



«Бизнес делают люди — и это здорово!»

Евгений Лурье, руководитель центра разработки оценочных технологий «ЭКОПСИ Консалтинг»

Окончил МГУ по специальности «Психология труда». В 2011 г. получил сертификат British Psychological Society (EuroTest) в области оценки персонала. В «ЭКОПСИ Консалтинг» работает с 2010 года. Области экспертизы: управление проектами разработки новых технологий оценки персонала, аудит качества оценочных процедур, организация масштабных проектов по отбору в кадровый резерв. Руководит разработкой и внедрением инновационных онлайн-форматов оценки (Web@ssessment, E-tray, TeamQ, LATE). Женат, воспитывает сына.

Как получилось, что твоя профессиональная жизнь связана с оценкой персонала? С детства интересовался психологией?

Нет, до одиннадцатого класса, как говорится, «ничто не предвещало». Но когда я задумался о будущей профессии, то понял, что психология – хороший компромисс между естественными науками, к которым я не имел интереса, и гуманитарными, слишком абстрактными для меня. К тому же я чувствовал в себе способности, если не блестящие, то вполне достаточные для того, чтобы уверенно идти в профессию. Интересно, что и специальность я выбрал сразу же. На дне открытых дверей на психфаке МГУ нам рассказывали о том, чем занимаются разные кафедры. Я быстро понял, что клиническая и возрастная психология – это не мое. Мне интереснее иметь дело со здоровыми и взрослыми людьми. И уже со второго курса мои научные работы были про оценку персонала.

«ЭКОПСИ» – это первое место работы?

Второе. Сначала была одна из крупнейших российских тренинговых компаний, в которой бывшие ученики моего научного руководителя организовали отдел оценки. Александр Константинович Ерофеев – оригинальный и глубокий специалист в области оценки, он воспитал многих нынешних звезд индустрии. В этом отделе я проводил ассесмент-центры, а также организовывал систему тестирования. Но мне все время не хватало понимания того, как можно делать то, что мы делаем, лучше и технологичнее. Я даже стал писать какие-то статьи, разрабатывать новые инструменты оценки, хотя это не особо и требовалось. И тут меня позвали в «ЭКОПСИ Консалтинг», где к концу 2009 года окончательно оформилась идея, что нужно не просто делать оценку, но и заниматься принципиально новыми разработками, а также регулярно проводить исследования. Это было потрясающее совпадение.

Ты помнишь свое первое впечатление о компании?

Я переживал состояние серьезной влюбленности. Как если бы образ, который существует у тебя на уровне неясных ощущений, вдруг воплотился в реальном человеке. Конечно, я и до этого слышал

Люди в «ЭКОПСИ» увлечены делом, которым они занимаются, они верят, что наша работа действительно нужна клиентам, и это окрыляет

об «ЭКОПСИ». Многие сильные студенты с нашего факультета проходили здесь интернатуру, после которой лучших принимали на работу. Это вызывало доверие и уважение, я понимал, что люди, инвестирующие в своих будущих специалистов, заняты действительно сложным и важным делом. Кроме того, меня восхитил сайт «ЭКОПСИ». Для того времени у него был ультракосмический дизайн. Плюс интересный полезный контент, который я использовал в своих студенческих работах.

Что для тебя компания сейчас?

Я сразу увидел в «ЭКОПСИ» благодатную почву для развития, правильно организованную конкурентную среду для роста. Компания стала для меня органической средой. Такой она и остается.

Я неоднократно слышала мнение, что в «ЭКОПСИ» работают одни трудоголики. Это правда?

Это неточное представление, как мне кажется. Я не считаю себя и коллег трудоголиками. Точнее будет сказать, что это такое состояние потока, про которое писал Чиксентмихайи¹.

Люди в «ЭКОПСИ» увлечены делом, которым занимаются, они верят, что их работа действительно нужна клиентам, и это окрыляет. При таком отношении время

в организации идет по-другому. При этом для меня очень важно общение с семьей, с моим пятилетним сыном. Я стараюсь уделять общению с близкими людьми так много времени, как только могу. Есть у меня еще одна параллельная жизнь: я со школы профессионально занимаюсь спортивным туризмом. С 2002 года работаю тренером в клубе детского водного туризма. Мы с ребятами ходим в водные походы, ездим на сборы и соревнования. Мой ученик – чемпион мира по рафтингу среди юниоров. Наша женская команда также стала чемпионом мира среди юниоров в прошлом году. И я не собираюсь бросать это дело – оно помогает основной работе и делает мир многогранным.

Ты руководишь центром разработки оценочных технологий. Это тихая работа «в лаборатории» – или тебе доводится общаться с клиентами?

Моя работа состоит из двух частей. Первая – исследования или разработка, вторая – продакт-менеджмент, когда ты упаковываешь результат своей работы так, чтобы рынок его понял и принял. Я мигрирую из одной роли в другую: координирую, разрабатываю новые технологии и слежу за тем, чтобы их результаты использовались в практической работе. Вообще, наш центр можно сравнить с производством, выпускающим инновационные продукты на базе самых современных исследований.

А как вообще рождается новая технология?

Сначала надо пояснить, что такое технология в принципе. Это как что-то известное делать по-новому, более качественно или экономично. Автомобили собирали и до Форда, но он предложил использовать конвейер и изменил отрасль. И если говорить об оценке, то наша задача, с одной стороны, повышать качество, с другой – снижать себестоимость. И это бесконечный поток инноваций: как сделать лучше и дешевле. Идеи черпаются из двух источников: можно сделать удобнее уже известный инструмент, а можно взять достижения фунда-

¹ Чиксентмихайи Михай — американский психолог венгерского происхождения, специалист по психологии творчества и счастья. Сформулировал, исследовал и описал состояние потока (состояние полной включенности в текущую деятельность).

ментальной науки и с их помощью создать инструмент принципиально новый.

Давай поговорим о конкретных примерах.

Основу оценочного бизнеса «ЭКОПСИ» составляет ассесмент-центр (АЦ). Этот метод известен почти 100 лет. После Первой мировой войны он использовался немецкими военными для отбора офицеров. Это была длинная тяжелая процедура, когда большое количество психологов «набрасывались» на кандидатов и терзали их различными моделирующими упражнениями и тестами. Во время Второй мировой войны такие же тяжеловесные процедуры использовались для отбора разведчиков в Великобритании и США. В 50-е годы прошлого столетия технология перешла в бизнес и стала более компактной. Военные готовы были тратить очень много времени, чтобы получить максимально надежный результат, но в бизнесе время имеет не меньшее значение, чем надежность. Процедура по сути осталась той же, но ее

стали проводить быстрее. Это был один из первых апгрейдов АЦ. Теперь о том, что сделала наша команда в центре разработки. С развитием интернета встал вопрос: а можем ли мы проводить АЦ онлайн, чтобы сократить издержки и не возить людей по городам и весям? Идея перенести АЦ в виртуальное пространство витала в воздухе давно. И «ЭКОПСИ Консалтинг» стала первой компанией в России и одной из первых в мире, которая полностью перевела эту технологию в онлайн-формат.

С усовершенствованием существующих идей понятно. А что насчет примера практического использования фундаментальных знаний?

Как раз один из наших последних проектов – ярчайший пример того, как наука помогает решить конкретную задачу. Один из частых запросов к оценщикам: помогите определить, кто из сотрудников наиболее обучаем, способен к развитию. Если речь идет о небольшом количестве людей, то вполне подойдет АЦ. Но сотруд-





ников может быть очень много, и в этом случае посмотреть каждому в глаза технически невозможно (очень дорого). Тогда используются различные тестовые методики. Но тесты тестам рознь. Многие десятилетия для этой задачи применялись тесты способностей. В их основу положена идея о том, что интеллект – это способность решать задачи разного рода: логические, пространственные, математические и т. д. Соответственно, чем выше интеллект, тем, вероятно, лучше развита способность к развитию. Но дело в том, что в таких тестах все задачки решаются на время. Информация о «скоростных» качествах полезна, но ее недостаточно. А как же «глубокие мыслители»? А как же «гибкие», способные переучиваться? Ведь для решения многих задач в бизнесе эти качества могут оказаться важнее скорости. В поисках целостного решения мы провели серьезную работу – посмотрели, что в фундаментальной науке есть нового, системного, интересного, что помогло бы

практикам оценивать готовность к развитию. В итоге мы разработали принципиально новую модель обучаемости (learning agility), а также инструмент для оценки по этой модели – LATe (Learning Agility Test).

Какая идея была положена в основу этой разработки?

Идея базируется на двух «китах». Первый: для того чтобы ответить на вопрос, готовы ли человек к развитию, мы должны понять и его способности, и его мотивацию к развитию («может» и «хочет»). Второй аспект: сами способности к развитию бывают разные! Например, есть способность быстро решать задачки. Тут главный фактор – время (это и есть упомянутые общие способности, или IQ). Но есть и способность глубоко разобраться в проблеме, то есть критическое мышление. Такие люди думают дольше, но зачастую выдают более эффективные решения, чем те, кто умеет решать задачи быстро. Есть и третья

составляющая способностей – способность переучиваться. Другими словами, это умение принимать решения, не застревая в своей привычной картине мира, способность видеть новую задачу «как есть», без примесей стереотипов. И эта идея взята из передовых научных исследований, которые перевернули наше представление о том, как мыслят и обучаются люди. Так вот: наш Learning Agility Test позволяет выявить именно гибких и обучаемых, а не просто шустрых и мыслящих по шаблону.

А что это за исследования?

В 2002 году Нобелевскую премию по экономике получил психолог Даниэль Канеман, который доказал, что человеческая иррациональность предсказуема. Главным объектом исследования ученого были механизмы принятия решений, в том числе экономических, в ситуации неопределенности. В частности, на примере поведения трейдеров Канеман показал, что, испытывая стресс, люди анализируют сложные ситуации на основе простых правил, руководствуясь недавним опытом и забывая о разумном подходе. Например, трейдеры забывают о теории вероятностей и поддаются иррациональному импульсу: покупают акции в тот момент, когда их нужно продавать, и наоборот. Мы первыми в мире использовали эти открытия для разработки теста для бизнеса.

Ты планируешь свою профессиональную жизнь, ставишь перед собой амбициозные цели, связанные с карьерой?

У меня мотивация достижения сильно завязана на мотивацию развития. Хочу ли я быть успешным? Безусловно. Оформлено ли это для меня в какую-то конкретную должность? Скорее нет. Сейчас я работаю в лучшей компании. Я занимаюсь делом, которое связано с моими способностями и ценностями.

Хорошо, спрошу по-другому: чего ты хочешь для себя в профессиональном плане через 10 лет?

Я хочу, чтобы технологии, которые разрабатывает наша команда, давали такую пользу и эффект, что стали бы востребованы во всем мире. У нас есть серьезные амбиции, например, с нашей технологией виртуаль-

ных ассесмент-центров Web@ссесмент™. На последней выставке ASTD (American Society for Trainings and Development) мы были первым экспонентом из России и представили международному рынку Web@ссесмент. В итоге семь оценочных компаний из разных стран заинтересовались нашими технологиями, и сейчас мы ведем переговоры о возможном партнерстве. Я вижу огромный потенциал в нашем Learning Agility Test (LATE), а также в технологии оценки эффективности команд TeamQ (см. статью «Новые методы работы с командой» на странице 17). Короче, мы хотим быть активными участниками развития отрасли и движком для глобальных проектов.

Ты специалист в области оценки персонала. Интересно, а как ты оцениваешь себя?

Думаю, что ко мне можно обратиться за советом по оценке персонала. Я стараюсь

Три «если» Евгения Лурье

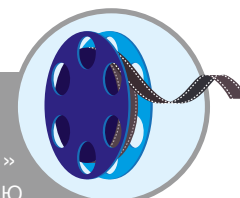
Если книги, то...

Ежедневно – профессиональная литература и «Денискины рассказы» для ребенка. Раз в полгода – развивалки типа «Черного лебедя» Талеба. Раз в год – Чехов, Булгаков, Улицкая.



Если фильм, то...

Авторское кино: из старого – Иоселиани, Данелия, из нового – Лунгин, Ларс фон Триер. «Догвилль» меня потряс. И совершенно фанатею от «Господина Никто» ван Дормеля, пересматривал раз 15, наверное.



Если отдых, то...

На воде – рафтинг, каякинг... Ну и семья, конечно.



соответствовать непростой роли отраслевого эксперта и двигать вперед перспективные проекты. Я был одним из разработчиков российского стандарта центра оценки, и в этой теме разбираюсь и как консультант, и как исследователь. От имени команды «ЭКОПСИ» я был первым российским спикером на международном конгрессе по ассесмент-центрам (ICACM).

То есть первый доклад российских специалистов по этой теме прозвучал из твоих уст?

Да, мы подготовили отличный доклад про валидность наших ассесмент-центров. Ведущие мировые эксперты высоко оценили полученные нами результаты, и я считаю

«ЭКОПСИ Консалтинг» – первая компания, которая готова предлагать международному рынку Web@ssessment

это важным достижением. Вторая тема, в которой я считаю себя экспертом, – это тестирование и психодиагностика, производство тестов профессиональных знаний. Я в этой теме понимаю достаточно, чтобы курировать разработку новых продуктов в этой области. И, как мне кажется, мы производим очень достойные продукты. Мы не делаем копии того, что было раньше, мы предлагаем новые идеи, новые решения. Во многом это заслуга моего коллеги Алексея Попова, который является гениальным человеком с точки зрения производства

новых продуктов, инженерии, науки. Я достаточно подкован, чтобы участвовать в разработке и дальше продвигать эти продукты, объяснять рынку, как работать с этим. Ну и выпуск технологических оценочных продуктов получается у меня неплохо. «ЭКОПСИ Консалтинг» – первая компания, которая готова предлагать Web@ассесмент международному рынку. У нас нет конкурентов в этой области среди российских компаний, да и в мире предложения пока что слабее.

Женя, с тобой легко работать?

Думаю, с точки зрения взаимодействия – да. Я человек достаточно коммуникабельный и умеющий работать с другими членами команды. Но с точки зрения работы со мной над конкретным проектом, наверное, не всегда. Я получаю огромное удовольствие от запуска и внедрения новых идей, от поиска их места в мире. Мне очень нравится заводить проекты, но процесс их завершения доставляет мне меньше удовольствия. И в этом смысле, наверное, со мной бывает нелегко.

Продолжи фразу «Бизнес делают люди...»

Бизнес делают люди – и это здорово. Это правильно, так и должно быть. Все, что существует интересного в бизнесе, делается не машинами, а людьми – с их ошибками, заблуждениями, вдохновением и талантом.

*Беседовала Мария Белицкая,
редактор The Human Resources Times.*