

Системы мотивации: правильные или жизнеспособные?

Все начинается с малого. И в бизнесе зачастую сначала работают сами владельцы. И они сами, и их наемные работники делают все, что нужно в этот момент. Потом у людей появляются привычные должности. Точнее, привычные названия должностей. Но функции люди выполняют те, на которые способны. «Какой из него коммерческий директор? В лучшем случае — начальник бэк-офиса. Но с клиентами говорит душевно. Они его любят, считают защитником своих интересов. Так что пусть называется коммерческим директором. С нас не убудет, а ему приятно, значит, и нам будет хорошо».

И деньги платят людям не по каким-то формулам, а «по совести». Потом «формулы» расчета зарплаты, может быть, и появляются, но часто в этот начальный период каждый сотрудник имеет свою «формулу» или «формулу со своими коэффициентами». Все довольно. Все хорошо. До тех пор, пока...

Один наш клиент решил завоевать весь мир. Ну не весь мир, а пока только Россию. Вернее, 50 % своего рынка. Он проехал по своим крупнейшим дилерам в ре-

гионах и понял, что они «мышей не ловят», зарабатывают себе «на гороховую похлебку» и удовлетворяются тем, что «падает им в руки». Их местные конкуренты ничем не лучше, и перетащить от них клиентов ничего не стоит.

Мы любим клиентов с амбициями и всегда готовы помочь им вырастить лидерский бизнес! Особенно когда во главе компании стоит сам владелец, который верит в перспективу. И мы пошли по столько раз хоженой дорожке.

Быстро прошли первый шаг: наметили цели на ближайшие пять лет.

Как и всякому бойцу, лидерской компании нужен очень крепкий скелет: организационная структура. Разобрались, какой она должна быть через 5 лет, через 3 года. Договорились, к какой структуре будет переходить в следующем году. Открыли вакансии, начали искать людей.

Но деньги надо зарабатывать уже сейчас! Ждать новых героев некогда! А наводить порядок нужно не только у дилеров, но и в своем огороде. В первую очередь в коммерческом блоке. Что обычно у коммерсантов



Новости наших клиентов и партнеров

- В марте прошло мероприятие «5 o'clock with Berkeley», организованное **компанией Blackwood**. Во время семинара специалисты компаний Blackwood, Ernst&Young (Россия) и Berkeley Group (Великобритания) рассказали посетителям о юридических тонкостях оформления недвижимости в британской столице и о налоговых нюансах.
- Занятия в школе дорожной безопасности Junior Campus от **компании BMW** дополнились курсами для слабослышащих детей и детей с нарушениями развития. Для инвалидов программа Junior Campus особенно важна, так как улица совсем не приспособлена для их возможностей, и все, что с ней связано, вызывает у них страх и дискомфорт. Занимаясь на площадке Junior Campus, дети смогут не только получить навыки дорожной безопасности, но и почувствовать себя такими же полноценными, как и их сверстники.
- В первых числах марта открылся просторный дилерский центр KIA **Автомир** Крылатское. Комплекс оснащен в соответствии с высокими стандартами KIA Motors Корпорейшн, отражает концепции «Красный куб», «Гармония эллипса» и «Пространство восторга».
- **Сеть «КАРО Фильм»** в партнерстве с ЗАО «Мерседес-Бенц РУС» откроет два кафе «Mercedes me» в московских кинотеатрах в мае-июле 2014 года.

Двадцать лет ШАГаем с Вами

не так? Правильно — система мотивации! Не зовет в бой, не показывает, сколько и как можно заработать... Да тут еще год очередной грянет. В общем, кроме глобального развития надо и в сегодняшней мотивации «подкрутить». Все верно: хорошая система мотивации — нужная вещь для лидера рынка.

Строим с Владельцем и Генеральным директором систему мотивации. Вещь для нас знакомая. Целевой доход — такой. Оклад — такой. Растет так-то. Половину премии платим за это. Вторую — за это. Все логично, все прозрачно, правила игры для всех едины. «Договорились?» — «Да, принципиально утверждаем, а в понедельник конкретно примерим на наш состав».

Понедельник. Сидим в офисе у клиента. Смотрим данные по коммерсантам. Замечаем, что нашего Генерального директора что-то тревожит. Или смущает. В воздухе напряженность. По лицу руководителя читаем: «Никому из коммерсантов «одежка» новой мотивации не в пору». Начинаем обсуждать.

Вот ветеран. Зарабатывает по местным меркам очень неплохо. Ведет самых крупных клиентов. У него налаженные отношения с людьми из других подразделений. Он сегодня уже не просто коммерсант, а часто привлекается как наставник для новичков. Владелец надеется, что он вырастет в начальника отдела. Этот ветеран от новой системы оплаты труда в деньгах не теряет, но его бы хорошо привязать к результатам группы. Чтобы молодежь подтягивал, да сам чтобы ерундой не занимался. Чтобы «не стрелять из пушки по воробьям».

Другой продает немного, но его привлекали поднимать новый филиал. Показал себя неплохо. Его бы в отдел по работе с филиалами и дилерами перевести. Да нет пока такого отдела. А на роль начальника он не тянет. Да и открывать новые филиалы в этом году будем осторожно.

Есть еще две девочки в Отделе документального обеспечения. Им без общения с клиентами «кисло» там работать. Они и продать что-нибудь могут. А под действие новой мотивации они не попадают: в отделе «бригадирская» система оплаты.

Не готов наш Генеральный директор всерьез менять компанию! Сработался он уже с такой структурой и с такими людьми. Вверх бизнес двинуть хочется, а в новую структуру не верит, да и страшно ему! Вот и новая мотивация, которая отлично показывала себя в других — «отстроенных» — компаниях, не ложится ему на душу.

Да и нам видно, что есть немалый риск для бизнеса. Не одному только Генеральному директору «удобно» в сегодняшней системе. И другим сотрудникам вполне хорошо: привыкли они, вжились. Да и люди они, в общем-то, не плохие. И сегодняшних клиентов обслуживают именно они. Кто будет с клиентами работать, если сотрудники побегут? В этом подмосковном городе «по свистку» людей не наберешь.

— Давайте пойдем таким путем, — предлагаем мы Генеральному директору. — Сделаем переходный этап. Сегодня среди коммерсантов двое — практически новички. Они еще «не вжились». Для них и для всех будущих «новеньких» коммерсантов запускаем разработанную нами систему оплаты труда. Все равно вакансии для новеньких открывать надо, чтобы у нас был поток и мы не боялись расставаться со слабыми коммерсантами.

Только новичков надо тянуть и растить. Вот мы нашего Ветерана к этому и приспособим. Часть его премии привяжем к «успехам» подопечных. Если справится с такой задачей, то это будет шагом по пути в начальники отдела. А не получится — останется хорошим коммерсантом. Вернем на общую систему: будет зарабатывать деньги от своих продаж.

ПОЗДРАВЛЯЕМ С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ!

**Межбанковский
Финансовый Дом
с 22-летием!**

**Группу компаний
«Элфор»
с 17-летием!**

**Банк «Петрокоммерц»
с 22-летием!**



**Компанию «ЛИГА»
с 10-летием!**

**Розничную сеть
«Л'Этуаль»
с 17-летием!**

**Компанию
«Югснабсервис»
с 19-летием!**

**Компанию «Блэйд»
с 21-й годовщиной!**

Двум девочкам из Отдела документального обеспечения дадим премию как коммерсантам, но при условии, что не будет нареканий от Начальника отдела по выполнению остальных функций. Если смогут зарабатывать приличные деньги — значит, коммерческая жилка у них есть. А мы будем иметь «горячий резерв» на случай, если старички пойдут «на выход», а «новичков» не будет или они еще подняться не успеют.

Конечно, поклонники «правильных» решений могли сказать, что вместо белоснежного круизного лайнера получилась у нас смесь баржи с подводной лодкой. Но зато этот гибрид «поплыл». Да как! Через полгода компания смогла вырастить полноценного начальника коммерческого отдела. Одна из двух девушек, которые «подрабатывали» коммерсантами, в итоге перешла в коммерческий отдел. Без потерь тоже не обошлось. Но теперь в компании есть Коммерческий отдел, который занимается при-



Как хотелось бы

Как есть на самом деле

влечением клиентов и обслуживанием крупных клиентов, есть Дилерский отдел, а руководитель Отдела документального обеспечения не называется больше Коммерческим директором. Кризис не дал «выстрелить» замыслу в полную силу, но компания его прошла с минимальными потерями. А продолжи мы настаивать на исходном, правильном и логичном решении — лежала

бы да пылилась наша безупречная система мотивации где-нибудь в шкафу у Генерального. Сколько их, чьих-то безупречных разработок под толстым слоем пыли, видели мы в директорских шкафах!

Некоторые начитанные менеджеры интересуются: почему мы создаем кривые оргструктуры и косые системы мотивации? Да вот именно поэтому! ✨

*Владимир Хомутов,
Юрий Пахомов*

Есть ли счастье в работе?

Вопрос одновременно и простой и сложный. Простой — потому что я лично для себя давно нашел ответ на этот вопрос. А сложный — потому что у каждого свой ответ, и, естественно, ответы разных людей могут не совпадать. Кроме того, думаю, что не все могут осознанно ответить на этот вопрос.

Для меня это самореализация через созидательную деятельность в условиях свободы выбора. То есть возможность самому придумать и создать что-либо. По Платону, который определял творчество, как переход из небытия в бытие. Приятно увидеть плоды своего волеизъявления, особенно когда работа сделана на совесть. Потому что вторая составляющая — это удовлетворение от результата.

Этот подход более всего возможно реализовать в предпринимательском формате. Как правило, предприниматели-творцы пускаются во все тяжкие, ведомые именно этим мотивом. Деньги, конечно, отличный мотиватор. Но в какой-то момент они отходят на второй план. Тем более не имеют значения такие фантики, как соцпакет и карьерный рост (и прочие бла-бла-бла). Это подмена содержания формой. На фантики ведутся те, кто еще не нашел себя.

Не согласен, что работа — это трудовая повинность. Есть возможность реализовать себя и не будучи самостоятельным предпринимателем. Не все готовы (ввиду личностных особенностей) быть предпринимателями (бизнесменами). По моим наблюдениям, наибольшая возможность самореализации есть у людей творческих профессий. От актеров-режиссеров — до дизайнеров и архитекторов.

Как я уже сказал, вторая составляющая — это удовлетворение от результата. Это тест, который каждый сдает самому себе.

Есть много успешных людей, перед мастерством которых я преклоняюсь, которые вполне самореализованы и счастливы, хотя и работают «на дядю». Это тренер, воспитанники которого становятся чемпионами мира. Это мастер по интерьерам, к которому стоит длинная очередь. Это врачи, которые каждый день стоят у конвейера по спасению жизней. Это лишь немногие

примеры из большого списка. Я даже знаю одного офицера, который искренне счастлив служить в армии — выполнять приказы и решать сложные поставленные задачи (что для меня абсолютно непонятно, а для него в этом большой смысл).

От успешной реализации большого интересного проекта получает удовольствие не только автор идеи, но и вся команда. Это важно. Когда приезжает Цирк дю

Солей, многие готовы работать при подготовке проекта волонтерами (без оплаты), потому что приобщение к великому делу — огромное удовольствие. Когда Норман Фостер строит свой очередной шедевр, то вся команда (думаю, вплоть до бухгалтера) гордится сделанным.

Конечно, если большие проекты создаются в комфортных условиях — это только добавляет масла в огонь. Это прекрасно понимают создатели Google и Zappos, которые по праву получают звание самых привлекательных работодателей. Но, когда мы (я и моя команда) когда-то только начинали свой бизнес, наш первый офис был в стареньком обшарпанном полуподвале. При этом мы



были абсолютно счастливы оттого, что придумали амбициозную идею, поставили перед собой высокую планку и каждый день нашей работы приближал нас к заветной цели. Мы уважали себя за это. А сейчас, заходя в офис класса «А», я вижу там много кислых лиц в дорогих костюмах. И уверен, что с соцпакетами и карьерой у этих ребят все в порядке, да и корпоративная культура на высоте. Но лица-то такие кислые, что их просто жаль. Судя по всему, не хватает чего-то настоящего важного.

Если вернуться к словарному определению (состояние человека, которое соответствует наибольшей внутренней удовлетворенности условиями своего бытия, полноте и осмысленности жизни, осуществлению своего человеческого назначения), то важно поговорить о смыслах. «Неосмысленная жизнь не стоит того, чтобы жить», — говорил Сократ.

Как в известной притче: кто-то «таскает камни», а кто-то «строит храм» — притом что оба делают одинаковую работу при одинаковом вознаграждении. Очевидно, что тот, кто «строит храм», получает больше удовольствия от работы, чем тот, кто просто «таскает камни». Важно, какой смысл все участники процесса в это вкладывают. Осмысленность имеет значение, смысл имеет значение. Поэтому я бы предложил помериться смыслами, а не соцпакетами.

Безусловно, в адекватных компаниях, которые стараются строить бизнес с человеческим лицом, есть практика мониторинга удовлетворенности сотрудников. Это важный вопрос. Этот мониторинг, с одной стороны, показывает, что руководству небезразлично эмоциональное состояние своих сотрудников и они готовы что-то делать, чтобы дать возможность своим людям получать удовольствие от того, чем они занимаются. С другой сто-

роны, это полезная информация для создания эффективной программы мотивации (в том числе карьерной лестницы), развития корпоративной культуры, актуализации миссии компании.



Другое дело — инструменты этого мониторинга. Я видел разного рода анкеты — большие и маленькие, витиеватые и простые. Но, как мне кажется, анкета не способна дать объективную картину. Тема уж больно интимная, и не каждый станет открывенничать на бумаге. Поэтому ответы в анкете чаще носят формальный или манипулятивный характер.

По моему опыту самый лучший способ узнать степень удовлетворения человека — это разговор с ним.

И это задача не столько HR-менеджера, а в большей степени — непосредственного руководителя. Руководителю нелишне установить доверительные отношения с сотрудниками и периодически замерять градус удовлетворенности. Конечно, это делается не в качестве дежурного набора формальных вопросов, а выясняется в доверительной беседе (возможно, и в неформальной обстановке), и информация считывается не только вербальная, но и невербальная. Этот разговор даст опытному руководителю не только обратную связь, но и возможность тут же провести некоторую коррекцию ситуации.

Главное для руководства — понимать, что очень многое зависит от них самих. От того, какие цели они ставят, какую миссию они пропагандируют, какую идеологию и ценности исповедуют, какие смыслы они вкладывают в работу организации (и насколько вся эта история искренняя), — во многом зависит самоощущение их команды. ✨

Владимир Сметанников

Мировые советы

«6 Сигм» иссушают креативность персонала

«А теперь я хочу сказать вам кое-что, и я имею в виду, что это наилучший и наиболее безопасный способ действий, — я не верю в процесс. В жизни, когда я интервьюирую потенциального нового сотрудника и он говорит мне, что «все дело в процессе», я рассматриваю это как плохой признак... Проблема состоит в том, что во множестве больших компаний процесс становится заменителем мышления. Вас побуждают действовать подобно маленькому приводу в большой машине. И, честно говоря, это позволяет вам держать людей, которые не очень сообразительны, которые не очень креативны.»

Elon Musk, основатель «Space-X and Tesla Motors»

Если вы работаете в сколь-нибудь крупной компании, велик шанс, что вас обяжут пройти тренинг по методике «6 Сигм» или по одной из многочисленных техник, подражающих этой методике. Ведущие тренинга напомнят вам, как это в свое время случилось со мной, новообращенных религиозных фанатиков, истово распространяющих свою веру. Просто представьте себе, что кому-то удалось скрестить сайентологов и «свидете-

6σ

лей Иеговы» и смачно переложить эту смесь на темы развития бизнеса.

Согласно официальной версии «6 Сигм» — это систематизированный и организованный метод оптимизации стратегических процессов, разработки новых продуктов и развития сервиса.

Этот метод базируется на статистических выкладках и научной методологии и имеет целью значительное снижение дефектов продукции, используемой потребителями.

Не волнуйтесь, если вам покажется, что вы здесь не все поняли. Считается, что даже Верховные Лин-Мастера — Черные Пояса 6 Сигм не могут довести до неподготовленных людей до конца смысл этого определения. Потому что «6 Сигм» — это и не статистика, и не наука. Вам нужно просто пройти через тренинг «6 Сигм», чтобы претендовать на то, что вы понимаете, что это значит.

Что ж, давайте попробуем разобраться.

Мнимые истины «6 Сигм»

В статье о теории «6 Сигм», опубликованной в *Journal of Operations Management* за 2008 г., Р. Шредер (R. G. Schroeder) дает несколько важных определений.

«6 Сигм» — это подход, нацеленный на повышение производительности через управление данными для определения ключевых причин бизнес-проблем и оптимальных способов их решения».



Также здесь утверждается, что «6 Сигм» — это бизнес-процесс, позволяющий компании существенно улучшить свою прибыльность на основе реструктуризации и мониторинга каждого бизнес-направления таким образом, который минимизирует затраты и потери ресурсов и увеличивает удовлетворенность клиентов». И далее: «6 Сигм» — это дисциплинирующий, основанный на статистике подход для улучшения качества рабочих процессов и конечного продукта», а также «стратегия менеджмента, требующая изменения корпоративной культуры организации».

Главная и наиболее важная цель подхода «6 Сигм» — это минимизация вариабельности организационных процессов на основе использования достаточно болезненных мероприятий, распространяемых на всю компанию. Эти мероприятия включают в себя обучение специалистов, структурирование способов действий и применение методов измерений к рабочим процессам.

Это подобно тому, что происходит с нервными клетками при эпилепсии. По мере повторения припадков, разнообразие нервных клеток сокращается. А сокращение этого разнообразия опустошает мозг.

В применении к деятельности бизнес-компании «6 Сигм» действует аналогично организационному эпилептическому припадку.

Рыночные корпорации должны удерживать достаточно непростой и парадоксальный баланс между двумя полюсами оси. С одной стороны, они должны работать на достижение немедленной выгоды для акционеров — и здесь «6 Сигм» показывает свою силу. С другой же стороны, корпорации нуждаются в новых идеях для разработки инновационных продуктов. Только сохранение равновесия между этими полюсами способно дать компании очень труднодостижимое качество, называемое «конкурентным преимуществом».

Метод «6 Сигм» аналогичен организационному эпилептическому припадку.

Человеческий мозг, разнообразие и креативность

Единственная система во Вселенной, о которой мы знаем, что она способна быть инновативной, — это человеческий мозг. Но для этого наш мозг нуждается

в свободе, длительных периодах праздности, позитивных эмоциях, низком уровне стресса, случайных событиях и «шумовом фоне», а также в чаепитиях в саду с друзьями — и тогда он способен быть креативным. Правда состоит в том, что невозможно одновременно двигаться двумя путями. Пока мы еще бьемся над тем, как заставить робота заняться творчеством, люди остаются единственным источником инноваций в обозримом будущем.

Мозг человека активно ищет и находит свои собственные вариации. С каждым новым приобретаемым нами опытом наш мозг необратимо изменяется. Эти изменения становятся все более глубокими и стабильными, если мы не упускаем возможности обрести новый опыт. Это позволяет нашему мозгу консолидировать то, что он поглощает, и интегрировать это в наше новое самоощущение, извлекая смыслы из этого опыта.

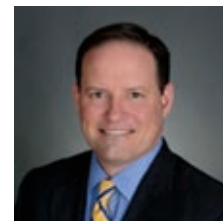
Этот процесс отличается от опыта к опыту и от человека к человеку. Неврологи обнаружили, что главная часть этого процесса происходит в коре головного мозга в бодрствующем состоянии. Но без отдыха активная работа мозга невозможна.

По моему опыту то, на что единодушно жалуются сотрудники большинства крупных организаций, всегда так или иначе связано с «процессом». Каждый опросник для сотрудников, который я видел внутри таких компаний, показывал в своих результатах, что люди увлекаются «процессами» в последнюю очередь и обычно очень негативно к ним относятся. Если вы хотите найти верный способ убить рабочую мораль, индуцировать распространение цинизма, остановить инновации и подчинить людей безмозглой бюрократии, почему бы вам не внедрить у себя метод «6 Сигм» или любое его подобие.

Возможно, наиболее очищающим мозги относительно всех этих процессов является тот факт, что все независимые, к сожалению, очень немногочисленные исследования эффективности метода «6 Сигм» показывают, что его утверждения о повышении прибыльности бизнеса являются по меньшей мере очень сомнительными.

Иными словами, «6 Сигм» отнимет ваше время, но оно не работает.

Автор — Andrew Smart, Senior Business Leader /CBL, Information Services at MasterCard Advisors



Комментарии к блогу:

Venkatesh Govind: «Я знаю, что ваши утверждения крайне непопулярны. Но они истинны».

Jon B. Roberts: «Я встречал множество «черных поясов» системы «6 Сигм», которые обладали более чем скромными управленческими навыками. Программы «6 Сигм» и система их поясов подобны тому, что делается в американских общеобразовательных школах. Вас учат здесь правильно заполнять тесты, а не вооружают знанием жизни».

Coretta Yume H.: «Слава Господу, нашелся кто-то, кто имеет достаточно здравого смысла и смелости, чтобы сказать об этом на публичном форуме. Эта система подобна прохождению стандартизованного тестирования. Нормализация людей, чтобы они мыслили как роботы. Ирония состоит в том, что мы живем в мире, который, кажется, приветствует инноваторов и тех, кто меняет правила игры. Почему же тогда многие компании и отрасли обращаются к «нормализации» креативного мышления, загоняя его в ригидные рамки, подобно системе «6 Сигм»?»

Marilou [Louie] Myrick: «Вы отметили очень важные вещи. Это привлекло мое внимание, потому что сейчас я готовлю статью на ту же тему. Меня интересует ваше мнение о моей гипотезе: «Слишком много лидеров не способны поддерживать постоянно высокий уровень достижений. Поэтому они (подсознательно) надеются скорректировать свое неэффективное лидерство организационными системами, делающими упор на процессах и структурах, подобно методике «6 Сигм»».

Keith Vallencourt, PE CSSBB CPIM: «Вот краткий конспект моего знакомства с системой «6 Сигм» (и в этом контексте это также относится к Демингу, Джурану и Кросби — но не относится к работам Стиллса-Нэша-Тагучи, системам «Cost of Quality», «Total Quality Management», etc, etc).

С течением времени каждая компания или организация накапливает залежи проблем и недоработок, о которых все знают, но относительно которых ни у кого не хватает времени, власти или способностей, чтобы их исправить. Они — как камушек в ботинке, а не как сломанная нога, поэтому люди предпочитают немного потерпеть и продолжать двигаться дальше.

Возьмем «6 Сигм». Избранные сотрудники проходят через мельницу двухнедельных тренингов для «черных поясов» (производство «черных поясов» скоро станет уже специализированной отраслью в швейной индустрии). Остальная часть организации получает в это время поверхностные представления о системе на небрежно проводящихся тренингах, тогда как топ-менеджеры выражают свои неизменные восторги мудрому решению руководства. И вот оно начинает действовать!

На первых порах «6 Сигм» демонстрируют успех, как все мероприятия, которым оказывают большую публичную поддержку. Под нажимом сверху эта программа НИКОГДА НЕ ПРОВАЛИВАЕТСЯ. Но по истечении года или двух, когда все плоды, висящие низко к земле, обрываются, организация остается со сложными задачами, решение которых требует энергичных структурных преобразований. К этому времени общее разочарование неудачным внедрением «6 Сигм» становится открытым секретом. Большинство двухнедельных волшебников — обладателей «черных поясов» — явно демонстрируют, что они не так хороши, как на них надеялись. Показатель ROI прирастает ниже ожиданий, ни один из потенциальных чемпионов не демонстрирует ни энергии, ни живучести, ни политической воли для движения вперед, — и «6 Сигм» постепенно умирают, без официального отпущения грехов и без похорон.

Еще раз хочу подчеркнуть, что, когда проекты «6 Сигм» добиваются успеха, чаще всего это меньше всего зависит от самой этой программы. Обычно это происходит по той причине, что менеджеров проектов нацеливают на реализацию стоящих перед ними задач, не отвлекая их каждые десять минут на тушение пожаров и затыкание дыр. К несчастью, мы живем в культуре, которая убеждена, что если ты не делаешь десять дел одновременно, то ты не делаешь ничего, а императив о том, что для реализации проекта надо собирать менеджеров в кулак, а не бить по цели растопыренными пальцами, просто неприемлем для многих. Какая жалость».

Gail Wallace: «Если «6 Сигм» — такой замечательный процесс, то почему «Моторола» почти исчезла из виду и не имеет никаких инноваций после Motorola Razr? Я сомневаюсь, что их торговая марка «6 Сигм» была использована «Гуглом», может быть, как раз инновативная и креативная культура «Гугла» повлияла на то, что «Моторола» вернулась к сотовым телефонам? — Пицца для размышлений...» ✨

Источник: http://switchandshift.com/six-sigma-is-draining-employees-creativity?goback=%2Egde_26417_member_266635948#%21

© Перевод КЦ «ШАГ»

Бенчмаркинг: померяемся эффективностью

Почем инновационность?

Недавно медиахолдинг Thomson Reuters опубликовал список **100 инновационных компаний 2013 года** (<http://top100innovators.com>). Список составлен по алфавиту, без внутреннего ранжирования.

45 компаний, попавших в рейтинг, имеют штаб-квартиру в США, 28 — в Японии, 12 — во Франции, 4 — в Швейцарии, по 3 — в Германии и Южной Корее, 2 — в Швеции, по 1 — в Нидерландах, Канаде и на Тайване. **Российских и китайских компаний в списке нет.**

Из ста самых инновационных компаний мира 23 заняты в сфере производства полупроводников и электронных компонентов, 11 — компьютерных комплектующих, по 8 создают телекоммуникационное оборудование и автомобильные комплектующие, 7 — химическую продукцию.

В совокупности 100 компаний, представленных в исследовании, сгенерировали **более \$ 4,5 трлн годового дохода**, что, к примеру, почти в 2 раза выше ВВП Великобритании. Кроме того, в 2013 году благодаря ведущим инновационным компаниям появилось свыше **265 тысяч** новых рабочих мест. Примечательно, что все это происходило на фоне достаточно медленного восстановления от рецессии в США и Европе.

Двадцать лет ШАГаем с Вами

Компания	Страна	Выручка, 2013 (млн \$)	Персонал (чел.)	TP-Index (\$/чел.) ¹
ХИМИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ				
Shin-Etsu Chemical Co., Ltd.	Япония	10 879,6	17 712	614 249,7
Air Products and Chemicals, Inc.	США	10 180,4	21 600	471 314,8
3M Company	США	30 871,0	88 667	348 167,9
ОАО «Сибур Холдинг»*	Россия	8993,3	30 000	299 776,7
Asahi Glass Co., Ltd.	Япония	13 852,3	49 961	277 261,8
Nitto Denko Corporation	Япония	7168,3	26 227	273 316,2
ПРОМЫШЛЕННОЕ ПРОИЗВОДСТВО				
General Electric Company	США	146 045,0	307 000	475 716,6
ABB Ltd	Швейцария	41 848,0	147 700	283 331,1
The Goodyear Tire & Rubber Company	США	19 540,0	69 000	283 188,4
Compagnie Générale des Établissements Michelin	Франция	28 377,9	114 394	248 071,5
ПРОИЗВОДСТВО ЭЛЕКТРОНИКИ				
Apple Inc.	США	170 910,0	84 400	2 025 000,0
LG Electronics Inc.	Южная Корея	47 734,2	82 000	582 124,5
Altera Corporation	США	1732,6	3094	559 978,0
Advanced Micro Devices, Inc.	США	5299,0	10 671	496 579,5
LSIS Co., Ltd.	Южная Корея	1546,6	3493	442 773,3
Hewlett-Packard Company	США	112 298,0	317 500	353 694,5
Mitsubishi Electric Corporation	Япония	38 199,0	120 958	315 804,2
Telefonaktiebolaget LM Ericsson	Швеция	35 084,1	114 340	306 840,3
Analog Devices, Inc.	США	2633,7	9100	289 416,4
Koninklijke Philips Electronics N.V.	Нидерланды	32 114,7	114 689	280 015,5
Infineon Technologies AG	Германия	5195,7	26 725	194 414,8
OMRON Corporation	Япония	6901,4	36 751	187 787,8
Brother Industries, Ltd.	Япония	5475,5	31 694	172 760,1
ОАО «Ангстрем»*	Россия	102,0	1975	51 645,6
АВТОМОБИЛЕСТРОЕНИЕ				
Ford Motor Company	США	146 917,0	181 000	811 696,1
Toyota Motor Corporation	Япония	234 101,1	333 498	701 956,5
ОАО «АвтоВАЗ»*	Россия	6336,6	68 000	93 185,3
АВИАЦИОННОЕ ПРОИЗВОДСТВО				
European Aeronautic Defence and Space Company EADS N.V.	Франция/Нидерланды	74 638,3	140 405	531 593,0
The Boeing Company	США	86 623,0	168 400	514 388,4
ОАО «Объединённая авиастроительная корпорация»*	Россия	5700,0	100 000	57 000,0
НАУЧНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ				
Fraunhofer-Gesellschaft	Германия	2600,1	22 093	117 688,9
ФАРМАЦЕВТИКА				
Roche Holding Ltd	Швейцария	52 533,9	85 080	617 465,2
ОАО «Фармстандарт»*	Россия	1864,0	3500	532 571,4
Abbott Laboratories	США	21 848,0	69 000	316 637,7
ПРОИЗВОДСТВО ОДЕЖДЫ И ОБУВИ				
NIKE, Inc.	США	25 313,0	48 000	527 354,2

¹ Все источники информации можно уточнить в КЦ «ШАГ».

* Компании, не вошедшие в список самых инновационных.

Инновационность, безусловно, — двигатель прогресса. Но как обстоят дела с производительностью в самых инновационных бизнесах? Мы выбрали 30 компаний из этого списка, представляющих разные страны, масштабы и области бизнеса, и рассчитали **TP-index** (среднегодовая выручка на одного работника) по каждой из них. Для того чтобы хоть как-то сопоставить российский бизнес с представителями инновационной сотни, мы включили в таблицу несколько российских компаний — лидеров рассматриваемых отраслей.

Нужно отдать должное нашим компаниям «Сибур» и «Фармстандарт» — они заняли достойное место, показав сопоставимую производительность с участниками списка в своих отраслях. Зато в авиастроении, автомобилестроении и производстве электроники крупнейшие российские компании демонстрируют производительность на порядок ниже, чем их инновационные коллеги по отрасли.

Но самое интересное — это средняя производительность самих инновационных компаний: она далеко не самая высокая, если сравнивать с отраслевыми показателями. TP-index первой сотни находится на среднем (и ниже) отраслевом уровне. Иными словами, лидерство по инновационности вовсе не означает лидерство по показателю производительности. Исключением является легендарная Apple, которая лидирует и по инновационности, и по производительности, и по стоимости бренда (см. прошлый выпуск «Жизнь бизнеса»).

Этот вывод подтверждает замеченную нами ранее закономерность. Существуют различные технологии и методы повышения производительности, но в большинстве случаев при реализации этих технологий и методов компания проигрывает в инновационности. К высокой производительности приводят оптимизированные и отлаженные бизнес-процессы, высокая степень автоматизации, управление цепочками поставок и прочие методы, которым по природе характерна стабильность. К тому же требуется немалое время для «шлифовки» бизнес-процессов и «оттачивания» операций работниками. Любые изменения в технологиях работы подразумевают изменения в системе, которая чаще всего будет этому сопротивляться.

Инновации же требуют динамики и ломки стереотипов. Природа инновационности — это всегда риски (не исключая возможных ошибок) и дополнительные инвестиции, это всегда затраты на исследования, разработки и внедрение, это частое изменение бизнес-процессов. При внедрении инноваций компания сталкивается с тем, что необходимо корректировать привычки и компетен-

ции сотрудников, а стало быть, ротация и обучение кадров — частые спутники инноваций. Инновации подразумевают и иную природу инвестиций — больше сроки окупаемости, выше риски, выше стоимость финансирования и т.п. Неудивительно, что у компаний, которые во главу угла поставили инновационность, среднегодовая выручка на одного работника будет меньше, чем у тех, кто нацелен на высокую производительность.

Новаторы и изобретатели обеспечивают технический прогресс и эволюцию общества. Эти лавры достойны того, чтобы не претендовать на лидерство по производительности. К тому же инновационные компании продают свои патенты и лицензии тем, кто ориентирован на стабильность и совершенствование внутренних процессов, кто не хочет или не может рисковать. ✨

Владимир Сметанников



Из записной книжки консультанта

Из резюме соискателя: «*Ключевые навыки: экстраверт и холерик*».

Акционер — партнерам: «*Я вам кто — акционер или наемный акционер?*»

Генеральный директор: «*Вся наша беда в том, что у нас денег больше, чем фантазии!*»

Заместитель финансового директора о руководителе: «*Теперь она пытается делегировать мне работу по выносу мозга всей компании*».

Из резюме соискателя: «*Ключевые навыки: не пишу отчет с результатом*».

Генеральный директор о решении учредителей открыть филиал: «*Это не инвестиция, это — жертвоприношение!*»

Главный редактор: Ю. Пахомов Выпускающий редактор: Е. Денисова Ответственный секретарь: Е. Денисова

Редакционный совет: Евгений Емельянов, Инна Власова

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2014 <http://www.stepconsulting.ru>

121069, Москва, ул. Малая Никитская, д. 27, стр. 2. Тел. (495) 258–25–02. E-mail: step@stepconsulting.ru

Бюллетень «Жизнь бизнеса» зарегистрирован в Министерстве Российской Федерации по делам печати,

телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. Свидетельство ПИ №77–14727 от 17 февраля 2003 г.

Перепечатка материалов, опубликованных в информационном бюллетене Консалтинг-Центра «ШАГ»,

допускается только по согласованию с редакцией.

Подписаться на бюллетень можно через редакцию по телефонам КЦ «ШАГ» и на сайте.