагностика для определения объемов и характера предстоящей работы. Чтобы диагностика не стала обременительным и пустым занятием, а принесла настоящую пользу, при ее проведении необходимо ставить четкие цели и намечать последовательность конкретных действий. Более того, полученные в процессе диагностики достоверные данные, касающиеся возможностей для совершенствования и связанных с этим мер, позволяют начать реальные преобразования уже на самом раннем этапе.

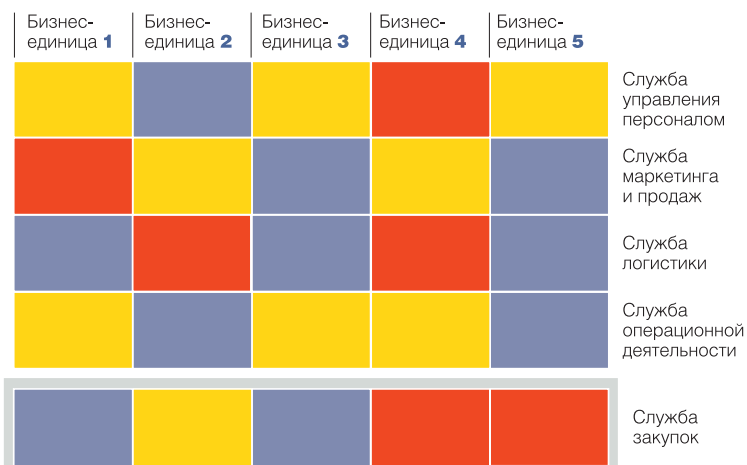
Анализ недостающих навыков на уровне всей компании и отдельных функциональных направлений и оценка создаваемой стоимости. Чтобы соотнести уровень развития навыков с размером создаваемой полезной стоимости и результатами коммерческой деятельности, необходимо провести подробную диагностику существующих недостатков на различных уровнях организационной структуры.

Изучение областей отставания организации начинается со сравнения существующего уровня навыков с тем, который необходим для достижения намеченных финансовых показателей и выполнения планов роста. При этом следует анализировать как корпоративные навыки, влияющие на работу всей организации, так и функциональные навыки, больше касающиеся отдельных должностных функций (см. схему 3 на с. 34). Необходимо четко оценить отставание в количественной форме на уровне компании в целом, а также на уровне важнейших функциональных направлений и вспомогательных служб, имеющих непосредственное отношение к первопричинам выявленных недостатков, — например, служб снабжения, продаж, научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ. Установив четкую связь между необходимым уровнем навыков и стратегическими целями, достижению которых эти навыки призваны способствовать, можно

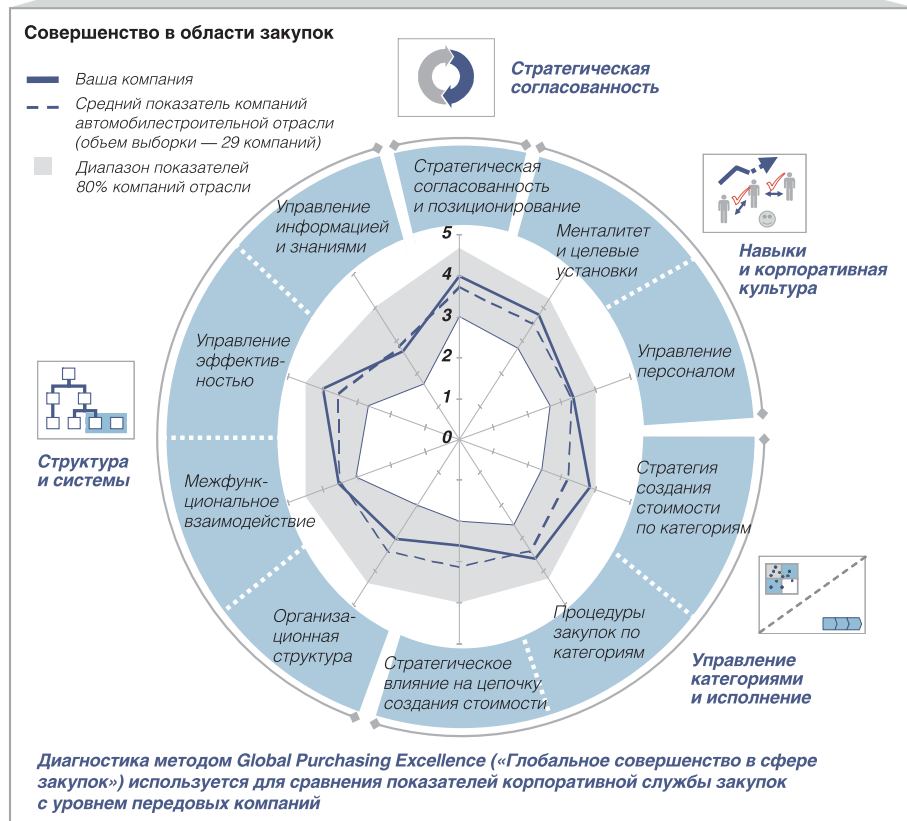
СХЕМА 3
Отставание в области навыков на уровне компании
и отдельных функциональных направлений

- Выше среднего уровня эффективности
- Средний уровень эффективности
- Ниже среднего уровня эффективности

«Тепловая карта» эффективности компании¹



«Тепловая карта» эффективности компании отражает показатели эффективности компании по бизнес-единицам и позволяет очертить контуры будущей программы развития навыков



¹ Перечень функциональных направлений не является исчерпывающим.
 Источник: анализ McKinsey.

гарантировать, что успешная реализация программы окажет положительное влияние на показатели чистой прибыли и что развитие навыков не превратится в «упражнение ради упражнения».

Результаты исследования показывают, что организации, развивающие корпоративные навыки до уровня, необходимого для достижения намеченных целей, имеют в семь раз больше шансов добиться успеха, чем те, которые не занимаются развитием навыков³. В ходе исследования также установлено, что, когда план развития навыков определяют топ-менеджеры организации, он, как правило, более тесно связан с насущными задачами бизнеса, чем в тех случаях, когда разработкой плана занимаются другие сотрудники.

Оценка недостающих навыков на уровне отдельных сотрудников.

Важнейшим условием достижения успеха является правильный выбор масштабов, перечня формируемых навыков, а также сотрудников и должностей, охватываемых программой развития навыков.

Для оценки недостающих навыков на уровне отдельных сотрудников важно в первую очередь проанализировать, какие индивидуальные навыки необходимы компании, чтобы выполнить планы развития и повышения эффективности. Далее можно будет сравнить индивидуальные навыки и персональные целевые установки сотрудников с теми, которые требуются организации, — такой подход позволит выявить и устранить недостатки, мешающие улучшению общих и индивидуальных результатов работы.

Всесторонний анализ потенциала сотрудников, занимающих ключевые должности, позволяет компании выяснить, какой исходный резерв руководящих кадров имеется у нее в настоящее время. Затем на основе корпоративной стратегии реалистично и детально оцениваются потребности организации в руководителях, существующие корпоративные навыки в области управления сравниваются с уровнем спроса, который прогнозируется на предстоящий период. Это позволяет разработать надежный план действий по развитию кадрового потенциала внутри организации и поиску новых сотрудников для ликвидации отставания.

Кроме того, сотрудникам предлагается самостоятельно оценивать уровень своих навыков, сопоставляя его с тем уровнем, который им необходим для достижения карьерных целей. Такая самооценка наиболее эффективна, если она проводится систематически, например с использованием метода «360 градусов», когда для обсуждения

³ What successful transformations share: McKinsey Global Survey results // *McKinsey Quarterly*, March 2010.

навыков, сильных и слабых сторон отдельного сотрудника предварительно собираются мнения его коллег, начальников и подчиненных. Оцениваться должны функциональные и технические навыки, необходимые для повышения эффективности работы, а также личные качества сотрудника, такие как умение отстаивать свою точку зрения и формировать коллектив.

По завершении всей процедуры компания способна определить в количественном выражении, какова нехватка кадров в области управления и в целом по организации, чтобы принять меры для решения этого вопроса. Например, в одной из азиатских энергетических компаний конкретизация и изучение недостающих управленческих и общих навыков послужили катализатором для разработки комплексного подхода, направленного на восполнение кадрового дефицита. Среди прочих мер компания определила внутри организации сотрудников, обладающих техническими, функциональными и управленческими навыками, необходимыми для осуществления выбранной корпоративной стратегии, создала условия для их профессионального развития, а также выделила ресурсы на создание корпоративных механизмов, позволяющих привлекать и воспитывать новых высокоэффективных сотрудников, которые смогли бы в будущем возглавить перспективные направления бизнеса.

Оценка совокупного размера создаваемой стоимости. В результате диагностики должен быть определен конкретный размер полезной стоимости, которую предполагается создать благодаря развитию навыков в организации; в целом формирование новых навыков необходимо увязать с процессом создания стоимости, приоритизировать и ориентировать на достижение коммерческих результатов.

Диагностика помогает составить представление о целевом состоянии, которого хотела бы достичь компания, а также установить четкие связи между навыками и прибыльным ростом. Понимание этих связей позволяет определить комплекс мер и навыков, стимулирующих создание стоимости, выявить навыки, которые могут оказаться наиболее важными для роста компании, а также точно оценить возможный экономический эффект от развития навыков, то есть объем увеличения выручки или сокращения затрат.

Определяя последовательность формирования необходимых навыков, мы придерживаемся принципа «лучше меньше, да лучше». Речь идет о том, чтобы по итогам диагностики, с учетом выявленных областей отставания, сосредоточиться на развитии относительно небольшого комплекса важнейших навыков. В конечном итоге совместно с руководством компании мы разрабатываем последовательную, аргументиро-



ванную программу преобразований — ориентированную на работу в кризисных условиях или на достижение масштабных целей (а иногда и на то и на другое) и основанную на конкретных, заслуживающих доверия данных о дальнейших перспективах.

Достижение консенсуса и разработка программы. Чтобы коллектив поддерживал и понимал предстоящую программу повышения навыков, компания должна выработать внутрикорпоративный консенсус по таким вопросам, как перечень имеющихся возможностей, необходимость проведения преобразований и комплекс мер, которые требуется принять. Хотя некоторые специалисты компании часто с самого начала участвуют в аналитических исследованиях, для успешной реализации программы развития навыков необходимо шире привлекать к работе остальную персонал организации, чтобы ключевые заинтересованные лица и все другие сотрудники поддерживали проект, понимали свои функции и осознавали последствия успеха (или неудачи). Существует множество способов довести необходимую информацию о преобразованиях до широкой аудитории, однако наиболее эффективными, по нашему мнению, являются следующие три.

- **Посещение ведущих мировых компаний.** Такие посещения позволяют менеджерам и руководителям высшего звена лично из первых рук узнать, как ведущие компании занимаются развитием и внедрением различных корпоративных навыков. Особенно полезно это для тех сотрудников, которые рассматриваются в качестве вероятных кандидатов на руководящие должности. Знакомство с работой лучших мировых компаний помогает им понять, какой разрыв существует между их организацией и передовыми игроками и что они персонально могут сделать для эффективной ликвидации этого отставания.
- **Комплексные схемы.** На комплексных схемах в наглядной форме изображаются все этапы предстоящей программы — от решения первоначальных организационных вопросов до реализации и обеспечения устойчивости, — а также указываются связи между этими этапами и стратегическими целями компании. Комплексные схемы позволяют составить четкое и целостное представление о программе; пользуясь ими, участники смогут чувствовать себя более уверенно, когда будут разъяснять порядок реализации и цели программы своим коллегам.
- **«Зеркальные семинары».** На «зеркальных семинарах» с участием руководителей высшего звена обсуждаются результаты анализа навыков, имеющихся на уровне компании в целом, а также на уровне отдельных функциональных направлений и сотрудников. Такие семинары позволяют выделить основные вопросы, касающиеся дальнейшей реализации программы, а также уточнить возможные пути

достижения корпоративных целей. Участники «зеркальных семинаров» стремятся достичь взаимопонимания и сверить позиции по важнейшим вопросам, влияющим на успех программы. Кроме того, на семинарах нередко проводится согласование приоритетов в области развития навыков и уточняется распределение ответственности за проведение необходимых мероприятий.

Разработанный McKinsey подход к проектированию, предусматривающий управление на уровне линейных подразделений, основан на модели «практические семинары — решение реальных задач — обратная связь». Компании, занимающиеся развитием индивидуальных и корпоративных навыков, должны обеспечить правильное сочетание всех трех элементов этой учебной модели. Практические семинары проводятся по адаптированным комбинированным учебным программам, при разработке которых основное внимание уделяется таким вопросам, как охват участников, актуальность тематики и целенаправленное развитие необходимых навыков. Решение реальных задач предусматривает применение новых навыков непосредственно на рабочих местах, часто в рамках прорывных, сложных проектов, имеющих стратегическое значение для компании. Наряду с этим при реализации программы оказывается поддержка в форме наставничества и обратной связи, что побуждает сотрудников изменять свое отношение к работе и корректировать модели поведения.

Первый цикл «практические семинары — решение реальных задач — обратная связь», как правило, проводится в рамках подготовки инструкторов, помогающей корпоративным лидерам преобразований накопить опыт и сформировать навыки, необходимые для развития навыков в организации. Указанный структурированный подход, применяемый и управляемый линейными руководителями, позволяет обеспечить быструю и масштабную реализацию программы развития навыков.

Реализация

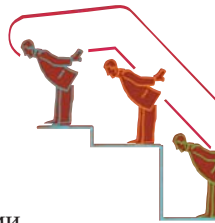
После завершения этапа диагностики и проектирования на этапе реализации предложения по развитию навыков воплощаются в конкретные действия. Это важнейший этап программы развития навыков, и требуется немало умения, чтобы быстро добиться успеха и избежать при этом торопливости в действиях, так как существует опасность, например, упустить из виду ключевые аспекты, влияющие на успех программы, или слишком поспешить с принятием некоторых мер.

Реализация программы на этих уровнях имеет больше шансов на успех, если действия связаны с кругом профессиональных обязанностей

сотрудников, если основной упор делается на практические занятия, а не на механическое запоминание, и, наконец, если реализация осуществляется на основе уже имеющихся в компании процессов и систем.

Ориентация на выполнение реальных задач. Новые навыки лучше всего закрепляются в менталитете и моделях поведения сотрудников, если при их формировании обучаемые не ограничиваются сухой теорией, а начинают применять эти навыки на практике для решения значимых задач. Важную роль в этом могут сыграть прорывные проекты, имеющие стратегическое значение для компании и позволяющие наглядно продемонстрировать, какого эффекта можно добиться благодаря применению новых навыков. Позволяя сотрудникам оттачивать навыки в реальных рабочих ситуациях, такие проекты способствуют формированию корпоративных управленческих и функциональных навыков, а также повышению эффективности, в том числе росту чистой прибыли. Интеграция программы развития навыков в реальную рабочую обстановку помогает сделать осуществление прорывных проектов «стилем жизни» организации, что особенно важно для кандидатов, готовящихся занять руководящие должности.

Например, в одной из азиатских энергетических компаний прорывные проекты стали важной частью программы, направленной на развитие управленческих навыков более чем у 300 старших менеджеров — будущих руководителей организации. Сначала компания выбрала 20 стратегических проектов, которые, как ожидалось, обеспечат немедленную отдачу, затем для управления этими проектами были специально отобраны 30—40 перспективных старших менеджеров. Эти посвященные смогли улучшить навыки управления проектами и преобразованиями, применяя новые знания и методы непосредственно в ходе осуществления своих проектов. Успеха удалось добиться так быстро, что уже через три месяца компания запустила еще 127 проектов, открыв 18 региональных центров развития навыков, что позволило серьезно ускорить темпы реализации всей программы в целом.



Использование практических занятий и других методов обучения взрослых. Если программы предусматривают проведение практических занятий в условиях, которые трудно обеспечить в реальной рабочей обстановке, а обучаемые получают «право на ошибку» и «право на перезагрузку», это создает возможности для эффективного обучения в процессе практической деятельности и позволяет более прочно закреплять усвоенные навыки.

Эти методы очень разнообразны по своей форме и включают в себя организацию учебных лагерей, моделирование и анализ практических примеров, дистанционное обучение по интернету, проведение ролевых игр.

Большую пользу приносит использование образцовых фабрик. Это либо реальные заводские цеха, в которых производятся различные несложные изделия (треножные штативы, электродвигатели и т. п.), либо бэк-офисы функциональных направлений, либо другие производственные объекты. Перенастраивая, например, процессы сборки или инструментальной обработки и наблюдая за результатами, участники могут применять свои новые навыки в реальных производственных условиях. На образцовых фабриках можно создавать широкий спектр ситуаций для практического обучения, когда участники сталкиваются с проблемой, ищут способ ее решения и оценивают конечный эффект.

Масштабное развертывание

Успешные программы развития навыков должны предусматривать возможное расширение масштабов комплексных внутриорганизационных преобразований. Зачастую руководители компаний ставят смелые цели и разрабатывают подробные планы развития навыков, но впоследствии испытывают серьезные затруднения, когда локальные результаты, достигнутые на раннем этапе, необходимо воспроизвести в масштабе всей организации. Неудача, как правило, обусловлена такими причинами, как недостаточное планирование времени и ресурсов, необходимых для масштабного развертывания, сложность самого процесса и игнорирование важнейших элементов при проектировании программы внедрения.

Успешное масштабное развертывание программы преобразований предполагает, что организация должна одновременно управлять реализацией нескольких разных проектов по развитию навыков и поддерживать высокие темпы преобразований на всем протяжении процесса, растягивающегося порой на несколько лет. Подход McKinsey к масштабному развертыванию программ развития навыков включает в себя два важнейших аспекта, влияющих на темпы внедрения навыков и на обеспечение устойчивости результатов, — это подготовка лидеров преобразований и применение системы двойной реализации пилотных проектов.

Подготовка лидеров преобразований. Для широкого распространения новых навыков и подходов внутри организации необходимо подготовить корпоративных лидеров преобразований, которые последовательно работают на различных уровнях организации, обучая других сотрудников применению новых навыков, убеждая их в необходимости преобразований и на личном примере демонстрируя новые, ориентированные на результат модели поведения и подходы, которым должны следовать все остальные. Подготовка таких лидеров преобразований начинается с тщательного отбора перспективных кандидатов, восприимчивых к новым веяниям, стремящихся повышать свою квалификацию и по-настоящему увлеченных делом. В ходе обучения

они должны не только освоить новые инструменты и процессы, но и научиться эффективно влиять на других сотрудников, чтобы обеспечить проведение преобразований.

Модель наставничества, состоящая из четырех этапов, позволяет успешным кандидатам постепенно приобретать навыки и качества, необходимые для того, чтобы стать лидером преобразований. В конечном счете лидеры преобразований должны научиться самостоятельно и инициативно работать в своей области специализации. На первом этапе будущие лидеры преобразований наблюдают за работой наставников во время семинаров. Затем они начинают работать вместе с наставниками, например, совместно проводить семинары. На третьем этапе обучаемые самостоятельно выполняют программы, подготовленные наставниками. Наконец, на четвертом этапе происходит полная перемена ролей: на этот раз уже будущие лидеры преобразований готовят и проводят программы, а наставники только наблюдают, делая при необходимости замечания и внося поправки.

В дальнейшем лидеры преобразований должны четко понять, какое место они займут в будущей организационной структуре компании, — это позволит существенно повысить эффективность проводимых мероприятий. Кроме того, когда лидеры преобразований из первой группы вернутся к выполнению своих непосредственных должностных обязанностей, необходимо, чтобы в организации функционировал процесс, позволяющий продолжить масштабное развертывание программы, выявление и обучение новых кандидатов (см. схему 4 на с. 42).

Применение системы двойной реализации пилотных проектов.

Руководителям часто не терпится быстрее завершить пилотную программу, чтобы приступить к более масштабной реализации. Но, как показывает практика, спешка при проведении преобразований может привести к дезорганизации процесса. Во многих случаях успешность пилотных проектов обусловлена тем, что руководство компании уделяет пристальное внимание их реализации, выделяя значительные ресурсы и привлекая внешних экспертов. В таких условиях пилотные проекты, пожалуй, просто обречены на успех. Но в обычной обстановке, когда внимание и ресурсы отвлекаются на решение других насущных вопросов, а реализацией занимаются корпоративные лидеры, обремененные другими заботами, результаты могут оказаться не столь впечатляющими.

Первый пилотный проект преследует цель подтвердить правильность концепции. Реализуемый с достаточным количеством ресурсов и активным участием руководителей высшего звена, этот проект предназначен для проверки технического решения. Однако проверка преобразований, запланированных в области инфраструктуры управления или ИТ-компонентов

СХЕМА 4

Подготовка лидеров нацелена в первую очередь на формирование организационных возможностей и навыков для масштабного развертывания программы

Основные принципы масштабного внедрения навыков

- В первую очередь следует готовить лидеров преобразований — развивать у линейных руководителей навыки наставничества и управления
- Необходим тщательный отбор участников:
 - Из числа участников программы отсеиваются 20% лидеров преобразований, показывающих худшие результаты
 - Более 50% менеджеров, как правило, испытывают затруднения при управлении проектами



Группа «быстрого реагирования»

- Куратор проекта по развитию управленческих навыков
- Проводник преобразований в области управления
- Руководитель проекта
- 3–4 инструктора
- Аналитики
- Менеджер проекта
- Рабочая группа McKinsey

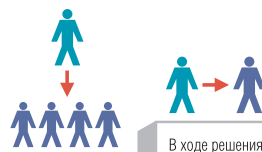


Лидер преобразований



Прочие участники семинара

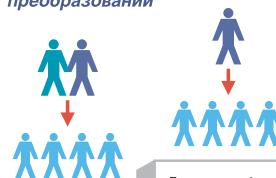
Подготовка лидеров преобразований с использованием модели «практические семинары — решение реальных задач — обратная связь»



Группа «быстрого реагирования» проводит учебную программу для первого пилотного семинара с группой лидеров преобразований

В ходе решения реальных задач лидеры преобразований получают дополнительную помощь со стороны наставников

Развертывание программы на уровне линейных подразделений с привлечением лидеров преобразований



Лидеры преобразований помогают инструкторам обучать других участников программы во время следующей серии семинаров

Лидеры преобразований действуют самостоятельно в качестве инструкторов и оказывают другим сотрудникам наставническую помощь с целью масштабного развертывания программы в рамках организации

Ускоренная передача функций

Корпоративные лидеры преобразований принимают на себя функции консультантов

Ускоренное развертывание

Количество корпоративных лидеров преобразований превышает количество консультантов

Организационное закрепление

Корпоративные лидеры преобразований (руководители, заслужившие авторитет в коллективе) обеспечивают достижение устойчивого эффекта и развитие навыков

Источник: анализ McKinsey.

развертывания, имеет при этом лишь второстепенное значение. Главная цель — убедительно продемонстрировать, что развитие навыков позволит достичь намеченных коммерческих результатов.

В ходе второго пилотного проекта шире исследуется способность осуществить быстрое и масштабное развертывание программы. С этой целью проверка проводится в обычных рабочих условиях, сразу на нескольких объектах, с более реалистичным финансированием и распределением ресурсов, а также с привлечением внешних экспертов, выполняющих скорее функции наставников. Этот пилотный проект предусматривает более тщательную проверку и при необходимости корректировку управ-

ленческой инфраструктуры и навыков персонала. В случае успешного завершения второго пилотного проекта можно приступить к реализации программы в масштабе всей организации.

Система двойной реализации пилотных проектов помогла одному из европейских поставщиков медицинских услуг увеличить объем времени, затрачиваемого медицинским персоналом на уход за пациентами. Успешно завершив первый пилотный проект в одном из медицинских учреждений, организация создала модель «коммерческого класса», пригодную для широкого развертывания, и затем проверила ее в ходе второго пилотного проекта, который был реализован на базе нескольких клинических центров. Такое постепенное наращивание темпов реализации способствовало тому, что программа была быстро принята при развертывании на территории всей страны.

Обеспечение устойчивости результатов

Может показаться, что масштабное развертывание является заключительным этапом программы развития навыков, однако это далеко не так. После реализации всех проектов компании должны работать над тем, чтобы закрепить проведенные преобразования и преумножить достигнутые результаты. Если этим не заниматься, то программы развития навыков даже при успешном развертывании могут демонстрировать все более слабые результаты или вообще потерять актуальность, что сведет на нет все ранее достигнутые успехи. Чтобы предотвратить такой исход, компаниям рекомендуется принимать меры по обеспечению устойчивости результатов, работая по трем важнейшим направлениям: управление эффективностью, организационное закрепление навыков и непрерывное совершенствование.

Управление эффективностью. Без действенной системы управления эффективностью может произойти быстрое ухудшение новоприобретенных навыков.

По мере развития и улучшения навыков должны также поступательно развиваться системы управления эффективностью, внедренные на этапе реализации. Формирование навыков в ходе преобразований необходимо сопровождать созданием действенных систем управления эффективностью, которые объединяют в себе общекорпоративные и индивидуальные показатели эффективности, а также позволяют оценить краткосрочные результаты работы и долгосрочную жизнеспособность организации. Грамотное управление эффективностью не ограничивается только технологическими процессами, охватывая также образ мышления и поведенческие стереотипы персонала.

Благодаря этому обеспечивается глубокое усвоение новых подходов в организации, а не просто их внешняя имитация. Важно, чтобы показатели и критерии эффективности были распространены по всем уровням организации — от руководителей высшего звена до рядовых сотрудников, работающих в цехах и офисах.

Действенные системы отслеживания эффективности на корпоративном и индивидуальном уровнях необходимы также для поощрения лучших сотрудников и наказания отстающих. Вознаграждение за эффективную работу, будь то в денежной или какой-либо иной форме, должно быть аргументированным и понятным. Наложение взысканий за низкие результаты также имеет значение для обеспечения устойчивости, но эту меру иногда труднее применять, особенно в Азии, где личные отношения и репутация могут играть более важную роль, чем в Европе или Северной Америке.

Организационное закрепление навыков. Внутри организации должны быть прочно укоренены такие механизмы, как сообщества для обмена знаниями и учебные центры, поддерживающие корпоративную операционную модель, способствующие закреплению новых навыков и стимулирующие их дальнейшее развитие.

Проводя организационное закрепление навыков, компании должны создать структуру, которая поддерживала бы недавние преобразования и стимулировала дальнейшее развитие. Наряду с такими внутри-корпоративными сообществами можно официально внедрить ряд процессов, обеспечивающих поддержание и обновление навыков, — речь идет, например, о корпоративных академиях, системах дистанционного обучения и программах сертификации. Базовыми в данном случае являются три элемента.



- **Корпоративные центры совершенствования бизнес-процессов.**

Эксперты в различных областях знаний обеспечивают доступ к важнейшей информации, касающейся совершенствования бизнес-процессов. Их основная функция — обеспечивать сбор и систематизацию передовых знаний по соответствующей тематике, способствовать распространению и внедрению новых инструментов, находить наиболее авторитетные и надежные источники знаний для удовлетворения информационных потребностей.

- **Сообщества специалистов.** Группы, специализирующиеся на одинаковой проблематике, например в области финансов или совершенствования операционной деятельности, объединяются в официальные сообщества специалистов, которые обмениваются знаниями и при необходимости помогают друг другу в поиске внешних экспертов.

- **Системы управления знаниями.** Передовые знания аккумулируются в доступную базу данных, где хранящаяся информация систематизирована и классифицирована в соответствии с четкими принципами иерархии. Чтобы максимально повысить эффективность таких систем, внедрена процедура оценки, позволяющая фильтровать новые данные с точки зрения их значимости и достоверности.

В одной из энергетических компаний, реализующей масштабную программу развития операционных навыков, созданы сообщества специалистов для помощи лидерам преобразований на 20 электростанциях, сгруппированных в три региональных кластера. Менеджеры кластеров организовали учебные лагеря, проведение семинаров по обмену знаниями и мероприятий по формированию навыков коллективной работы, а также обеспечили стандартизацию подходов, применяемых на всех электростанциях. Кроме того, была создана постоянно пополняющаяся группа, состоящая из сотрудников, которые уже прошли учебный курс; введены стимулы, побуждающие лидеров преобразований уделять часть времени работе на других производственных объектах с целью ускорения преобразований. В конечном итоге на базе таких сообществ специалистов возник центр совершенствования бизнес-процессов, официально включенный в структуру компании и функционирующий под эгидой центрального отдела технических служб. Указанный центр занимался разработкой корпоративной политики преобразований, созданием операционной системы и подготовкой методических указаний. Кроме того, сотрудники центра оказывали техническую помощь лидерам преобразований на каждой из электростанций.

Встроенные учебные программы

Наряду с сообществами специалистов существенное значение для организационного закрепления сформированных навыков имеют учебные программы, встроенные в корпоративную структуру. В качестве показательного примера можно упомянуть корпоративные университеты, которые успешно используются многими крупными организациями для повышения квалификации сотрудников, продвигающихся по внутрикорпоративной служебной лестнице, и предлагают широкий перечень очных, виртуальных и выездных персональных учебных программ с широким выбором модернизированных учебных планов и длительности занятий.

Хотя обучение в корпоративных академиях может принимать самые разнообразные формы, лучшие учебные программы разрабатываются с соблюдением пяти основополагающих принципов, обеспечивающих создание условий для наиболее эффективного обучения взрослых.

- **Стратегическая значимость.** Цели программ четко соотносятся с корпоративной стратегией. Учебные курсы адаптированы с целью развития именно тех навыков, которые нужны для достижения прямого коммерческого эффекта, а занятия отличаются краткостью и насыщенностью.
- **Связь с реальной практической деятельностью.** Программы предусматривают сочетание очного и дистанционного (с применением различных технических средств) обучения и воссоздание реальных жизненных ситуаций, связанных с решением актуальных практических задач. Кроме того, участники имеют возможность получать советы и отзывы от коллег, инструкторов и наставников.
- **Расширение горизонтов.** Учебные планы постоянно обновляются с учетом передового опыта и новых идей, заимствуемых из других организаций. Разработчики учебных планов стремятся расширить использование внешних источников знаний, например приглашая внештатных инструкторов. Задача состоит в том, чтобы стимулировать поиск и использование новых идей, а также не упустить из виду вопросы, важные для будущего развития компании.
- **Поддержка со стороны руководства.** Эффективная структура управления предполагает контроль и, что особенно важно, ощутимую поддержку со стороны высшего руководства компании.
- **Оценка результатов.** Коммерческий эффект от реализации программ получает четкую оценку с использованием показателей для выявления лидеров и отстающих.

Новые форматы обучения

Вне зависимости от того, где именно реализуются учебные программы — в официальной корпоративной академии или в какой-либо другой структуре, — их разработчики должны в полной мере использовать возможности, предоставляемые современными технологиями. В области развития и закрепления навыков ряд преимуществ имеют программы дистанционного обучения по интернету. Платформы дистанционного обучения работают круглосуточно, что позволяет сотрудникам выбирать удобное время для занятий. В программах могут одновременно принимать участие сотрудники всех подразделений компании. Учебные курсы легко адаптируются к уровню знаний каждого сотрудника и помогают закрепить навыки, усвоенные с использованием других каналов. Темпы и порядок прохождения учебной программы также можно скорректировать в соответствии с индивидуальными потреб-

ностями. В совокупности эти качества позволяют ускорить, расширить, углубить распространение необходимых навыков и знаний внутри организации, сократив при этом затраты на обучение.

Программы сертификации

Программы сертификации означают публичное признание успехов сотрудников, прошедших необходимый курс обучения или повышения квалификации. Такие программы хорошо себя зарекомендовали как один из способов повысить энтузиазм персонала и поддержать реализуемые проекты по развитию навыков. Почетные грамоты в рамках, настольные сувениры и другие видимые знаки отличия, означающие успешное прохождение учебных программ, становятся законным предметом гордости для своих владельцев и напоминают их коллегам о том, к чему следует стремиться. Кроме того, адаптированные программы сертификации помогают упрочить положение и репутацию лидеров преобразований и создать эффективное внутрикорпоративное сообщество по проведению преобразований.

Непрерывное совершенствование. Наша эпоха отличается беспрецедентными темпами развития знаний, и, чтобы не отставать от прогресса, компании должны постоянно пересматривать и обновлять свои навыки. Чтобы не отстать от конкурентов — и опередить их, — организации должны постоянно обновлять свои корпоративные навыки и прогнозировать будущие потребности, особенно в странах Азии, развивающихся невиданными темпами.

На внутрикорпоративном уровне решению этой задачи способствуют сообщества специалистов, но компаниям не следует игнорировать инновационные разработки, появляющиеся в других организациях. Конференции, ассоциации и другие внешние сообщества коллег, занимающихся практической или преподавательской деятельностью в одних и тех же областях либо работающих над решением одинаковых проблем, могут стать ценным источником информации. Они также служат основой для создания компетентных экспертных советов с целью оценки новых идей, а проводимые в их рамках коллективные мероприятия помогают вдохнуть новую жизнь в работу. *B*