

# Программы повышения результативности персонала

М.Пахомкина

Директор департамента корпоративного обучения и развития ТНК-ВР

П.Безручко

Старший партнер «ЭКОПСИ Консалтинг»



# Содержание

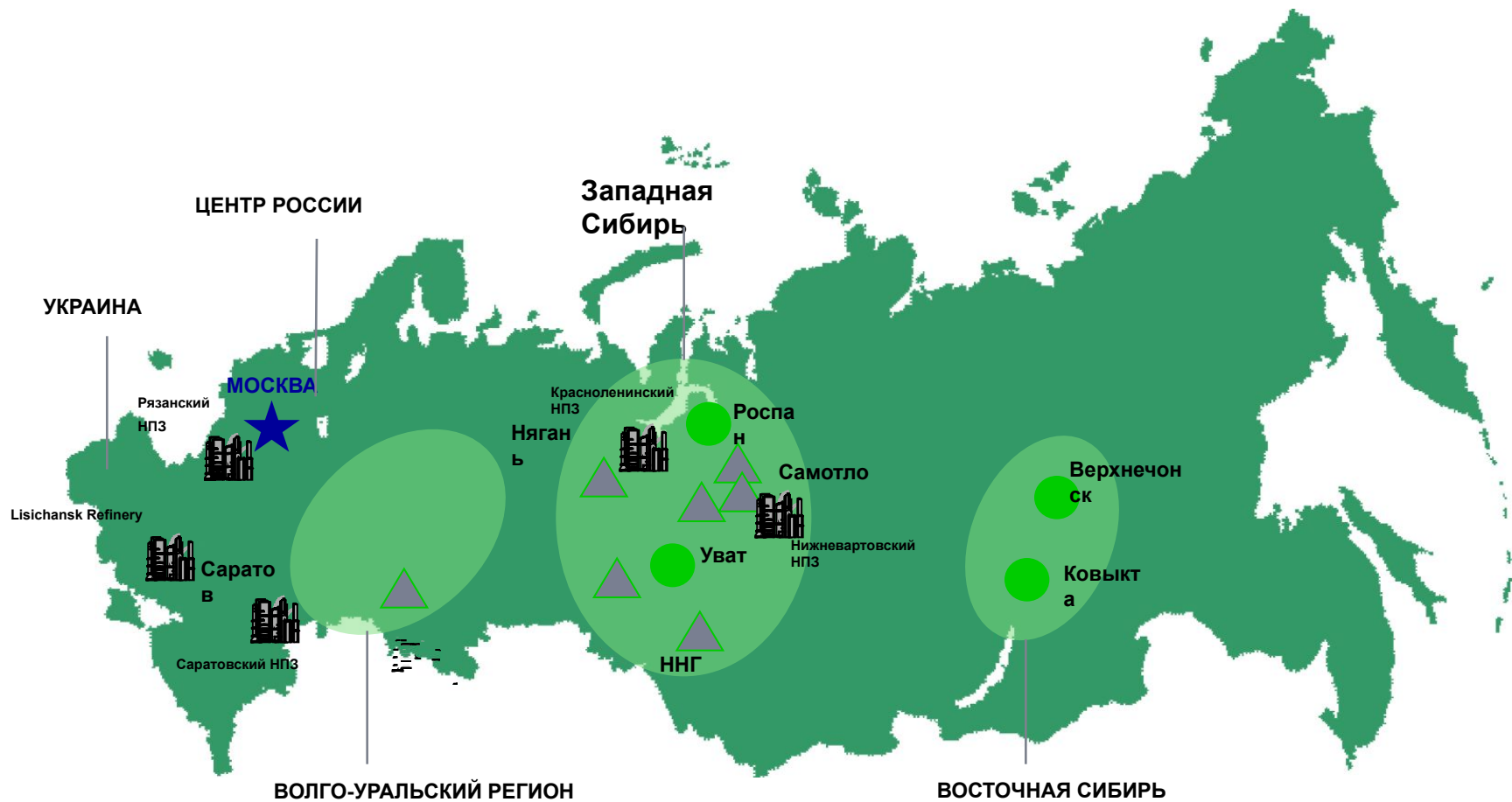
ТНК-ВР



- Вклад HR в повышение стоимости компании
- Что такое результативность
- Что такое ППР
- Кейс
- Выводы

# География ТНК-ВР

ТНК-ВР



Основные районы добычи



Районы проектов

НОВЫХ



Активы НПЗ

# ТНК-ВР: общая информация

ТНК-ВР



- Объем добычи нефти: 1,9 млн барр. н.э. в сутки
- Третья крупнейшая компания в России; одна из десяти ведущих частных нефтедобывающих компаний в мире
- Значительный потенциал в части разработки новых месторождений и добычи газа
- 600 действующих буровых установок
- 190 лицензионных участков
- 28 000 км трубопроводов
- 5 НПЗ в России и Украине
- Крупнейшая розничная сеть в России и Украине; 1600 АЗС, работающих под брендами ТНК и ВР
- Численность персонала: свыше 70 000 человек
- Начиная с первого дня своего существования, Компания выплатила \$40 млрд в виде налогов, пошлин и акцизов



# Приз – влияние кадровой службы на стоимость барреля



*«Потолок» ТНК-ВР (обусловлен соглашением акционеров, географическими ограничениями, фискальной политикой РФ)*

- Продажа активов в 2005 г. приблизительно за \$9/барр.н.э.
- Стоимость ОАО «ТНК-ВР Холдинг» в мае 2006 г. ~ \$45 млрд.

**Кадры – часть этого потенциала!**

**Пробел из-за:**

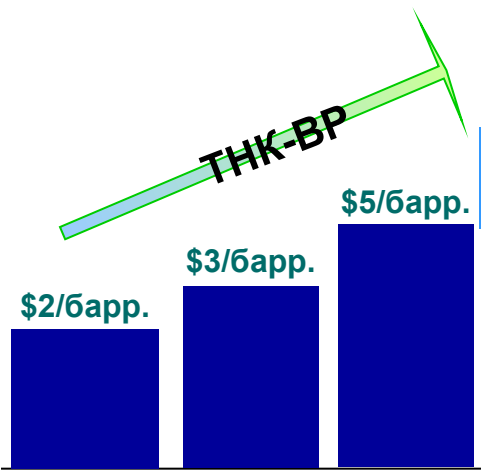
- низкой диверсификации;
- Ограничений производственно-сбытовой цепи;
- расстояния до рынков

**Риски из-за специфики страны**

Корп. управление

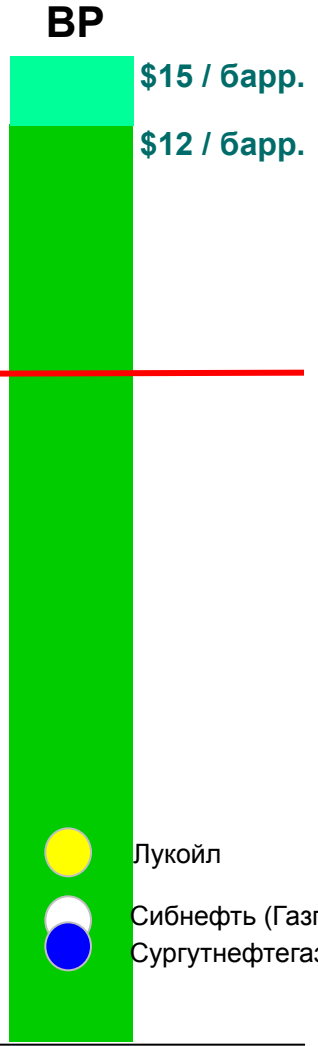
Человеческий капитал

Управление кратностью запасов и нетбэками



Снижение средневзв. затрат на капитал зависит от:

- прозрачности
- контроля корп. управления
- управления эффективностью деятельности



- Лукойл
- Сибнефть (Газпром)
- Сургутнефтегаз

День 1    Сен. 04 ~ Май 06

# HR как Бизнес- партнер



- Умеет выявить бизнес-запросы и трансформировать их в конкретные HR-решения
- Помогает руководителям и линейным менеджерам понять и определить проблемные с точки зрения персонала зоны
- Определяет, какие из бизнес-задач могут быть решены с помощью HR-инструментов
- Отбирает наиболее эффективные решения. Разъясняет их назначение и ценность
- Помогает эти решения реализовать
- Умеет продемонстрировать, как HR программы влияют на результат деятельности

# Типичные запросы линейных руководителей



- Сотрудники не достигают нужных результатов
- Сотрудники перегружены
- Внутренние клиенты не удовлетворены
- Сотрудники не проявляют никакой инициативы - буксуют инновации
- Высокая текучесть персонала
- ...

# Типичные «ответы» HR службы. Версия 1. ТРЕНИНГ



- Сотрудники не достигают нужных результатов = **ПОВЫШЕНИЕ ПРОФ. КВАЛИФИКАЦИИ**
- Сотрудники перегружены = **ТРЕНИНГ ПО ТАЙМ - МЕНЕДЖМЕНТУ**
- Внутренние клиенты не удовлетворены = **ТИМБИЛДИНГ ФУНКЦИЙ**
- Сотрудники не проявляют никакой инициативы - буксуют инновации = **ТРЕНИНГ ПО ИННОВАЦИОННОМУ МЫШЛЕНИЮ**
- Высокая текучесть персонала = **ТРЕНИНГ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ ПО МОТИВИРОВАНИЮ / УДЕРЖАНИЮ ПЕРСОНАЛА**
- ...



# Типичные «ответы» HR службы. Версия 2. МОТИВАЦИЯ



- Сотрудники не достигают нужных результатов = **ЗАВЯЗАТЬ ПРЕМИАЛЬНУЮ СХЕМУ НА РЕЗУЛЬТАТ**
- Сотрудники перегружены = **ДОПЛАЧИВАТЬ ЗА ДОП. ЧАСЫ**
- Внутренние клиенты не удовлетворены = **ВВЕСТИ УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ВНУТРЕННЕГО КЛИЕНТА В КПЭ**
- Сотрудники не проявляют никакой инициативы - буксуют инновации = **ВОЗНАГРАЖДАТЬ ЗА УСПЕШНЫЕ ИННОВАЦИИ**
- Высокая текучесть персонала = **ПЕРЕСМОТРЕТЬ БАЗОВЫЕ ОКЛАДЫ / СОЦИАЛКУ**
- ...

# Типичные «ответы» HR службы. Версия 3. РЕКРУТМЕНТ



- Сотрудники не достигают нужных результатов = **ОЦЕНИТЬ, НАЙТИ ЗАМЕНУ НИЗКО РЕЗУЛЬТАТИВНЫМ**
- Сотрудники перегружены = **ДОП. НАЙМ**
- Внутренние клиенты не удовлетворены = **ЗАМЕНИТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ**
- Сотрудники не проявляют никакой инициативы - буксуют инновации = **НАНИМАТЬ ИНИЦИАТИВНЫХ**
- Высокая текучесть персонала = **ПЕРЕСМОТРЕТЬ УСЛОВИЯ НАЙМА, ГОТОВИТЬ РЕЗЕРВ**
- ...

# Системный подход к проблемам результативности



$$\text{РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ} = \frac{\text{КОМПЕТЕНТНОСТЬ}}{\text{ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ БАРЬЕРЫ}} \times \text{МОТИВАЦИЯ}$$

Мотивация	Компетентность	Организационные барьеры
<ul style="list-style-type: none"><li>• Материальная мотивация</li><li>• Нематериальная мотивация</li><li>• Ценности и установки людей</li><li>• Корпоративная культура</li><li>• Субкультура в подразделении</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Профессиональные навыки и знания</li><li>• Личностные и деловые качества</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Организационная структура</li><li>• Полномочия</li><li>• Бизнес-процессы</li><li>• Стандарты и процедуры</li><li>• Информированность персонала</li><li>• HR - системы (мотивация, показатели и др.)</li></ul>

# Программа повышения результативности

ТНК-ВР



Запрос  
руководителя

Количественный и  
качественный анализ  
ситуации. Подразделение и  
Окружение **1**

- Интервью
- Фотография рабочего дня
- Оценка 360
- Интервью, Опросы
- Анализ документов

Измерение улучшений **6**

Реализация программы.  
Мониторинг и  
корректировка **5**

$$P = K \frac{M}{O.B.}$$

Консолидация  
результатов  
Анализ данных  
Выявление корневых  
причин **2**

Критерии успеха  
Формирование ППР **4**

Определение векторов  
улучшений. Расстановка  
приоритетов **3**

# Пример. Запрос руководителя

## Подразделение

Подразделение, ответственное за обеспечение одного из крупнейших блоков Компании ИТ услугами

- Закупка ИТ
- Контроль реализации проектов в области ИТ
- Обеспечение существующих систем поддержки
- Управление ИТ бюджетом

## Ситуация

- Подразделение крайне перегружено
- Часть запланированных стратегических задач (оптимизация бизнес-процессов, внедрение крупных систем) решаются с опозданием и превышением бюджета
- Оперативная работа подразделения в целом не вызывает нареканий со стороны руководства

**Результат =** Часть внутренних клиентов при этом не довольна качеством коммуникации

**эффективно**

**→ высвобождение времени сотрудников без ухудшения показателей**

1

# Анализ ситуации. Инструменты



1. Интервью с сотрудниками подразделения
2. Фотографии рабочего дня с сотрудниками подразделения
3. Интервью с представителями окружения
  - › Коллегами из IT служб
  - › Внутренними заказчиками из бизнеса
  - › Проектными менеджерами и членами проектных команд
  - › Подчиненными из регионов (руководители проектов)
  - › Подрядчиками по закупкам и сервисам
4. Оценка команды
  - › Опрос сотрудников подразделения
  - › Опрос представителей окружения
  - › Оценка менеджерских навыков по методу «360 градусов»
5. Верификация и анализ данных



- Большое количество важных проектов
- Перегруженность работой (12-14 часов в день)
- Много одновременно реализуемых проектов
- Много больших проектов не завершено в срок
- Ряд уникальных для России сверхсложных проектов
- Удовлетворенность клиентов количеством и качеством реализованных проектов
- Невозможность уделять достаточного количества времени всем проектам
- Бизнес вносит в проект изменения по ходу реализации
- По мнению коллег, руководителей, смежников – команда профессионалов высокого класса, с глубоким знанием бизнеса
- .....

2

# Анализ ситуации. Факторы результативности



$$\text{ЭФФЕКТИВНОСТЬ} = \frac{\text{КОМПЕТЕНТНОСТЬ}}{\text{ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ БАРЬЕРЫ}} \times \text{МОТИВАЦИЯ}$$

Мотивация	Компетентность	Организационные барьеры
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Культура чемпионов (+\ -)</li> <li>• Мотивация на технический результат (-)</li> <li>• Инициативность (+\ -)</li> <li>• Соглашательство и реактивность (-)</li> <li>• Установка на личные достижения (+\ -)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Знания бизнеса и предметной области (+)</li> <li>• Отличные навыки управления проектами (?)</li> <li>• Навыки влияния и убеждения (+)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Широкая и размытая зона ответственности (+\ -)</li> <li>• Формальная процедура приоретизации (-)</li> <li>• Практика детального контроля (-)</li> <li>• Неэффективная система репортинга (-)</li> <li>• Неэффективная система мониторинга проектов(-)</li> </ul>



2

## Анализ ситуации. Корневые причины. Пример для *Мотивации*



### **Культура чемпионов**

- Обязательное выполнение всех проектов
- Поддержание имиджа лучшей команды любой ценой

### **Мотивация на технический результат**

- Мотивация техническими результатами
- Отличное выполнение технической части проекта более важно, чем временные сроки и бюджет

### **Инициативность**

- Роль “драйвера” во взаимоотношениях с бизнесом (сами инициируют проекты)
- Позicionирование себя как агентов изменений

### **Соглашательство и реактивность**

- “Добро” на все проекты, идущие от бизнеса
- Изменение решений (масштабы и рамки) по проектам, если есть давление со стороны бизнеса

### **Установка на личные достижения**

- Личная ответственность за проекты и задачи
- Широкая зона ответственности дает возможность для инициативы и свободы выбора
- Сложные ситуации мотивируют каждого быть лучшим

3

# Определение векторов улучшений. «От Хорошего к Великому»

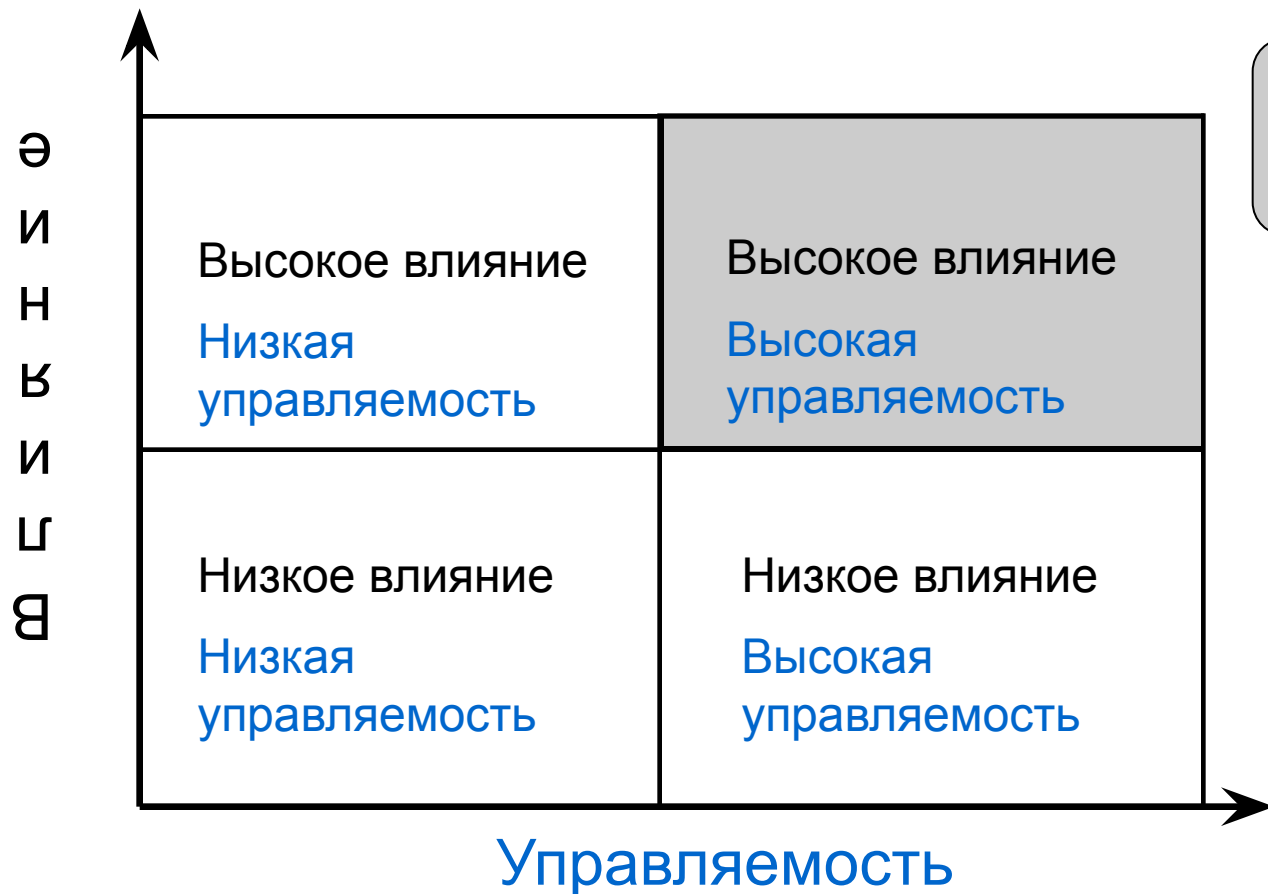
ТНК-ВР



ХОРОШЕЕ		ВЕЛИКОЕ
1. Культура Чемпионов	М	1. Культура Успеха
2. Соглашательство и реактивность	М	2. Управление ожиданиями
3. Установка на личные достижения	М	3. Установка на командную работу
4. Навыки влияния	К	4. Управление изменениями путем вовлечения бизнес-лидеров
5. Мотивация на технический результат	М	5. Мотивация на бизнес результат
6. Проектное управление	К	6. Стратегическое управление
7. Формальная процедура приоретизации	ОБ	7. Работаящая система приоретизации
8. Практика детального контроля	ОБ	8. Стратегический контроль и делегирование
9. Система репортинга	ОБ	9. Система управления проектами
10. Широкая и размытая зона ответственности	ОБ	10. Четкая зона ответственности

3

# Приоретизация векторов улучшений



Приоритетные вектора Улучшений

# 3 Приоретизация векторов улучшений



ХОРОШЕЕ	ВЕЛИКОЕ
1. Культура Чемпионов <span style="float: right;">М</span>	1. Культура Успеха
2. Соглашательство и реактивность <span style="float: right;">М</span>	2. Управление ожиданиями
3. Установка на личные достижения <span style="float: right;">М</span>	3. Установка на командную работу
4. Навыки влияния <span style="float: right;">К</span>	4. Управление изменениями путем вовлечения бизнес-лидеров
5. Мотивация на технический результат <span style="float: right;">М</span>	5. Мотивация на бизнес результат
6. Проектное управление <span style="float: right;">К</span>	6. Стратегическое управление
7. Формальная процедура приоретизации <span style="float: right;">ОБ</span>	7. Работаящая система приоретизации
8. Практика детального контроля <span style="float: right;">ОБ</span>	8. Стратегический контроль и делегирование
9. Система репортинга <span style="float: right;">ОБ</span>	9. Система управления проектами
10. Широкая и размытая зона ответственности <span style="float: right;">ОБ</span>	10. Четкая зона ответственности

# Условия перехода «От Хорошего к Великому»



**Конкретика.** Определены конкретные правила, проекты и мероприятия, приводящие к достижению результата

**Вовлеченность.** У сотрудников сформированы ответственность и вовлеченность – воля к изменениям (мы делаем / отвечаем сами)

**Фокус.** Количество приоритетных мероприятий по внедрению изменений невелико

**Измерение.** Внедрены инструменты мониторинга выполнения ППР, связанные с системой оценки результативности по итогам года

4

## Программа повышения результативности (ППР)



### 1. Установка на командную работу

- Командная супервизия проектов 1 раз в 2 недели

### 2. Вовлечение бизнес – лидеров

- Процедура акцептования этапов проекта

### 3. Мотивация на бизнес – результат

- Система показателей и мотивации для руководителей проектов (сроки \ бюджет \ качество)

### 4. Стратегическое управление

- Процедура внесения изменений в проект
- Увеличение полномочий руководителей проектов (больше решают на месте)
- Повышение квалификации руководителей проектов

### 5. Работающая система приоретизации

- Система индексов приоритета. Не более 25% проектов – индекс «А»

## 4 Критерии успеха ППР



1. Выполнение запланированных проектов (фаз) -%
2. Количество проектов завершенных в срок / количество проектов
3. Количество «ворот», пройденных вовремя / в бюджете / по качеству
4. Самооценка прогресса и улучшений
5. Ряд условий к концу 2007:
  - Отсутствие проектов, не связанных со стратегией
  - Отсутствие проектов, без участия/вовлечения бизнеса (заказчика)
  - Менее, чем 5% проектов отменены после согласования
  - Менее 5% проектов - вне времени или бюджета
  - Все проекты имеют рейтинг приоритетности
  - Детальный контроль менее, чем для 25% проектов
  - У каждого проекта есть руководитель
  - Все роли формализованы
  - Обязательные встречи руководителей проекта с заказчиком
  - Все большие проекты отражены в ключевых показателях эффективности подразделения
  - Спецификация команды и профилей РП для типичных проектов

## 5 Измерение улучшений



### Внедрение

- Проекты улучшений реализуются 5,5 мес.
- Для каждого из 5 проектов установлен отдельный KPI
- KPI разработаны лидерами проектов
- Планы проектов разработаны лидерами и утверждены вышестоящим руководством
- Исполнение Программы Повышения Результативности 2007 мониторится ежеквартально и в конце года

### Результаты

- Среднее количество часов на рабочем месте сотрудника подразделения сократилось на 2 часа в неделю (данные пропускной системы)
- Доля IT проектов в подразделении, идущих в соответствии с графиком выросла на 23%



1. ППР полезен везде, где запрос а-ля «Повышение эффективности / производительности», но нет сигналов, что необходим пересмотр систем Мотивации, Рекрутмента, Управления эффективностью, ...
  - *Симптомы:* менеджер в рассказе говорит, что «что-то не так» и приводит противоречивые причины, зачастую в виде «продажи – тренинг», «конфликты – тим билдинг», «текучка – мотивация»
2. Исследование должно касаться не только внутренней, но и внешней среды
  - Везде, где есть явление, необходимо понимать контекст
3. При «показывании» результата ППР исследования сотрудникам, необходимо быть и логичным и «психологичным»
4. Интервенции
  - Сначала ставим конкретную задачу повышения эффективности и только затем выбираем способ
5. Сбалансированная вовлеченность: сотрудники - не объекты, а субъекты изменений