

# СОДЕРЖАНИЕ

---

|   |    |
|---|----|
| ПРЕДИСЛОВИЕ от «СИБУРА».....                                    | 7  |
| ПРЕДИСЛОВИЕ от «ЕВРАЗА».....                                    | 15 |
| ПРЕДИСЛОВИЕ от «ГАЗПРОМ НЕФТИ» .....                            | 21 |
| Выжимка книги.....  | 25 |
| ВВЕДЕНИЕ .....  | 53 |
| 1. Что такое регулярный менеджмент и зачем он нужен...          | 53 |
| 2. Кто автор книги и какими источниками он<br>пользовался ..... | 61 |

## ГЛАВА 1

### УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

|   |     |
|---|-----|
| 1. Что такое планирование.....  | 67  |
| 2. Плохие привычки и ошибки при планировании .....                    | 69  |
| 3. Принципы планирования для достижения целей.....                    | 73  |
| 4. Алгоритм планирования для достижения целей.....                    | 81  |
| 5. Принципы планирования для решения проблем.....                     | 88  |
| 6. Алгоритм планирования для решения проблем.....                     | 100 |
| 7. Как участвовать в процессе планирования в роли<br>сотрудника ..... | 105 |

## ГЛАВА 2

### ДЕЛЕГИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ

|   |     |
|---|-----|
| 1. Что такое делегирование и контроль .....                       | 111 |
| 2. Плохие привычки и ошибки при делегировании<br>и контроле ..... | 113 |

|  |            |
|--|------------|
| 3. Принципы делегирования.....                                       | <b>118</b> |
| 4. Алгоритм делегирования .....                                      | <b>130</b> |
| 5. Принципы контроля.....  | <b>135</b> |
| 6. Алгоритмы контроля.....   | <b>140</b> |
| 7. Как принимать делегирование и контроль в роли<br>сотрудника ..... | <b>145</b> |

## **ГЛАВА 3**

### **ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ**

|  |            |
|--|------------|
| 1. Что такое обратная связь .....                      | <b>153</b> |
| 2. Плохие привычки и ошибки при обратной связи .....   | <b>154</b> |
| 3. Принципы обратной связи .....                       | <b>160</b> |
| 4. Алгоритм предоставления обратной связи.....         | <b>169</b> |
| 5. Как принимать обратную связь в роли сотрудника..... | <b>178</b> |

## **ГЛАВА 4**

### **ПРОВЕДЕНИЕ СОВЕЩАНИЙ**

|   |            |
|---|------------|
| 1. Что такое совещание .....  | <b>185</b> |
| 2. Плохие привычки и ошибки при организации<br>и ведении совещаний..... | <b>187</b> |
| 3. Принципы подготовки и ведения совещаний.....                         | <b>190</b> |
| 4. Алгоритмы разработки повестки и ведения<br>совещаний.....            | <b>205</b> |
| 5. Как участвовать в совещаниях .....                                   | <b>213</b> |

## **ГЛАВА 5**

### **КАДРОВЫЕ РЕШЕНИЯ**

|   |            |
|---|------------|
| 1. Что такое кадровые решения .....                                 | <b>219</b> |
| 2. Плохие привычки и ошибки при кадровых<br>решениях.....           | <b>224</b> |
| 3. Принципы проведения интервью при подборе.....                    | <b>228</b> |
| 4. Алгоритм интервью при подборе .....                              | <b>239</b> |
| 5. Принципы удержания, исправления и увольнения .....               | <b>240</b> |
| 6. Алгоритмы встреч по удержанию, исправлению<br>и увольнению ..... | <b>248</b> |

|  |            |
|--|------------|
| 7. Как участвовать в принятии кадровых решений, когда они касаются вас ..... | <b>256</b> |
|--|------------|

## **ГЛАВА 6**

### ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ И ПОТЕНЦИАЛА

|  |            |
|--|------------|
| 1. Что такое оценка эффективности и потенциала .....                           | <b>263</b> |
| 2. Плохие привычки и ошибки при регулярной оценке .....                        | <b>267</b> |
| 3. Принципы оценки эффективности и потенциала .....                            | <b>274</b> |
| 4. Алгоритмы оценки эффективности и потенциала .....                           | <b>277</b> |
| 5. Принципы организации кадрового комитета .....                               | <b>294</b> |
| 6. Алгоритм работы кадрового комитета .....                                    | <b>302</b> |
| 7. Как участвовать в оценке эффективности и потенциала в роли сотрудника ..... | <b>304</b> |

## **ГЛАВА 7**

### РАЗВИТИЕ СОТРУДНИКОВ

|  |            |
|--|------------|
| 1. Что такое развитие .....                              | <b>309</b> |
| 2. Плохие привычки и ошибки в развитии сотрудников ..... | <b>316</b> |
| 3. Принципы развития сотрудников .....                   | <b>320</b> |
| 4. Алгоритмы встреч по развитию .....                    | <b>325</b> |
| 5. Как развиваться в роли сотрудника .....               | <b>333</b> |

## **ГЛАВА 8**

### ВНЕДРЕНИЕ ПРАКТИК РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ОРГАНИЗАЦИИ

|   |            |
|---|------------|
| 1. Принципы внедрения ПРМ .....               | <b>339</b> |
| 2. Алгоритм внедрения ПРМ в организации ..... | <b>352</b> |

## **ПРИЛОЖЕНИЕ**

### «ВРЕДНЫЕ СОВЕТЫ» НА ТЕМУ РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА .....

**355**

### Список источников .....

**363**



# ПРЕДИСЛОВИЕ ОТ «СИБУРА»

---

«СИБУР» — крупнейшая нефтехимическая компания в СНГ, Центральной и Восточной Европе, образованная в 1995 году в результате ряда слияний и поглощений. Быстрый рост компании привел к определенным трудностям: процессы, практики работы и культура существенно различались между предприятиями. В конце 2009 года мы задумались о создании единой производственной системы.

Разумеется, нет предприятий, где производственная система полностью отсутствует. Какая-то система есть везде. Какая-то... Вопрос был в другом: как добиться того, чтобы на разных предприятиях применялись одни и те же хорошие идеи или лучшие практики работы? Как сделать так, чтобы на всех заводах люди занимались непрерывными улучшениями и этот процесс не зависел от личности конкретного генерального директора и состава его команды? Думаю, что к поиску «общего знаменателя» нас подтолкнул и кризис 2008–2009 годов. Кроме того, нас интересовало, что делают компании — лидеры мировой индустрии, чтобы быть эффективными и устойчиво развиваться.

Мы обратились в компанию «Дюпон», которая в свое время создала одну из лучших в мире производственных систем в нефтехимии. Их завод в Люксембурге произвел на нас сильное впечатление. Мы вернулись оттуда уверенные в необходимости разработки своей производственной системы. В то время мы делали с «Дюпон» проект в области охраны труда и промышленной безопасности и видели реальный эффект, а тема внедрения нового и долгосрочной приживаемости лучших практик важна как для безопасности, так и для производственной системы.

Центральное место в производственной системе «СИБУРа» (ПСС) занимает стандарт работы руководителя (CPP). Говоря простым языком, CPP — это набор стандартных практик, необходимых для управления и непрерывных улучшений в ежедневной работе каждого руководителя. Для нас CPP — это демонстрация лидерства и готовности руководителя изменяться, развиваться самому.

Второй элемент ПСС — это процесс управления, или то, как мы управляем непрерывными улучшениями. К нему относятся процедуры целеполагания, формирования ключевых показателей (КПЭ) и фокусов в операционной деятельности.

Третий элемент — способности персонала — имеет отношение к тому, как мы развиваем людей, чтобы они могли применять предыдущие два элемента.

Наконец, корпоративная культура, в которой выгодно заниматься улучшениями и управлять на основе CPP, является четвертым элементом нашей производственной системы.

Переход к новой производственной системе постепенно изменил философию работы каждого руководителя в компании. К примеру, с 2008 года я генеральный директор «Томскнефтехима». В ситуации кризиса 2008–2009 годов я мог действовать по-старому: собрать руководителей и вместе с ними определить, какие расходы нужно «срезать». На этом моя работа была бы закончена. А в рамках производственной системы у меня появилась библиотека лучших практик, в том числе и для управления в кризисных ситуациях.

Другой пример — постановка агрессивных целей. У нас было около 60 остановок производства полиэтилена в год. Действуя по-старому, мы могли бы планировать от достигнутого: поставить перед собой годовую цель «снизить число остановок до 55», не проводя принципиальных изменений. В новой производственной системе мы изучили и взяли в качестве ориентира лучшую практику мировых лидеров: менее 30 остановок в год. Помимо этой цифры мы сформулировали набор необходимых мероприятий на 2 года вперед — иными словами, перешли от краткосрочного фокуса к более долгосрочному, требующему принципиальных изменений.

А вот совсем простой пример из области развития и наставничества. На предприятии работает опытный токарь. Привычный подход таков: давайте прикрепим к нему на год молодого рабочего, пусть перенимает мастерство. В новом подходе мы сначала зададим вопрос: а будут ли эта профессия и это рабочее место востребованы в будущем? Возможно, работе на этом станке учить уже не нужно, а следует перейти к новым моделям оборудования с ЧПУ (числовым программным управлением)? Хотим ли, чтобы обучаемые просто

копировали то, что опытный токарь делает сегодня, — или нам нужны новые компетенции? В итоге новичка прикрепляют к опытному токарю на 3 месяца, затем он едет на стажировку к производителям станков с ЧПУ, а после этого работает на другом заводе, где подобное оборудование уже есть.

Новая философия работы не всегда внедрялась легко. Мы постоянно задавали вопрос: почему один руководитель ей следует, а другой нет? Спрашивали людей: «Почему не работаешь по-новому?» — и порой получали ответ: «А мне никто не дал конкретного указания!» В результате мы сформулировали несколько важных принципов управления в «СИБУРе»:

Каждый руководитель должен постоянно улучшать то, что делает он и его сотрудники, а не просто исполнять приказы.

Обязанность руководителя — развивать своих людей в ежедневной работе.

Мы ждем от руководителей проактивной позиции по отношению к изменениям.

Вернувшись к первому элементу нашей производственной системы. В «СИБУРе» внедрены десять практик CPP:

- 1) решение проблем;
- 2) делегирование;
- 3) управление сложной беседой;
- 4) приверженность безопасности;
- 5) планирование;
- 6) беседы по эффективности;
- 7) визуальное управление;

- 8) обратная связь;
- 9) линейный обход;
- 10) наставничество.

Для формирования этих практик у нас было несколько источников. Во-первых, мы использовали опыт «Дюпона» и результаты управленческого аудита, проведенного «Дюпоном» на предприятиях «СИБУРа». Во-вторых, опирались на обычный здравый смысл. Тут как с блоком Ньютона: я уверен, что яблоки падали и на других людей, но именно Ньютон осмыслил этот процесс в виде закона физики. Нечто сходное сделали и мы: исследовали, что и как делают в своей управленческой работе самые эффективные руководители на производстве, формализовали это и распространили лучший опыт по всем предприятиям.

К примеру, на заводе течет крыша. Почему проблема не решается? Причина в том, что те, кто знает о проблеме, и те, кто отвечает за ее решение, — разные люди. Визуальное управление (доска, на которой отмечены проблемы) помогает создать общее информационное пространство, где проблемы решаются, а не зависают.

Еще один пример: по данным учетной системы, на предприятии «все хорошо», однако рабочие постоянно говорят о сбоях и проблемах. Очевидно, компьютер врет. Руководителю стоит сделать линейный обход. Он уже делает обходы? Давайте посмотрим, как их делать правильно и эффективно, чтобы наблюдения и разговоры касались действительно важных вещей и приводили к реальным улучшениям. Отсюда выросла наша практика линейных обходов и бесед по эффективности.

Для меня все практики СРР можно разделить на три группы:

1. Делай работу правильно.
2. Делай правильную работу.
3. Следуй нашим ценностям.

Десять практик показывают, где и как именно руководитель должен следовать ценностям «СИБУРа» в своей каждодневной работе.

Производственной системе «СИБУРа» и стандарту работы руководителя мы обучаем всех новых руководителей в обязательном порядке<sup>1</sup>. При этом обучение в классе короткое, поскольку основное развитие происходит в процессе работы. И здесь ключевую роль играет личный пример руководителя. Например, Дмитрий Конов одним из первых завел доску визуального управления и разместил ее перед своим кабинетом. Приезжая на предприятия, он обязательно ходит на линейные обходы (и проводит их образцово), дает обратную связь и проводит развивающие встречи с подчиненными ему руководителями. Аналогичным образом сейчас действуют и другие руководители «СИБУРа».

Внедрение производственной системы позволило существенно повысить вовлеченность людей. Мы начали ставить перед собой агрессивные цели и быстрее внедрять лучшие практики. Улучшилась и командная работа. Теперь источником идей для совершенствования стала вся

---

<sup>1</sup> Автор книги помогал «СИБУРу» в создании учебных программ по СРР в 2011–2012 годах.

## ПРЕДИСЛОВИЕ ОТ «СИБУРА»

наша компания, а не только подразделение, в котором работает конкретный руководитель.

Я рад, что Павел Безручко написал эту книгу. Она будет особенно полезна руководителям компаний, еще не приступившим к созданию своей производственной системы или находящимся в процессе ее трансформации. Таким руководителям я могу дать два совета:

Ищите правильный баланс между hard-системой и soft-культурой, установками и навыками людей. Не увлекайтесь только hard-мерами, ведущими к росту прибыли. Результат не будет устойчивым, если вы не измените каждодневную управленческую работу.

Верьте, что ежедневные усилия по улучшению работы людей, их развитию, совершенствованию безопасности дадут свои плоды. Нельзя получить ноль несчастных случаев или ноль процентов брака сразу — это работа вдольную, но в горизонте от двух до пяти лет результат обязательно будет достигнут.

*Игорь Климов,  
член правления ООО «СИБУР»,  
генеральный директор Тобольских предприятий компании*



# ПРЕДИСЛОВИЕ ОТ «ЕВРАЗА»

---

«ЕВРАЗ» внедряет у себя бизнес-систему (БСЕ — бизнес-система «ЕВРАЗа»), состоящую из пяти элементов:

- 1) амбициозное целеполагание;
- 2) принципы «ЕВРАЗа»;
- 3) развитие сотрудников;
- 4) эффективное управление, составной частью которого являются СПР (стандартные практики руководителя);
- 5) совершенствование процессов.

Мы начали строить ее девять лет назад, и в 2017 году она сформировалась именно в таком виде. Цель внедрения бизнес-системы — добиваться большего, чем позволяет рынок, и устойчиво развиваться.

В сердце БСЕ находится амбициозное целеполагание. Если мы сразу понимаем, как достичь той или иной цели, это означает, что она не амбициозная, а потому не очень интересная. Мы верим, что масштаб и сложность целей должны вызывать развивающий дискомфорт: только в этом случае компания и люди действительно идут вперед.

Каждая бизнес-система уникальна — она отражает опыт, специфику и культуру конкретной компании, является частью ее ДНК. Я посещал Toyota и другие организации, где внедрены развитые производственные или бизнес-системы, — эти системы нельзя просто скопировать. Такие попытки, разумеется, предпринимались, но они неизменно заканчиваются неудачей. Даже у японцев доля успешных внедрений составляет лишь около 20%. То, что мы читаем в книгах, посвященных производственной системе Toyota, было 10–15 лет назад — вероятно, поэтому Toyota и другие открыто рассказывают о своем опыте. Их система постоянно развивается, и сейчас они, конечно, ушли далеко вперед. Наши пять элементов БСЕ вы тоже нигде не встретите именно в таком виде. Скажем, классическое «бережливое производство» — продукт сборочной индустрии, а у нас в горно-металлургической отрасли нельзя дернуть за рычаг и остановить доменную печь, поэтому мы не только заимствуем успешный опыт, но и находим свой путь. В наибольшей степени наши особенности отражает пятый элемент БСЕ — постоянное совершенствование процессов.

Помимо отраслевых различий определенную роль играет и национальный характер. К примеру, японцы меньше задаются вопросами «зачем?» и «почему?». А вот нашим людям нужно больше объяснять, но зато когда они понимают «зачем», то с готовностью работают по-новому не хуже японцев или европейцев. В то же время ссылки на национальные черты зачастую являются лишь отговоркой или оправданием того, почему система не работает или что-то не удается улучшить.

При внедрении производственной или бизнес-системы ключевая роль принадлежит руководителям,

и в частности первому лицу организации. Можно сколько угодно поддерживать новые подходы на словах, но если поступки говорят другое, то люди не поверят и не начнут действовать по-новому. Большинство наших руководителей имеют инженерное образование, их учили решать технические проблемы, а не руководить. Бизнес-система основана прежде всего на вовлечении сотрудников в достижение амбициозных целей и в процесс непрерывных улучшений. Это кардинально меняет роль руководителей: от индивидуального решения производственных проблем они переходят к тому, чтобы больше слушать и вовлекать людей, формулировать вопросы, а не только давать готовые решения. Поначалу эта трансформация вызывает сложности, но постепенно руководители начинают видеть пользу и результативность такого подхода.

Книга, которую вы держите в руках, посвящена эффективному управлению (у нас это четвертый элемент БСЕ). Мы считаем, что именно управление формирует ту систему и культуру, которые важны для достижения амбициозных целей и непрерывных улучшений. Мы проанализировали, чего нам для этого не хватает, и поняли, что многие руководители не умеют общаться с людьми так, чтобы достигать результата, используя всю их энергию и потенциал. Вовлечение начинается с простых вещей: нужно проводить совещания таким образом, чтобы у сотрудников была возможность высказаться, внести свой вклад, а обратная связь должна побуждать к осмыслению и к новым идеям. То же можно сказать и о других стандартных практиках руководителя. Именно в области управления людьми мы сейчас видим основной простор для совершенствования.

а внедрения любых инноваций, в том числе инструментов индустрии 4.0, — доверие между работниками и руководителями. Величайший из барьеров, стоящих на пути изменений, — страх, который сковывает креативность индивидуума и организации. Взаимное доверие создает среду, в которой люди не боятся пробовать и ошибаться, искать новые пути. БСЕ, задавая понятные правила, выступает мощным инструментом формирования культуры доверия.

Внедрение БСЕ происходит у нас в несколько этапов. Первый из них — проект БСЕ-трансформации, который напоминает краткосрочное погружение в языковую среду при обучении иностранному языку: за короткий период руководитель знакомится со всеми инструментами и принципами бизнес-системы. Этот этап является необходимым, но не достаточным — в дополнение к нему мы проводим годовую программу развития «Топ-300» для начальников цехов и директоров шахт, важным элементом которой выступает наставничество по внедрению БСЕ.

Я уже говорил о важности объяснения и демонстрации на личном примере, но вернусь к этому. Если мы не объясняем новое, срабатывает правило трех отрицаний: сначала я не понимаю, затем это мне не нравится, и в конечном итоге вы (мой руководитель) мне не нравитесь. Возникает своеобразная «циклическая ссылка». Объяснение того, зачем мы что-то хотим делать так, а не иначе, требует времени, и именно понимание вызывает эмпатию.

У нас, как и везде, работает принцип 20:60:20: 20% людей поддерживают изменения с самого начала, 60% выжидают, а еще 20% относятся к изменениям скептически. Мы понимаем, что стопроцентная вовлеченность

## ПРЕДИСЛОВИЕ ОТ «ЕВРАЗА»

и принятие нового недостижимы. Поэтому наша главная задача — сделать так, чтобы 60% примкнули к поддерживающим, а оставшиеся 20% скептиков подтянутся или уйдут.

Если говорить о достижении амбициозных целей, то сейчас мы их перевыполняем. Основной вызов для нас — постоянная генерация и внедрение идей по улучшению. Это важно, поскольку мы уже подходим к той точке, где легко реализуемые идеи повышения эффективности будут исчерпаны. Но результат БСЕ — это не только и не столько достижение амбициозных целей в коротком периоде. Начинать трансформацию бизнес-системы и культуры без «длинного горизонта» — долгосрочного взгляда на организацию — распространенная ошибка. Если у вас в приоритете краткосрочная прибыль или вам нужно «подтянуть» компанию для последующей продажи, системную и культурную трансформацию начинать не стоит. В нашей индустрии «длинный горизонт» — это как минимум 10–15 лет, и для меня важно, чтобы спустя два десятилетия, когда сменится поколение руководителей, организация продолжила работать по этим принципам и сохранила культуру непрерывного совершенствования. Именно это я буду считать успехом.

Я рад, что Павел написал эту книгу. Он и его компания «ЭКОПСИ» помогают нам в большом и интересном деле. И я надеюсь, что наш совместный опыт будет полезен читателям.

*Алексей Иванов,  
старший вице-президент «ЕВРАЗа»*



# ПРЕДИСЛОВИЕ

## ОТ «ГАЗПРОМ НЕФТИ»

---

Предпосылкой внедрения практик регулярного менеджмента в группе компаний ПАО «Газпром нефть» (ГПН) стала недавняя актуализация стратегии ее развития. Мы поставили перед собой амбициозную цель: удержать возврат на вложенный капитал на уровне, существенно превышающем среднеотраслевые показатели, одновременно наращивая объемы производства, с тем чтобы оставаться в десятке крупнейших вертикально интегрированных нефтегазовых компаний в мире. Для решения столь масштабной задачи необходимо было найти новые источники повышения операционной эффективности, в полной мере раскрыть потенциал организации и мобилизовать резервы, заложенные в оптимизации ее производственных процессов. Для этого, в свою очередь, требовалось выстроить вовлекающую среду, которая мотивирует сотрудников активно участвовать в развитии культуры непрерывных улучшений.

Создание вовлекающей среды невозможно без нескольких абсолютно базовых составляющих: необходимо коммуницировать стратегические цели на языке сотрудников, культивировать единые корпоративные ценности, формировать адекватное ценностное предложение

сотрудникам в ответ на их лояльность ценностям организации и, наконец, последовательно демонстрировать, что руководители привержены стратегическим целям и ценностям и сами стремятся к непрерывному развитию и совершенствованию.

Действительно, стратегия может быть идеальной — но если сотрудники видят, что слова руководителей расходятся с делами, то это побуждает их заниматься профанацией. Такое положение дел губительно не только для компании, стремящейся к развитию, но и вообще для любой бизнес-организации.

Практики регулярного менеджмента (ПРМ) задают базовый, «гигиенический» уровень управления, который обеспечивает исполнение стратегии и соответствие ценностям. В ГПН мы начали разрабатывать и внедрять ПРМ примерно два года назад, в 2017 году, и Павел вместе с компанией «ЭКОПСИ Консалтинг» стал активным участником этого проекта.

Вначале мы договорились о самом простом и одновременно практическом формате описания практик, сведя все к элементарным алгоритмам и принципам регулярных управленческих действий. Затем мы определились со спонсорами этой новой программы. Лидерами разработки и внедрения ПРМ в нашей компании стали члены правления — именно они формируют ожидания и приоритеты и в развитии системы управления в целом, и в создании необходимых инструментов. Далее были пристально изучены уже существующие в нашей компании и в других производственных компаниях управленческие практики. Проведя исследование, мы поняли, что у нас есть около 50 по-разному сложившихся управленческих практик. Мы убрали из этого перечня то, что относилось

скорее к поддержке профессиональных компетенций или являлось нестандартной управленческой работой. Затем отставили в сторону то, что не было востребовано повсеместно. И, наконец, в прямом контакте с представителями наиболее проактивных руководителей отобрали практики, которые касались всех и выглядели самыми универсальными.

В результате мы выбрали, описали и приступили к внедрению шести ПРМ, которые в наибольшей степени помогают в развитии нашей производственной системы и культуры в данный момент:

- 1) проведение совещаний;
- 2) линейный обход;
- 3) визуальное управление;
- 4) обсуждение эффективности;
- 5) диалог о развитии;
- 6) обратная связь.

Разумеется, оставили мы и задел на будущее — предварительно описанные и пока не получившие распространение практики второй волны. Однако мы решили не переходить к новым инструментам, пока не добьемся глубокого понимания и использования шести приоритетных управленческих практик по всей организации.

Сейчас, когда с точки зрения внедрения пройдено уже больше половины пути, можно сказать, что самым сложным в этом процессе было согласовать терминологию и представления о правильном менеджменте, найти «метаязык», одинаково понятный руководителям, работающим на нефтедобывающих предприятиях,

Конец ознакомительного фрагмента.  
Приобрести книгу можно  
в интернет-магазине «Электронный универс»  
([e-Univers.ru](http://e-Univers.ru))