



«... хорошие руководители занимаются не только зарабатыванием денег, но и помогают людям обрести смысл».
Энтони Атос (P&G)

Growing Managers Technology

Технология «выращивания» менеджеров

**Санкт-Петербург
2009**



Содержание

| | |
|--|----------------|
| 1. Введение | Стр. 3 |
| 2. И все-таки, почему именно GMT? | Стр. 3 |
| 2.1. Вызовы нашего времени | Стр. 3 |
| 2.2. Внутренние ограничения | Стр. 4 |
| 2.3. Что делать? | Стр. 6 |
| 3. Что дает построение системы GMT? | Стр. 7 |
| 4. Затраты или инвестиции? | Стр. 10 |
| 5. Что представляет собой GMT? | Стр. 12 |
| 7. В каких отраслях применима GMT? | Стр. 14 |
| 8. Приложения | Стр. 16 |
| 9. Дополнительные материалы о GMT | Стр. 22 |



1. ВВЕДЕНИЕ

В чем секрет набирающей популярность методики GMT? Почему результаты ее внедрения похожи на чудо? Что заставляет компании применять эту методику в своей деятельности, особенно там, где речь заходит о развитии кадрового резерва? На эти и другие вопросы мы постараемся ответить в этом издании.

Начнем с самого начала и разберемся с названием методики.

GMT – означает Growing Managers Technology, что в переводе на русский язык означает Технология «выращивания» менеджеров.

Но не стоит воспринимать данный термин «Технология» буквально, в рассматриваемой нами методике присутствует очень много и психологических аспектов, речь о которых пойдет далее.

Есть и научное определение. GMT – это программа действий в отношении руководящего звена организации, сочетающая в себе технологии проектного менеджмента, развития управленческих компетенций и управления в стиле «развитие управленческого мышления».

Как видно из данного определения данная методика включает в себя самые востребованные на сегодняшний день области знаний и умений руководителей, включая управление и развитие рабочих групп, а также вопросы экономики предприятия, инструменты исследований и анализа.

2. И ВСЕ-ТАКИ, ПОЧЕМУ ИМЕННО GMT?

Чтобы ответить на вопрос «почему именно GMT?» обратимся к ситуации, которая складывается сегодня в бизнесе и конкретно в области развития персонала. Согласно известному гуру менеджмента Тому Питерсу, современному миру бизнеса приходится сталкиваться не только с все возрастающей конкуренцией, но и с глобальными изменениями, происходящими в обществе и в экономике.

2.1. Вызовы нашего времени (рис.1.)

- В сегодняшнем мире на смену сугубо рациональному подходу приходит новая управленческая школа, суть которой можно выразить всего тремя короткими, но емкими словами: СКОРОСТЬ, ИНИЦИАТИВА, ПРИВЕРЖЕННОСТЬ.
- К возникновению нового подхода привели все возрастающая конкуренция за ограниченные ресурсы, скорость изменения потребитель-

ских предпочтений и все возрастающая их сегментация, а также глобальные изменения в области технологий.

- Компаниям приходится быть все более гибкими (умение быстро перестраиваться под изменения рынка) и новаторскими (умение максимально быстро разрабатывать или усовершенствовать предлагаемые рынку товары и услуги). При этом в борьбе за потребителя им приходится решать еще одну важнейшую задачу – обеспечение безупречно высокого качества.

2.2. Внутренние ограничения

Помимо внешних вызовов бизнесу приходится сталкиваться и с рядом существенных внутренних ограничений (рис. 2.).

Ограничение 1. Низкая продуктивность менеджеров высшего и среднего звена.

- ✚ Мировой проблемой стала низкая продуктивность управленцев высшего и среднего звена, которые, по словам одного из исследователей менеджмента, «больше заботятся о том, как бы чего не вышло, нежели о том, как бы рискнуть ради успеха».
- ✚ Наблюдается тревожная тенденция, когда менеджеры компаний все более превращаются в «чиновников от бизнеса», основной целью которых является соблюдение неких правил и процедур, обусловленных должностным положением. Их деятельность по совершенствованию бизнеса и обеспечения его коммерческого успеха постепенно отходит на второй план. У них пропадает, как говорится, чутье бизнеса. Все больше менеджеров, которые прекрасно разбираются в цифрах отчетов, демонстрируют глубокие знания в использовании информационных технологий, но очень слабы в умении убеждать людей и еще менее успешны в генерации нестандартных и новаторских управленческих решений.

Ограничение 2. Недостаточная эффективность традиционных инструментов управления персоналом.

Традиционные технологии в области управления персоналом из-за их недостаточной комплексности слабо влияют на повышение качества продукции и услуг и на увеличение скорости разработки и внедрения инноваций.

Ни многоступенчатые системы отбора персонала, ни программы обучения, ни изолированные методы аттестации, ни самые совершенные системы стимулирования труда не решают главные проблемы современного бизнеса, связанные с:



- ✦ низкой операционной эффективностью бизнеса,
- ✦ недостатком людей, на которых можно положиться и отсутствием приемников,
- ✦ недостатком числа новаторов - людей, способных не только генерировать новые идеи, но и реализовывать их на практике.

Ограничение 3. Низкий уровень приверженности персонала.

- ✦ Все более снижается уровень приверженность персонала. Те, в кого вкладывают деньги, повысив свой профессиональный уровень и набравшись опыта, с легкостью покидают взрастившую их компанию.
- ✦ Налицо еще одна проблема: «закабалить» работников не удастся, а не развивать – значит постепенно отставать от конкурентов.
- ✦ Таким образом, для большинства организаций приоритетными сегодня становятся уже не столько задачи привлечения высококлассных специалистов и обучения персонала и, а задача воспроизводства менеджмента.
- ✦ Другими словами, для «зрелого» бизнеса на сегодняшний день задача состоит не в том, как привлечь удержать работников, а как согласовать скорость роста карьеры работников и их выбытия со скоростью подготовки специалистов и управленцев, готовых заменить выбывших без потери эффективности бизнеса.

2.3. Что делать?

- Опыт самых успешных компаний мира демонстрирует, что наибольших успехов за последние двадцать лет добились компании, которые, не принижая роли финансовых показателей, сфокусировали свое основное внимание на вовлечении персонала для служения более важной цели – создания ЦЕННОСТИ, заключенной в проектировании, производстве и сервисе качественных товаров и услуг.
- Руководители бизнесом переходят от призывов «работайте лучше» к воодушевлению работников идеей постоянного совместного совершенствования.
- Сегодня основной идеей бизнеса становится формирование веры работающих в нем людей в то, что их организация лучшая, их бизнес лучший и никто, кроме них не сделает его еще лучше!
- По проведенным исследованиям, персонал компаний, который на вопрос «разделяете ли вы идеологию вашей организации?» отвечал



«Да», работает в среднем в два раза производительней, чем персонал, который имеет весьма смутное представление о политике предприятия, хотя и имеет неплохие заработки.

Основными инструментами вовлечения персонала в совершенствование бизнеса являются различные методики командного и проектного управления с участием различных категорий работников предприятия.

Технология «выращивания» менеджеров (GMT) как раз и является одной из таких методик, имеющей четкий акцент на выдвижение, обучение и воспитание управленческих кадров компании.

Методика GMT не только устраняет проблемы, описанные выше, но и оказывает существенное влияние на формирование новой конструктивной корпоративной культуры. Идеологическим стержнем этой культуры становится понимание того, что в организации «растут» только те сотрудники, которые постоянно развиваются и улучшают бизнес своей организации.



3. ЧТО ДАЕТ ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ GMT?

Опыт внедрения данной методики четко демонстрирует, что в результате предприятие получает:

- Систему непрерывной подготовки («выращивания») команд управленцев, способных самостоятельно проектировать свою деятельность и деятельность вверенных им подразделений.
- Подготовленный кадровый резерв, спаянный едиными подходами к принятию управленческих решений и сплоченный новаторским духом корпоративной культуры предприятия (рис. 3.).

Дополнительный экономический эффект, иногда исчисляемый миллионами рублей, при минимальных вложениях (подробнее в разделе «Затраты или инвестиции»).

Для того, чтобы более наглядно представить преимущества GMT, рассмотрим методы, применяемые для работы с кадровым резервом предприятия.

Так например, один из традиционных подходов заключается в том, что на предприятии определяется круг резервистов, и служба персонала составляет список учебных курсов и тренингов, которые должны посетить резервисты. Затем в течение года проводится соответствующее обучение.

И что же? Каковы результаты?

Чаще всего и сами резервисты, и руководство предприятием испытывают некоторое разочарование от того, что, на самом деле, от такой учебы проку мало.

Сегодня все большее количество специалистов считает, что данный подход, ограничивающийся проведением ряда обучающих семинаров, явно недостаточен для того, чтобы подготовить резервистов, готовых эффективно занять руководящие должности или возглавить какое-либо направление в бизнесе.

Другой способ, имеющий достаточную популярность, заключается в следующем: руководитель вместе со своим подчиненным составляет список компетенций, которые подчиненный должен «подтянуть» в течении полугода. Подчиненный пишет нечто вроде плана развития, в котором указывает пути совершенствования своих компетенций. Через полгода стороны должны обсудить, что в результате получилось. Как показывает опыт, результативность данного подхода также далека от понятий «результативность» и «эффективность». Если руководителю «нравится» его подчиненный, то не зависимо от того каких результатов достигнет последний, он получит благоприятный отзыв своего «шефа». Если же руководитель не расположен к своему подчиненному, то все его результаты будут признаны неудовлетворительными, как бы тот не старался.



Цитата: Говорит директор розничной сети одной из компаний:

«Мы пробовали внедрить у себя эту методику, о которой вы говорите. Но уже через год отказались от нее. Дело вот в чем. Приведу простой пример. Начальник отдела маркетинга совместно с маркетологом поставили последнему задачу развить навыки проектирования нестандартных промо-акций. Служба персонала этот план просмотрела и утвердила. Теперь мы понимаем, что и эта служба отнеслась к данному плану несколько формально, но на то есть объективные причины. Мы не могли растягивать процесс планирования на полгода, и все надо было успеть сделать за месяц. А подобных планов было представлено более 100 (в компании более 2 тыс. работающих). Сотрудники службы персонала не имели ни времени и достаточной квалификации, чтобы провести скрупулезную экспертизу поступающих планов, их просто никто этому не учил.

Через полгода начальник отдела маркетинга совместно с маркетологом обсудили вопрос о том, каких результатов достиг подчиненный и выяснили, что тому не хватает знаний в области маркетинга. И подали соответствующую заявку в учебный отдел. Заявок на обучение маркетингу было несколько, и учебный отдел, желая сэкономить деньги бюджета компании на обучение, организовал единый тренинг по маркетингу для всех желающих.

В конце года подчиненный заявил, что тренер не знал специфики бизнеса и его тренинг ничего нового для него не открыл. Поэтому маркетолог и не смог развить недостающую ему компетенцию.

Прошел год, результат фактически равен нулю.

Вы спросите, почему мы не уволили маркетолога, его начальника и службу персонала? Ответ прост: нам пришлось бы увольнять две трети нашего коллектива».

Не правда ли знакомая ситуация? Мало кто из департаментов, дирекций, служб и отделов персонала может с уверенностью сказать, что им удалось наладить результативную и эффективную работу по развитию кадрового резерва предприятия.

И никто из руководителей этих служб даст, как говорится, «руку на отсечение», что резервист на вакантную должность действительно ее достоин и оправдает возложенное на него доверие?

Статистика GMT.

Более 50% из тех, кто участвовал в этой программе, получили повышение в течение одного года. Более 10% заняли вышестоящую должность или возглавили отдельное направление уже в ходе участия в программе.

Цитата: Генеральный директор ТД «АНИКС»:

«С точки зрения возможностей для сотрудников нашей организации выдвинуться на руководящие должности или по-другому обеспечить карьерное продвижение, методика GMT на сегодняшний день – это лучший и



пока единственный способ. ...И я, присутствуя на подведении итогов Программы, видел реальный рост сотрудников. Рост в плане количества приобретенных задатков руководителя.

Напомню, что цель компании – растить руководителей.

Сейчас, после защиты проектов, нам необходимо кого-то утвердить, а кого-то выдвинуть на руководящие должности. И набрать 2-ой состав участников Программы GMT»

4. ЗАТРАТЫ ИЛИ ИНВЕСТИЦИИ?

Участвуя в работе различного рода конференций, семинаров и прочих мероприятиях, посвященных развитию кадрового потенциала организации, постоянно приходится слышать из уст уважаемых руководителей служб персонала, ученых и консультантов о том, что сегодня наиважнейшей задачей для всех без исключения предприятий является обучение и развитие персонала. Также утверждается, что любые средства, затраченные на обучение, воздадутся сторицей и приведут в конечном итоге к процветанию бизнеса. Что является самым примечательным, так это то, что и руководители предприятий, которые раньше «жалели» деньги на эти «благие цели», попадая на подобного рода мероприятия, поддаются общему настрою. Они с увлечением информируют собравшихся об успехах их компаний в области управления человеческими ресурсами: столько-то % бюджета уходит на программы обучения и стажировки, организуются стажировки для студентов ВУЗов, ведется профориентационная работа среди школьников и учащихся ПТУ и пр., и пр., и пр.

Но давайте задумаемся, а не происходит ли подмена понятий?

Когда мы говорим о программах профориентации, работы с ВУЗами, учреждениями профтехобразования и о курсах повышения квалификации по технике безопасности и допуску к работам, мы все-таки говорим только лишь об обучении рабочих и служащих и о возможности быстрой их замены в случае необходимости.

Но мы не встречали еще ни одной компании, которая бы добилась сколько-нибудь значительных успехов только за счет обучения сотрудников. **ВСЕ БОЛЬШИЕ УСПЕХИ БЫЛИ ДОСТИГНУТЫ, В ПЕРВУЮ, ОЧЕРЕДЬ БЛАГОДАРЯ ЛУЧШЕМУ МЕНЕДЖМЕНТУ!!!**

Но где его взять, и как поддерживать его высокий уровень?

Прежде чем ответить на этот вопрос, сразу оговоримся, никто не отвергает идею постоянного и непрерывного обучения. И, на самом деле, очень отрандно, что все большее число руководителей понимает, что вкладывать деньги в обучение работников надо. Иначе не вылезти из того невежества, в котором пребывает сегодня персонал российских компаний.

Но почему, отчего на этих конференциях редко звучат другие цифры: насколько повысилась производительность труда в результате проведенно-

го обучения, насколько снизилась текучесть кадров, насколько увеличилась скорость закрытия возникающих вакансий за счет замещения из внутренних резервов? Отчего ни слова не говорится о том, каких конкретных коммерческих результатов удалось достичь за счет программ повышения квалификации.

И зададимся, наконец, главным, по нашему мнению, вопросом, почему 90%! отечественных руководителей не готовы в полной мере финансировать обучение своих сотрудников?

Приведем некоторые высказывания, полученные нами в результате телефонного опроса руководителей служб персонала и начальников отделов кадров. В опросе участвовало более 300 указанных руководителей.

Только 15% респондентов на вопрос: «Как активно Ваше руководство поддерживает программы обучения и повышения квалификации?» ответили, что руководители их предприятий «активно поддерживают инициативы по обучению и всегда идут на встречу, если ему(ей) это грамотно обосновать».

Ответы 85% опрошенных расположились между двумя позициями: «Руководство считает, что у нас недостаточно средств» и «Наш директор говорит так, зачем «дураков» учить – только деньги тратить»!!!

Конечно, легче всего обвинить директорский корпус. Мол, сами необразованные, поэтому и людей на учебу «не пускают». Но так ли все просто?

Вот взгляд на ситуацию глазами директоров (опрошено более 50-ти руководителей).

Вопросы: «Имели ли Вы опыт реализации программ повышения квалификации?, и если «да, то как Вы оцениваете их эффективность?»

Нами получены следующие ответы:

- 5% - «...имели, в целом оцениваю положительно».
- 11% - «...имели, никак не оцениваю, это задача службы персонала».
- 17% - «...имели, отношусь негативно, потому, что привлеченные преподаватели (тренеры) не могли просто и ясно, на нашем примере объяснить, как можно применить на практике, то чему они нас учили».
- 33% - «... имели, трудно дать оценку, так как-то, о чем нам рассказывали на занятиях, не в полной мере нам подходит».
- 34% - «имели, обучать надо, так как видно, что что-то улучшается. Более точно про эффективность сказать не могу».

Не в этих ли ответах кроется суть проблемы? Бизнес привык оперировать цифрами и фактами. А что ему предлагается взамен? Общий уровень культуры и общий уровень знаний. И ВСЕ?..



А кто возместит потери, связанные с выбытием специалиста, который, пройдя обучение, ушел к конкурентам? А кто на цифрах объяснит, какую отдачу дал вложенный в обучение рубль?

Вот и получается, что большинство руководителей предприятий не видят ключевой ценности в развитии персонала и относятся к статьям бюджета на обучение как к неизбежным затратам, а к самому обучению, как к некоей дани моде.

Статистика GMT.

«За 2006 год на известных нам предприятиях общий экономический эффект от внедрения программы GMT составил более 50-ти миллионов рублей! Рентабельность программы (отношение вложенных средств к экономическому эффекту) составила более 300%!

Цитата: Исполняющая обязанности начальника департамента и развития персонала ГП «Омский Бекон»:

«Сейчас, на наших глазах нарабатывается технология, которая позволяет нам добиваться реального экономического эффекта. Никто не ожидал, что намеченные нами бизнес-проекты в рамках программы GMT, будут завершаться раньше установленных сроков и с таким опережением! Повторюсь, в нашем городе аналогов данной программы просто нет».

5. ЧТО ПРЕДСТАВЛЯЕТ СОБОЙ GMT?

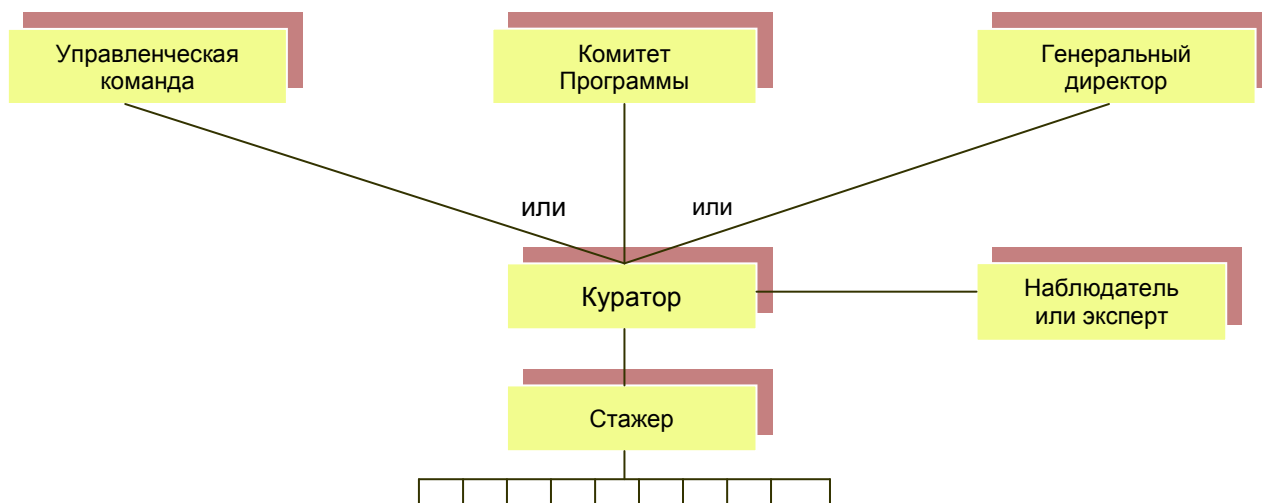
Технология «выращивания» менеджеров, как уже отмечалось выше, является синтезом технологий проектного менеджмента, развития управленческих компетенций и управления в стиле «развитие управленческого мышления».

Суть подхода GMT очень проста. На предприятии определяются пары «наставник – стажер», при этом наставником является представитель топ-менеджмента или среднего звена, который по определенной методике выбирает себе стажера из числа менеджеров, находящихся по отношению к наставнику на более низком уровне иерархической лестницы компании.

Затем стажеры проходят центр оценки, в ходе которого выявляется уровень развития у них требуемых управленческих компетенций, а также выявляется потенциал оцениваемых к возможности их развития. Те участники, которые обладают необходимым потенциалом, достаточной мотивацией и являются носителями ценностей развития и совершенствования допускаются к участию в программе GMT. Не прошедшие отбора отводятся от участия в программе.

Сформированные пары «наставник – стажер» проходят обучение по формированию планов профессионального и личного развития на основе проектного менеджмента. По окончании обучения пары разрабатывают бизнес-проект стажера, который он должен будет реализовать в ходе Программы GMT. Особенностью этих планов является то, что для их реализации должен стажер сформировать рабочую группу (см. рис. 4.).

Рис.4. Рабочая группа Программы GMT



Кстати, обязательным условием Программы GMT является обучение наставника и стажера навыкам управления межфункциональными рабочими группами. Умение управлять межфункциональными рабочими группами стало сегодня для руководителей всех уровней таким же неотъемлемым признаком компетенции и профессионализма, как и знания в области проектного управления и управления процессами. Сам по себе метод межфункциональной рабочей группы является инструментом «прорывных» улучшений в работе, относится ли это к уровню отдельного подразделения или предприятия в целом.

Данный метод широко используется как в малых предприятиях для фокусировки ограниченных человеческих ресурсов в ключевой точке бизнеса, так на больших предприятиях. Например, в производственной системе Toyota.

Все проекты стажеров подлежат экспертизе и утверждению со стороны высшего руководства компанией. Главное условие для успешной защиты проекта – это экономический эффект, который может принести данный проект предприятию и возможность развития стажером недостающих ему управленческих компетенций в ходе реализации данного проекта.

Когда проекты утверждены, наставник и стажер осваивают DMT – технологию (технология развития управленческого мышления). Данная технология схожа по своей природе с известной читателю технологией коучинг-



га, но в отличие от нее более акцентирована на результат и ориентирована на самостоятельное СКОРОСТНОЕ принятие управленческих решений.

В дальнейшем наставник и стажер организуют свое взаимодействие именно в соответствии с технологией DMT. В этом им помогают эксперт или специально подготовленный сотрудник службы персонала.

Помимо этого, в ходе Программы GMT реализуются дополнительные образовательные программы, тематика которых определяется спецификой предприятия, областями реализуемых стажерами проектов и уровнем развития профессиональных и управленческих компетенций стажеров и их наставников.

Для поддержания темпов работы и должного уровня энтузиазма участников Программы создаются системы информирования, мотивации и оценки.

Обычно проекты длятся от 6 до 8 месяцев. Иногда продолжительность проектов может быть увеличена, но она не должна превышать 12 месяцев. Это принципиальное требование основано на той простой мысли, что предприятие, топ-менеджмент, наставники, стажеры и персонал организации должны достаточно быстро получить ощутимый результат, который укрепил бы их уверенность в эффективности выбранной технологии развития персонала.

Как мы видим, программа GMT по существу является практическим воплощением современных концепций лидерства.



7. В КАКИХ ОТРАСЛЯХ ПРИМЕНИМА GMT?

Опыт внедрения программ GMT свидетельствует о том, что ее эффективность не снижается в зависимости от размера компаний. Также ее эффективность не влияет и отраслевая принадлежность предприятия. Программы GMT с успехом внедрены и на производственных предприятиях, и в издательском бизнесе, и на предприятиях торговли, и пр.

Ниже вы можете ознакомиться с примерами проектов реализованных стажерами, а также оценить уровень инвестиций в проекты наставников и стажеров и полученный в результате экономический эффект.

| Предприятие | Тема стажера | Инвестиции | Экономические результаты проекта | Прогнозируемая прибыль за год |
|-------------------------------|---|-----------------------------------|--|--|
| ООО «Омский Бекон» | Повысить КПД котла отопления | 189 000 рублей | Экономия 210 765 рублей в месяц | 1 млн. 896 тыс. рублей |
| ОАО «Мясокомбинат Омский» | Повышение эффективности работы вагона - рефрижератора | 18 400 рублей | Экономия 57 550 рублей | 80 тыс. 570 рублей |
| ОАО «Мясокомбинат Омский» | Оптимизация бизнес-процесса участка фасовки и упаковки | -/- | Отказались от привлечения персонала других цехов, перестали работать в выходные и сверхурочно. Сократили потери. | Сокращение потерь из-за недостатков в процессе упаковки до 0,02% |
| ООО «Лузинское молоко» | Разработка мероприятий по сохранности первотелок | Около 9000 | 13 300 рублей | 854 тыс. рублей |
| ООО «Лузинское молоко» | Разработка изменений в технологии содержания и кормления | -/- | Дополнительный доход 209 850 рублей | Около 800 тыс. рублей |
| ОАО «Птицефабрика «Сибирская» | Оптимизация процесса мойки и дезинфекции убойно-перерабатывающего комплекса | 1 млн. 300 тыс. | 469 296 рублей | 1 млн. 877 тыс. 184 рубля |
| ОАО «Птицефабрика «Сибирская» | Оптимизация сроков и методов вакцинации против болезни Ньюкасла | Около 5 000 рублей | 847 000 рублей | 10 млн. рублей |
| АО «Омский бекон» | Реконструкция отопления участка | 300 000 рублей | | 486 000 рублей; Экономия на энергоресурсы 81% |
| АО «Омский бекон» | Повышение производства продукции за счет изменения технологии кормления | В пределах установленного бюджета | Увеличение среднесуточного привеса и снижение себестоимости кг | Экономия только на кормах 747 тыс. рублей |



| | | | продукции | |
|------------------------|---|---------------------|--|--|
| АО «Омский бетон» | Повышение сохранности свней группы 4-8 | 22 489 рублей | 2 млн. 109 тыс. 348 рублей | 18 млн. 984 рубля |
| ООО «Ва - Дим» | Создание системы актуализации Должностных инструкций для магазинов РС и Складов | – | Предотвращение потерь (штрафы): 2 млн. 018 тыс. 000 рублей | Предотвращение потерь (штрафы): 8 млн. 072 тыс. 000 рублей |
| Магазин «Декабристов» | Повышение ключевых показателей в магазине | – | 43 тыс. 634 рубля | 261 тыс. 804 рубля |
| ООО «Ва - Дим» | Разработка системы снижения уровня текучести работников склада №18 | – | 95 тыс. 639 рублей | 252 тыс. 000 рублей |
| Магазин «Аванесова» | Сокращение цикла оборачиваемости товара | – | 51 тыс. 602 рубля | 309 тыс. 612 рублей |
| Магазин «Офелия» | Снижение уровня недостач в магазине | – | Предотвращение потерь: 17 тыс. 064 рубля | Предотвращение потерь: 204 тыс. 768 рублей |
| Розничная сеть «Аникс» | Организация и проведение сетевых акций в розничной сети | 234 тыс. 500 рублей | 1 млн. 996 тыс. 813 рублей | 7 млн. 987 тыс. 254 рубля |
| Магазин «Продукты» | Вхождение в должность директора и сокращение уровня недостач | – | 29 тыс. 600 рублей | 177 тыс. 600 рублей |

8. ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1 Примеры проектов стажера

Проект 1.

Цель проекта:

Снизить уровень текучести работников Склада №18 (РЦ-2) с 8-ми до 2-х человек в месяц.





Экономический эффект:

- **ФИНАНСЫ:**
- Сбоев в работе склада за период проекта не было, следовательно, предотвращён риск возможной потери клиента. В среднем, выручка для фирмы с одного стороннего клиента в августе месяце составила 54 тыс. руб., в сентябре – 41 тыс. руб.
(максимальная выручка: около 2 млн. руб.)
Экономия:
 $54 \text{ тыс. руб.} + 41 \text{ тыс. руб.} = \mathbf{95 \text{ тыс. руб.}}$
- **КЛИЕНТЫ:**
Время выезда машин в среднем соответствовало графику, что способствует удовлетворённости клиентов.
- **ТЕХНОЛОГИЯ:**
Обеспечена возможность роста производительности на 33%.
Увеличение производительности позволит сэкономить в среднем **21 тыс. руб.** в месяц и перераспределить её на заработную плату персонала. Обеспечен оперативный контроль за соблюдением Регламента работы Склада.

Экономический эффект:

- **ПЕРСОНАЛ:**
Текучесть персонала за период проекта составила **0%**.
Повысили удовлетворённость персонала графиком работы, лояльность персонала к руководству за счёт появления руководителя.
За период проекта сокращено 3 человека (летнее расширение).
Затраты на оформление персонала:
127,77руб.- затраты на оформление одного человека.
 $3 \text{ чел.} \times 127,77 \text{ руб.} = 383,3 \text{ руб.}$ (затрачено персоналом на увольнение).
Экономия (по сравнению с июлем):
 $1022,16 - 383,3 = \mathbf{638,86 \text{ руб.}}$
ИТОГО за период проекта экономический эффект составил:
95 638,86 руб.
- В случае достижения нормативного уровня производительности экономия составит 21 000 ежемесячно.



Проект 2

Вхождение в должность директора и выполнение плановых показателей работы магазина «Продукты»

Стажер: Третьякова В.В.
Наставник: Богуславская И.А.
Наблюдатель: Устинова О.В.

Результат

1. Сформирован слаженный коллектив в магазине который работает добросовестно.
Текущсть снижена до 0 человек в месяц
2. Четко распределены зоны ответственности в магазине
Качественно ведется приемка товара и занесение информации в эл. базу 1С
Уровень недостачи снижен до 1 нормы списания
4. Работники магазина исполняют стандарт обслуживания покупателей
В магазине присутствуют новинки и товары, входящие в ТОП 300
В магазине соответствующее санитарное состояние
Выполнение товарооборота на уровне 102%
5. Директор магазина с необходимыми знаниями и навыками
 - Знает и исполняет регламент работы магазина
 - Грамотно ведения отчетную документацию по магазину
 - Грамотно управляет персоналом магазина
 - Магазин выполняет плановые показатели работы



Проект 3

Проект

Оптимизации процесса мойки и дезинфекции убойно-перерабатывающего комплекса

Планируемые результаты

- Довести качество мойки и дезинфекции помещений и оборудования до требуемых установленных показателей
- Сократить время проведения санитарной обработки в 2 раза
- Получить экономическую выгоду



Экономическая эффективность проекта

- Уменьшение стоимости санитарных обработок:

на 386руб - в смену
на 10 036 руб – в месяц
на 120 432 руб - в год

- Расход препарата при пенном способе мойки сокращается на 50%, т.е. дешевле

на 115 руб - в смену
на 2 998руб - в месяц
на 36 000 руб - в год

Итого 156 432 руб

Обращаем Ваше внимание, что проекты выполнены стажерами самостоятельно с вовлечением в работу над проектом своих коллег и рядовых работников. В ходе участия в программе стажеры используют методы статистического анализа и проектирования экспериментов.

Тем не менее, не принижая важности развития профессиональных компетенций стажеров и их наставников, хочется отметить, что наиболее существенным результатом программы GMT является личностный рост ее участников.

Приложение 2 Отзывы участников Программы

Новая "Школа наставников"

С июня на нашем предприятии внедряется новая форма «Школы наставников». Этот проект успешно показал себя уже на нескольких предприятиях Алтайского края. Нам, как успешной и мобильной фирме г. Бийска, предложили внедрить данную программу специалисты Центра Управленческого Консультирования «Профессионал» из г. Барнаула.

Целью данного проекта является создание системы непрерывной подготовки («выращивание») команд управленцев, способных самостоятельно проектировать свою деятельность и деятельность вверенных им подразделений, а так же создание подготовленного кадрового резерва.

Суть новой формы «Школы наставников» заключается в том, что определяются пары «Наставник-Стажер», которые работают на протяжении определенного времени над реализацией одного проекта. При этом Стажер сам выдвигает на рассмотрение проект и пути его реализации, а Наставник во время встреч направляет Стажера по верному пути, опираясь на свой опыт, знания и умения. На встречах каждой пары присутствует Наблюдатель, помогающий паре в реализации проекта. Итогом работы станет выполнение Стажером определенных показателей в работе и достижение поставленной цели.

Для эффективной работы «Школы наставников» был создан орг.комитет, в который вошли: Никитин Ю. А., Никитин А. Н., Устинова О. В., Зибров А. А., Нетесова Е. В.

На сегодняшний момент определены 9 пар «Наставник-Стажер», которые после небольшого обучения приступят к реализации своих проектов. При этом 6 пар из Розничной Сети, и 3 пары из Обслуживающих подразделений и Управления.

Пожелаем удачи всем участникам нового проекта в выполнении поставленных целей!

Р.С. По окончании проекта для всех участников предусмотрено как материальное, так и нематериальное поощрение, в том числе освобождение от ближайшей аттестации.

Учебный центр

Школа наставников

В прошлом выпуске нашей корпоративной газеты мы рассказали о новом проекте «Школа наставников», который с августа месяца внедряется на нашем предприятии. По просьбе работников Т.Д. «Аникс» мы решили написать об этом более подробно.

Итак, восемь пар «Наставник-Стажер» приступили к реализации данного проекта. Стажеры уже выбрали темы проектов, которые им интересны и необходимы для дальнейшей работы. На реализацию проектов каждому стажеру дается два месяца.

Второго августа в конференц-зале офиса состоялась защита проектов перед членами Комитета. На защите присутствовали все участники данного проекта, в т.ч. и наставники. В целом, темы проектов были одобрены. Но большинству стажеров и их наставников не хватило экономических знаний для более точного и детального составления проекта и вычисления экономического эффекта при реализации заявленных тем. Одним из условий проекта является обязательная передача Стажером своих знаний, полученных в ходе реализации проекта, членам коллектива. Также должны быть определены «точки контроля» для наставников. Сейчас проекты дорабатываются с учетом корректировки и пожеланий комитета. После утверждения проекты начнут внедряться.

Вот наши пары «Наставник - Стажер», наставники и темы проектов:



Стажер: Синдеева Елена, администратор магазина «Аникс-Декабристов».
Наставник: Овчарова Наталия, администратор магазина «1000 продуктов».
Наблюдатель: Нетесова Елена, технолог РС.
Тема проекта: «Повышение производительности труда в магазине «Аникс-Декабристов».

Синдеева Л.: «Мне нравится, что меня задействовали в этом проекте. Мне очень повезло с наставником. При подготовке проекта я часто звонила Наташе. У нее достаточно большой опыт работы, и она мне очень помогает. Директор нашего магазина также обещала мне поддержку со своей стороны в реализации проекта, поэтому думаю, что мой проект будет реализован».

Стажер: Третьякова Виктория, директор магазина «Аникс-продукты»
Наставник: Бозуславская Ирина, директор магазина «Аникс-До встречи».
Наблюдатель: Устинова Ольга, зам. директора по персоналу.
Тема проекта: «Выполнение плана по ТОП 300 на 85-90%, снижение текучести персонала, нехватки не более 0,44% от товарооборота в магазине «Аникс-продукты».



Третьякова В.: «Директором магазина я стала совсем недавно. Думаю, что этот проект поможет мне стать хорошим руководителем. Я провела собрание в магазине, рассказала всему персоналу о теме своего проекта. Коллектив пообещал мне поддержку. Это для меня очень важно».

Стажер: Рехтина Ирина, администратор магазина «Аникс-Офелия».
Наставник: Гугова Ирина, внутренний тренер Учебного центра.
Наблюдатель: Шмакова Юлия, менеджер Учебного центра.
Тема проекта: «Снижение уровня нехватки до 0,44% от товарооборота в магазине «Аникс-Офелия».

Рехтина И.: «Реализация данной темы проекта - одна из важнейших на сегодня задач в нашем магазине. Участие в проекте «Школы наставничества» мне очень поможет, так как администратором я стала недавно. Я рада, что моим наставником стала Ирина. Мне нужна помощь в более детальном освоении программы «1С:Предприятие». На собрании в магазине я уже рассказала о проекте коллективу и заручилась их поддержкой».

Стажер: Пономарева Евгения, инспектор Отдела персонала.
Наставник: Устинова Ольга, зам. директора по персоналу.
Наблюдатель: Шмакова Юлия, менеджер Учебного центра.
Тема проекта: «Создание системы актуализации го- логических инструкций».



Пономарева Е.: «Этот проект нужен как мне, так и нашей организации. Данная система нужна для наведения порядка, чтобы

при проверке со стороны контролирующих органов не было к организации замечаний и, соответственно, штрафов. Это нужно сотрудникам, чтобы они знали свои должностные обязанности. Мне этот проект поможет реализовать свои силы».



Стажер: Скофенко Валентина, администратор магазина «Аникс-Аванесова».
Наставник: Штрошенко Ирина, директор магазина «Аникс-Аванесова».
Наблюдатель: Шмакова Юлия, менеджер Учебного центра.

Тема проекта: «Прирост товарооборота 2% ежемесячно, сокращение оборачиваемости по проблемным группам до 15 дней, нехватки не более 0,3% от товарооборота в магазине «Аникс-Аванесова».

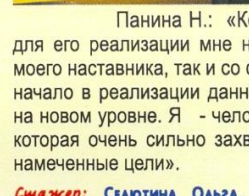
Скофенко В.: «Этот проект очень нужен. Я думаю, что у меня появится много новых знаний. Это поможет стать мне хорошим руководителем, научит мыслить более масштабно. Надеюсь, что все поставленные мною цели будут достигнуты».

Стажер: Жданова Наталья, менеджер Отдела персонала.
Наставник: Зивров Алексей, начальник Отдела персонала.
Наблюдатель: Устинова Ольга, зам. директора по персоналу.
Тема проекта: «Снижение уровня текучести на РЦ до 2-х человек в месяц».



Жданова Н.: «Я надеюсь, что данный проект поможет мне в реализации планов по снижению текучести на РЦ. Для реализации этого мне необходима поддержка наставника и руководства».

Стажер: Панина Надежда, администратор магазина «Аникс-АБ».
Наставник: Терентьева Наталья, директор магазина «Ярмарка продуктов».
Наблюдатель: Нетесова Елена, технолог РС.
Тема проекта: «Увеличение товарооборота по замороженным продуктам в магазине «Аникс-АБ».



Панина Н.: «Конечно, проект мне очень интересен. Но для его реализации мне нужна большая поддержка как со стороны моего наставника, так и со стороны директора магазина. Уже положено начало в реализации данного проекта. Мне очень нравится общение на новом уровне. Я - человек азартный. Все это пока похоже на игру, которая очень сильно захватывает. Надеюсь, что я смогу выполнить намеченные цели».

Стажер: Селютина Ольга, директор по маркетингу.
Наставник: Никитин Юрий, генеральный директор Т.Д. «Аникс».
Наблюдатель: Устинова Ольга, зам. директора по персоналу.
Тема проекта: «Организация и проведение сетевых акций «Выгодная покупка» в Розничной Сети «Аникс».



Селютина О.: «Основной ценностью данного проекта для меня является возможность целенаправленного обмена опытом с Наставником и работниками Отдела маркетинга. Также проект предусматривает развитие навыков управленческого мышления, а именно, планирование результата, принятие самостоятельных решений в рамках своей компетенции и принятие ответственности за свое решение. Такое мышление увеличивает эффективность работников в геометрической прогрессии, к тому же по каждому проекту запланирован экономический эффект. Я думаю, что участие в таком проекте идеальная возможность развить свой личный и профессиональный потенциал».

Учебный Центр



8. ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ О GMT:

С удовольствием ответим на Ваши вопросы: по электронной почте: sale@gbconsult.ru или по тел: : +7 (812) 982-53-43, +7(960) 289-87-28

**По Вашей заявке вышлем дополнительные материалы по технологии GMT.
Координатор Проекта - Наумова Елена Николаевна**

1. Методика мозгового штурма с описанием каждого этапа и сквозного примера,
2. Методика составления планов профессионального и личностного развития стажера,
3. Образцы протоколов коуч-сессий и бланки оценок куратора, стажера и наблюдателя
4. Примеры системы мотивации участников Программы GMT
5. Примеры системы оценки пар «куратор – стажер»,
6. А так же другие материалы

Готовы провести презентацию данной Программы на Вашем предприятии.