

Staff Book

ПОДБОРКА ЗАМЕТОК, ЗАПИСОК
И ДРУГИХ МАТЕРИАЛОВ ДЛЯ ОБЛЕГЧЕНИЯ
АДАПТАЦИИ НОВОГО КОНСУЛЬТАНТА

ЭКОПСИ
КОНСАЛТИНГ

ОТЛАВЛЕНИЕ

Добро пожаловать!.....	3
Quick start guide.....	5
«Ё-моё, куда я попал?!?».....	5
Наставник — формально и неформально.....	6
График работы и форма одежды.....	7
Стиль коммуникации	8
Как организована работа	10
Проектная команда и роли.....	10
Рынок труда и твоя загрузка	12
Биллинг — трудодни vs живые деньги.....	14
Биллинговые и небиллинговые проекты.....	15
Клиенты.....	17
Откуда берутся клиенты.....	17
Принципы работы с клиентами	18
Принципы информационной политики.....	20
Про обучение	22
Корпоративный университет «ЭКОПСИ».....	22
Внутреннее обучение	23
Ноосфера: спросите, и вам ответится	23
Моя карьера в «ЭКОПСИ».....	25
Добиться успеха в «ЭКОПСИ».....	25
Система грейдов.....	26
Карьера в «ЭКОПСИ».....	27
Аттестация.....	28

ДОБРО ПОЖАЛОВАТЬ!

Заходи, устраивайся и вливайся! У нас интересно.

Вообще-то мы серьезная организация, которая имеет богатую и достойную историю. Мы делаем клиентских проектов на много-много денег в год, прямо или косвенно влияем на жизни множества людей и рассчитываем продолжать в том же духе и даже лучше еще значимое количество лет. (Ты можешь посмотреть подробности про компанию в разделе ближе к концу книги.)

Внутри себя мы все очень разные, и эта разность — один из наших секретов успеха. Другой секрет нашего успеха — мы искренне получаем удовольствие от того, что мы делаем и как мы это делаем. Иногда, конечно, случаются исключения — когда делаешь проект, потому что надо и потому что уже подписался. Но это только исключения, подтверждающие общее правило.

В первые 2-5 месяцев (в зависимости от твоей гибкости, предыдущего опыта, а также проектов, в которые ты попадешь) тебе, вероятно, будет нелегко. Ты начнешь задавать вопросы и на многие из них будешь получать очень разные ответы. Не исключено, что даже противоположные.

Не торопись с выводами. Дай себе время, чтобы пыль осела и главное стало понятным. Относись к «ЭКОПСИ» не как к застывшему механизму с жесткими правилами, а как к живому социуму, частью которого ты стал.

Чтобы на первых порах тебе было проще сориентироваться в компании, мы подготовили эту книгу. В ней ты найдешь ответы на некоторые насущные вопросы о том, как мы работаем, общаемся и отдыхаем. Конечно, они не исчерпывающие, и многое наверняка потребует комментариев и дополнений. Разобраться во всем детально тебе помогут твой наставник, руководитель, коллеги и время.

А ПОКА — ДОБРО ПОЖАЛОВАТЬ В «ЭКОПСИ»! УДАЧИ ТЕБЕ!

Staff Book

Quick
start guide

QUICK START GUIDE

«Ё-МОЁ, КУДА Я ПОПАЛ?!?»

В первое время работы в «ЭКОПСИ» этот вопрос в той или иной форме будет тебя мучить. На него есть два ответа: точный и полезный.

ТОЧНЫЙ ОТВЕТ

«ЭКОПСИ» — одна из первых консалтинговых компаний в России. Основана в 1989 году. День рождения компании отмечается 15 сентября. Подробности нашей истории ты можешь посмотреть в разделе «История компании».

«ЭКОПСИ» — крупнейшая специализированная компания в области HR-консалтинга в России. Это подтверждают независимые рейтинги, ежегодно составляемые рейтинговым агентством «Эксперт РА» и журналом «Ъ-Деньги».

Наша команда консультантов — одна из самых больших в России. В штате «ЭКОПСИ» работают более 100 человек.

Наши клиенты — крупнейшие компании России и мира, лидеры своих рынков. Мы имеем опыт сотрудничества более чем с 35 компаниями из ТОП-100 российского бизнеса.

ПОЛЕЗНЫЙ ОТВЕТ

Это нормально, что ты пока нашел у нас мало знакомых и понятных тебе вещей. Скорее всего, мы не похожи ни на одну из организаций, в которых тебе довелось поработать. На самом деле, чтобы как-то вжиться в происходящее, у тебя есть масса ресурсов.

1. **Ты сам.** Да, никто за тебя не сделает работу, на которую ты подписался, а первое, на что ты подписался, придя в «ЭКОПСИ», — это научиться работать по нашим правилам.
2. **Твой наставник.** Это такой специальный человек, который должен отвечать на все твои вопросы, помогать тебе осваиваться и вливаться и обеспечивать тебя загрузкой в первые недели твоей работы.
3. **Лидер твоей практики или направления.** Скорее всего, он сможет помочь тебе найти ответы на те вопросы, на которые тебе не смог ответить твой наставник. Кстати, с загрузкой он тоже может тебе помочь, если что.
4. **Все коллеги.** Мы, конечно, заняты, а некоторые из нас перегружены, но никто не откажет новичку в помощи, если новичок вежливо попросил и внятно сформулировал свой вопрос.
5. **Этот штафф-бук.** Мы попытались собрать тут ответы на большинство вопросов, которые возникают в первые недели работы у нас.

НАСТАВНИК — ФОРМАЛЬНО И НЕФОРМАЛЬНО

Наставник бывает формально закрепленным за тобой (или ты за наставником) и добровольным.

Пока ты адаптируешься в компании (на период интернатуры для интернов и три месяца для всех остальных), за тобой формально закреплен наставник, который занимается твоей адаптацией и развитием. Более подробно про то, кто такой наставник и какие взаимные права и обязательства накладывают на него и на тебя эти отношения, ты можешь посмотреть в «Методическом руководстве для наставника и нового консультанта».

После того как ваши формальные отношения закончены, ты становишься самостоятельной «боевой единицей» и теоретически в наставничестве больше не нуждаешься. Но по прошествии некоторого времени может оказаться, что кто-то из старших товарищей фактически выполняет роль наставника для тебя.

Такое неформальное наставничество никак не регламентируется и обычно получается по сценарию «так сложилось, потому что это взаимовыгодно», в качестве осознанного решения сторон после соответствующего обсуждения или же по мере необходимости — по твоему запросу.



ТРАФИК РАБОТЫ И ФОРМА ОДЕЖДЫ

У тебя в трудовом договоре, скорее всего, написано, что рабочий день ненормированный, график работы с 10:00 до 19:00 и компания гарантирует доступ в офис 24/7. Это все — правда.

Единственное уточнение касается ненормированного рабочего дня. В нашем случае эта фраза означает, что до тех пор, пока ты качественно выполняешь взятые обязательства и план по биллингу, не опаздываешь на клиентские мероприятия и внутренние встречи, нас не очень волнует, сколько времени ты проводишь на работе и вообще где территориально ты работаешь.

Но на первых порах лучше все-таки приходить к 10 утра: в это время офис начинает оживать, и у тебя больше шансов познакомиться с максимальным количеством руководителей проектов, получить загрузку и вообще приучить коллег к тому, что теперь у нас в команде есть еще и ты и на тебя можно рассчитывать.

Форма одежды у нас привязана к твоей загрузке: на клиентские мероприятия деловой стиль обязателен. Деловой костюм для мальчиков обязателен, и барышням от него лучше тоже не отклоняться.

Если у тебя сегодня нет клиентских встреч и мероприятий, то в офисе ты можешь ходить практически в любом удобном тебе виде. Категорически воздержаться в нашем офисе следует от: спортивной одежды, шорт и сандалий — для мужчин, экстремально коротких юбок, прозрачных блузок и кричащего макияжа — для женщин.



СТИЛЬ КОММУНИКАЦИИ

Коммуникация — это про нас, а мы про коммуникацию. Тренеры делают это постоянно, оценщики смотрят, как коммуницируют другие, а консультанты ищут общий язык с клиентами и здравым смыслом. В «ЭКОПСИ» очень важно находить общий язык и взаимопонимание с коллегами и клиентами, потому что это во многом и есть наша работа.

Во взаимодействии с клиентами принято говорить на их языке. Обычно это вежливый бизнес-стиль без излишней зауми (а то они не понимают и расстраиваются) и без излишней формализации (почему-то многих это тоже обижает). Спокойно, вежливо, уверенно и последовательно.

Внутри «ЭКОПСИ» общаться и проще, и сложнее.

В целом мы придерживаемся весьма демократичного стиля общения. Мы все на «ты» и без отчества, кроме, пожалуй, обращения к Владимиру Викторовичу Столину. Основатель компании все-таки. Впрочем, это правило не является ни повсеместным, ни обязательным. Ты можешь выстраивать коммуникацию с коллегами таким образом, каким это комфортно и органично тебе.

Соблюдая принципы взаимного уважения и необходимой субординации, мы не стремимся к контролю и регламентированию всего и вся. Со временем ты увидишь, что в нашей компании не слишком много обязательных внутренних правил и процедур и большинство вопросов можно решить оперативно, не эскалируя проблему наверх и не привлекая «административный ресурс».

Это совсем не означает, что руководство «ЭКОПСИ» закрыто для общения с сотрудниками и лучше лишний раз его не беспокоить. На самом деле при необходимости ты можешь в любой момент обратиться к президенту и генеральному директору за советом или поддержкой. О том, как это сделать просто и эффективно, читай в «Инструкции по пользованию генеральным директором».

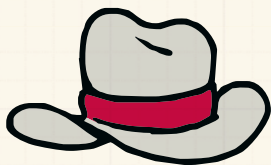
Staff
Book

Организация
работы

КАК ОРГАНИЗОВАНА РАБОТА

ПРОЕКТНАЯ КОМАНДА И РОЛИ

ЛИДЕР НАПРАВЛЕНИЯ ИЛИ ПРАКТИКИ



- Это твой непосредственный руководитель (административно). Именно с ним обсуждаются вопросы твоей проектной загрузки, развития, грейда (аттестации), зарплаты, отпуска, графика работы и т. п.
- Лицо, отвечающее за финансовый результат (биллинг) группы людей, приписанных к направлению/практике.
- Лидер профильной экспертизы, отвечающий за развитие продуктов направления/практики.

ЭККАУНТ-МЕНЕДЖЕР



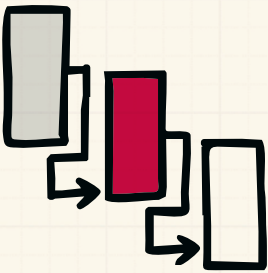
- Он же эккаунт, он же ЭМ или АМ. Это человек, управляющий отношениями с конкретным клиентом. В этой роли могут выступать наиболее опытные консультанты, лидеры практик и направлений, а также президент и генеральный директор. Эккаунт-менеджер отвечает за:
- развитие бизнеса с клиентом (повторные продажи);
 - развитие отношений с клиентом (расширение и укрепление контактов, лояльность «ЭКОПСИ» и т. п.);
 - комплексность и интеграцию всех проектов, выполняемых для клиента;
 - формирование ценовой политики по отношению к клиенту (в рамках правил компании);
 - поступление денег от клиента (контроль дебиторской задолженности);
 - разрешение разногласий относительно распределения биллинга между проджект-менеджером и исполнителями;
 - подтверждение биллинга в системе ПБУ (системе проектно-биллингового учета).

ПРОДАВЕЦ



Это человек, продающий проекты. В большинстве случаев ЭМ продают новую работу своим клиентам — тогда эти роли совпадают. Но есть и исключения. Например, продавец может осуществлять продажу проекта, в содержании которого ЭМ недостаточно хорошо разбирается.

ПРОДЖЕКТ-МЕНЕДЖЕР



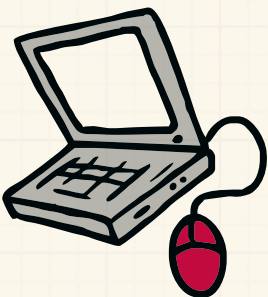
Он же проджект, он же ПМ или РМ. Это человек, управляющий конкретным проектом. Один и тот же человек одновременно может быть проджект-менеджером нескольких проектов для разных клиентов. Проджект отвечает за:

- достижение нужного результата в нужный срок;
- логику проекта, ресурсы, команду исполнителей — как на стороне «ЭКОПСИ», так и на стороне клиента;
- взаимодействие с менеджером проекта на стороне клиента;
- согласование и при необходимости корректировку графиков работ с клиентом;
- постановку задач, предоставление необходимых ресурсов и оценку деятельности команды исполнителей;
- качество выполняемых работ;
- распределение биллинга по проекту и его внесение в систему ПБУ.

Иногда мы используем термин «архитектор проекта», подчеркивающий концептуальную, методическую, содержательную часть роли ПМ.

Термин «деливери-менеджер» отражает организационную, логистическую часть работы ПМ.

ИСПОЛНИТЕЛЬ



Скорее всего, это будет твоя основная роль на первых порах. Основная ответственность исполнителя:

- качественно и своевременно сделать работу по проекту, которую ему поручил проджект (в зависимости от направления, практики и конкретного проекта это может быть написать, нарисовать, сверить, состыковать, провести тренинг или оценку, найти данные и т. п.).

Дополнительная ответственность исполнителя:

- запросить у проджекта и получить всю необходимую информацию о задании и образе результата, прежде чем приступить к исполнению;
- запросить у проджекта дополнительный ресурс или экспертизу, если собственных ресурсов и экспертизы исполнителя недостаточно для выполнения задания, причем сделать это превентивно — до того, как ситуация стала критичной.

РЫНОК ТРУДА И ТВОЯ ЗАГРУЗКА

В «ЭКОПСИ» открытый рынок труда, нет жесткого распределения людей по проектам. Состав проектной команды каждый раз определяется исходя из содержания проекта и возможности тех или иных консультантов включиться в проект. Это означает, что:

- никто не будет включать тебя в проект против твоего желания;
- твоя загрузка во многом зависит от твоей репутации, как по содержанию и объемам твоей экспертизы, так и по качеству выполняемых тобой работ;
- ты сам отвечаешь за свою загрузку в проектах и за то, чтобы ты при этом не умер от перегруза или недогруза.

Основных факторов твоей загрузки три.

1. Цикл загрузки в компании (наличие/отсутствие работы). Бывают ситуации острого перегруза, и тогда приходится задерживаться на работе. Бывает недогруз, и тогда тебе нужно будет самому искать себе проект. Иди с этой бедой к лидеру направления/практики, обращайся к эккаунтам, проджектам (заяви о том, что ты хочешь работать больше либо участвовать в каких-то конкретных проектах).
2. Твоя воспринимаемая квалификация. Постарайся (очень постарайся) сделать первые (впрочем, как и все остальные, но первые — особенно) свои проекты так качественно, как только можешь. Именно по ним проджект-менеджеры формируют представление о тебе, и изменить его нелегко. Сарафанное радио быстро донесет это представление другим (плохое быстрее, чем хорошее). Настойчиво проси своих первых проджект-менеджеров, тех консультантов, кто тебя коучит, и тех, с кем самостоятельно работаешь на своих первых проектах, давать тебе подробные честную обратную связь и совершенствуйся в соответствии с ними. Сделай проджект-менеджера очень довольным качеством твоей работы. Не вороти нос от любой работы, которую тебе поручают. Белоручек, бездельников и халтурщиков быстро вычисляют, и потом их удел — недогруз.
3. Твои отношения с коллегами. Роль неформальных отношений в «ЭКОПСИ» велика, и отношения влияют на загрузку (с тобой приятно или неприятно работать). Но не поддавайся иллюзии, что, лично «задружившись» с ключевыми людьми, ты решишь все проблемы своей загрузки. Это не так. Избегай самопиара (самовосхваления), навязывания себя в качестве приятеля малознакомым людям или, наоборот, отчужденности, излишней формальности. Дай себе время — разобраться в окружающих, понять их, подружиться естественным образом. Будь собой. Не демонстрируй ничего специально.

Если ты сотрудничаешь с «ЭКОПСИ» на контрактной основе, то твоя нагрузка во многом зависит и от твоих собственных желаний и возможностей. Важно: информировать лидера направления о своей готовности участвовать в проектах. Хорошо, когда в направлении ответственные за распределение работы люди понимают, в каком режиме ты готов включаться в работу. Если вдруг ты работаешь меньше, чем хотелось бы тебе самому, скажи об этом лидеру направления, интересуйся чаще теми проектами, которые есть в работе, активно предлагай свои ресурсы. Любой из твоих коллег готов поделиться с тобой информацией о текущей работе направления и ответить на твои вопросы.



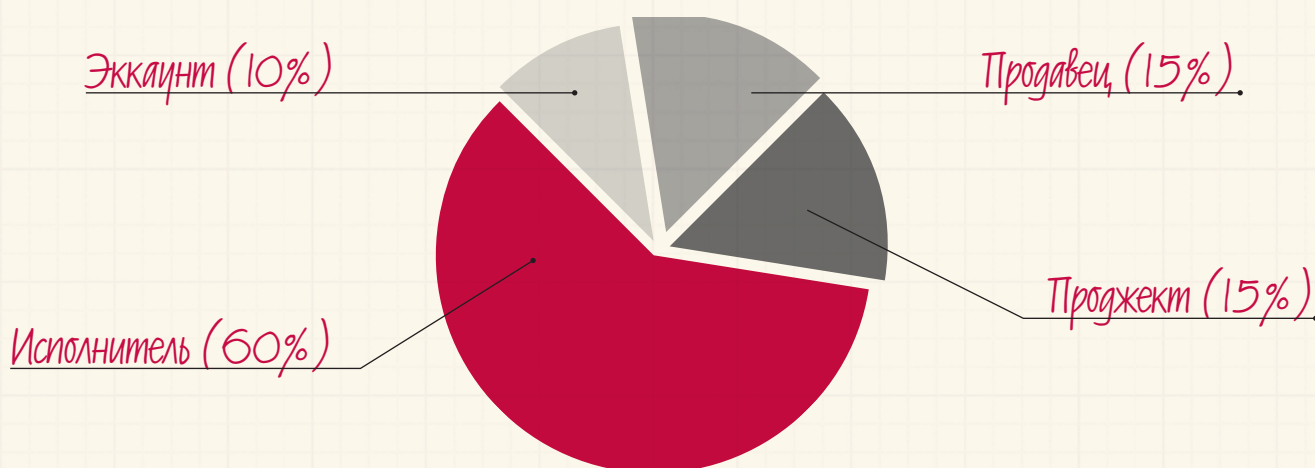
БИЛЛИНГ — ТРУДОДНИ VS ЖИВЫЕ ДЕНЬГИ

Биллинг — инструмент измерения количества работы, которую ты сделал в «ЭКОПСИ». От него зависит многое: аттестация, годовой бонус и повышение базового оклада.

Биллинг — это количество денег, которые лично ты принес компании своей работой. Если ты продаешь, то это доля от объема проданных проектов, если ты исполнитель — то это доля работы, которую ты сделал в проекте.

Биллинг не измеряет качество сделанной тобой работы. Ну, кроме ситуации, когда качество настолько низкое, что клиент отказался платить — но тогда это уже квалифицируется как серьезная проблема и повод для очень серьезного разговора. Надеемся, у тебя до такого дело не дойдет. Качество и польза твоей работы для клиента — не менее важные показатели, чем биллинг, хотя и не столь формализованные.

БИЛЛИНГ РАСПРЕДЕЛЯЕТСЯ МЕЖДУ УЧАСТНИКАМИ ПРОЕКТА В СЛЕДУЮЩЕЙ ПРОПОРЦИИ:



Если одну роль в проекте исполняли несколько человек, то доля этой роли делится между ними в соответствии с их договоренностью и пропорционально сделанной ими работе.

Биллинг интерна включается в биллинг его наставника до тех пор, пока интерн не аттестуется на специалиста. Для других грейдов биллинг новичка включается в биллинг наставника в первые три месяца его работы.

Обрати внимание, что биллинг только частично отражает трудоемкость работы — во многом он зависит от содержательной сложности результата. Поэтому на первых порах, пока ты еще учишься создавать содержательно сложный и интересный результат, тебе придется сделать какое-то количество трудоемкой, но низкооплачиваемой работы.

БИЛЛИНГОВЫЕ И НЕБИЛЛИНГОВЫЕ ПРОЕКТЫ

Приоритетом в работе консультантов «ЭКОПСИ» всегда являются клиентские биллинговые проекты. Однако нагрузка неритмична, и у любого консультанта возникают «окна» недогрузки, когда в клиентских проектах у него затишье и есть время заняться чем-то еще.

Мы хотим развивать нашу компанию, делать ее содержательно сильнее и более удобно организованной внутри. Поэтому, когда у тебя есть время, ты можешь заняться внутренним проектом.

Итак, проекты бывают трех видов:

1. клиентские, они же биллинговые — те проекты, которые мы делаем по заказу клиентов, они будут оплачены и за них пишется биллинг;
2. Проекты за внутренний биллинг — крупный внутренний проект с понятным заранее оговоренным результатом, на который есть заказчик в лице правления «ЭКОПСИ»;
3. Внутренние проекты без биллинга — на них может не быть явного заказчика и точно нет внутреннего биллинга, но их результаты учитываются при распределении фонда небиллинговых достижений в конце года (см. раздел про структуру твоего дохода).

В любом случае будь занят полезным делом.

БИЛЛИНГОВЫЕ ПРОЕКТЫ

Это основная масса проектов, которые делает «ЭКОПСИ». Клиентские биллинговые проекты всегда являются приоритетом.

НЕБИЛЛИНГОВЫЕ ПРОЕКТЫ И ПРОЕКТЫ ЗА ВНУТРЕННИЙ БИЛЛИНГ

В чем смысл? Смысл в том, чтобы сделать что-то новое и полезное, что в данный момент не может быть монетизировано через биллинг, но в будущем принесет компании возможность делать новые проекты или как-то оптимизировать внутреннюю работу. В первом случае такой проект называется технологическим, потому что он ориентирован на развитие наших технологий, во втором — внутренним или никак не называется.

Примером технологических проектов можно назвать адаптацию методики MOST в консалтинге, разработку Web@ссесмента в оценке и Китайского тренинга в развитии.

Примером внутренних проектов может служить разработка баз знаний, унификация и систематизация нашего подхода в какой-то области.

Такие проекты, скорее всего, не принесут тебе денег, зато создадут репутацию содержательного и/или технологического эксперта и повысят уровень твоей привлекательности для участия в клиентских проектах.

Staff
Book

Клиенты

КЛИЕНТЫ

ОТКУДА БЕРУТСЯ КЛИЕНТЫ

Есть два основных пути прихода клиентов в нашу компанию.

1. Через партнеров и консультантов.
2. Через группу активных продаж (ГАП).

Клиенты, которые приходят в компанию через партнеров и консультантов, как правило, становятся их эккаунтами (либо могут быть переданы другим консультантам). За новых клиентов (в том числе тех, с кем не было проектов более года) отвечает ГАП.

Функции консультантов ГАП:

- оперативно обрабатывают обращение потенциального клиента (выясняют суть), принимают решение, является ли запрос профильным для «ЭКОПСИ»;
- организуют встречу с клиентом и администрируют весь процесс с первой продажи — от первого контакта до получения денег;
- по согласованию с лидером соответствующего направления/практики привлекают к встречам с клиентом консультанта(-ов) профильных направлений/практик;
- несут финальную ответственность за «сборку» коммерческого предложения — пропозала, при этом могут вовлекать в процесс его написания других экспертов;
- дают задание отделу контрактации на подготовку договора и контролируют приход денег за первую продажу;
- после завершения первого проекта передают клиента эккаунт-менеджеру из консультативного состава (выбор эккаунт-менеджера согласуется с генеральным директором).

Для привлечения новых клиентов и поддержания лояльности уже существующих наша компания проводит активную PR-политику: сотрудничает со средствами массовой информации, участвует в деятельности деловых сообществ, выступает на отраслевых конференциях и форумах, организует собственные мероприятия — открытые семинары, бизнес-завтраки — издает и распространяет корпоративный журнал HRTimes, принимает участие в выставках и многое другое.

С вопросами об организации продаж и деятельности группы активных продаж обращайтесь к исполнительному директору, лидеру своего направления/практики или генеральному директору.

ПРИНЦИПЫ РАБОТЫ С КЛИЕНТАМИ

В нашей компании существует несколько принципов, которыми мы руководствуемся при работе с клиентами. Вот они.

Принцип 1. Польза для клиента. Мы рекомендуем клиенту именно те сервисы и подходы «ЭКОПСИ», которые (с нашей профессиональной точки зрения) могут принести максимальную пользу в решении его бизнес-задач. Мы отказываемся от выполнения заведомо вредных для клиента действий. Мы обязаны предостерегать клиента от бесполезных действий. Мы оставляем за собой право спорить и не соглашаться с решениями клиента, если этого требует наша профессиональная позиция (при этом стараемся делать это тактично).

Принцип 2. Забота о клиенте за рамками проекта. Мы видим свою роль по отношению к клиенту шире, чем роль поставщика конкретных HR-решений и продуктов. Мы — консультанты, а не апологеты конкретных подходов и методов. Мы стремимся понять проблемы и потребности клиента, включая те, что выходят за рамки реализуемых нами проектов. Если необходимо, мы совершенствуем и адаптируем наши решения под задачи клиента. Мы консультируем клиентов, даже если за этим не следует немедленный заказ на новую работу. Мы стремимся быть ценным партнером и советником для клиента в решении его профессиональных задач на долгосрочную перспективу.

Принцип 3. Конфиденциальность. Мы соблюдаем принцип конфиденциальности. Говорим с третьими лицами о клиенте и наших проектах с клиентом, только если клиент дает нам на это разрешение. Этот принцип относится также к любым документам, создаваемым для клиента и официально передаваемым в собственность клиента. Собственность клиента не распространяется на технологии и идеи «ЭКОПСИ», с помощью которых мы реализуем наши проекты, если такие технологии уже не являлись эксклюзивной собственностью клиента на момент начала проекта и не были официально (под договору) переданы «ЭКОПСИ» с условием дальнейшего нераспространения.

Принцип 4. Клиент, Компания, Консультант. Вся наша работа строится по принципу «Сначала забота о нуждах клиента, затем — забота о нуждах компании (команды), затем — забота о собственных нуждах (консультанта)». От каждого консультанта, работающего с клиентом, мы ждем высокой самоотдачи и преданности делу. Взамен компания предлагает консультанту интересную работу, достойную оплату, возможности для профессионального и карьерного роста. Компания берет эти обязательства по отношению к консультантам и гарантирует выполнение обязательств, данных консультантом клиенту от лица компании. В ответ мы ожидаем от клиента исполнения взятых на себя обязательств — как перед компанией в целом (договорные отношения), так и перед конкретными консультантами нашей компании (неформальные обязательства).

Принцип 5. Взаимная выгода. Мы оцениваем и прайсируем свою работу исходя из нашего понимания стоимости трудозатрат и ожидаемой рентабельности нашего бизнеса на основе ценовой политики «ЭКОПСИ». Вместе с этим мы помогаем клиенту вписаться в его бюджет, получая лучший возможный сервис в рамках доступной оплаты. В переговорах по условиям работы мы всегда стремимся найти варианты решений, устраивающие обе стороны.



ПРИНЦИПЫ ИНФОРМАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ

ПРИНЦИП ОТКРЫТОСТИ

«ЭКОПСИ» проводит открытую информационную политику. Это означает, что мы приветствуем обмен опытом с нашими клиентами и партнерами. Обычно мы делаем это через статьи, выступления на конференциях и форумах, на радио и ТВ, а также на наших собственных мероприятиях — открытых семинарах и бизнес-завтраках. Все это позволяет нам поддерживать имидж «ЭКОПСИ» как эксперта и содержательного лидера в области HR и управления организационной эффективностью.

При этом мы не раскрываем информацию о клиенте, которая является конфиденциальной, без разрешения клиента. Это правило соблюдается в «ЭКОПСИ» очень жестко — от него зависят наши дальнейшие взаимоотношения с клиентом.

ПРИНЦИП ПРОДВИЖЕНИЯ ИННОВАЦИЙ

«ЭКОПСИ» постоянно работает над созданием инноваций и развитием технологий в HR. Наши внешние коммуникации построены таким образом, чтобы максимально продвигать наши лучшие разработки.

ПРИНЦИП ВОВЛЕЧЕННОСТИ

В работу PR вовлечены многие консультанты «ЭКОПСИ». Мы приветствуем инициативу в предложении тем, написании статей, ведении блога или рубрики, внутренних и внешних выступлениях о проектах и идеях. При этом вся информация о планируемых коммуникациях от лица «ЭКОПСИ» консолидируется в PR-отделе. Именно это позволяет нам управлять информационными потоками, усиливать наши послания рынку.

Staff
Book

Обучение

ПРО ОБУЧЕНИЕ

КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ «ЭКОПСИ»

У нас есть Корпоративный университет. Он полезный и интересный. Проходит примерно один раз в месяц вечером в понедельник. Встречи открыты для всех сотрудников и контрактников. Мы стараемся записывать встречи на видео и выкладывать вместе с материалами выступающих на диске Knowledgebase, чтобы те, кто не смог попридусловствовать лично, могли потом посмотреть в записи.

Меньше всего заседания нашего Корпоративного университета похожи на лекции. Потому что на лекциях не принято высказывать свою точку зрения, дополнять, уточнять, а тем более критиковать выступающего. В нашем университете все наоборот. Главная цель встреч — это обмен опытом, знаниями и технологиями между сотрудниками. Мы обсуждаем сделанные проекты, делимся знаниями, полученными в ходе другого обучения (например, на западных конференциях и семинарах), рассказываем о новых методиках, ищем лучшие способы решения тех или иных задач.

Иногда мы приглашаем выступить на Корпоративном университете коллег со стороны. Как правило, они тоже рассказывают про интересные проекты или технологии или делятся своими идеями и размышлениями — так тоже бывает.

О дате и времени ближайшей встречи Корпоративного университета ты узнаешь из рассылки по электронной почте.

ВНУТРЕННЕЕ ОБУЧЕНИЕ

В рамках отдельных практик и направлений время от времени проводятся семинары и тренинги для сотрудников на самые разные темы. Например, по навыкам фасилитации, написанию сценариев, системному мышлению, логике и визуальному мастерству презентации и др. Чтобы попасть на такой тренинг, внимательно следи за рассылками, а также предупреди лидера своего и других направлений и практик, что хотел бы принять участие в обучении на такую-то тему.

Если тема для тебя действительно очень важна, но в планах обучения ее нет, ты можешь выступить инициатором обучения. Для этого тебе придется собрать группу желающих принять участие в тренинге на выбранную тему и обсудить с лидером практики/направления, кто и когда мог бы его провести. При правильной организации и определенной настойчивости с твоей стороны такое обучение обязательно состоится в приемлемый срок.

В «ЭКОПСИ» действует несколько регулярных программ обучения: школа эккаунт-менеджеров и школа разработчиков тренинговых программ. В направлении ТМ (оценка персонала) работает система регулярного внутреннего обучения экспертов-наблюдателей.

НООСФЕРА: СПРОСИТЕ, И ВАМ ОТВЕТИТСЯ

У нас считается совершенно естественным задавать вопросы, если тебе что-то непонятно, если ты не знаешь как, если есть около рабочая проблема и нужен совет.

Вопросы можно задавать в почту или лично коллегам. Главное — четко сформулировать вопрос, чтобы не тратить время коллег и получать ответ ровно тот, который тебе нужен, а не вообще «за мир во всем мире».



Staff
Book

Карьера
в ЭКОПСи

МОЯ КАРЬЕРА В «ЭКОПСИ»

ДОБИТЬСЯ УСПЕХА В «ЭКОПСИ»

В «ЭКОПСИ» успешны люди, выбравшие верную стратегию проектных ролей и настойчиво ее реализующие. Хорошая стратегия построена на твоих сильных сторонах, на том, что ты уже умеешь делать как профессионал. Ты можешь постепенно добавлять новые роли и навыки (новые специальности в исполнении, новые роли — проджект-менеджера, эккаунт-менеджера, продавца).

Плохая стратегия построена только на амбициях: «Мне было бы интересно (выгодно) заниматься в основном клиентами (быть ЭМ), хотя я пока это и не умею, а то, что я уже умею делать (наблюдать в ассесменте и писать отчеты, вести тренинги, управлять проектами), скучно и неинтересно».

Все это не означает, что в конкретных проектах нужно отказываться делать незнакомую работу. Но выстраивать долгосрочную стратегию на такой базе неразумно.

ПРИМЕРЫ ХОРОШЕЙ СТРАТЕГИИ:

- хороший тренер специализируется на исполнении тренингов и конференций, совершенствуется в этой роли, стараясь постепенно брать на себя больше организационной и клиентской части проектов. Постепенно он начинает все чаще вести проекты и у него появляются свои эккаунты;
- хороший аналитик занимается подготовкой презентаций и отчетов для клиентов, систематически «напрашивается» на презентации клиенту, постепенно сам начинает их вести и руководить проектами от начала до конца;
- хороший продавец привлекает лидеров экспертизы, чтобы подготовиться к встречам, продает, выстраивает отношения с клиентами. Но для полноты картины он эпизодически включается в проекты как проджект-менеджер или исполнитель и постепенно (помимо клиентских навыков) начинает лучше понимать сервисы компании;
- Хороший...

ПРИМЕРЫ НЕЗРЕЛОЙ СТРАТЕГИИ:

- хороший тренер систематически отказывается вести тренинги, хочет разрабатывать сценарии мероприятий и вести проекты. Получив эту работу, он справляется с ней плохо (но не просит помощи, поскольку хочет всем доказать, что справится). Клиент недоволен, репутация страдает;
- хороший аналитик мечтает работать в роли эккаунт-менеджера. Ему надоело быть аналитиком. Но выстраивание отношений с клиентом — не его сильная сторона. Он тратит много усилий на продажу, пишет бесконечные пропусы и письма вместо того, чтобы налаживать отношения с клиентами. А время идет, и биллинг не зарабатывается. Ему бы походить на встречи с более опытными эккаунт-менеджерами, побыть сначала проджект-менеджером...

- Хороший продавец устал от клиентов. Ему хочется «настоящей содержательной работы». Но он скорее коммуникатор, чем концептуальный лидер. Его проекты малосодержательны, клиент не получает обещанного. Хорошему продавцу нужна помощь экспертов в содержании, но он думает, что и сам все знает;
- Хороший...

Врастать в незнакомые роли лучше постепенно, плавно.

Ты можешь спросить: «А зачем вообще расширять репертуар ролей? Мне нравится это, я это умею и буду делать дальше». Ответ: «Диверсификация ролей даст тебе больше выбора работы, ты сможешь лучше контролировать свою загрузку. К тому же это даст тебе разнообразие».

СИСТЕМА ГРЕЙДОВ

В нашей компании функционирует система из восьми грейдов.



Наши грейды квалификационные, т. е. отражают квалификацию сотрудника и его вклад в развитие бизнеса компании. Грейд в «ЭКОПСИ» не равен позиции. Это значит, что тебе не требуется обладать каким-либо грейдом, чтобы, например, начать руководить проектом. Напротив — сначала ты должен заработать такой уровень доверия, чтобы тебе поручили клиента или проект, а затем это будет зафиксировано в твоём новом грейде.

Кроме того, внутри каждого грейда установлен диапазон зарплат. Это интервал возможных значений заработной платы сотрудника данного грейда.

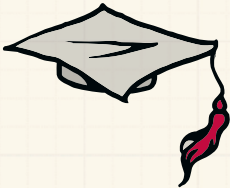
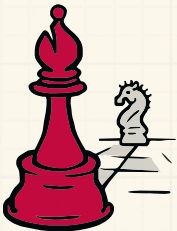
КАРЬЕРА В «ЭКОПСИ»

Плох тот солдат, который не мечтает стать генералом. Поэтому мы понимаем консультанта, который заряжен смелой мечтой стать партнером компании. Главное, чтобы ты понимал, что кроме самой мечты тебе необходимо очень много работать, приобретать опыт, развиваться.

В «ЭКОПСИ» возможны четыре вида карьеры: экспертная, технологическая, менеджерская и клиентская.

Независимо от того, какую карьеру ты выбрал, тебе нужно пройти путь по грейдам. Переход с грейда на грейд возможен по результатам ежегодной аттестации — процедуры оценки соответствия сотрудника требованиям к следующему грейду.

Подробно ознакомиться с положением о системе грейдов и базовых окладов в «ЭКОПСИ» ты можешь, если обратишься с этим вопросом к лидеру твоего направления/практики.

Карьера	Что делает сотрудник
 Экспертная	Является выдающимся исполнителем стратегически важных для компании сервисов; обладает репутацией признанного эксперта и является эталоном профессионального мастерства среди коллег в своей области.
 Технологическая	Создает новые востребованные продукты и решения в роли архитектора клиентского проекта или руководителя внутреннего технологического проекта.
 Менеджерская	С успехом самостоятельно руководит крупнейшими клиентскими проектами (большой командой исполнителей) в роли деливери-менеджера.
 Клиентская	Успешно развивает бизнес с клиентами «ЭКОПСИ» в роли ЭМ; является партнером для клиента в обсуждении широкого спектра вопросов развития компании; эффективно задействует ресурсы «ЭКОПСИ» на клиентах.

АТТЕСТАЦИЯ

Все сотрудники компании проходят регулярную оценку эффективности. Обязательная оценка проводится в рамках ежегодной аттестации, которая происходит в январе-феврале и проводится в рамках встречи сотрудника и лидера направления. Промежуточная аттестация проводится в июле-августе только для тех консультантов, по которым кадровый комитет принял положительное решение о пересмотре грейда.

Лидер направления и/или оцениваемый сотрудник должен пригласить на аттестацию двух других членов кадрового комитета.

Типичный ход аттестационной беседы

1. Консультант рассказывает, что удалось и что не получилось в течение года.
2. Лидер направления и другие участники аттестации дают консультанту обратную связь.
3. В случае если кадровый комитет принял решение о соответствии консультанта следующему грейду, лидер направления сообщает об этом решении консультанту. В этом случае лидер направления озвучивает оценки по ролям.
4. Консультант озвучивает план своей работы и развития на будущий год.
5. Лидер направления и участники аттестации предлагают консультанту дополнительные идеи (о том, освоению каких ролей ему следует уделить внимание в будущем году).

Как правило, процедура аттестации занимает 1-1,5 часа.

Предложение кадровому комитету о пересмотре грейда вносится:

- сотрудником (самовыдвижение) или
- лидером направления.



Если ты претендуешь на смену грейда (соответствуешь критериям, описанным в системе грейдов «ЭКОПСИ» в разделе о переходах), то за 1,5 месяца до намеченной даты аттестации ты должен обратиться к лидеру направления/практики с предложением рассмотреть вопрос о повышении твоего грейда. Лидер направления/практики даст тебе задание на подготовку материалов. Эти материалы будут представлены кадровому комитету «ЭКОПСИ». Дополнительно при аттестации на новый грейд может быть использована процедура сбора обратной связи по методу 360 градусов.

Кадровый комитет рассмотрит предложение о пересмотре твоего грейда. Решение кадрового комитета озвучивается в ходе аттестационной беседы.