

# HRТ The Human Resources Times

Журнал о людях в бизнесе

ЭКОПСИ  
КОНСАЛТИНГ

№20, февраль 2012



**Сапожник в сапогах**  
«ЭКОПСИ Консалтинг» как работодатель

# Содержание

Мысли вслух	Гремучая смесь Марк Розин	3
Тема номера	Самоуправление на уровне консультанта Марк Розин	5
	«ЭКОПСИ» как работодатель Павел Безручко	17
История компании	История одного бизнеса Владимир Столин	25
VIP-консультирование	Как создать сильную команду Мария Макарушкина	33
Карьерное консультирование	К себе или к цели Екатерина Лопухина	35
Аналитика /исследование	Управление вовлеченностью персонала Андрей Онучин, Вероника Луцкина, Марк Розин	37
Личное дело	«Не бывает неинтересных вещей, бывают неинтересные люди» Илья Залесский	41
Пресс-дайджест		46

The Human Resources Times Magazine  
Корпоративный журнал (информационный бюллетень) «ЭКОПСИ Консалтинг». Журнал распространяется по бесплатной подписке среди топ-менеджеров ведущих российских и международных компаний.

Редактор: Евгения Скиба  
Дизайнер: Мария Терновская  
Лит. редактор: Василий Подобед

Издание зарегистрировано в Федеральной службе по надзору за соблюдением законодательства в сфере массовых коммуникаций и охраны культурного наследия. Свидетельство о регистрации СМИ ПИ № ФС77-22056 от 24.10.2005. Тираж 5000 экз. Москва, 2012 г.

Опубликованные материалы являются собственностью редакции. Перепечатка и любое коммерческое использование материалов возможны только по согласованию с авторами.

Учредитель, редакция и издатель:  
ЗАО «ЭКОПСИ Консалтинг»

127006, Москва,  
ул. Долгоруковская, д. 7  
Тел.: (+7 495) 645-21-15,  
hrt@ecopsy.ru  
www.ecopsy.ru/bulletin

# Гремучая смесь

Марк Розин, президент «ЭКОПСИ Консалтинг»

Не так давно мы обнаружили, что на наших ногах есть сапоги. Оказалось, что это нестандартные сапоги оригинального дизайна и необычной расцветки... Управленческие системы, которые мы увидели в «ЭКОПСИ», вписываются в образ организации будущего. У нас есть система грейдов — причем не традиционная система должностей, а грейды, привязанные к ключам, их профессионализму и квалификации. У нас есть точная, основанная на формулах система мотивации — но не зарплата и премии от оклада, а предпринимательская система без верхних границ. Мы управляем распределением людей по проектам не традиционным административным путем, а на основе внутреннего рынка труда. У нас разработана разветвленная система КПЭ — причем внутренний бенчмаркинг позволяет нам прогнозировать результаты по КПЭ с точностью до 2%.

Многие годы мы сами считали «ЭКОПСИ» компанией внешнего фокуса, нацеленной на клиентов и недостаточно сосредоточенной на собственном управлении. Однако более пристальный взгляд на себя показал нам, что суть дела — не в недостатке управления, а в минимизации централизованного управления. В основу функционирования компании положены механизмы самоуправления отдельных сотрудников и команд, которые поддерживаются четко структурированными управленческими системами.

Я считаю, что нам удалось через неформальные и формализованные механизмы создать в компании культуру свободы и ответственности. Каждый сотрудник «ЭКОПСИ» сам выбирает себе роль, сам ставит перед собой цели и сам себя контролирует. А управленческие системы ему в этом помогают.

Такая культура запоминается. За 22 года нашей истории в «ЭКОПСИ» работали тысячи людей, и, думаю, ни для кого это не было «проходным» местом работы. Для многих «ЭКОПСИ» остается точкой отсчета, с которой они сравни-

вают следующих работодателей. Немногие компании формируют «человека корпоративного». Узнаваемы Homo Coca Cola, Homo McKinsey... Мне кажется, что существует и Homo Escopy. Бывшие «экопсисты» дружат в сетях, организуют неформальные встречи, хвалят компанию, ругают компанию, распространяют о ней правду и мифы, «ностальгируют», но так или иначе десятилетиями остаются неравнодушными.

Система управления «ЭКОПСИ» появилась в результате «скрещивания» нескольких разных подходов и традиций (может быть, мы наблюдаем «эффект гетерозиса» — особую жизнеспособность и плодородность гибрида?). Компанию создал Владимир Столин, доктор наук, профессор, известный ученый, который до «ЭКОПСИ» имел большой опыт руководства академическими научными творческими коллективами. С 1991 по 2001 годы мы впитывали традиции старейшей американской консалтинговой компании RHR International, специализирующейся на «мягком» консалтинге первых лиц и топ-команд крупнейших международных компаний. С 1997 года мы разработали технологии массового ассесмента и начали заниматься кадровым и управленческим консультированием в масштабах всей организации. Нам пришлось сочетать современные методы управления большими проектами с традициями науки и подходами американских VIP-консультантов. В результате получилась та гремучая смесь, которая позволила «ЭКОПСИ» занять первые строчки в рейтингах консалтинговых компаний.

Может быть, данный подход применим не только в «ЭКОПСИ»? Мне кажется, в нашей культуре, в нашей системе управления есть ноу-хау, которые могут быть полезны и другим компаниям, желающим построить адаптивную, быстро развивающуюся организацию с большой долей самоуправления, свободы и ответственности. Об этом — данный номер. ▀





# Самоуправление на уровне консультанта

Марк Розин, президент «ЭКОПСИ Консалтинг»

Вопреки расхожей поговорке про босого сапожника я возьмусь утверждать, что в «ЭКОПСИ» действует собственная хорошо отлаженная, яркая и весьма оригинальная система управления. Во многом именно эта система позволила компании пережить два кризиса, занять и удерживать первое место на рынке кадрового консалтинга и стать одним из лидеров по производительности труда среди компаний — участниц рейтингов.

Я не раз рассказывал о тех или иных составных частях нашей управленческой модели (см. в том числе мою книгу «Успех без стратегии»<sup>\*</sup>), и мне давно хотелось собрать все это вместе и изложить кратко и целостно. И вот у меня, наконец, появился повод.

Говоря о модели управления «ЭКОПСИ», я имею в виду прежде всего три взаимосвязанные системы: систему управления эффективно, систему мотивации и систему управления работой консультантов<sup>\*\*</sup>.

Наша система управления нетипична для бизнеса в целом и, в том числе, для консалтинговой компании в ее классическом виде. В традиционном консалтинге система управления выстраивается вокруг повременного учета работы: время лежит в основе оценки деятельности сотрудников, в основе ценообразования для клиента (клиент платит в соответствии с «тайм-шитами») и в основе системы мотивации сотрудников; при этом распределение работы происходит централизованно. В основе нашей системы лежат свобода, самостоятельность, самоорганизация консультантов и их ответственность за конечный результат. В «ЭКОПСИ» каждый консультант представляет собой бизнес-единицу, самостоятельно находит себе работу внутри или вовне компании и получает доход, определяемый его вкладом в доход компании.

Эта система складывалась на протяжении многих лет. Ее основы мы позаимствовали у компании RHR International, частью которой «ЭКОПСИ Консалтинг» была более 10 лет. При этом консультанты RHR International оказывали VIP-услуги топ-менеджерам, имели высочайшую квалификацию, а их численность была небольшой. Консультант RHR International был действительно абсолютно автономной бизнес-

<sup>\*</sup> Марк Розин, «Успех без стратегии: технологии гибкого менеджмента», Альпина Паблишерз, 2010.

<sup>\*\*</sup> Помимо консультантов в «ЭКОПСИ», разумеется, есть подерживающие подразделения (бухгалтерия, технический отдел, договорная служба, PR и т. п.), но их работа выстроена более традиционно.

единицей: продавцом, аккаунт-менеджером, проджект-менеджером и исполнителем в одном лице. В такой ситуации было естественным предоставить каждому консультанту высокую степень самостоятельности, отказаться от любого дисциплинарного контроля и контролировать сотрудника исключительно на основе бизнес-результатов. Мы сумели, сохранив ключевые принципы RHR International, распространить эту систему на весь наш большой и продолжающий расти коллектив консультантов, где есть сотрудники очень разного уровня подготовки, возраста и опыта и где работа над проектом выполняется командами, в которых у каждого есть своя отдельная роль. Начну описание системы с ее принципов.

## 2. Консультант свободен в выборе работы и сам отвечает за свою загрузку.

Консультант как самостоятельная бизнес-единица сам отвечает за свою загрузку — самостоятельно ищет работу. Наиболее квалифицированные консультанты ведут поиски вовне — находят новых клиентов, открывают возможности для запуска новых проектов со старыми клиентами и тем самым создают фронт работ для себя и своих коллег. Менее опытные консультанты ищут работу на внутреннем рынке труда.

Внутренний рынок труда устроен так, что любой человек может участвовать в любом проекте, где нужны люди с соответствующей квалификацией. Административное распределение работы отсутствует.

---

### Организационная структура: консалтинговые практики и аккаунт-менеджеры

Организационная структура консультантского блока «ЭКОПСИ» является матричной: компания разбита на направления и практики, отражающие технологическую специализацию, которые по горизонтали «прошиты» аккаунт-менеджерами, отвечающими за работу с определенными клиентами. Принадлежность консультанта к конкретной практике или направлению носит скорее административный характер, а с точки зрения содержания консультанты самостоятельно выбирают себе работу в соответствии со своими склонностями и предпочтениями. Консультант из одной практики может участвовать в проектах любой другой практики и никак не ограничен в видах выполняемой работы. Направления и практики выполняют функцию накопления опыта, концентрации экспертизы и технологического лидерства. Аккаунт-менеджеры, в свою очередь, обеспечивают своим клиентам доступ к экспертизе разных направлений и практик «ЭКОПСИ».

---

### Консультант как бизнес-единица: ключевые принципы управленческой модели «ЭКОПСИ»

#### 1. Каждый консультант является центром учета прибыли и убытков.

Самое важное и сложное: мы научились оценивать вклад каждого консультанта в доход компании. Показатель, отражающий данный вклад, мы называем биллингом (см. врезку «Биллинг как интегральный КПЭ...»). Для этого была разработана ролевая модель деятельности (см. врезку «Рабочие роли») и определены пропорции вклада каждой роли в итоговый результат. С определенной степенью точности мы можем соотнести с конкретными людьми и расходы компании: они равны расходам на оплату труда плюс «корпоративный налог», разделяющий остальные затраты компании между сотрудниками по определенным правилам. Это позволяет рассчитать себестоимость и прибыльность каждого консультанта и включить механизмы, благодаря которым консультант будет стремиться повысить свою доходность. Реализован данный принцип с помощью системы учета биллинга.

#### 3. Консультант свободен в выборе роли и содержания своей деятельности.

Консультант свободно выбирает не только проекты, но и свою роль в этих проектах и содержание своей деятельности. Кто-то чувствует в себе талант к общению с клиентами, кто-то склонен заниматься разработкой сложных математических моделей, кто-то является прекрасным организатором и способен управлять сложнейшими проектами, в которые вовлечены десятки сотрудников клиента и другие консультанты. У каждого консультанта есть формальная привязка к направлению или практике в оргструктуре компании, однако он может заниматься любой интересной для себя темой в рамках проектов любого направления. Роль консультанта никак не закреплена: человек может выступать в роли руководителя проекта в одном проекте, быть исполнителем в другом и при этом управлять отношениями с одним из клиентов, в проектах которого он не принимает участия ни как руководитель, ни как исполнитель.

Отдельного упоминания заслуживает функция продажи. В большинстве тренинговых и оценочных компаний эта работа жестко отделена от исполнительской деятельности: есть

**Нравится ли вам работа, которой вы занимаетесь в «ЭКОПСИ»? Чем именно? Что, на ваш взгляд, самое интересное?**

**Юлия Борисова**, старший консультант:  
— Скорее да. Во-первых, отсутствует рутина, от которой никуда в обычной компании не денешься. Во-вторых, ты можешь выполнять одну и ту же работу, но с разными клиентами/компаниями, и она будет иметь свои нюансы, что развивает профессиональную экспертизу (глубину). В-третьих, интересный коллектив: высокая плотность действительно умных и креативных людей, что позволяет добиться высокой слаженности в работе, повысить скорость выполнения, задать высокую планку качества. И, последнее, есть возможность выполнять проекты в смежных областях и, если наскучит, поменять профессиональную специализацию.

**Даниил Мартыненко**, директор по консалтингу:

— Самое интересное — создавать полезные для бизнеса решения. Для этого в «ЭКОПСИ» есть все условия: и крупные и интересные клиенты, и тусовка людей, которые являются постоянным источником новых знаний и идей.

**Сергей Канин**, консультант:

— Нравится работать рядом с умными людьми и быть на передовом рубеже индустрии.

**Рамиль Исхаков**, старший консультант:

— Да, очень. То, чем я занимаюсь, в академических кругах называется «производственной социологией» или «социологией труда». Однако в «ЭКОПСИ» ограничиваться только социологическими рамками не получается — приходится серьезно вникать в бизнес клиента, а это неизбежно расширяет твоё видение объекта. Именно поэтому мы и называемся — «практика Социология бизнеса». Также интересно «примерять» на себя различные роли — исследователя, продавца, аккаунта, проджекта, консультанта, оценщика, тренера — это, пожалуй, и есть самое интересное.

продавцы и аккаунт-менеджеры, которые никакую содержательную работу сами не выполняют, и есть экспертные команды, которые делают проекты. В собственно консалтинговых компаниях эти роли совмещены, но только на верхнем партнерском уровне. Мы, сказав, что консультант в нашей компании является бизнес-единицей, последовательно разрешаем этой бизнес-единице быть предпринимателем и продавать свою экспертизу не только на внутреннем, но и на внешнем рынке.

Данный подход выгоден клиенту: у нас нет «сейлов» в плохом смысле этого слова — будущие работы обсуждают с клиентом люди содержательные, эксперты в своем деле; это выгодно и нам как компании: мы стимулируем предпринимательскую жилку своих сотрудников.

свободы нашего сотрудника. Мы не спускаем консультантам цели сверху — каждый консультант как бизнес-единица сам ставит перед собой цели. Это касается как финансовых целей (консультант определяет, какой доход он хочет принести компании и — в пересчете по утвержденной формуле — получить сам), так и содержательных целей (консультант решает, какими видами деятельности он хочет заработать эти деньги). В зависимости от своих предпочтений консультант содержательно выбирает то или иное направление. В зависимости от уровня своих целей, от желания сбалансировать личную и рабочую жизнь он составляет себе более или менее амбициозный план. Есть люди, которые ставят себе целью быть рентабельными для компании на

### Рабочие роли

Консультант в «ЭКОПСИ» может выступать в следующих ролях:

- исполнитель — выполнение конкретной работы на проекте;
- проджект-менеджер — руководство проектом, включая содержательное руководство (т. н. архитектор) и организационное руководство (т. н. деливери-менеджер);
- продавец — деятельность по продаже проекта клиенту;
- аккаунт-менеджер — построение долгосрочных отношений с конкретным клиентом («аккаунтом») и курирование проектов, выполняемых на площадках этого клиента.

В конкретный проект, как правило, вовлечены один или два продавца, один аккаунт-менеджер (отвечающий за данного клиента), один проджект-менеджер и несколько исполнителей. Консультанты нижних грейдов преимущественно занимаются исполнительской работой, более опытные консультанты чаще выступают в остальных ролях. Обычно у консультанта складывается специализация в зависимости от его склонностей: кому-то лучше удастся выстраивание отношений с клиентами, кто-то обладает хорошими организаторскими навыками, кто-то является талантливым продавцом. Система ролей принципиально отличается от системы должностей: мы не «назначаем» сотрудника на роль и даем ему право совмещать несколько ролей.

Относительно недавно мы выделили роль архитектора проекта. Это сделано для того, чтобы явным образом разнести по разным ролям организационное и содержательное лидерство в проекте.

### 4. Консультант свободен в выборе целей и определении объема своей загрузки.

И вот еще одна совсем непривычная для бизнеса степень

уровне 10 процентов (это нижняя допустимая планка), а есть те, кто хочет достичь 150-процентной рентабельности. У первых будет больше свободного времени для лич-



ной жизни или для содержательного роста, а вторые получают больший доход.

### 5. Консультант не ограничен в своем доходе.

Последовательно реализуя принцип «консультант — бизнес-единица», мы должны были снять потолок доходов. И мы сделали это 7 лет назад. Система мотивации в нашей компании «предпринима-

### 6. Нет контроля по процессу, есть контроль по результату.

У нас принципиально отсутствует процессный (и в том числе дисциплинарный) контроль: нет фиксированного времени прихода и ухода, мы не контролируем количество отработанных часов. Нас интересует только результат работы сотрудника — финансовый (биллинг) и содержательный

### Нравится ли вам работа, которой вы занимаетесь в «ЭКОПСИ»?

**Виктор Саламатов**, консультант:

— Нравится, что есть возможность выбирать и участвовать только в тех проектах, которые интересны.

**Анна Тимофеева**, ведущий консультант:

— Работа в «ЭКОПСИ» всегда разная, здесь не бывает дней, похожих друг на друга. И при этом есть ощущение абсолютной управляемости и свободы выбора — ты всегда сам определяешь, сколько работать, какими проектами заниматься, в какой сфере деятельности в ближайшее время лежат твои интересы.

### Что вам не нравится в вашей работе?

**Сергей Канин**, консультант:

— Мне кажется, что порою сжатые сроки исполнения проектов не дают возможности сделать на 100% качественный продукт. В материалах нет той безупречности, которую можно наблюдать у западных компаний (даже грамматические ошибки встречаются).

**Рамиль Исхаков**, старший консультант:

— Отсутствие стабильности в объемах работы. Но это та монета, которую приходится платить за право заниматься тем, что нравится.

**Павел Безручко**, генеральный директор:

— Время от времени приходится делать проекты, не приносящие явной пользы.

**Юлия Борисова**, старший консультант:

— Большое количество командировок... при наличии маленького ребенка это достаточно проблематично, хотя и необходимо.

**Анна Тимофеева**, ведущий консультант:

— Она плохо влияет на здоровье. Иногда нагрузка (физическая, эмоциональная, интеллектуальная) столь высока, что ты теряешься. Работа для очень здоровых людей с известной долей пофигизма.

## Биллинг как интегральный КПЭ, система распределения и учета биллинга

Биллинг — это финансовый показатель, отражающий вклад консультанта в доход компании. Формируется этот показатель по следующим правилам.

У каждого консультанта в компании есть свой персональный виртуальный «счет». Доля полной стоимости проекта, пропорциональная вкладу консультанта в проект, записывается на его счет. Тем самым вся стоимость проекта распределяется между консультантами, принявшими участие в проекте в любой из описанных выше ролей.

Доли, полагающиеся за работу в каждой из ролей, являются фиксированными. Таким образом, биллинг за продажу проекта всегда составляет один и тот же процент от всей стоимости проекта. Если продажей проекта занимались несколько человек (скажем, один как организатор, второй как содержательный эксперт), они договариваются между собой. То же самое касается ролей аккаунт-менеджера и проджект-менеджера. Исполнительский биллинг за проект распределяет проджект-менеджер, оценивая вклад всех исполнителей.

В том предельном случае, когда консультант выступил во всех ролях сразу, никого не привлекая (сам продал проект своему клиенту, организовал его выполнение и единолично его выполнил), вся пришедшая по этому договору сумма относится на личный биллинговый «счет» этого консультанта.

Биллинг консультанта за год (накопившаяся на его биллинговом «счете» сумма) является главным показателем эффективности консультанта и служит основой для расчета годовой премии, а также позволяет точно оценивать финансовую результативность каждого консультанта.

Сумма биллингов всех сотрудников компании равна выручке компании — таким образом, и с точки зрения управленческого учета компания есть совокупность бизнес-единиц — консультантов.

тельская», без верхней границы, то есть компания делится с сотрудником той прибылью, которую он как бизнес-единица приносит компании. Если консультант суперэксперт и гуру, который может за один день своей работы брать с клиента 20 тыс. долларов, или если он способен продать масштабные проекты на миллионы долларов, его доход может стать колоссальным — и никто его в этом не ограничивает.

(новые технологии, статьи, новостничество и т. п.).

Расскажу об одном показательном случае. Однажды мы решили воспользоваться техническими возможностями автоматизированной пропускной системы и проанализировать время прихода и ухода сотрудников с целью оптимизации загрузки офисных помещений. Однако, поскольку данные были персонализированными, любопытство пересилило: мы поддались искушению и по-



смотрели на совокупное время присутствия в офисе конкретных консультантов. Обнаружился «рекордсмен» — консультант, который за три месяца провел в офисе только 90 часов при полном отсуствии командировок и минимальном количестве встреч с клиентами и клиентских мероприятий. Практически в любой другой компании такой факт стал бы поводом для серьезного разбирательства (шутка ли — сотрудник 80% времени отлынивает от работы, попросту не появляясь в офисе!). Мы посоветовались, решили, что наши принципы для нас важнее, а цыплят считают по осени, и... не стали ничего предпринимать. Спустя еще несколько недель этот консультант вынес на внутреннее обсуждение детально проработанную новую технологию.

существует, то среди этих следствий есть как возможности, так и риски. Какие-то риски мы научились предотвращать, с некоторыми только учимся справляться.

### 1. Культура свободы и ответственности.

Даже при беглом взгляде на описанные принципы управления видно, что за ними стоит свобода как ценность. Рука об руку со свободой всегда идет ответственность, и при правильной реализации принципа свободы в компании вызывает культура самостоятельности и ответственности. Наш консультант действительно не нуждается в контроле — он сам ставит перед собой цели, ищет себе работу и контролирует самого

### Система грейдов

В компании «ЭКОПСИ» внедрена система грейдов-званий. Такие грейды привязаны не к должностям, а к самому сотруднику (должностей в консалтинговой блоке компании фактически нет). Грейды мало связаны с полномочиями: консультанту изначально разрешено делать все, что он умеет, а присвоение нового грейда отмечает определенный уровень его достижений и профессиональный рост. Фактически наши грейды по смыслу близки к научным званиям. Сотрудник сначала демонстрирует новый уровень квалификации и результативности, а затем компания признает этот факт, присваивая ему новый грейд (аналогично в науке: не звание «кандидат наук» дает право на написание диссертации, а в результате защиты диссертации присваивается звание кандидата наук).

### Система целеполагания и планирования развития

В рамках ежегодной аттестации человек определяет свои цели и приоритеты на предстоящий год. Среди них есть рабочие цели (как финансовые, так и нефинансовые) и цели развития. Поскольку цели не являются атрибутом должности и не спускаются сверху, а становятся результатом обсуждения между сотрудником и его руководителем, система целей гибко учитывает идеи, желания и потребности консультанта.

### 7. Финансовые достижения вознаграждаются материально, нефинансовые — нематериально.

Идея этого принципа в том, что деньгами поощряются деньги (то есть финансовый результат бизнес-единицы), а нефинансовые содержательные результаты отмечаются признанием, званием, поощрением, наличием возможности делать содержательную работу и лишь опосредованно влияя на деньги. Ценности развития, самосовершенствования, роста подкрепляются моделью компетенций, ежегодной аттестацией, квалификационными грейдами, отражающими не только результативность, но и квалификационные качества человека.

### Следствия ключевых принципов: возможности и риски

Описанные принципы управления имеют множество следствий. Я перечислю те из них, которые представляются мне наиболее важными. Поскольку идеальной системы управления не

себя. Да, есть мониторинговые системы — различные показатели подсчитываются и публикуются на ежемесячной основе, но выводы консультанты делают сами. Это, на мой взгляд, первое и самое главное следствие описанных принципов.

### 2. Самоорганизация и саморегуляция компании.

Описанные принципы включают в компании механизмы саморегуляции и обратной связи. Возможности отслеживаются сразу и используются по максимуму. Люди на проектах, находясь рядом с клиентом, видят пространство для расширения бизнеса и немедленно используют его — продают новые проекты. Критика беспрепятственно проходит по «нервной системе» компании — от клиента к аккаунт-менеджеру, от аккаунт-менеджера к проджект-менеджеру, от него к исполнителям — и попадает туда, где она важна и может быть сразу учтена. Проблемы решаются как можно ближе к месту их возникновения. Недостаток загрузки вынуждает консуль-

тантов больше продавать. Избыток загрузки стимулирует поиск новых исполнителей. В итоге компания начинает вести себя как живой адаптивный организм, который повышает свою эффективность без специальных управленческих усилий со стороны менеджмента. Делом менеджмента становится инициировать действительно стратегические, неочевидные консультантам изменения и разработки.

### 3. Институт репутации и стимул к постоянному самосовершенствованию.

Необходимость постоянно продавать свои услуги на внутреннем рынке труда делает крайне значимой репутацию консультанта и стимулирует его постоянно работать над своей квалификацией и следить за своим

в уста и затрудняет ему получение работы в будущем. Информация о том, что такой-то проект-менеджер плохо руководит проектом или «притесняет» исполнителей, распространится по компании очень быстро и осложнит ему поиск сотрудников для следующего проекта. Информация о склонностях и предпочтениях сотрудника тоже расходитса свободно, и в результате ему начинают предлагать именно ту работу, которую он может и хочет выполнять.

### 4. Точная оценка результативности.

Внутренний рынок труда и точная оценка финансовых результатов каждого консультанта позволяют нам легко разглядеть сильных и слабых людей. О продуктивности человека не-

### **С какими клиентами вам интересно работать?**

**Павел Безручко**, генеральный директор: — С теми, кому нужны реальные изменения к лучшему. И при этом они доверяют профессионализму консультантов.

**Юлия Борисова**, старший консультант: — Нравится с профессионалами или желающими разобраться в вопросе и не нравится с теми, кто хочет, чтобы все работало, но понятия не имеет как и разбираться не готов. Проблема в том, что как бы хорошо консультант ни работал, подерживать решение должен сам клиент...

**Анна Тимофеева**, ведущий консультант: — Люблю клиентов, которые воспринимают «ЭКОПСИ» как партнеров — стараются вместе решать поставленные перед ними задачи, причем задачи бизнеса, а не личные.

**Сергей Канин**, консультант: — С теми, кто хочет чему-то научиться, а не участвует в тренинге потому, что его сюда послали.

### **Говорят, что консультант не видит результатов своей работы. Что вы можете сказать по этому поводу?**

**Анна Тимофеева**, ведущий консультант: — В случае с тренингом и оценкой — это точно неправда. Результаты своей работы как оценщика ты видишь на сессии обратной связи с человеком: понял ли он что-то новое про себя, хочет ли развиваться. В процессе тренинга, как правило, тоже понятно: вот участник получил инсайт, получил ценный совет от другого участника или ответил на какой-то важный для себя вопрос.

**Павел Безручко**, генеральный директор:

— Это не так. Есть консультанты, не спрашивающие, не интересующиеся этими результатами. Клиенты, как правило, всегда готовы о результатах рассказать.

### **Система материальной мотивации: зарплата и премия**

Совокупный доход консультанта пропорционален той сумме денег, которую консультант принес компании: доход составляет определенную (жестко фиксированную в рамках компании в целом) долю от его биллинга. Это правило работает всегда, вне зависимости от стажа, квалификации, компетенций и других характеристик. Доход не ограничен сверху.

Доход консультанта делится на две части: постоянная (фиксированная заработная плата) и переменная (премия по итогам года). Заработная плата выплачивается ежемесячно, а премия — по окончании года. Пропорции, в которых доход делится на зарплату и премию, зависят от грейда консультанта (чем выше грейд, тем больше зарплата). Помимо биллинга на премию могут влиять и другие КПЭ (например, объем аккаунт-менеджмента для данного клиента, то есть суммарный бюджет проектов, выполненных для этого клиента в течение отчетного периода).

### **Аттестация на новый грейд**

Аттестацию на новый грейд может инициировать как сам сотрудник, так и его руководитель. Сначала производится проверка формального соответствия достижений сотрудника требованиям грейда. Затем руководитель практики/направления, где работает сотрудник, обсуждает компетенции и профессиональную квалификацию сотрудника с членами кадрового комитета и совместно с ними принимает решение о присвоении нового грейда.

имиджем внутри компании. Информация о талантливом сотруднике передается от консультанта к консультанту, делая этого сотрудника востребованным. Информация о ненадежном, плохо исполнителе также передается из уст

двусмысленно сигнализирует его биллинг (отражающий его загрузку и эффективность): сотрудники недостаточно высокой квалификации или ненадежные люди окажутся невостребованными, недогруженными и не смогут «отбить» свою себе-

стоимость. В традиционной консалтинговой системе управления это не так, поскольку административное распределение работы приводит к равномерному «размазыванию» загрузки — и измерить продуктивность отдельного сотрудника становится гораздо сложнее.

маться тем, что нравится и что получается, — и все: «водичка дырочку найдет». В итоге одни ведут стратегические сессии, другие конструируют сложные математические модели, третьи проводят глубинный психологический ассесмент топ-менеджеров, четвертые управляют

### Модель компетенций

Модель компетенций «ЭКОПСИ Консалтинг» используется в компании главным образом как ориентир, помогающий самому человеку сознательно фокусировать свое развитие.

Компетенции консультанта описаны по ролям. Вот перечень компетенций, который позволит составить общее представление о содержании модели.

Компетенции			Роли			
			Исполнитель/эксперт	Менеджер проекта	Аккаунт-менеджер	Лидер направления/практики
Корпоративные	K1	Ориентирован на результат				
	K2	Четко мыслит				
	K3	Адекватно общается				
	K4	Гибкий				
	K5	Ориентирован на пользу для клиента				
Менеджеры	PM1	Организует процессы				
	PM2	Влияет				
Клиентские	Э1	Интеллектуально смел				
	Э2	Строит отношения				
	Э3	Понимает организационную динамику				
	Э4	Управляет деньгами				
Лидерские	L1	Мыслит бизнесно				
	L2	Выращивает людей				
	L3	Командный лидер				
	L4	Технологический лидер				
Профессиональные	P1	Тренер/фасилитатор				
	P2	Ассессор /Оценщик				
	P3	Консультант				

### 5. Полнота самореализации сотрудников.

Почему человек в традиционной компании занимается той или иной работой? «Потому что поручили» или «потому что это входит в его должностные обязанности». Наша система выстроена так, что обязанности не задаются консультанту сверху. Консультант продает на внутреннем рынке труда свои услуги в тех областях, к которым у него лежит душа и есть способности. В сочетании с огромным разнообразием работ это приводит к тому, что он делает то, что хочет, и то, что у него получается. И это происходит без использования «тяжелых» инструментов: нет необходимости проводить всестороннюю оценку человека, изучать его профиль, анализировать его склонности и предпочтения и переводить его на ту должность, где именно этим можно заниматься. Мы просто разрешаем консультанту зани-

большими проектами, пятые общаются с клиентами и продают им новые проекты и т. д.

### 6. Возможность денежной сверхмотивации самых амбициозных и эффективных сотрудников.

Самые успешные, талантливые и амбициозные люди, ориентированные на заработок, могут получать в нашей компании сверхдоходы. Зарплаты у нас находятся на среднерыночном уровне, а средний доход консультанта, возможно, в рынке или даже чуть выше. Однако в нашей компании всегда есть люди (их немного), доходы которых принципиально выше тех, которые они могут получить на рынке.

Иногда наш совет директоров не выдерживает и указывает нам: «Вот здесь вы очевидно переплачиваете, этот человек никогда на рынке



столько не получит». Однако для нас наличие таких людей принципиально важно, потому что оно мотивирует всех остальных и вкуче с абсолютной прозрачностью системы мотивации ярко показывает на реальных примерах, что формула расчета премии выполняется всегда и потолка действительно нет.

гическими вопросами, работой на дальнюю перспективу. Консультанты могут увлечься зарабатыванием денег, пожертвовав работой над технологиями, маркетинговыми и PR-инициативами.

Представим себе две компании. Одна хочет получить очень много прибыли, ничего не делая в стратегических направлениях, не создавая за-

### Внутренний рынок труда, распределение работы

В «ЭКОПСИ» нет административного распределения работы. Вместо него действует внутренний рынок труда, на котором консультанты ищут и предлагают работу. Аккаунт-менеджер подбирает проджект-менеджера на проданный проект, а проджект-менеджер ищет исполнителей. Недогруженные исполнители, в свою очередь, спрашивают других консультантов о наличии работы.

В компании внедрен ряд технических средств, облегчающих этот процесс (например, онлайн-график актуальной загрузки сотрудников).

### 7. Базовое чувство справедливости у сотрудников.

Нематериальные достижения трудно оценить объективно. Ставя доход человека в зависимость от его оценок по компетенциям, от технологических разработок, от тех или иных стратегических достижений, мы всегда рискуем демотивировать его. Даже если сами мы уверены, что наши оценки справедливы, человек часто с трудом их принимает — например, потому, что они не соответствуют его самооценке. Завязка денежных поощрений на любые «мягкие» факторы порождает демотивацию за счет принципиальной субъективности и меньшей измеримости качественных достижений.

Когда мы привязываем материальное вознаграждение к материальным достижениям, а все остальное максимально поощряем, но нематериальными методами, мы создаем у сотрудника базовое чувство справедливости. Во-первых, потому, что финансовый вклад человека в доход компании мы научились измерять практически со стопроцентной надежностью, а значит, нет места для споров и разногласий. Во-вторых, сотруднику понятно, что его деньги всегда и напрямую связаны с деньгами компании.

«Мягкие» управленческие инструменты — модель компетенций, обратная связь «360 градусов» по компетенциям, ежегодная аттестация и т. п. — почти полностью отделены от совокупного размера вознаграждений и становятся в такой ситуации сервисом, который компания предоставляет сотрудникам, чтобы помочь им сфокусировать свое развитие.

### 8. Риск «тактического перекося»

При наличии сильной материальной мотивации есть риск, что люди станут пренебрегать страте-

делов на будущее. Имеет право, верно? Другая, отказываясь от сиюминутной прибыли, готова разрабатывать новые подходы, технологии или продукты, которые могут принести доход в будущем. Гарантирует ли кто-либо этой компании прибыль — немедленную или грядущую? Нет: инвестируя в свое развитие, компания рискует. Порой такой риск оправдывается, порой нет. Поскольку мы видим в наших консультантах самостоятельных предпринимателей, мы перенесли эту логику и на них. Один консультант хочет зарабатывать деньги сейчас — он фокусируется на текущем биллинге, а мы предоставляем ему такое право и такую возможность. Другой идет на сознательный риск и делает работу на будущее, которая содержательно развивает его самого и компанию, повышает его стоимость внутри компании и на рынке. Компания не дает ему за это деньги — она лишь обеспечивает ему признание и помогает получить отдачу. В чем может состоять такая помощь? Допустим, консультант сделал какой-то инновационный проект. Финансовая отдача от такого проекта была ниже, а сил пришлось потратить больше. Однако об успешном завершении новаторского проекта обязательно узнают другие консультанты (например, благодаря корпоративному университету «ЭКОПСИ»), и при продаже следующего аналогичного проекта этот консультант будет привлечен к процессу продажи (и получит свой биллинг в роли продавца), а также с очень большой вероятностью возглавит этот новый проект.

Но несмотря на все вышесказанное, риск «тактического перекося» существует. Чтобы укрепить такой «стратегический» вектор развития, как работа над перспективными технологиями и управление знаниями, несколько лет назад мы ввели позиции внутренних технологических экспертов.

Помимо того, в компании инициируются инвестиционные проекты развития, нацеленные

на разработку новых технологий. В 2010–2011 годах таким проектом стала разработка платформы Web@ссесмент, позволяющей оценивать компетенции менеджеров онлайн.

Для преодоления риска «тактического перекося» мы в последний год создали и другие, более прямые стимулирующие механизмы. Один из них — биллинг за внутренние проекты. Компания «ЭКОПСИ» стала выступать заказчиком для своих же консультантов — мы начали заказывать для самих себя внутренние проекты; тем самым за наиболее важные стратегические разработки мы начали платить консультантам напрямую (а не только опосредованно).

### 9. Риск неконструктивной конкуренции.

Система, делающая акцент на персональной финансовой продуктивности, провоцирует конкуренцию между людьми, и эта конкуренция может становиться неконструктивной — такое у нас действительно бывает, когда люди «дерутся» за работу. Второй, близкий к этому риск — это риск изоляции, когда консультант становится единоличником и действует сам по себе, не делясь ни работой, ни технологиями и превращаясь по сути в «вертикально интегрированную бизнес-единицу под франчайзинговой маркой». В «ЭКОПСИ» этому препятствуют три фактора.

Во-первых, подавляющее большинство проектов «ЭКОПСИ» под силу лишь командам. Для выполнения таких проектов «бизнес-единицы» должны объединиться.

Во-вторых, сама идеология «ЭКОПСИ» скрывается на таким образом, что каждый человек делает то, что он умеет лучше всего. Тем самым «бизнес-единицы» вынуждены выстраиваться в «бизнес-цепочки». Хотя время от времени у нас появляются универсалы-одиночки, как правило, новые консультанты все же очень быстро осознают ценность синергии и понимают, что в команде они способны добиться большего. Поэтому изнутри «ЭКОПСИ» в большинстве случаев напоминает цивилизованный рынок, где внедрена идеология win-win и где людям выгодно не конкурировать, а сотрудничать друг с другом.

Наконец, не последнюю роль играет атмосфера компании, которой присущи теплые неформальные отношения.

### 10. Риск «сгорания» сотрудников.

Когда верхняя планка дохода отсутствует и человек сам ставит себе цели, далеко не каждый в состоянии взвешенно и разумно подойти к планированию своей загрузки. Мы считаем это ответственностью человека и верим, что он возьмет на себя столько работы, сколько ему нужно, и сам разумно решит, может ли он взять еще. Однако из-за этого у нас есть чрезмерно перегруженные люди. Сама по себе перегрузка не так страшна, однако она несет в себе риск «сгорания» сотрудника.

Нет никаких очевидных противопоказаний к тому, чтобы использовать эту систему управления в любом другом аналогичном бизнесе. К аналогичным бизнесам я отношу прежде всего компании, оказывающие B2B-услуги — юридические, информационные, технологические и другие.

Чтобы не «сгореть», наши консультанты могут поменять вид деятельности, перейти в другое направление, когда прежняя деятельность им «наскучит», — принцип свободного выбора работы благоприятствует таким переходам. Другой путь предотвращения «сгорания» — в отсутствие централизованного целеполагания человек может временно снизить свою загрузку. Компания терпима к тому, что люди, проработавшие в ней многие годы, могут в определенный момент своей карьеры оказаться в кризисе и временно снизить свою отдачу.

### Границы применимости управленческой модели «ЭКОПСИ»

Описанная мною модель управления достаточно нестандартна. Является ли она совершенно уникальной, неприменимой больше нигде? На этот вопрос у меня есть два ответа: теоретический и практический.

Говоря теоретически, нет никаких очевидных противопоказаний к тому, чтобы использо-

### Корпоративный университет

Корпоративный университет действует в компании с 2005 года. В его рамках происходят:

- презентации инновационных проектов и новых технологий, разработанных внутри компании;
- внутреннее обучение и передача опыта в форме выступлений, семинаров, тренингов и мастерских;
- обмен опытом с коллегами из других компаний и смежных областей.

вать эти методы в любом другом аналогичном бизнесе. К аналогичным бизнесам я отношу прежде всего компании, оказывающие B2B-услуги — юридические, информационные, технологические и другие.

Описанная система управления потенциально может быть внедрена во многих больших компаниях на уровне головного офиса. Она поможет внедрению проектного подхода и ротаций, будет существенно более мотивирующей, чем традиционная должностная система.

---

Однако если изучить эту модель пристальнее, то обнаружится, что такой подход можно применить в любой структуре, в которой много проектной работы. А из этого следует, что он пригоден для многих головных компаний, в том числе и в бизнесе, связанном с производством. Основные функции головных компаний — это контроль, консолидация отчетности, выработка стратегии и реализация проектов развития. Если бизнес-процессы хорошо отлажены, то контроль и консолидация отчетности занимают у головной компании меньшую часть времени, головной офис по большей части занимается

проектами развития. А значит, описанная система управления потенциально может быть внедрена во многих больших компаниях на уровне головного офиса. Она поможет внедрению проектного подхода и ротаций, будет существенно более мотивирующей, чем традиционная должностная система. Разумеется, мы говорим о потенциальной применимости, поскольку внедрение такой системы требует наличия в компании особой корпоративной культуры, в том числе высокого уровня самостоятельности и ответственности людей. С другой стороны, есть и обратная зависимость: внедрение подобной системы способствует рождению корпоративной культуры, в которой свобода, самостоятельность и ответственность становятся значимыми ценностями. Можно внедрить описанную систему управления в отдельных подразделениях или для отдельных групп персонала, занятых творческой и требующей инициативы работой, чтобы использовать их в качестве «зародышей» для формирования такой корпоративной культуры в компании в целом.

Если же говорить практически, то у нас уже есть опыт переноса нашей модели управления на другие компании. Отладив эту систему на себе, мы помогли внедрить подобную модель управления двум нашим клиентам (компания, оказывающей юридические услуги, и компания, занимающейся IT-консалтингом) — и останавливаться на этом не планируем. ▀





**Работай с удовольствием!**



**Ваше имя**  
**Ваша фамилия**

---

---

Ваша будущая должность

..... ул. Долгоруковская, 7  
..... г. Москва, 127006  
..... [www.ecopsy.ru](http://www.ecopsy.ru)

Тел. .... + 7 495 645-21-15  
Факс .... + 7 495 363-51-41  
E-mail .... [job@ecopsy.ru](mailto:job@ecopsy.ru)

Информация для кандидатов: [www.ecopsy.ru/employment](http://www.ecopsy.ru/employment)  
<http://www.facebook.com/ecopsy.ru>



# «ЭКОПСИ» как работодатель

Павел Безручко, генеральный директор «ЭКОПСИ Консалтинг»

В этой статье я хочу дать ответы на некоторые вопросы, которые получаю от кандидатов во время входных интервью и от тех, кто присматривается к «ЭКОПСИ» как возможному месту работы.

В меру сил постараюсь избежать агитации, хотя это будет очень непросто: я сам — большой энтузиаст работы в «ЭКОПСИ». Я посвятил этой компании 10 лет своей жизни, о чем ни разу еще не пожалел.

## Откуда к вам приходят люди?

Еще 7–8 лет назад мне было очень легко ответить на этот вопрос. В основном к нам приходили психологи — преимущественно выпускники МГУ и других крупных университетов. Некоторые практически сразу со студенческой скамьи, другие — после того, как поработали в HR, в конкурирующих с нами компаниях, побыли фрилансерами или позанимались психологическим консультированием. На том этапе жизни компании мы были сфокусированы на оценке персонала и бизнес-тренингах. Умение работать с группами и психологическая проницательность — способность глубоко видеть и точно оценивать деловые качества людей — были главными критериями подбора. В то время мы старались

(и вполне успешно) быть лучшим местом работы именно для бизнес-психологов. Я думаю, мы остаемся таким местом и сегодня.

В последние годы мы расширили область своей работы. Около 30% бизнеса компании сегодня составляет кадровый и управленческий консалтинг. Едва ли не больший процент кандидатов в последние годы (по сравнению с людьми с базовым психологическим образованием) составляют коллеги с техническим или экономическим образованием. Возросли и требования наших клиентов к тренерам и экспертам в области оценки. Клиенты ждут от нас не только умения работать с группой и психологической проницательности, но и глубокого понимания их бизнеса или, по меньшей мере, способности вникнуть, разобраться в бизнесе сравнительно быстро. Поэтому большинство коллег, присоединившихся к компании в последние годы, имеют опыт работы в реальном секторе экономики. И не только в HR-функции, но и в производстве, маркетинге, финансах и т. п.

## Как вы находите людей? И как люди находят вас?

Один из наших любимых методов поиска — рекомендации уже работающих коллег. Опыт пока-



зывает, что подбор по рекомендациям очень эффективен. Действующие сотрудники хорошо понимают, какие люди у нас могут быть успешными. Они более детально и неформально рассказывают о работе в «ЭКОПСИ», чем на входном интервью. Таким рассказам потенциальные сотрудники доверяют больше, чем тексту опубликованных вакансий. Другой метод поиска — регулярная работа нашего отдела рекрутмента. Тут все вполне традиционно: мы просматриваем крупнейшие сайты, приглашаем на собеседование и затем на тестирование и ассесменты тех людей, чье резюме отвечает нашим критериям. Этот процесс похож на промывание золотого песка. Из отобранных по резюме к нам выходит на работу менее 1% людей. Помимо традиционных каналов привлечения мы начинаем более активно использовать социальные сети.

Многие люди выходят на нас сами. «ЭКОПСИ» — достаточно известная компания.

### С кем вы конкурируете за таланты?

Конкуренция за таланты на нашем рынке очень серьезная. Талантливым людям всегда есть «куда податься». Как правило, помимо «ЭКОПСИ» они рассматривают возможность работы «внутри» — в кадровых службах и в других бизнес-функциях крупнейших российских и международных компаний. Многие рассматривают в качестве альтернативы фриланс. В области кадрового и управленческого консалтинга мы активно конкурируем за таланты с «большой четверкой». В области тренинга и оценки — с крупнейшими специализированными компаниями, работающими в этих сегментах.

### Каковы ваши сильные и слабые стороны по сравнению с конкурентами на рынке труда?

Давайте рассмотрим критерии, которые чаще всего используют люди, выбирая место работы в нашем типе профессий, а затем «плюсы» и «минусы» «ЭКОПСИ» по отношению к основным альтернативам.

Это рассмотрение будет в известной мере самооценкой, не претендующей на серьезное объективное исследование. Важно также подчеркнуть, что значимость этих критериев различна для разных людей, и поэтому порядок их перечисления случаен:

### Интересное содержание работы (наличие интересных, творческих, масштабных задач и проектов)

#### Факты:

«ЭКОПСИ» — многопрофильная компания. Мы реализуем проекты в области кадрового и управленческого консалтинга, оценки и развития персонала, бизнес-социологии (исследований).

Компания работает над серьезными проектами для 9 из 10 крупнейших компаний\* в России (по версии журнала «Эксперт»). Многие из наших проектов стали знаковыми на рынке — например, создание корпоративного университета ОАО «РЖД», поддержка слияния «Уралкалий» и «Сильвинит» и ряд других.

#### В чем мы выигрываем:

Мы выигрываем у альтернативы «работа внутри компании» по разнообразию проектов. Деятельность внутри функции, как правило, более однообразна, чем в консалтинге.

### Почему вы приняли решение прийти в «ЭКОПСИ»? Оправдались ли ваши ожидания?

**Павел Безручко**, генеральный директор:

— Пришел, так как понял, что в консалтинге мне интереснее, чем внутри. Понравилась высокая концентрация умных людей. Ожидания в целом оправдались. В компании есть возможность для самовыражения, творчества. Культура компании ценит высокорезультативных людей.

#### Трудно ли было в начале?

**Даниил Мартыненко**, директор по консалтингу:

— Безумно трудно. Все кто пришел в «ЭКОПСИ», считая себя профессионалом (а я со многими говорил), испытывали очень сильное давление со стороны опытных коллег. «Ты неправильно делаешь», «неправильно думаешь» и «даже правильно написать и оформить не умеешь», — говорит тебе всякий. Становятся успешными только те люди, которые готовы признать свою некомпетентность, измениться под требования компании. Но это действительно стоит того, так как более интенсивную и полезную школу личного и профессионального развития сложно себе представить.

**Сергей Канин**, консультант:

— Мне трудно до сих пор))) Хотя можно сказать, что я еще в начале. Я думаю, должно пройти год-полтора, чтобы как-то «вдохнуть» в контекст компании и профессии.

**Павел Безручко**, генеральный директор:

— Да, очень. Пришлось многое из того, что знал и умел, переосмысливать. Осваивать «ECOPSY way», преодолевать некоторые стереотипы коллег (о том, что я могу и что не могу быстро освоить).

**Юлия Борисова**, старший консультант:

— Смена работы — это всегда стресс. Но для меня переход в «ЭКОПСИ» был достаточно органичен и прост. Это был осознанный шаг. Я понимала потребности клиента, так как достаточно долго проработала на стороне заказчика. Хотелось разобраться, как все происходит со стороны консультантов.

\* По рыночной стоимости.

У альтернативы «фриланс» мы выигрываем по масштабу проектов. Одиночке, если только он не является всемирно известным «гуру», никогда не поручат по-настоящему масштабный проект для крупной компании.

#### В чем мы на уровне:

Во фрилансе и внутри компании есть отдельные столь же интересные и творческие проекты, как и у нас.

У «большой четверки» масштаб проектов не меньше, чем у нас.

#### Возможность профессионального роста и развития

##### Факты:

В «ЭКОПСИ» действует система наставничества и внутреннего обучения.

Наши консультанты регулярно посещают конференции и семинары, в том числе международные.

Опыт, полученный в проектах, обсуждается консультантами на встречах в рамках Корпоративного университета «ЭКОПСИ».

#### В чем мы выигрываем:

Большее разнообразие проектов, чем при работе «внутри компании», позволяет консультантам быстрее расти и совершенствоваться. К тому же проектная форма работы обеспечивает оперативную обратную связь о результатах, а следовательно — возможность быстрее учиться.

Нас выбирают те, кому не хочется «вариться в собственном соку», как это нередко происходит во фрилансе. Те, кому нужна «питательная интеллектуальная среда», окружение высокопрофессиональных коллег, у которых можно учиться.

#### В чем мы на уровне:

В компаниях «большой четверки» не меньше возможностей для развития в ходе проектов, чем в «ЭКОПСИ».

При работе «внутри» у сотрудника есть возможность несколько лет подряд заниматься одним и тем же проектом или набором задач, чтобы в совершенстве освоить одну область. Консультант тоже может выбрать этот путь — глубоко специализироваться на работе только одного типа.

#### В чем мы уступаем:

У консультантов «большой четверки» есть возможность стажировок в зарубежных офисах, которой у нас пока нет.

#### Возможность карьерного роста

##### Факты:

В «ЭКОПСИ» есть реально работающая система квалификационных грейдов и ежегодных аттестаций.

«ЭКОПСИ» — партнерская компания: у каждого консультанта есть возможность стать партнером.

Мы крупнейшая компания по обороту в области кадрового консалтинга в России (по данным рейтингов «Эксперт РА» и журнала «Коммерсантъ Деньги»). В среднем мы растем на 30–40% в год. Каждый год открываем новые направления и практики. Позиции руководителей направлений и практик привлекательны для консультантов с большим опытом и высоким лидерским потенциалом.

Мы выигрываем у альтернативы «работа внутри компании» по разнообразию проектов. Деятельность внутри функции, как правило, более однообразна, чем в консалтинге. У альтернативы «фриланс» мы выигрываем по масштабу проектов.

#### В чем мы выигрываем:

В данном вопросе преимущества работы в компании (не только в нашей) перед фрилансом очевидны. Карьера «свободного художника» — вещь очень относительная.

«Внутри», как правило, система карьерного роста гораздо менее четкая и прозрачная, чем у нас: карьерный рост привязан к открытию следующей по иерархии должности, в то время как в консалтинге — к результатам и к квалификации.

#### В чем мы на уровне:

В компаниях «большой четверки», как и у нас, действует система аттестаций и партнерская схема.

При работе «внутри компании» возможны функциональная или кроссфункциональная карьеры.

#### Свобода. Возможность принимать решения и выбирать задачи по душе

##### Факты:

В «ЭКОПСИ» действует рыночный, неадминистративный принцип распределения проектов. Каждый консультант может выбирать, в каком

проекте принять участие. Он сам управляет своей загрузкой. Он отвечает только за итоговый финансовый результат (биллинг) и качество своей работы. Условием участия в проекте являются достаточная квалификация и наличие желания.

#### В чем мы выигрываем:

У нас крайне мало правил, процедур, регламентов, политик, функциональных, иерархических барьеров и прочих ограничений. В этой области мы превосходим «большую четверку» по количеству степеней свободы.

В отличие от большинства компаний реального бизнеса у нас меритократическая, а не иерархическая культура менеджмента: чем компетентнее сотрудник в конкретном вопросе (вне зависимости от его должности), тем большее влияние он может оказать на решение этого вопроса.

#### В чем мы уступаем:

Фрилансер имеет максимальную свободу — конечно, при условии, что он способен получить тот проект, в котором хочет участвовать.

#### Уровень дохода и возможность влиять на свой доход, работая больше и умнее

##### Факты:

Совокупный годовой доход консультантов «ЭКОПСИ» находится примерно на одном уровне с заработками их коллег в «большой четверке» и внутри компаний (при условии корректного сопоставления грейда / уровня должности и уровня результативности).

#### В чем мы выигрываем:

По сравнению с альтернативой «фриланс» консультанты име-

ют гарантированную зарплату (большую финансовую стабильность).

Доход консультанта в «ЭКОПСИ» прямо пропорционален выработке (биллингу) или объему бизнеса с клиентами, за отношения с которыми отвечает консультант в роли аккаунт-менеджера. В «большой четверке» или «внутри» у сотрудника меньше возможности влиять на уровень своего дохода. Связь с результатом у них, как правило, менее четкая, бонусы ограничены верхней планкой (у нас такого ограничения нет).

#### В чем мы уступаем:

«Внутри» и в «большой четверке» гарантированная зарплата, как правило, составляет более высокий процент в структуре дохода, чем в «ЭКОПСИ».

Гуру фрилансерского рынка — те немногие «звезды», кто создал себе репутацию признанного мастера в конкретной теме, могут получить больший совокупный доход, чем в «ЭКОПСИ», «внутри» и в «большой четверке».

#### Баланс работы и личной жизни

##### Факты:

Для некоторых людей интенсивность работы в «ЭКОПСИ» превышает нормальную. В то же время текучесть по причине «эмоционального выгорания» у нас сравнительно невелика (2 человека в 2011 году при общей численности около 100 консультантов).

«ЭКОПСИ» работает в соответствии с ТК РФ. Сотрудник вправе использовать оплаченный отпуск, взять отгул или больничный. У нас действует система добровольного медицинского страхования сотрудников, оплачиваемая компанией.

#### Нравится ли вам культура «ЭКОПСИ»? Что вы видите в ней хорошего? Что исправили бы?

##### Мария Патрика, специалист:

— Для меня «ЭКОПСИ» как земной шар, где живут много разных независимых народностей.

##### Сергей Канин, консультант:

— Для меня культура поразительна тем, что она в максимальной степени стимулирует персональную ответственность и взаимное доверие. Взаимоотношения между сотрудниками, а также между сотрудниками и компанией построены таким образом, что практически невозможно свалить ответственность за содеянные промахи на другого, на руководство или на внешние обстоятельства.

##### Павел Безручко, генеральный директор:

— Хорошее: мы не догматики. Проявляем гибкость ради результата. Ищем и находим решения нерешаемых задач. Изменил бы: часто не рискуем использовать экспертную позицию, злоупотребляем позицией фасилитаторов. Пока недостаточно открыты внешнему опыту и знанию (not invented here — есть такой грех).

##### Рамиль Исхаков, старший консультант:

— Культура «ЭКОПСИ» — это сплав деловой эффективности и интеллектуального творчества. В итоге ты получаешь атмосферу, в которой приходится постоянно расти и развиваться. Исправлять ничего бы не стал...

##### Даниил Мартыненко, директор по консалтингу:

— Нравится предпринимательский подход — свобода и ответственность за свои действия, возможность выбирать, чем заниматься, принцип «сколько работаешь, столько и зарабатываешь». Свобода имеет и другую сторону, некоторые люди считают что в компании до них никому нет дела. И в этом есть правда: в «ЭКОПСИ» действует правило: если ты сам о себе не позаботишься — о тебе никто не позаботится.

**В чем мы выигрываем:**

Свободный график: консультант может управлять своей загрузкой и планировать присутствие в офисе совершенно самостоятельно. В этом мы отличаемся от «большой четверки» и «работы внутри», где время работы и присутствие в офисе контролируются более строго. Следовательно, наш консультант может планировать свое время более гибко.

**В чем мы на уровне:**

Те сотрудники, которые хотят хорошо зарабатывать и делать карьеру сравнительно быстро, должны быть готовы выкладываться, где бы они ни работали.

И у нас, и в «большой четверке», и в фрилансе, и «внутри» клиентские авралы — не редкость.

Как вы относитесь к тому факту, что от «ЭКОПСИ» откололись несколько партнеров и создали свои компании?

В консалтинге такое случается, и «ЭКОПСИ» — не исключение. Учитывая возраст «ЭКОПСИ» — 22 года, — то, что это произошло лишь дважды, — хороший показатель. Для консультантов старших грейдов, особенно для партнеров, на одной чаше весов находятся преимущества и перспективы работы в нынешней компании, а на другой — драйв стартапа, полная самостоятельность и ответственность за собственный бизнес, пусть даже этот бизнес и меньше по размеру, чем бизнес «материнской компании». Осуждаю ли я бывших коллег, принявших подобное решение, испытываю ли к ним личную неприязнь? Нет. Мне понятны их мотивы. Отношусь ли я по-дружески к тем, кто выбрал этот путь, поддерживаю ли с ними личные контакты? Тоже нет. Мы конкуренты, и я не могу быть с ними полностью откровенен. Опасаюсь ли я возникновения похожих историй в будущем? И опять нет. Опыт показывает, что подобные уходы всякий раз освобождали место для новых талантливых партнеров, приводили к обновлению компании. Сожалею ли я об уходах? Да. Лидеры ушедших команд были яркими людьми, и мне было интересно с ними работать.

Какие требования вы предъявляете к людям?

Общие требования к консультантам всех направлений и грейдов таковы:

- ориентация на результат;
- способность структурированно думать;
- умение адекватно общаться;
- гибкость.

Более конкретные требования различаются в зависимости от профессиональных ролей, которые исполняет (или на которые претендует) консультант. Таких ролей у нас четыре:

- исполнитель;
- руководитель проекта;
- архитектор проекта;
- аккаунт-менеджер.

Консультант может управлять своей загрузкой и планировать присутствие в офисе совершенно самостоятельно. В этом мы отличаемся от «большой четверки» и «работы внутри», где время работы и присутствие в офисе контролируются более строго. Следовательно, консультант может планировать свое время более гибко.

Исполнительская работа есть во всех проектах: в области обучения и развития (тренеры), в оценке персонала, в кадровом и управленческом консалтинге, в социологических исследованиях.

Тренеры должны уметь работать с группой, владеть знаниями по теме обучения, понимать, как эти знания могут быть применены в бизнес-среде, говорить с людьми из бизнеса на одном языке. Другая важная компетенция для тренеров — умение создавать новые учебные программы.

Эксперты в области оценки должны точно и глубоко видеть деловые качества людей, уметь писать отчеты, полезные бизнес-заказчикам, и предоставлять людям обратную связь, ценную для их развития.

Исполнители консалтинговых проектов и социологи прежде всего должны уметь глубоко и всесторонне анализировать информацию, делать верные выводы и структурировать эти выводы в полезные клиенту документы и презентации. Требуются и специальные знания по теме проектов (как устроены системы мотивации и системы КПЭ, по каким параметрам измеряется вовлеченность персонала и т. п.).

Руководитель проектов, помимо развитых исполнительских компетенций в соответствующей области, должен уметь организовывать работу команды, убеждать и оказывать влияние, решать проблемы.



Архитектор проектов должен обладать особо высоким уровнем содержательной экспертизы в соответствующей области, сильным концептуальным и бизнес-мышлением. Должен уметь выстраивать методологию проекта с учетом целей и особенностей клиента, сроков, ресурсов и рисков.

У нас успешны люди с выдающимися талантами. Например, те, кто видит людей особенно глубоко и точно. Те, кто интуитивно чувствует группу и умеет создать незабываемый, прорывной обучающий опыт. Или те, кто может сгенерировать по-настоящему интересную, глубокую идею, породить нетривиальный, особо эффективный подход, создать уникальное решение для клиента.

Аккаунт-менеджер — консультант, целостно отвечающий за работу с определенным клиентом. Он должен обладать широкой эрудицией в сфере деятельности «ЭКОПСИ». Должен понимать бизнес (как бизнес своего клиента, так и бизнес в целом) как систему функций и процессов организации и рыночных отношений. Он должен обладать интеллектуальной смелостью — умением мыслить нешаблонно и в то же время практично при поиске решения клиентских задач. Он должен уметь выстраивать и поддерживать долгосрочные консультационные отношения с заказчиком.

Чтобы не утомить читателей вконец длинными списками деловых качеств, про требования к лидерам направлений и практик и к партнерам расскажу в какой-нибудь следующей статье или при личной встрече с теми, кто претендует на эти позиции.

На кого нацелена ваша стратегия привлечения? Берете опытных — или растите молодых и многообещающих?

Наша основная стратегия — привлекать талантливых людей на младшие грейды. В этом мы отнюдь не уникальны: и «большая четверка», и McKinsey действуют аналогичным образом. Это позволяет консалтинговой компании сохранять необходимую пропорцию младших и старших грейдов. Наиболее результативные консуль-

танты весьма быстро продвигаются по карьерной лестнице. Те, кто менее успешен, постепенно уходят в другие места — туда, где у них больше шансов раскрыть свои таланты. У нас нет принципа «вверх или в сторону» (move up or move out), но механизмы саморегуляции действуют — пусть и в более мягкой форме.

Говоря о младших грейдах, я, во-первых, имею в виду талантливых молодых людей, закончивших вуз или бизнес-школу и проработавших 1–3 года в реальном секторе. Для них у нас есть система интернатуры. Интерн участвует в проектах наравне с консультантами, но делает это под постоянным присмотром опытного наставника — консультанта старших грейдов. Жизнь интерна в период от полугода (минимальный срок интернатуры) до года (максимальный срок интернатуры) заполнена развивающими задачами, обучением и обратной связью. Примерно 30–40% интернов отсеиваются в ходе ежеквартальных аттестаций. 60–70% переходят в разряд специалистов. Для многих, даже не прошедших отбор, проведенное в интернатуре время становится одним из самых развивающих периодов в жизни.

Во-вторых, на младшие грейды (специалист, консультант) приходят не только недавние выпускники, но и вполне профессиональные люди. Например, консультанты, вышедшие из рекрутинговых компаний, умеющие оценивать людей в ходе интервью, хотя и не владеющие всем оценочным инструментарием «ЭКОПСИ»; тренеры, специализировавшиеся на отдельных темах обучения внутри компании; фрилансеры, которым интересно развиваться и расти дальше. В консалтинг на младшие грейды приходят люди, уже владеющие аналитическими методами, пусть и не применявшие их в консалтинговых проектах.

В дополнение к нашей основной стратегии мы с удовольствием приглашаем на старшие грейды зрелых профессионалов, имеющих значительный успешный опыт в консалтинге, тренинге или оценке персонала. Однако этих людей сложнее найти, и им труднее адаптироваться к новым условиям. Вместе с тем таких людей у нас немало — в том числе и я сам: до прихода в «ЭКОПСИ» у меня был опыт работы как в тренинговой компании, так и в реальном секторе.

Какие люди добиваются у вас выдающихся успехов? Что для этого необходимо?

Для этого есть три условия.

Во-первых, наличие одной или нескольких по-настоящему выдающихся компетенций либо,

**Как вы оцениваете собственное профессиональное и личностное развитие в стенах «ЭКОПСИ»? Чем довольны? Что добавили бы?**

**Мария Патрика**, специалист:

— Каждый день — это развитие, рост, он здесь происходит стремительно, и это, скорее, нравится. Не хватает системы наставничества, позволяющей не только получать практический опыт в проектах, но и теоретические основы, не хватает и программ обучения, систематизирующих знания.

**Сергей Канин**, консультант:

— Мне кажется, я развиваюсь быстро. За достаточно короткий срок я ощутил улучшение своих тренерских компетенций, освоил несколько тренингов. Не хватает удобной базы знаний, где бы можно было быстро найти необходимую информацию по теории и практике.

**Анна Тимофеева**, ведущий консультант:

— За время работы в «ЭКОПСИ» (чуть менее 5 лет) освоила самые разные сервисы — была тренером, оценщиком, ведущей конференций и участником консалтинговых проектов, поэтому возможность развиваться «вширь» я использовала по максимуму. Что касается личного развития — здесь каждый день ты общаешься с людьми, которые бросают тебе интеллектуальный вызов, демонстрируют лучшие знания и выдающиеся личные качества, сама среда подталкивает тебя к тому, чтобы стараться соответствовать. Причем это происходит «на добровольной основе», без разрядки. Что добавила бы — даже не знаю... разнообразить бутерброды на встречах Корпоративного университета?

**Павел Безручко**, генеральный директор:

— Сложный вопрос. Эти 10 лет — целая жизнь. В ней было всякое. Но хорошего было больше. Поэтому я здесь.

наоборот, очень сбалансированный, универсальный профиль компетенций.

У нас успешны люди с выдающимися талантами. Это те, кто видит людей особенно глубоко и точно, или те, кто интуитивно чувствует группу и умеет создать незабываемый, прорывной обучающий опыт, или те, кто может сгенерировать по-настоящему интересную, глубокую идею, предложить нетривиальный, особо эффективный подход, создать уникальное решение для клиента, или люди, обладающие талантом в области консультирования клиентов, выстраивания долгосрочных партнерских отношений с ними. Обычно консультанты, обладающие выдающимися компетенциями, имеют не менее сильные пробелы в других областях. Впрочем, при верно выбранной индивидуальной стратегии им это не особенно мешает.

Успеха у нас добиваются также люди с универсальным профилем компетенций. Такие консультанты хорошо видят людей, хорошо работают с группой, ясно, структурированно мыслят — везде все хорошо, серьезных пробелов нет, но и выдающихся, особо высоких компетенций тоже нет. Эти люди оказываются успешными и востребованными именно за счет своей универсальности. При наличии достаточного объема практики\* некоторые их компетенции постепенно развиваются до очень высокого, мастерского уровня.

Второе условие — правильно выбранная индивидуальная стратегия. Людям с выдающимися талантами стоит специа-

лизироваться, максимально использовать свои дарования — выбирать соответствующие проекты и задачи, становиться лидерами профильной экспертизы. И постепенно, понемногу компенсировать пробелы, не фокусируясь на них.

Людям сбалансированным стоит продолжать развиваться вширь — хорошо освоить все доступные им роли (участвовать в проектах различной направленности, руководить проектами, играть роль архитекторов, брать на себя ответственность за ведение клиента), но не переходить к освоению следующей роли, пока предыдущая не освоена хорошо (именно хорошо, а не удовлетворительно!). После того как все роли освоены на «твердую четверку», жизнь обязательно подскажет, на чем необходимо сконцентрироваться.

Третье условие — искренний интерес к содержанию работы, увлеченность делом, которым занимаешься. Без этого два предыдущих условия работать не будут. ▀

\* По утверждению Малькольма Гладуэлла, автора бестселлера «Гении и аутсайдеры», необходимо 10 тысяч часов практики, чтобы человек со средними способностями стал мастером в своем деле.



# История одного бизнеса

Интервью с Владимиром Викторовичем Столиным, основателем «ЭКОПСИ Консалтинг»

## С чего начинается история компании «ЭКОПСИ»?

С Погодинки. С конца 70-х и до конца 80-х годов в Москве на улице Погодинской работал психологический центр. Он так и назывался — «Центр на Погодинке». Этот центр объединял академических психологов, которым хотелось практики. Они занимались индивидуальной и семейной терапией.

К группе примыкали довольно известные в психологическом мире люди: Алла Спиваковская, Андрей Копьев, Елена Соколова, Лена Новикова, Володя Смехов, Александр Шмелев, Анна Варга... Об этом центре много писали и в советской и в зарубежной печати того времени. Денег за свою работу не брали — все строилось на энтузиазме, «горении», служении идее. Вся эта деятельность по тем временам была делом необычным. Она встречала сопротивление, но не начальства и партии, как можно было бы подумать, — напротив, начальство нас поддерживало в нашей попытке создать нечто практическое, — а сопротивление коллег, писавших анонимки в известные инстанции. Содержание анонимок было примерно следующим: все занимаются академической психоло-

гией, а здесь нарисовалась кучка, которая хочет делать нечто... практическое.

К концу 80-х годов забрезжили перестроечные времена, и у меня возникли идеи о том, что пора оставить терапию и заняться другим...

## Почему же не хотелось продолжать терапию?

Хотелось, чтобы было не просто «горение», но еще и бизнес. Заниматься предпринимательством за счет бедных советских семей? Не было на это драйва. Кто приходил к нам в центр? Мамы, измученные своими детьми, семейные пары, у которых что-то не получалось, люди с какими-то проблемами. Помогать им бесплатно — конечно, здорово, в духе советского времени, но — не бизнес. И мне подумалось: а почему работа психолога с организациями не может быть бизнесом? Это никак не менее интересно, чем работать с семьей. Обратите внимание, что бизнеса-то в то время не было, хотя организации, конечно, существовали. Они были государственными, кооперативы только начали зарождаться. Я полагал, что дело надо начинать с совместного предприятия. А кто зарабатывает деньги на психологии и консалтинге? Конечно, американцы.



### И Вы отправились в США? Как Вы искали партнеров?

Не так все просто. Сначала я поделился этой идеей со своими коллегами. Не всем это понравилось — большинство моих коллег со мной не согласились и до сих пор вполне успешно занимаются психотерапией и академической психологией. Тем не менее группа энтузиастов возникла — Анатолий Наминач, Марина Мелия, Владимир Смехов, Александр Пронин, Хорхе Фернандес. Но чтобы организовать совместное предприятие, надо было: а) иметь партнеров; б) иметь компанию, которая будет сливаться с партнерами в совместное предприятие. Значит, одно предприятие должно быть на российской и одно на американской стороне. В 1987 году эта идея казалась немного шизофренической, потому что не было на тот момент совместных предприятий с американцами. И, тем более, советские психологи бизнесом не занимались. Ко всему прочему, в Америку в 80-х годах могли съездить только избранные люди, проверенные — как, например, Познер. А менее проверенные, особенно разведенные, как я, дальше ГДР и Болгарии не допускались. Но если в 1987 году это была пустая мечта, то уже в 1988 произошли решительные изменения: партийные органы и КГБ вдруг стали очень либеральными по части выезда — так что меня все-таки выпустили. Поездка была по линии Московского университета.



Первая тренинговая группа «Интеракта». Осень 1988 года. Рабочий момент

### Как Вам удалось «продать» американцам эту идею — делать бизнес в Советском Союзе?

Наверное, благодаря одержимости идеей создать консалтинговое предприятие. Хотя теперь кажется, что это была довольно безумная затея. Советские ученые, профессора (а я к тому времени уже был профессором) имели на все случаи жизни один костюм. А зачем второй? Порвется — вот тогда и купим новый. Вот такой человек

в 1988 году, с плохим английским, в одном костюме, уже поношенном в аудиториях, полетел в Америку. Как раз в то время, когда только-только заканчивалась холодная война. В сознании иностранцев Россия — империя зла: все принадлежит государству, в городах ходят медведи, а за косою взгляд на портреты вождей бросают в тюрьму. Вот такое было представление о нас. Поэтому найти партнеров для совместного бизнеса было не так просто. Объездил я пол-Америки, но в результате партнера нашел довольно близко — в том же университете — Университете штата Нью-Йорк (SUNY), только в другом кампусе.

### Каков он, этот человек, который поверил и согласился?

Профессор Мартин Майлз оказался достаточно сумасшедшим, чтобы поверить в мою идею, — он согласился вступить со мной в эту «противоестественную» связь совместного предприятия. Майлз преподавал менеджмент в SUNY. Мы договорились, разъехались, он стал создавать свою компанию, а я стал создавать кооператив — эти компании должны были стать основой совместного предприятия. Наш кооператив, зарегистрированный 21 сентября 1988 года, был назван «Интеракт».

### Расскажите, как возникло название «ЭКОПСИ»?

С одной стороны, в нашей деятельности есть психология — это очевидно. С другой — Мартин был больше экономистом и специалистом в менеджменте, и мы хотели объединить эти области, построить свою работу на пересечении психологии, экономики и менеджмента. Я предложил совместить их и в самом названии. «ПСИ» — психология, «ЭКО» может означать как экологию, так и экономику — очень хорошая двусмысленность, поскольку непонятно, как дальше жизнь пойдет. С организацией совместного предприятия — Мартин Майлз, «Интеракт» и небольшой процент участия МГУ — нам помог Михаил Писакин, который в скором времени трагически погиб. Компания «ЭКОПСИ» была зарегистрирована в 1989 году.

### Как существовал и чем занимался «Интеракт», а потом и «ЭКОПСИ»?

«Интеракт» начал активно работать в сфере тренингов. Мы одними из первых научились их делать — в то время это уже было некое движение. Сегодня трудно себе представить, что наши тренинги шли пять дней, причем не по 8, а по 10 часов в день. Они были интерактивны: основыва-

лись на том, что должна возникнуть групповая динамика, что люди должны «восстать» против тренера со всей яростью и «пенной у рта», а тренер должен показать мастерство управления агрессией — вот тогда будет полный хеппи-энд. Группы состояли из руководителей советских предприятий со всего Союза — Украины, Армении, Азербайджана и других республик. Нам удавалось без рекламы собрать их вместе.

### Чему учили?

Программы были обо всем понемножку. Мы учили людей публичному выступлению. Это становилось важно. Учили разным формам общения, основываясь на теории Эрика Берна. Учили командному взаимодействию. Мы одними из первых начали использовать видеосъемку — камеру удалось достать благодаря отношениям с таможеней, нам продали ее из конфиската.

В начале 90-х мы много занимались бизнес-туризмом — возили группы промышленников в Америку, чтобы показать, как живут за границей, как делается бизнес, как выглядит предприятие. Такая деятельность была очень выгодна и давала существенную финансовую подпитку. Каждый месяц несколько групп улетали в разные уголки мира: то золотоискатели едут, то банкиры, то производственники. Понятно, что этот бизнес довольно быстро закончился — в 1995 году мы полностью его прекратили, иначе нужно было становиться специализированным турагентством, а мы все-таки консалтинговая компания.

Еще одно воспоминание того времени: однодневный тренинг, основанный на аналогии с айкидо. Настоящие мастера айкидо показывали, как можно побеждать, управляя злой энергией и весом нападающего. Получался некий телесный опыт, который понятен и близок, а потом все это переносилось в бизнес. К примеру, кто-то большой и могущественный пытается сломать вас и ваш бизнес. Как сделать так, чтобы энергия больших и могущественных оборачивалась против них самих?

Мы постоянно что-то придумывали. Было много таких маленьких «фишек», которые мы включали в тренинг. Например, в тренинг по публичным выступлениям приглашали балерину, которая отрабатывала балетную позу и взгляд «по дуге». При таком взгляде голова соответственно взгляду встает в правильный угол. Попробуйте, хотя это непросто. Этим опытом действительно обладают профессиональные ораторы: они смотрят не непосредственно на тебя, «набывчившись», — а немного подняв голову и несколько задрвав подбородок.

### А Майлз? Он помогал? Почему вскоре решили искать других партнеров?

Помогал. Он, в частности, наверное, первым, привез в Москву компьютеризованную деловую игру — нашим клиентам очень понравилось. Однако оставить ее нам для использования отказался. Мол, предприятие-то совместное, но игры — врозь. К сожалению или к счастью, партнерство с Майлзом продолжалось очень недолго: мы оказались для него слишком динамичными. В Америке преподаватель может работать на себя три месяца в году, в остальное время будь добр — преподавай. В России к тому времени уже все эти нормы «поплыли». Можно было, наоборот, три месяца в году преподавать, а девять — заниматься бизнесом, и на это смотрели совершенно нормально. Мы поняли, что находимся с Майлзом в противофазе, он не мог нам соответствовать: мы росли, а он оставался профессором. И уже через полгода мы решили, что нам нужны другие партнеры, тогда мы похорошему расстались с Мартином Майлзом и нашли себе новых партнеров, уже целую кучу желающих американских академических деятелей-психотерапевтов. Это — вторая генерация партнеров. Через них мы еще до «ЭКОПСИ» и во времена «ЭКОПСИ» познакомились и пригласили в Москву знаменитых психотерапевтов — Карла Роджерса, Вирджинию Сатир, Карла Витакера и многих других. Мы познакомили коллег «вживую» с гештальттерапией, психосинтезом, семейной терапией. В некотором роде мы содействовали распаковке сознания наших психологических кругов.

Но в 1991 году стало ясно, что нужно профессионализироваться, что наша профессия — психологи в бизнесе и управленческие консультанты с психологическим уклоном — это нечто большее, чем просто тренинги. И нельзя все брести, которые были в нашем сознании, образовании, навыках, заполнить просто здравым смыслом. Я в третий раз занялся хантингом... в третий раз объездил Америку, общаясь уже только с профессиональными компаниями, предлагая долю в реально работающем совместном предприятии.

### А как расставались с партнерами?

Мы каждый раз по-доброму расставались. Деньги, если брали, то отдавали с процентами. Но деньги брали маленькие: принтер купить или ксерокс. Мы эти деньги быстро отрабатывали. К слову сказать, техника стоила безумно дорого: одно время, году так в 1990-м, на один компьютер можно было купить четыре автомобиля «Жигули».

### Как начался «роман» с RHR?

В 1990 году в Сан-Франциско я встретился с одним из менеджеров американской компании RHR International. Они заинтересовались нами и спустя почти год приехали посмотреть, что мы собой представляем. Затем еще год они думали. В итоге мы продали им часть своей доли. Наша мотивация была не денежная: мы получили правильное понимание того, как зарабатывают на родине консалтинга, в чем состоит бизнес, как люди работают, как общаются между собой, какая структура у компании, какие услуги. Было очень важно получить эти знания от реальной, успешной компании.

У меня есть историческая фотография, на которой запечатлены я и Джек Томпсон, президент RHR International, — мы подписываем документ об объединении. Дело происходит в августе 1991 года, прямо во время путча. Напротив нас на плазменном экране CNN показывает, как по Москве танки идут. Я спросил Джека: «Ну и как, будем подписывать бумаги или нет?» Надо сказать, Джека Томпсона советскими танками не запугать — он сказал: «Будем подписывать!». Так началась новая эра сотрудничества с американцами. Я уехал в США работать в штаб-квартире наших новых партнеров, хозяйкой в «ЭКОПСИ» осталась Марина Мелия.



Владимир Столин и Джек Томпсон, после подписания договора о создании СП, США, август 1991 года

### Чему консультанты «ЭКОПСИ» учились у американцев? Что старались перенять?

Мы научились очень многому. Общей организации бизнеса, конкретным технологиям. В частности, индивидуальному ассесменту — это был и есть ключевой сервис в RHR. Самое позднее приобретение — вторая половина 90-х — технология ассесмент-центра. В то время RHR этим занималась только в Германии. Чтобы освоить технологию, мы поехали в Германию, где как раз создавался ассесмент-центр для рабочих из

Югославии. Нанимателем же была немецкая хайтековская фирма, которая производила двигатели для яхт и катеров по индивидуальным заказам. Они не делали даже двух одинаковых двигателей — это было массовое производство индивидуальных механизмов. Я впервые тогда посетил настолько технологичное производство. Это было фантастикой: по цехам ездят роботы, рабочие смотрят в чертежи, управляют программой через компьютеры. Двигается конвейер, идет передача с места на место индивидуальных деталей. Понимаете, почему эта компания отбирала с помощью ассесмент-центра даже рабочих?! Им были необходимы специальные качества людей — к примеру, способность совершать рабочую операцию, только будучи на сто процентов уверенным, что делаешь правильно.

Мы наблюдали за процессом оценки, позже перевели и адаптировали кейсы. Среди наших первых клиентов по этому сервису в России были «Ситроникс» и «Кэдбери».

### Организация бизнеса «ЭКОПСИ» похожа на американскую? Какие элементы оказались полезны здесь? Подбор консультантов, организация обучения, управление проектами?

С точки зрения структуризации бизнес-процессов американцы дали нам очень много полезного. Идея биллинга\* — абсолютно американская. У них так было принято: в конце месяца каждый консультант декларировал заработанную сумму, затем бухгалтерия брала это на контроль и выставляла счета. Конечно, у RHR не было таких больших проектов, как у нас, где задействованы десятки людей. В основном два, три человека в проекте. Только в конце 90-х у них начались масштабные проекты, как, например, с ритейлером Best Buy. Система аккаунт-менеджмента\*\* — от американцев. А существующий сегодня в «ЭКОПСИ» институт проект-менеджеров\*\*\* появился именно у нас, в российском офисе, когда возникла необходимость отправлять людей в десять локаций по всей стране.

Еще одна вещь, которую мы заимствовали или попытались заимствовать, — система мягкого контроля. В RHR не существовало специальной процедуры контроля затрат у консуль-

\* Финансовый показатель, отражающий вклад консультанта в доход компании.

\*\* Система, позволяющая закреплять за консультантом ответственность за конкретного клиента.

\*\*\* Система, позволяющая консультанту выступать в роли руководителя проектов, привлекая в проектную команду других консультантов.

тантов — того, сколько человек потратил. Консультант пишет отчет, сдает его в бухгалтерию, но если он ошибся, это просто стыдно и как бы очень некрасиво. Соответственно, если человек приписал себе немножко, то очень неловко, пошел такой слушок. Вот как здорово можно управлять с помощью мягких факторов!

### Как появилась идея внутреннего рынка труда?

Это чистой воды заимствование у американцев. С самого начала существования компании у нас не было централизованного распределения проектов, заказов, ролей. К примеру, достался консультанту некоторый аккаунт — ответственность за конкретного клиента, — он приглашает к работе на проектах по данному аккаунту других людей, которые могут согласиться, а могут и отказаться, если проект неинтересен, неполезен, продан по заниженной цене и тому подобное.

Я на своей шкуре испытал, насколько это жесткая система. В начале в США меня, русского с не очень хорошим английским, опасались брать в проекты, вообще с презрением относились ко всему советскому, сомневаясь, что мы можем их чему-то научить. Такие факторы тоже могут влиять на выбор консультантов в проект. И руководителю компании было очень сложно, если не сказать невозможно, административно продовать мое участие в проектах. Я считаю, что у нас в «ЭКОПСИ» эта система работает успешно. Мы добавили стимул, подталкивающий консультантов продовать не маленькие проекты с последующей самостоятельной реализацией, а, наоборот, большие проекты. Аналогичный стимул сделали и для проджект-менеджера.

Чтобы люди приглашали друг друга в проекты, между людьми должны быть социальные контакты. Почему мы сейчас боремся за то, чтобы у нас рассадка была общая? Это не просто дань моде. Если люди не знают друг друга на уровне «персональной химии», они не будут приглашать коллег в проекты. Надо, чтобы люди «перетусовались», чтобы у них было чувство, что коллега не подведет. Почему у RHR всегда были проблемы с этим? Потому что у них было 10–12 офисов, и им было труднее создавать чувство плеча и коллектива. Может быть, поэтому понастоящему крупные проекты были нечасты. Как-то в 2002 году к нам приехал тогдашний CEO RHR Эл Пачем — перед тем как мы оконча-

тельно расстались с RHR. Он присутствовал на нашем гала-ужине, а утром сказал мне: «Как я вам завидую! Теперь я понимаю, какое это преимущество, когда все работают в одном офисе!». Они так и не смогли создать общую деловую тусовку в силу сетевой структуры, а мы, поняв ее важность, у себя это сделали.

К моменту, когда мы расставались с RHR, «ЭКОПСИ» была больше, чем вся оставшаяся часть международной компании.

Еще одним важным заимствованием были месячные отчеты — рейтинги консультантов. Помоему, очень полезная вещь, потому что нужна какая-то отбивка в сознании: «А что сделано?». Перед тем как начать это делать в «ЭКОПСИ», мы долго обсуждали, можно или нельзя. С одной стороны, это прозрачность («кто как работает») и гордость за себя («как я сработал»). С другой стороны, если человек оказался внизу списка, иногда даже не по своей вине, а так сложились обстоятельства, то это драматичный опыт. Мы долго колебались с решением, но все-таки прозрачность победила.

### Почему распался союз с RHR?

Активное поглощение американского опыта продолжалось первые 7–10 лет. Как раз после этого периода там поменялся менеджмент — Джек Томпсон и его команда ушли, возникла новая плеяда правителей. Им не нравилась Россия, больше того — они ее боялись, боялись приезжать сюда. Эл Пачем не был в России, наверное, лет восемь. За это время они потеряли связь с нами, а когда теряешь связь — теряешь и доверие. Я помню, как рассорился с финансовым директором RHR, который высказал сомнение в качестве нашего сервиса. Я возмутился: «Давай — приезжай, посмотри. Взгляни на клиентские отзывы». Когда он приехал, то, посмотрев на Красную площадь, сказал: «Теперь я понимаю, откуда у вас такой снобизм и гордость».

Мы же все это время развивались, начали выходить в другие области. К моменту, когда мы расставались с RHR, «ЭКОПСИ» была больше, чем вся оставшаяся часть международной компании.

### Что, на Ваш взгляд, консультанты из RHR умеют делать лучше всего?

Они умеют себя продать. Это одна из самых больших хитростей. Одно из самых важных умений — умение поставить себя перед клиентом.

\* В сентябре 2011 г. «ЭКОПСИ» переехала в новый офис на ул. Долгоруковская. Консультантская часть офиса представляет собой open-space, оборудованный по европейским стандартам.



С одной стороны, нельзя себя ставить, как парикмахер: ты пришел и в ряду других сервисных людей ждешь в прихожей. С другой стороны, не должен панибратствовать. И вот надо было найти эту грань. У американцев весь бизнес построен на раппорте, на умении создать такой контакт с заказчиком, который может длиться долго. Например, для консультанта RHR было высшей доблестью, если с тобой заключают контракт с регулярностью встреч раз в две недели или заключают договор на год или на неопределенный срок. О чем говорит «раз в две недели»? Это говорит о высоком доверии к консультанту, о том, что он реально приносит пользу. Сегодня иллюстрацией доверия я бы назвал проект по оценке тысячи менеджеров.

### **Расскажите, как Вы перешли к индустриальной модели. Как появились большие проекты?**

Рост начался после кризиса 1998 года. В кризисный год оборот упал, и нас осталось человек 6–7. В стране была ситуация: утром проснулся, а ты — бедный. Но нас это мало коснулось, поскольку мы не были особенно богатыми. А вот наших клиентов коснулось, и бизнес лопнул повсеместно. Хотя западный мир предсказывал, что Россия лет пять будет выбираться из этого кризиса, на самом деле мы довольно быстро его преодолели. В 1999–2000 годах «ЭКОПСИ» уже в полтора раза увеличила доходы, а потом бизнес рос почти под 100% ежегодно.

У того периода есть еще одна интересная особенность. Именно тогда, во время кризиса, мы приняли на работу много сильных людей. Сначала к нам подключилась Анна Бурова, чуть позже целая плеяда с Вероникой Луцкиной. Наша главная идея заключалась в следующем: в кризис самое время знакомиться с новыми клиентами — они ничего не заказывают, но общаться готовы с удовольствием. Так мы познакомились и начали работать с «ЮКОСом», а дальше и со всем нефтяным бизнесом. Когда «ЮКОСа» не стало, наши заказчики разошлись по крупному бизнесу — и у нас сразу оказалась масса контрагентов на стороне не только нефтяного бизнеса, но и в других отраслях. Выходцы из «ЮКОСа» — это группа довольно сильных управленцев. Мы пришлось ко двору со своей помощью, делая все как положено в области оценки и развития людей.

### **Как родилось консалтинговое направление в «ЭКОПСИ»?**

Первоначально консалтинговые проекты мы делали для розничной торговли: например, как правильно построить взаимоотношения между

отделом закупок и отделом продаж. Нельзя сказать, что кто-то из нас был большим спецом в этой области, но мы быстро учились, копали и рыли в глубину, впитывали, как губка. Мы возили наших клиентов из розницы в Америку, мы добились, чтобы им показали всю кухню сетевого гиганта Best Buy. Это было важно, потому что наши клиенты живьем увидели, как американский лидер из этой же области организует весь процесс. В чем-то такой опыт действовал отрезвляюще. Более «жесткий» консалтинг — организационные структуры, нормирование и прогнозирование численности, аудит бизнес-процессов и тому подобное — появился с приходом в компанию Гриши Финкельштейна.

### **Какие черты характеризуют «ЭКОПСИ»?**

На мой взгляд, у нас несколько таких черт. Во-первых, в дилемме «норма или творчество, новое решение» у нас ценностная стрелочка тянется к творчеству и новому решению. Всегда было именно так! Интеллектуальная храбрость и новизна приветствуется в пределах, на которые готов клиент.

Вторая наша культурная черта заключается в том, что конечный арбитр наших действий — все-таки клиент. Если клиент доволен, мы считаем, что все хорошо.

Третья норма: мы предпочитаем экономические отношения административным. То есть назначить на аккаунт или на руководство проектом всегда было трудно — люди сами вызывались. В других компаниях раздача проектов происходит по назначению. Получается, что у нас профессиональных грейдов много, а административно мы плоская компания: у нас нет департаментов, управлений, отделов, административных людей с какой-то властью. Вся власть фактически приходит с объемами работ. Если ты сумел продать, у тебя появилась реальная власть — не потому, что ты заставил кого-то работать, а благодаря тому, что ты можешь предложить, ты — становишься держателем работы. И власть эта ситуативна, потому что картина каждый день меняется: сегодня у тебя есть клиент — завтра он есть у кого-то другого. У нас очень мало администрации — у нас примат профессионалов. А есть очень успешные компании, где, наоборот, примат администрации. И понятно почему: где-то ошибки дорогостоящие — к примеру, ядерные технологии, — там будет силен административный примат. У нас все ошибки меньшего веса, поэтому мы можем позволить себе такую культуру.

При этом мне кажется, что мы все-таки приносим пользу, сеем что-то хорошее. Конечно, не любой наш проект всегда прагматически важен.

Но если взять в целом наших клиентов, то за 22 года через нас прошли тысячи и тысячи людей, и, может быть, от нас первых они получили какой-то импульс, осознание собственного стиля в менеджменте, собственных способностей, каких-то навыков, о существовании которых они раньше не знали, моделей, о которых они не слышали.

В отличие от таких бизнесов, как, например, микрофинансирование (быстрые кредиты на маленькие суммы под огромные проценты), мы с вами работаем в сегменте, где нам противостоят не наивные домохозяйки, не мужья-пьяницы, и даже не расстроенные родители — нам противостоят люди, которые съели пуд соли на руководстве, управлении реальным сектором. Мы ничего им «втлукать» просто так не можем. Они нанимают нас потому, что мы им все-таки нужны и полезны. Мне кажется, что у нас великолепная судьба. Я очень доволен, что инициировал и содействовал тому, чтобы была такая компания в Москве, где можно заниматься чем-то интересным, зарабатывать и, в целом, быть в ладах со своей совестью.

#### Как быть успешным в «ЭКОПСИ»? Как в этой компании делать карьеру?

Совершенно нехитро добиться успеха в нашей компании. Это опять же одно из качеств нашей корпоративной культуры. У нас работают три основные вещи:

- профессионализм, причем добросовестный профессионализм. Ты должен все, что ты делаешь, выполнять добросовестно, как можно быстрее обучаясь и стараясь делать профессионально;
- быть щедрым со своими коллегами: кому-то книгу, кому-то совет, кому-то помощь. У нас экономические отношения, биллинг, и поэтому на первый взгляд кажется, что места для щедрости нет, — но это не так. Для щедрости место всегда найдется;
- быть надежным. Чтобы получить работу, проект, ты должен восприниматься как профессиональный, добросовестный и надежный работник. Во многих аспектах мы разгильдяи, но у нас никогда не было такого, чтобы сорвать мероприятие, куда-то не приехать, не полететь, потому что насморк или еще что-нибудь в этом роде.

Если человек демонстрирует профессионализм, надежность и щедрость к коллегам — плюс, конечно, желание работать, — он быстро у нас приживается. Мы как-то абсорбируем людей, ориентированных на материальное благополучие, достижения. Это и хорошо, и плохо. Мне кажется,

что люди иногда работают на износ, и это не совсем правильно.

#### Как Вы видите перспективы компании?

Наша компания запрограммирована на рост. Так уж мы устроены. Есть рост — с нами все в порядке, чуть остановка — проблемы. Наши кормильцы — крупные, успешные промышленные компании. Реиндустриализация России — наш шанс на рост. Хотя и сегодняшний рынок консалтинга еще не наполнен по-настоящему. Поэтому, может быть, мы развиваемся без особых ограничений. Наши партнеры тоже много работают, и мы знаем, что работают хорошо, — но вот ощущения, что нас затирают, нет. Среди наших конкурентов много и специалистов-фрилансеров, и групп — некоторые сильные, — которые, в каком-то смысле, нас даже копируют.

Мне кажется, что у нас великолепная судьба. Я очень доволен, что инициировал и содействовал тому, чтобы была такая компания в Москве, где можно заниматься чем-то интересным, зарабатывать и, в целом, быть в ладах со своей совестью.

Мне кажется, правильный для нас путь — во время вывести конкуренцию на широкие горизонты, не ограничиваться только Россией, хотя, конечно, свою силу мы черпаем здесь, в России, где наша компания родилась. Опыт, знания, технологии не ограничены национальными рамками. Наши клиенты ценят международный опыт. Однако конкурировать на международном рынке — нелегко. Американские компании — чемпионы в нашем бизнесе, и с большим отрывом. Экономика США в основном производит услуги — собственно говоря, экспортирует аудит и консалтинг. И с ними трудно конкурировать. Но если взять ЕМЕА\* и посмотреть, как мы соотносимся с компаниями в этом регионе, я думаю, что мы окажемся не последними. Идущий в мире кризис современной экономической модели также несет перемены, которые пока трудно даже представить. Наш опыт работы с крупными компаниями реального сектора позволяет с оптимизмом смотреть в эту неизвестность. ▀

\* Europe — Middle East — Africa.



# Как создать сильную команду\*

Мария Макарушкина, партнер «ЭКОПСИ Консалтинг»

Великие полководцы терпели сокрушительные поражения после того, как их войска от усталости или утраты веры теряли свою мощь и разбегались. Известные бизнесмены лишались компаний и регалий из-за отсутствия преданных им сподвижников. Без свиты король перестает быть королем.

Несомненно, одна из характеристик эффективного менеджера — умение сформировать сильную команду. «Один в поле не воин»: руководитель, способный найти сильных профессионалов, собрать их в единый коллектив, настроить на достижение общего результата, неизбежно становится победителем.

Но почему тогда не все менеджеры создают сильные команды? Почему один из самых частых упреков в адрес того или иного руководителя связан именно с неумением или нежеланием подобрать достойных подчиненных, построить сплоченный коллектив? Сколько раз я слышала такие высказывания: «Он боится брать сильных людей, чтобы его самого вдруг не подсадили».

Страх, что возвращенные нами нас же и уничтожат, относится к архаичным, первобытным. Миф о боге времени Кроносе подробно описывает этот сценарий. Царствующий бог Кронос был

предупрежден, что сын лишит его власти, поэтому своих новорожденных детей он безжалостно пожирал. Но маленького Зевса мать спрятала в пещере на Крите. Повзрослев, бесстрашный и хитроумный Зевс начал многолетнюю и кровопролитную войну против отца, закончившуюся победой. Низвергнутый Кронос был отправлен в Тартар — царство смерти.

Все слабые менеджеры опасаются конкуренции. На фоне посредственных подчиненных они выглядят ярче и внушительнее, нежели в обрамлении эффективных и профессиональных сотрудников. Они боятся, что подчиненные раскроют их несостоятельность, обгонят, займут их место. Мой опыт подсказывает, что этот страх необоснован: слабый менеджер без профессиональной команды оказывается разоблаченным гораздо раньше.

Я уверена, что те менеджеры, которые боятся брать в команду сильных людей, на самом деле просто не могут это сделать. Сильные люди никогда не пойдут к слабому начальнику. Да, профессионалов можно привлечь интересными, масштабными задачами, можно заинтересовать большими деньгами. Но человек, принимая решение о приходе в ту или иную компанию, в первую очередь ориентируется на личность будуще-

\* Статья опубликована в газете «Ведомости» № 208 (2974).



го руководителя. И эта личность должна быть сильной, авторитетной, обладать лидерскими качествами.

Менеджеры, которые боятся брать в команду сильных людей, на самом деле просто не могут это сделать. Сильные люди никогда не пойдут к слабому начальнику. Да, профессионалов можно привлечь интересными, масштабными задачами, можно заинтересовать большими деньгами. Но человек, принимая решение о приходе в ту или иную компанию, в первую очередь ориентируется на личность будущего руководителя.

Как же сформировать сильную команду? Во-первых, руководитель должен четко осознать собственные сильные стороны. Без глубокой и непоколебимой уверенности в себе, без понимания своих достоинств и преимуществ он никогда не привлечет других профессионалов под свое крыло. Во-вторых, руководитель должен быть вдохновлен той амбициозной целью, для достижения которой он создает команду.

В-третьих, руководитель должен эту команду постоянно сплочивать, развивать и совершенствовать, чтобы получить пресловутый уникальный синергетический эффект — высшее проявление коллективной деятельности. Совместный поиск решений, обеспечение вовлеченности каждого в главные бизнес-события, непрерывное межфункциональное взаимодействие позволяют создавать из группы специалистов ориентированную на общую цель, эффективную и сильную команду.

Существуют расхожие клише, которые противопоставляют «команду звезд» и «звездную команду», подразумевая, что вовсе не обязательно формировать команды из сильных профессионалов — гораздо важнее добиться интеграции, взаимопонимания и согласованных действий всех ее членов — возможно, не самых звездных. Мне кажется, что это неправильно. Профессионалы прекрасно понимают важность командной работы, знают свою роль, способны эффективно делиться информацией, принимают коллегиальные решения и во главу угла ставят общий результат. Соломон Прайс, известный американский предприниматель, не раз доказывал, что из посредственностей никогда не получится сильного коллектива.

Команда — это всегда отражение личности и способностей руководителя. Вы хотите объективно оценить себя как менеджера? Тогда посмотрите на своих подчиненных... Надеюсь, вы не разочарованы. ▀

# К себе или к цели\*

Екатерина Лопухина, управляющий партнер «План „Б“»

Какой вы видите идеальную работу? Ответы на этот вопрос могут быть очень разными, но есть всего два пути, по которым люди движутся в своей карьере. Одни предпочитают путь к себе, другие — путь к цели.

Анна, 35-летний рекрутер, со школьной скамьи увлекалась иностранными языками, принимала активное участие в школьных обменах, а позже получила лингвистическое образование. Ситуация, сложившаяся в стране в начале 1990-х, привела Анну в рекрутмент, где она все это время была очень успешна. В работе ей больше всего нравились проекты, подразумевающие не просто сложные коммуникативные задачи, но и разнообразное международное общение, пусть даже и в самых необычных условиях. В течение последнего года Анна работала над сложным проектом: поиск самых разных специалистов со всего мира для работы в российской глубинке. Завершение проекта совпало со сменой менеджмента в компании, которая стала приобретать черты жесткой иерархии: появилось множество ограничивающих правил, усилился контроль. Ощущение внутреннего комфорта у Анны заметно ослабло, и она приняла решение покинуть компанию. Уже на протяжении года она фрилансер, периодически ходит на собеседования, все больше убеждаясь, что рекрутмент для себя уже исчерпала. Будучи прекрасным специалистом, умея решать самые нетривиальные задачи, она не может найти ту работу, которая бы ее удовлетворяла. Культура крупных западных компаний не устраивает Анну своей жесткостью и ограничениями — такая культура не позволит раскрыться ее талантам, не наполнит жизнь драйвом от неординарных задач, кросскультурной среды, не принесет ей полного удовлетворения и не даст возможности быть эффективной. Работа мечты с высокой вероятностью ждет ее в международной некоммерческой организации, работающей в неблагоприятных регионах земного шара.

Люди второго типа, идущие по пути к цели, рассуждают почти в противоположном ключе.

Петр, амбициозный молодой человек 25 лет, имеет высшее техническое образование, полученное в одном из лучших вузов Москвы, хочет стать «вице-президентом крупной компании». Имеет небольшой опыт самой разной работы: PR, продажи, руководство проектами. К консультанту по карьере он пришел с конкретным вопросом: как лучше прийти к желаемой цели? Он сам видит два варианта. Первый — отправиться в компанию и проделать весь путь снизу вверх (для Петра в целом не важно, с чего начинать, — с логистики, продаж или производства), постепенно получая опыт управления. Второй путь — пойти в управленческий консалтинг и получить целостное понимание процесса управления, а через некоторое время перейти на высокую должность в реальный сектор. В ходе нашей беседы он выбрал второй путь. Сейчас этот молодой человек трудится в консалтинге, пока за небольшую зарплату, но уже получает интересные предложения со стороны, взвешивает их, надеясь, что через некоторое время сможет подняться высоко.

В зависимости от того, по какому пути вы идете, ваши шаги будут кардинально отличаться. Если ваш путь — путь к себе, сделайте следующее:

1. Исследуйте себя, попытайтесь понять свои желания, обозначить таланты и навыки.
2. Создайте образ среды — той, где смогут реализоваться ваши желания и раскрыться таланты. Расставьте приоритеты. Выделите самое важное.
3. Подумайте, на какую именно работу похож тот образ, который у вас сложился.

Если вы движетесь к цели, то:

1. Четко определите ее и по возможности перепроверьте. Подумайте о промежуточных результатах на пути к главной цели.
2. Задумайтесь о том, какие знания и способности помогут достичь поставленной планки. Если чего-то не хватает, займитесь этим.
3. Составьте пошаговый план, который приведет к желаемому результату. ▀

\* Статья опубликована в газете «Ведомости» № 28 (3042).



# Управление вовлеченностью персонала\*

Андрей Онучин, директор по консалтингу, «ЭКОПСИ Консалтинг»  
Вероника Луцкина, партнер «ЭКОПСИ Консалтинг»  
Марк Розин, президент «ЭКОПСИ Консалтинг»

В последнее время внимание к отношениям сотрудника и организации только усиливается. Компании стремятся формировать бренд работодателя и учатся управлять им, воюют за удовлетворенных и вовлеченных сотрудников, которые будут достигать больших результатов. Тема вовлеченности персонала стала постоянной гостьей на повестках HR-конференций.

## Лояльность и удовлетворенность уже не в моде. Важна вовлеченность

В течение последних лет проявляется тенденция смещения акцентов в исследованиях отношения человека к организации: от удовлетворенности к вовлеченности. Раньше было важно понимать, насколько люди удовлетворены своей жизнью и работой в компании, насколько лояльны компании. Согласитесь: такой подход скорее отражает пассивную позицию человека по отношению к организации. Сегодня этого явно недостаточно: мало иметь довольных — нужны проактивные сотрудники. Компаниям важно, насколько люди готовы «пройти лишнюю милю», т. е. приложить дополнительные усилия для достижения наивысших результатов, проявить инициативу, занять активную позицию. Сочетание лояльности, удовлетворенности и проактивности дает нам вовлеченность — интегральный параметр отношения

человека к организации: он высокий тогда, когда счастливые люди включены в работу и активно стремятся получить результат (рис. 1 на с. 38).

В чем все-таки разница между удовлетворенностью, лояльностью и проактивностью?

### Лояльность

Под лояльностью мы понимаем в первую очередь желание сотрудника оставаться в компании. Лояльные сотрудники позитивно относятся к компании, ее бренду, гордятся своим работодателем и демонстрируют это вовне. Например, они могут хвалить компанию в неформальных беседах, позитивно писать о компании в своих личных блогах, в социальных сетях, с удовольствием носить брендированные футболки и другую символику и т. п. Важно, что их действия при этом добровольны.

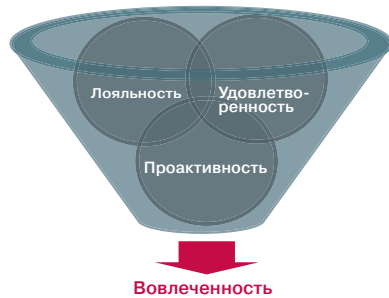
### Удовлетворенность

Удовлетворенность сотрудника складывается из двух частей. Первая часть связана с удовлетворенностью основными характеристиками своей работы в компании: нравится само содержание работы, сложность решаемых задач. Вторая часть относится к удовлетворенности внутренними процессами компании: это все HR-процессы (системы найма и адаптации, развития, мониторинга достижений, вознаграждения), процессы коммуникации, сложившаяся корпоративная культура компании.

\* Статья опубликована в журнале «ШТАТ» № 7–8, 2011



Рис. 1. Модель вовлеченности. Источник: «ЭКОПСИ Консалтинг», июнь 2011 г.



### Проактивность

Проактивность — это готовность сотрудников прикладывать значительные усилия для достижения высоких результатов, инициативность, неравнодушие (людям не все равно, какой получится результат), отсутствие формализма и чувство личной причастности к результатам компании.

Таким образом, интегральная вовлеченность есть произведение трех названных множителей. Все в точности как в математике: снижение одного из множителей существенно влияет на результат. Однако у этой математики есть психологическое ограничение: не всегда большие значения означают больший результат.

### Чем больше, тем... не лучше

Традиционно результаты исследований вовлеченности или удовлетворенности рассматривались в разрезе «чем больше, тем лучше»: меньший процентиль всегда хуже большего проценталя. Задача HR-службы при этом состояла в повышении удовлетворенности/вовлеченности по всем параметрам.

В справедливости этой идеи мы усомнились еще несколько лет назад, когда сотрудничали с другой известной консалтинговой компанией в рамках проекта, который затрагивал аспекты удовлетворенности персонала. Мы сопоставили результаты опроса персонала, выполненного в ходе этого проекта, с данными по другим странам и отраслям. Сравнение показало, что рейтинг вопросов\* не меняется от страны к стране и от отрасли к отрасли: сотрудники всех компаний оценивают систему мотивации ниже, чем систему постановки целей. Точно так же эффективность коммуникации между подразделениями всегда оценивается ниже, чем эффективность коммуникации внутри подразделения. Иными словами, нужно рассматривать показатели по каждому вопросу по отношению друг к другу,

\* На некоторые вопросы респонденты склонны давать более высокие оценки, а на другие, наоборот, более низкие. Эта тенденция проявляется вне зависимости от страны, отрасли и компании.

а не в изоляции. Ни один показатель нельзя рассматривать вне общего профиля.

Но самое любопытное открытие ждало нас дальше. В декабре 2010 года мы провели уникальное исследование, проанализировав результаты измерения вовлеченности сотрудников в рамках двух премий — российской премии «HR-бренд 2010» и казахстанского «Конкурса лучшего работодателя страны „Сеним“» («сеним» означает «доверие»). Результаты исследования мы сопоставили с имеющимся в «ЭКОПСИ» массивом данных из других исследований удовлетворенности и вовлеченности, проведенных по индивидуальным заказам наших клиентов в течение последних нескольких лет. Мы использовали опросы сотрудников более 70 компаний, так что общее количество респондентов опроса превысило 10 000 человек. Анализируя данные, мы обнаружили удивительные закономерности. Например, интегральный показатель удовлетворенности в компаниях Казахстана выше 90% — очень частое явление. Означает ли это, что работа с персоналом в казахстанских компаниях ведется несопоставимо лучше, чем в России и Украине? Или сыграла роль разница в менталитете и культурных особенностях?

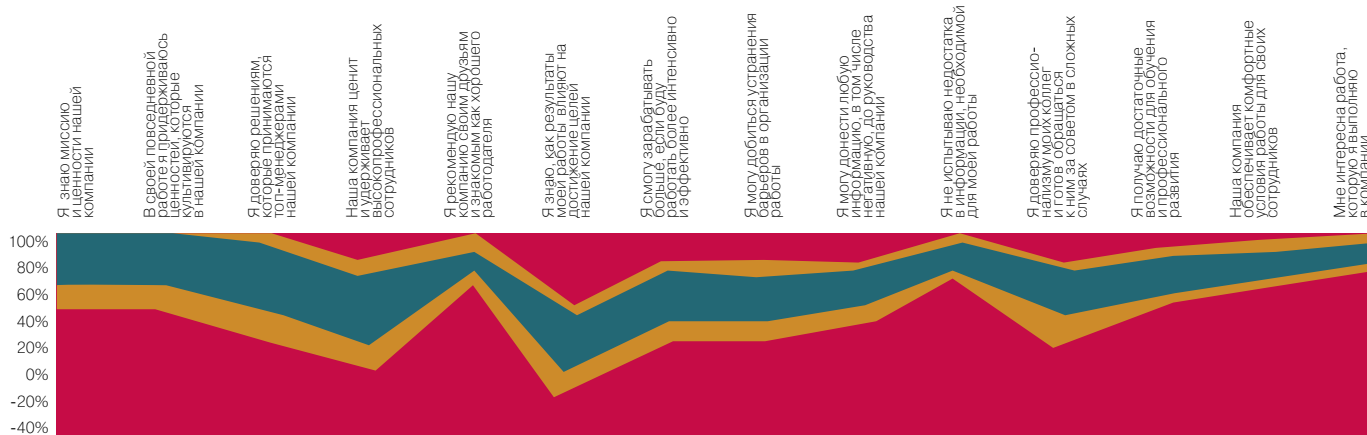
Люди, которые планируют покинуть работодателя в ближайшее время, обычно оценивают компанию плохо, что вполне понятно и логично. Но в ряде случаев они оценивают компанию очень хорошо. Почему? Мысленно они уже находятся в другом месте, им неинтересно погружаться в детали и прилагать усилия для вдумчивой оценки компании — отсюда не критичность, невовлеченность, неготовность обозначать проблемы компании. Им все равно. Высокий процент ответов людей, которым «все равно», существенно повышает итоговые оценки, но на самом деле эти результаты не свидетельствуют о высокой вовлеченности.

Анализируя данные исследования вовлеченности и сопоставляя с другой информацией об эффективности HR-процессов в компании, которые были предоставлены для конкурсов, мы обнаружили коридор значений, которые можно считать хорошими результатами (рис. 2 на с. 39). На рисунке этот коридор отмечен зеленым. Ниже и, что самое интересное, выше этого коридора есть красная зона: если значения попали туда, ситуация требует скорейшего вмешательства. Желтая зона — это, соответственно, граничные значения. Зеленый коридор мы назвали зоной здоровья.

Смысл зоны здоровья легко понять из аналогии с человеческим телом. Время от времени мы проверяем состояние нашего организма: измеряем

Рис. 2. Зона здоровья показывает, насколько показатель по каждому вопросу является хорошим или плохим.

Источник: «ЭКОПСИ Консалтинг», июнь 2011 г.



температуру, давление, сдаем кровь на анализ и т. п. Если температура оказывается повышенной, это плохо, если слишком низкой — тоже плохо. Есть некоторый коридор значений, в пределах которого температура считается нормальной, то есть «хорошей». Так же обстоят дела и с давлением, и с кровью: повышенное содержание лейкоцитов говорит о наличии в организме воспалительного процесса или о заболевании крови, пониженное — о снижении иммунитета, что тоже плохо. Слишком низкая свертываемость крови чревата кровотечениями, а слишком высокая говорит о возможности образования тромбов.

Аналогичным образом коридор значений на графике вовлеченности для каждого вопроса показывает пределы, в которых среднее значение ответа на этот вопрос является «нормальным». Значения за пределами коридора требуют пристального внимания. (На рис. 2 показан усредненный коридор, использующий средние значения по всему массиву данных, задействованных в анализе. Для более корректного сопоставления лучше пользоваться данными по вашей конкретной отрасли.)

### Три кита здоровья организации

Мы выявили три вопроса, место которых в рейтинге удовлетворенности точнее всего отражает состояние здоровья компании. Самый главный вопрос таков: «Я смогу зарабатывать больше, если буду работать более интенсивно и эффективно?». Это не типичный вопрос про удовлетворенность уровнем дохода, а вопрос о наличии связи между усилиями и доходом. Позитивный ответ на данный вопрос свидетельствует о том, что сотрудник верит в две закономерности: «чем больше я стараюсь, тем лучше мой результат» (а значит, бизнес-модель компании хороша), а также «чем выше мой результат, тем

больше я получу денег» (а значит, руководство компании действует справедливо). Чем выше место данного вопроса в рейтинге удовлетворенности по всем вопросам, тем более здоровой является культура компании.

Два других вопроса: «Я смогу добиться устранения барьеров в организации работы?» и «Наша компания ценит и удерживает высокопрофессиональных сотрудников?» (рис. 3). Почему выделились именно эти вопросы? Дело в том, что люди отвечают на них очень по-разному, то есть дисперсия значений высока. Это означает, что в здоровой организации ответы будут значительно отличаться от ответов в нездоровой — это дифференцирующие вопросы.

Рис. 3. Вопросы, дифференцирующие здоровье и нездоровье организации. Источник: «ЭКОПСИ Консалтинг», июнь 2011 г.

	Дисперсия	Среднее	Максимум	Минимум
Я смогу добиться устранения барьеров в организации работы	56%	0,071	96%	-40%
Наша компания ценит и удерживает высокопрофессиональных сотрудников	54%	0,105	99%	-50%
Я смогу зарабатывать больше, если буду работать более интенсивно и эффективно	36%	0,105	91%	-40%

Формула здоровья выведена статистически на основе данных обширного исследования и является строго математической. Если же перевести ее в качественные термины, то мы получим следующую очень простую формулировку: о здоровье во взаимоотношениях компании и сотрудника свидетельствует базовое принятие компании в сочетании со здоровым критицизмом, а также вера сотрудников в то, что компания обеспечивает прямую связь усилий с результатом, а результата — с вознаграждением. ▀



# «Не бывает неинтересных вещей, бывают незаинтересованные люди!»

Интервью со старшим консультантом «ЭКОПСИ Консалтинг» Ильей Залесским

Родился в 1986 году в Курске. В 2007 году с отличием закончил Курский государственный университет по специальности «Мировая экономика». В 2009 году прошел летнюю школу Факультета вычислительной математики и кибернетики МГУ «Экономический рост: математическое измерение». В настоящее время учится в аспирантуре.

До прихода в «ЭКОПСИ Консалтинг» занимался консультированием по вопросам стратегического развития для государственных и региональных органов власти. В «ЭКОПСИ» пришел в 2010 году на должность специалиста. В 2011 аттестовался на грейд консультанта (перепрыгнув грейд старшего специалиста), а в 2012 — на грейд старшего консультанта.

За время работы в «ЭКОПСИ» выполнил ряд интересных проектов: разработка и внедрение комплексной системы управления эффективностью организации, разработка концепции Корпоративного института, разработка модели компетенций для отбора волонтеров, разработка и внедрение системы кадрового резерва, разработка HR-стратегии.

С 1 марта 2012 года Илья Залесский назначен руководителем консалтинговой практики.

**Илья, как бы ты описал образ «ЭКОПСИ» после года работы в компании? Какие черты компании, ее корпоративной культуры тебе кажутся ключевыми?**

«ЭКОПСИ» для меня, прежде всего, очень динамичная компания, которая стремится создавать новые технологические решения, — отсюда скорость изменений и новые интересные люди. Ее важная особенность — умение объединять людей с разными культурными и ценностными ориентирами — причем именно объединять, а не пытаться создать «плавильный котел».

За прошедший год я стал лучше понимать бизнес компании, ее культуру, правила игры.

Сегодня я вижу, что есть люди, для которых «ЭКОПСИ» является единственным подходящим работодателем.

**А ты относишь себя к этой категории?**

Это сложный вопрос. Но то, что «ЭКОПСИ» вырастила и сформировала целую категорию людей, отличающихся от других, от среднестатистических консультантов, — это факт. Работа в этой компании оставляет след, отпечаток на образе мыслей человека, на его профессиональных и личностных стремлениях. Наверное, «ЭКОПСИ» для меня — это тусовка людей, каждый из которых чем-то выделяется.



**Можно ли говорить, что «ЭКОПСИ» меняет человека под свою культуру, и в другом месте ему уже не дышится так легко, не так интересно? Ведь многие из тех, кто уходил из компании, возвращались опять.**

Определенно, можно так сказать о тех, кто долго проработал в компании. Хотя есть и другие, которые адаптировались неглубоко и относятся к «ЭКОПСИ» не как к единственному работодателю, а как к обыкновенной работе. Такие люди, как правило, не вникают в суть происходящего и не изменяются под культуру компании.

**Ты к какой категории относишься?**

Мне интереснее не останавливаться на полумерах, а проживать жизнь сполна. Это в моем характере: я занимался, например, разными видами спорта, и мне всегда было интересно дойти до определенного уровня, подтверждающего мой профессионализм, — выиграть турнир, получить разряд и так далее. Я занимался футболом 14 лет — с третьего класса и до конца университета, а русским бильярдом — лет, наверное, семь. Были еще какие-то мелочи, но они скорее для себя... например, два года занимался боксом.

**В книгах по бильярду всегда есть раздел, посвященный психологии, — что можно делать и нельзя делать по отношению к сопернику, каковы психологические последствия тех или иных поступков.**

**Что дает тебе спорт? Он играет в твоей жизни серьезную роль?**

Очень разное дает. Это просто интересно и к тому же отличный способ отдохнуть. Спорт позволяет лучше понять свои возможности и желания. Футбол, например, — это прямая аналогия с тем, что происходит на работе и в жизни. В футболе есть правила, которые легко проецируются на работу. Например, всегда виноват тот, кто отдает мяч, а не тот, кто его принимает. В футболе, как и на работе, можно играть за счет своих физических данных, а можно за счет ума. И то, и другое дает свои результаты. Тренер может ставить либо думающих спортсменов, либо физически подкованных, либо совмещать одних и других. Мне нравилось играть роль интеллектуального футболиста, при этом я понимаю, что достичь цели без физически сильных спортсменов было бы тяжело.

Бильярд же настраивает на рефлексивность. В нем важно постоянно поддерживать психологический контакт с собой, с соперником, под давлением которого ты все время находишься. В бильяр-

де есть множество любопытных психологических моментов. Например, если в процессе игры без причины улыбнуться сопернику, то он, глядя на тебя, чаще всего невольно улыбнется в ответ. Этим можно добиться двух вещей: соперник начинает нервничать, не понимая, почему ты улыбаешься, а ты, наоборот, успокаиваешься.

В книгах по бильярду всегда есть раздел, посвященный психологии, — что можно делать и нельзя делать по отношению к сопернику, каковы психологические последствия тех или иных поступков. Такая информация позволяет играть лучше, а какие-то матчи даже выигрывать вопреки другим факторам.

**Что тебе интересно в работе?**

Интересны сложные задачи, нешаблонные, неординарные, требующие усилий для решения, такие, которыми потом можно гордиться. И в решении этих задач мне интересно довести дело до значимого рубежа. Но вот если какое-либо занятие выходит у меня из разряда основных приоритетов, выпадает из поля зрения, то можно смело с этим заканчивать, потому что дальше оно мне неинтересно.

**А в жизни что для тебя важно?**

Люди, с которыми я общаюсь: я всегда что-то от них беру и что-то им даю. Хотя окружение порой меняется — окончил университет, переехал, сменил работу, — мне всегда было интересно общаться с людьми интересующимися, которые погружены в какую-то тему и, кроме того, сами по себе неординарны. Конечно, очень важны для меня моя семья, близкие — это само собой разумеется...

Еще для меня важно быть свободным. Когда есть задачи, которые ты способен решать, ты становишься свободнее. Когда получается зарабатывать деньги, это дает тебе свободу их зарабатывать. Свобода — это возможности! Свобода — это не наличие или отсутствие чего-то, а шанс что-то делать.

**«ЭКОПСИ» дает тебе свободу?**

Здесь, конечно, больше свободы, нежели в других компаниях, но, с другой стороны, и ответственность несравнимо больше. Не во всех компаниях консультанты являются независимыми аккаунтами\*, независимыми проджектами\*\*, которых, в общем-то, мало кто пошагово контролирует.

\* Роль главного контактного лица для конкретного клиента. В ответственность аккаунта входит: построение долгосрочных отношений, курирование проектов для этого клиента.

\*\* Роль руководителя проекта.

В такой среде ты не сможешь выжить, если ты не готов принять условия игры, — ты никогда не выиграешь, не будешь успешным.

#### **Что означает «не сможешь в ней выжить»?**

В «ЭКОПСИ» твоя репутация среди других консультантов значит очень многое. Если ты не стремишься расти профессионально, придумывать новые подходы и решения, а решаешь только стандартные задачи, то очень скоро все начинают считать, что ты мыслишь шаблонно и годен только для воплощения чужих идей. А консалтинг — это область, где всегда надо искать новые решения, новые пути, где нельзя слишком долго делать вещи, которые стали стандартными.

#### **Ты пришел в компанию год назад. Тебе было сложно адаптироваться?**

Лично мне было очень легко. Первые пару недель без проектов — а потом сразу глубокое погружение в работу. Год был очень насыщенным.

#### **Что для тебя означает карьера? Я задаю этот вопрос разным людям, и все совершенно по-разному отвечают на него. Для кого-то удачная карьера — это высокий уровень должности, для другого — профессиональная глубина, для третьего — крупный и известный бренд работодателя. Считаешь ли ты себя карьеристом?**

Скорее нет, чем да. Я стремлюсь к интересным задачам больше, чем к конкретному положению, — по крайней мере, на данном этапе моей жизни. Зарабатывать чуть-чуть я не готов: либо не работать совсем, либо зарабатывать хорошо. Соответственно, для меня карьера — это и есть возможность зарабатывать хорошие деньги (не чтобы «просто хватало», а именно «хорошие») плюс интересное содержание работы — вне зависимости от того, на каком карьерном уровне я нахожусь.

Другой вопрос, что вещи, которые мне интересны, находятся на должности уровнем выше. С этой точки зрения я карьерист. А вот жажды просто «занять» хорошую позицию в хорошей компании у меня нет. Подобный выбор определяется внутренней позицией человека и его внутренним отношением к своему делу. В консалтинге это распространенная проблема: консультанты часто уходят в бизнес именно из-за ощущения, что они делают что-то неосуществимое. Если ты задашь вопрос сотруднику авиакомпании: «Что вы там делаете?» — он ответит: «Мы возим людей». Шахтер ответит: «Мы добываем

уголь, чтобы отапливать школы и больницы». Если спросить о том же самом консультанта, то спектр ответов будет очень широким. Часть консультантов полагают, что они делают чуть ли не самую важную работу: помогают большим компаниям быть эффективными, создают рабочие места, содействуют управлению бизнесом, за счет чего тот и существует... Другие же считают, что просто продают воздух. С такой позицией, как правило, очень сложно внутренне ощущать себя значимым.

#### **С какими клиентами тебе интереснее всего работать?**

Мне интересны два типа клиентов. Первый — это небольшие компании, которые требуют ответов на вопросы на каждом этапе работы. Они, как правило, находятся в довольно стесненном финансовом положении, и потому им хочется получать результат чуть ли не каждую секунду. Ты понимаешь, что становишься для них неким универсальным консультантом, который порой дает советы еще и о том, где купить квартиру и что делать дальше в жизни. Это всегда ценно, потому что ты напрямую взаимодействуешь с руководителями бизнеса, а они люди крайне интересные — на таком уровне никто случайно не оказывается. Общение с ними во многом раздвигает твои собственные рамки, расширяет твой кругозор.

Второй тип — это действительно крупные клиенты, которые хотят и могут реализовывать сложные проекты. Есть такая категория проектов, сборка которых должна проходить в голове одного человека: сколько бы людей в проекте ни участвовало, в итоге отвечает за него один. Это правило особенно важно для нетривиальных проектов, которые слабо прогнозируются. В определенный момент случается какой-то инсайт — и ты понимаешь: собралось! А до этого никак не собиралось — и очень сложно определить, как и когда это случится. Я люблю такие проекты. Они малопредсказуемы, но зато интересны, потому что ты находишься в постоянном ожидании «чуда».

#### **Чем ты занимаешься в консалтинге? Что сегодня хотят клиенты, как меняются их желания и потребности?**

Очень редким стал запрос: «Сделайте мне как у компании „Х“». Чаще хотят уникального решения, которое бы позволяло существующую систему перевести в новое состояние или интегрировать с другими системами. В последнее время клиенты стремятся к решению конкретных задач и при этом все яснее понимают, что этого не

возможно достичь общими, стандартными методами. Пример такого запроса: разобраться, почему люди нарушают технику безопасности, что ими движет. Есть регламенты, есть практики, они лучшие из всех и отвечают всем стандартам, они работают — но решают проблему только процентов на восемьдесят. Чтобы решить еще на двадцать процентов, нужно найти какой-то нестандартный подход.

Если посмотреть на консультантов, которые три или четыре года работают с одной и той же компанией-клиентом, то создается ощущение, что они едва ли не родились там. Это та глубокая адаптация, которая позволяет консультантам чувствовать себя с клиентом комфортно и приносить ему пользу.

Или, к примеру, в компании есть система оценки, которая живет уже несколько лет, — и вот в ней появились перекосы, она требует следующего шага в развитии. Соответственно, нужно поднять сознательность менеджеров компании на новый уровень. Эта задача не решается введением регламента или написанием писем — она требует работы с людьми, внедрения каких-то уникальных приемов.

Еще пример запроса: нужно наладить отношения между управляющей компанией и предприятиями в рамках одной функции. Компания уже пережила период, когда предприятия были самостоятельными. Потом пережила период, когда всем руководил центр, а на местах работали простые администраторы процесса. Теперь компания пришла к осознанию того, что нужен баланс, который можно нащупать, только вовлекая в решение обе стороны, выстраивая между ними партнерские отношения.

**Важны ли для тебя отношения с людьми в процессе работы? Как бы ты оценил отношения с коллегами в «ЭКОПСИ»? Мог бы ты выделить сильные и слабые стороны в коллективе?**

Сильные стороны: ты постоянно слышишь про успехи других людей, и тебе хочется соответствовать тем, с кем общаешься. Еще ты узнаешь новые вещи от коллег, тем самым постоянно повышая собственный уровень.

Слабые стороны: тяжело об этом говорить, но атмосфера «ЭКОПСИ» довольно замкнута. Очень

важно выходить за ее пределы, оказываться в иной, отличающейся среде — иначе ты быстро теряешь ощущение реального мира, перестаешь адекватно воспринимать людей и понимать, как они думают и чем живут. Формируется очень узкий круг близких людей. Поэтому иногда важен взгляд со стороны.

«ЭКОПСИ» не позволяет тебе быть нейтральным: система либо дает тебе возможность стремительно развиваться, либо, напротив, принижает. Тебе остается или смириться с этой ролью — или «пинать» себя и двигаться вперед.

**Тебе никто не дает задачи, ты регулируешь свой график сам. Это ценно для таких людей, как ты?**

Это очень ценно, потому что это дает ощущение, что ты не на конвейере, а занимаешься предпринимательской деятельностью. Ты не рискуешь постоянно своими интересами. К примеру, не пошел ты сегодня на работу. Кроме потери части дохода ты не рискуешь больше ничем — это единственный сдерживающий тебя фактор. Никто не позвонит тебе и не спросит, где ты находишься и что случилось, — могут позвонить только в том случае, если действительно волнуются за тебя лично, но никогда — в попытке дисциплинировать тебя.

**Каков твой график? Какая загрузка оптимальна лично для тебя?**

Я могу работать при высокой загрузке по 14 часов в день, а могу по четыре-пять — в тот период, когда понимаю, что мне надо хорошенько о чем-то подумать.

**Есть ли у тебя возможность выбирать, в каких проектах принимать участие, а в каких нет?**

Есть, но если я отказываюсь, то стараюсь осознать, почему я это делаю. Действительно ли у меня нет возможности больше работать, или мне проект неинтересен, или еще что-то.

**А чаще почему?**

Я стараюсь не отказываться ни по какой другой причине кроме отсутствия времени. Очень редко бывают проекты, про которые я знаю, что не смогу хорошо их сделать, потому что мне неинтересно, — тогда тоже отказываюсь.

**Какие особенности «ЭКОПСИ» ты считаешь сильными сторонами компании?**

Во-первых, интеллектуальный потенциал. Во-вторых, способность решать нестандартные задачи, которые до этого решались не так либо вообще не решались. И в-третьих, наверное, —

способность быстро адаптироваться к клиенту. Если посмотреть на консультантов, которые три или четыре года работают с одной и той же компанией-клиентом, то создается ощущение, что они едва ли не родились там. Это та глубокая адаптация, которая позволяет консультантам чувствовать себя с клиентом комфортно и приносить ему пользу. Ведь тяжело что-то менять в компании, когда не понимаешь, что думают про эти изменения ее сотрудники.

### Расскажи про свои увлечения.

Я обычно не работаю по выходным, исключения — важные мероприятия либо очень интересный проект. Я продолжаю иногда играть на бильярде, реже в футбол. Плюс я довольно много читаю — в основном литературу на грани между художественной и философской.

В какой-то момент я перечитал огромный массив бизнес-литературы, после чего употребляю ее очень дозированно — только тогда, когда уверен, что это действительно интересно, полезно и коротко изложено. Большие талмуды пишут для новых в данной теме людей, а поэтому там много воды — и вытащить оттуда рациональное зерно бывает непросто.

Серьезную философскую литературу я тоже читаю довольно редко. Это очень кропотливая работа, для которой необходимо особое состояние. Того же Томаса Манна (его «Волшебная гора» — последнее из прочитанного) нельзя взять и читать в метро. Любая интеллектуальная работа требует погружения.

### В чем черпаешь энергию? Что дает тебе подзарядку для такой насыщенной жизни? Устаешь ли? И как восстанавливаешься?

Обычно устает голова, а уже как следствие устаешь физически. Я восстанавливаюсь через спорт — помогает «отключать» голову, сосредоточиться на выполнении упражнения, игре. Невозможно играть в футбол и думать про крупную компанию и ее преобразование. Я очень люблю плавать и в теплое время года стараюсь плавать не в бассейне, а в реках или озерах, получая заряд энергии от природы.

### Как ты обычно отдыхаешь? Твой отпуск — какой?

Я не люблю отдыхать урывками, 4 раза в год по неделе — не мой вариант отпуска. Люблю уехать хотя бы на месяц, погрузиться в местную жизнь, поэтому стараюсь жить не в гостиницах, а в частном секторе. Выбираю не совсем туристические города. В прошлом году ездил в маленький венгерский город Эгер. В этом году отдыхал

в Грузии. В отпуске я стараюсь не просто сменить обстановку, а прочувствовать другую культуру, особенности, обычаи страны.

### Ты считаешь себя амбициозным человеком? Важно ли тебе видеть свою фамилию, к примеру, в конце статьи серьезной газеты или журнала?

Скорее да, считаю. Только речь не о том, чтобы быть признанным в обществе на каком-нибудь верху. Для меня амбициозность — это высокие требования к себе: постоянно что-то менять, не стоять на месте, обеспечивать интерес людей к себе. Амбициозность востребованности.

В принципе, когда я считаю статью интересной, мне хочется, чтобы под ней стояла моя фамилия. Просто же видеть свою фамилию мне не очень важно. Интересно подписываться под интересными вещами!

### Что нужно делать консультанту в «ЭКОПСИ», чтобы быть успешным?

Прежде всего, не нужно торопиться решить, что ты хочешь делать в «ЭКОПСИ», — ведь уровень свободы очень большой. Понять, в чем твои сильные для «ЭКОПСИ» стороны, и стараться играть именно на них. Пытаться развивать какие-то «провисающие» вещи, как правило, очень тяжело в силу высокого ритма и высоких ожиданий от тебя. Если ты будешь работать над тем, что у тебя сейчас не очень получается, то вряд ли добьешься успеха. Надо делать то, что у тебя выходит лучше всего. Нет работы, которую нельзя делать интересно, — есть либо условия, которые делают ее неинтересной, либо неправильное отношение человека к этой работе. Не бывает неинтересных вещей, бывают незаинтересованные люди!

### В заключение, по традиции, прошу тебя продолжить фразу «Бизнес делают люди...»

Наверное, так: «...люди, которым этот бизнес интересен». ▀



## ВЕДОМОСТИ

Без «воды»: записки первым лицам  
**Ведомости № 215 (2981)**

Автор: Павел Безручко

Короткие письменные или электронные документы — один из главных способов общения с первыми лицами компании. Павел Безручко, генеральный директор «ЭКОПСИ», приводит несколько рекомендаций, как излагать свои мысли «без воды»: «Осознайте цель послания. Большинство неопытных авторов в ответ на вопрос о цели письма говорят: „Я хочу проинформировать“. Но жанр „к сведению, для информации“ провоцирует писать длинные, бессмысленные письма. Истинной целью автора, как правило, является либо получить согласие на предложение, либо получить полномочия или ресурсы, либо получить решение или мнение. Поэтому предлагайте действия».

**HRM.UA**  
 Журнал HRMagazine и HR-блоги

Web@ссесмент: быстро, точно, доступно  
**Журнал HRMagazine № 1, 2012 г.**

Автор: Сергей Умнов

Сергей Умнов, партнер «ЭКОПСИ Консалтинг», отвечает на вопрос, как снизить затраты на ассесмент-центр без существенного снижения точности результатов, и представляет инновационную оценочную технологию Web@ссесмент: «Качество отчета и глубина оценки в Web@ссесменте сопоставимы с результатами классического ассесмент-центра. Снижение стоимости происходит без ущерба для качества за счет экономии на логистике и высокой технологичности процедуры. Кроме того, у HR-менеджеров исчезает необходимость формировать группы — Web@ссесмент можно проходить в индивидуальном графике, в соответствии с расписанием экспертов-оценщиков».

## Коммерсантъ

Зарплата догоняет инфляцию  
**Коммерсантъ, №224 (4765)**

Андрей Онучин, лидер практики «Социология бизнеса» «ЭКОПСИ», рассуждает на тему увеличения зарплаты сотрудников по сравнению с уровнем инфляции. По его словам, повышают свыше инфляции компании точно. «В среднем повышение сверх инфляции у той незначительной доли компаний составляет 10%, и это уже неплохо».



При плохой игре  
**Harvard Business Review, ноябрь 2011 г.**

В статье Марк Розин, президент «ЭКОПСИ Консалтинг», отвечает на вопрос, что делать руководителю, столкнувшемуся с полным равнодушием сотрудников к работе: «Если коллектив не желает работать в полную силу, его надо „зажечь“. Или придется менять сотрудников — другого выхода нет. В качестве промежуточной меры можно дать понять человеку, что он не получит положительной рекомендации при поиске новой работы. А вот чего точно не имеет смысла делать, так это штрафовать. Не только потому, что это запрещено Трудовым кодексом: просто обиженный человек не будет работать лучше».

## ВЕДОМОСТИ

Мост через яму  
**Ведомости №210 (2976)**

Автор: Григорий Финкельштейн

Григорий Финкельштейн, партнер «ЭКОПСИ», рассуждает о последствиях демографической ямы для компаний различных секторов бизнеса и дает рекомендации, как их избежать: «Мы обсуждали проблемы демографии с клиентами из разных отраслей экономики и пришли к выводу, что следствия надвигающейся демографической ямы для промышленности и для компаний сферы обслуживания принципиально различны».



Интегрированный HR  
**Trainings.ru, сентябрь 2011 г.**

Автор: Павел Безручко

Павел Безручко, генеральный директор «ЭКОПСИ Консалтинг», рассказывает порталу Trainings.ru, почему не каждая компания достигает успеха в интеграции разных HR-инструментов. «Сегодня большинство организаций (особенно крупных) практически не испытывает недостатка в инструментах управления персоналом. Почти у всех есть компетенции, ключевые показатели эффективности (КПЭ), регламенты управления эффективностью, инструменты учета и контроля и т. п. Но лишь у немногих лучших компаний все эти инструменты работают как целостная система».

## Развитие персонала

- ▶ Модульные программы обучения
- ▶ Отдельные обучающие программы
- ▶ Бизнес-симуляции
- ▶ Большие внедренческие мероприятия
- ▶ Коучинг топ-менеджеров
- ▶ Программы развития команд
- ▶ Стратегические сессии и содержательные фасилитации
- ▶ Разработка и передача инструментов развития

## Оценка персонала

- ▶ Executive Assessment
- ▶ Smart Management Assessment
- ▶ Оценочная стратегическая сессия
- ▶ Ассесмент-центр
- ▶ Web@ссесмент
- ▶ Кейс-тестинг
- ▶ Оценочная конференция
- ▶ Интервью по компетенциям
- ▶ Включенное наблюдение
- ▶ Тестирование
- ▶ Разработка и передача инструментов



## Управленческий консалтинг

- ▶ Проектирование оргструктур
- ▶ Нормирование численности
- ▶ Оптимизация бизнес-процессов
- ▶ Система управления эффективностью

## HR-консалтинг

- ▶ Кадровый аудит и кадровая стратегия
- ▶ Корпоративные и профессиональные компетенции
- ▶ Системы обучения и корпоративные университеты
- ▶ Системы управления талантами
- ▶ Трансформация корпоративной культуры
- ▶ Управление вовлеченностью
- ▶ Усиление бренда работодателя
- ▶ Система мотивации

## Бизнес-социология

- ▶ Исследования удовлетворенности и вовлеченности
- ▶ Исследования корпоративной культуры
- ▶ Исследования бренда работодателя
- ▶ Исследования межфункционального взаимодействия
- ▶ Исследования клиентоориентированности
- ▶ Исследования HR-практик (в т. ч. HR-бенчмаркинг)
- ▶ Исследования командной эффективности
- ▶ Обратная связь «360 градусов»

# Подписка

на журнал

## The Human Resources Times



Подписка на электронную версию журнала бесплатная

Подписаться можно по телефону +7 495 645-21-15  
или по электронной почте: [hrt@ecopsy.ru](mailto:hrt@ecopsy.ru)

<http://www.ecopsy.ru/bulletin>