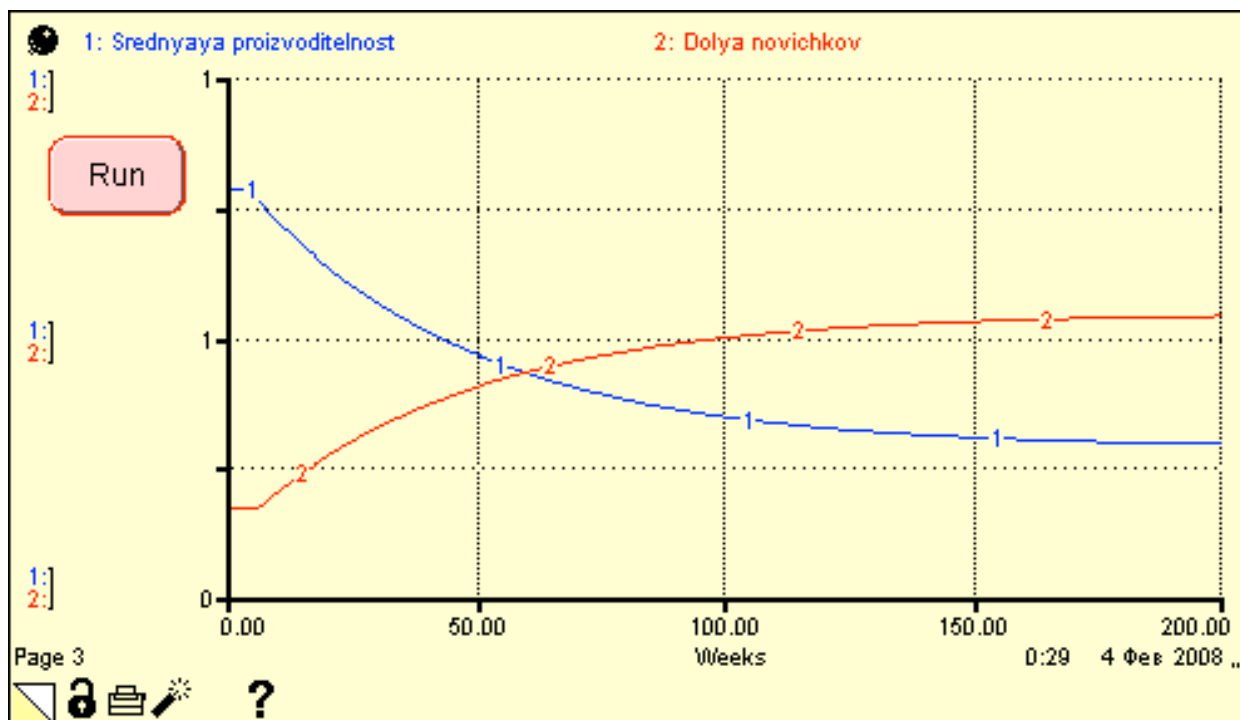


Динамика роста консалтинговой компании.



В рамках одного из заданий в книге “Business Dynamics” читающему было предложено расширить существующую модель консалтинговой компании, чтобы смоделировать динамику роста консалтинговой компании – в этом посте я публикую модель и опишу основные выводы, которые можно сделать при выполнении задания из книги.

[Скачать модель](#)

Описание модели: дана консалтинговая компания, в которой все сотрудники условно поделены на 2 группы:

- “Новички” – это сотрудники без прошлого (или с минимальным) опыта работы, которые наняты в компанию.
- “Опытные сотрудники” – это сотрудники, которые проработали в компании более 2х лет (> 100 недель). Стоит заметить, что все новички через 100 недель переходят в категорию опытных сотрудников или увольняются из компании.

В модели описаны процессы найма, ассимиляции (перехода сотрудников из группы новичков в группу опытных сотрудников) и увольнения сотрудников. Модель отслеживает такие важные параметры как средняя производительность сотрудника и потенциальный выпуск. Следует заметить, что производительность новичка составляет только 25% производительности опытного сотрудника.

Опытный сотрудник, помимо своей основной работы, вынужден заниматься менторством новичков (уходит до 50% времени сотрудника), а также собеседовать кандидатов на позицию новичка в компанию (в модели сделано упрощение, что в компанию не могут сразу прийти на позицию опытного сотрудника; хочу заметить, что это допущение оправдано, когда предложение рабочей силы ограничено и компаниям приходится “выращивать” студентов, а не брать готовых специалистов).

Итак, что интересного можно узнать при имитации данной модели? Анализируя динамику показателей потенциального выпуска и средней производительности при цели по плановому росту компании в 50% в год вы можете заметить, что средняя производительность по компании падает. Это можно объяснить тем, что для обеспечения такого роста опытным сотрудникам приходится все больше времени тратить на интервьюирование и обучение новичков. Отсюда вывод: при определении показателей роста компании следует учитывать падение производительности по компании и, отсюда, планируемую неэффективность ее деятельности. Во многих учебниках по менеджменту сказано о дилемме: Как быстро расти? (см., например, книгу Коллинза "[Больше, чем бизнес](#)"). Частые последствия быстрого роста:

1. При быстром росте становятся незаметными некоторые серьезные недостатки организации (неэффективность становится заметной только, когда рост замедлится) – наша модель хорошо демонстрирует это.
2. Сотрудники компании испытывают серьезное давление и напряжение - очевидно, что снижение производительности старших сотрудников руководство компании может увязать с плохой работой старших сотрудников (фундаментальная ошибка атрибуции), что вынудит тех уйти из компании или снизить время на менторство и интервьюирование, тем самым снижая качество новой рабочей силы, увеличивая время ассимиляции, или срывая планы по росту.
3. Быстрый рост снижает эффективность коммуникаций – я думаю, что это очевидно (см. общее количество сотрудников и соотношения опытных/новичков)
4. Быстрый рост может уничтожить культуру компании – это связано с пунктом 2. Если у опытного сотрудника остается мало времени на, собственно, работу, то привлекательность работодателя для него снижается и деморализует – это настроение может передаваться и новичкам в ходе менторства, тем самым усиливая отток новичков.

Попробуйте поиграться с моделью при различных темпах роста, производительности новичков, уровнях увольнение новичков.

Задание: в модели сделано упрощение, что все новички имеют производительность 25% от опытного сотрудника, что в реальности не так, потому что новички могут также подразделяться на группы и некоторые группы иметь более высокую производительность. Введите дополнительную группу (между новичками и опытными сотрудниками, назовем ее "среднячки") – производительность этой группы будет 50% от опытного и новичок переходит в нее после 50 недель, проработанных в компании.