

**HR**T The  
Human  
Resources  
Times

Журнал о людях в бизнесе

**ЭКОПСИ**  
КОНСАЛТИНГ

№19, сентябрь 2011



**НОВЫЕ  
МЕТОДЫ  
АССЕСМЕНТА**

# Содержание

|                      |   |    |
|----------------------|---|----|
| Мысли вслух          | Таланты и технологии<br>Павел Безручко  | 3  |
| Тема номера          | WebАссесмент: быстро, точно, доступно<br>Сергей Умнов   | 5  |
|                      | Искусство быть вместе. Поддержка слияния компаний «Уралкалий» и «Сильвинит»<br>Вероника Луцкина<br>Ксения Ильиных | 11 |
|                      | Тач-ассесмент, или «Вооружен и очень полезен»<br>Юлия Иванова   | 19 |
| Личное мнение        | Ступени мастерства<br>Павел Безручко  | 25 |
| VIP-консультирование | Хищные культуры<br>Мария Макарушкина  | 29 |
| Методология          | Что нового в развитии менеджеров?<br>Александр Улесов   | 33 |
| Колонка / Блог       | Быть садовником<br>Марк Розин   | 41 |
| Личное дело          | «Бизнес делают люди.<br>Какие люди — такой и бизнес»<br>Вероника Луцкина  | 45 |
| Пресс-дайджест       |   | 50 |

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, 2011 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,  
skiba@ecopsy.ru  
www.ecopsy.ru/bulletin

# Таланты и технологии

Павел Безручко, генеральный директор «ЭКОПСИ Консалтинг»



У консалтинговых компаний есть две основные стратегии развития.

Первая из них — привлечение талантливых, ярких, высокопрофессиональных людей. Сразу оговорюсь: под талантом я, как и некоторые мои коллеги, понимаю человека, наделенного хотя бы одним выдающимся качеством (существенно выше среднего)

и проявляющего это качество в работе, а не только «дома, на диване». Чем больше подобных консультантов, тем больше довольных клиентов и тем лучше состояние дел в компании. Однако повышение концентрации талантов — непростая задача. Их мало. Их трудно найти. Таланты сложны в управлении. На каждую из их сильных сторон зачастую приходится столь же сильный «минус», а то и не один. Если таланты — редкость, то сбалансированные таланты, не имеющие выраженных «минусов», — и вовсе сокровище. Сами таланты хорошо осознают свою ценность. Они не испытывают проблем с трудоустройством. Их финансовые ожидания высоки. Они требовательны к качеству менеджмента и корпоративной культуре компании. Они хотят заниматься тем, что им интересно, и это не всегда совпадает с тем, что необходимо работодателю или клиентам. Вместе с тем в интеллектуальных отраслях бизнеса (к которым относится консалтинг) даже один по-настоящему талантливый человек может «сделать большую разницу». Вопрос привлекательности компании как работодателя для талантов заслуживает того, чтобы стать центральной темой номера журнала. И мы этот номер уже запланировали.

Вторая стратегия — создание инновационных технологий в консалтинге. Производительность труда консультантов, качество и полезность результатов консалтинга для клиента во многом зависят от того, какие используются методы, насколько они эффективны. Хороший метод или технология снижает требования к «талантливости» консультанта. Хороший метод дает возможность достигать выдающегося результата руками «просто хороших» сотрудников, а не эксклюзивных профессионалов. И, что порой еще важнее, технология по-

зволяет обеспечить повторяемость, стабильность качества при больших масштабах проектов. Таланты делают уникальные вещи, но делают их очень по-разному, и эта разница может стать проблемой для клиента.

Большинство консалтинговых компаний по всему миру используют одну, реже — обе стратегии для своего развития. Те, кто делает ставку только на таланты, предполагают, что выдающиеся люди должны изобрести инновационные технологии по ходу работы с клиентом. Однако в реальности большинству талантов недосуг этим заниматься. Они постоянно что-то придумывают, но эти «придумки» редко выливаются в масштабные и прорывные технологические инновации, редко доводятся до «вычищенного», упакованного состояния. Иногда потому, что некогда. Но не секрет, что многим талантливым людям не хочется демистифицировать свое мастерство, превращать искусство в технологию. Это нередко мыслится ими как путь к снижению своей значимости, уникальности, незаменимости. Поэтому интеллектуальные компании, делающие ставку только на таланты, чаще всего со временем перестают расти, масштабироваться.

Те, кто делает ставку только на технологии, растут быстрее. Им легче продвигаться на рынке. Их образ понятнее клиентам. У них ниже требования к сотрудникам. Такие компании инвестируют деньги в технологические разработки за рамками клиентских проектов — создают базы знаний и мощные институты внутренних разработчиков или покупают готовые технологии. Однако им сложно быть гибкими: стандартная технология при дефиците ярких, неординарных людей, способных осознанно нарушать правила и делать проект «не по шаблону», сужает видение проблем и задач клиента. Все проблемы и задачи, все клиенты становятся похожими друг на друга. Возникает вредная иллюзия, что найден «универсальный ключ» ко всем проблемам клиента. Появляются очень технологичные, но при этом совершенно бессмысленные для клиента проекты.

Хорошо сочетать обе стратегии очень трудно. Трудно, но возможно. «ЭКОПСИ» верит в свой девиз: «Бизнес делают люди». У нас работает много талантливых людей. Но мы верим и в пользу инновационных технологий, инвестируем значительные средства и силы в их развитие. Этот номер журнала посвящен новым технологиям «ЭКОПСИ». ■



# WebАссесмент: быстро, точно, доступно

Сергей Умнов, партнер «ЭКОПСИ Консалтинг»

## Предпосылки создания нового инструмента оценки компетенций

Методология и подходы к оценке компетенций развиваются довольно медленно, и до настоящего времени на рынке не было инструмента, позволяющего оценивать компетенции человека одновременно и быстро, и недорого. Максимально надежным и валидным для оценки компетенций считается ассесмент-центр — инструмент, который впервые был использован компанией AT&T в 1956 году (по одним источникам, ассесмент-центр как оценочный инструмент использовался для отбора командиров немецкой армии в ходе Первой мировой войны, по другим — английскими и американскими военными в 1940-е годы). Оценка методом ассесмент-центра проводится очно в группах. Участники выполняют различные упражнения и задания, моделирующие реальные рабочие за-

дачи, а эксперты оценивают компетенции по специальным формам. Сегодня ассесмент-центр и его модификации (ассесмент-лайт, кейс-тестинг) являются наиболее распространенными методами оценки компетенций руководителей.

Однако высокая стоимость ассесмент-центра (в первую очередь за счет участия большого числа экспертов-оценщиков, а также сложной логистики — необходимости собрать всех участников процедуры в одном месте) не всегда позволяет использовать этот метод для оценки линейных менеджеров. Проблема высоких затрат на логистику особенно остро стоит перед крупными, территориально распределенными компаниями. Потребности клиентов подтолкнули нас к идее разработки новой оценочной технологии, которая решила бы задачу удешевления оценки по компетенциям без существенного снижения точности.



Участник обсуждает решение кейса с экспертом-оценщиком



Точно, но дорого — либо массово, но неглубоко

Нам и нашим клиентам постоянно приходится решать сложную дилемму: либо проводить оценку по компетенциям, используя методологию ассесмент-центра, и нести при этом серьезные финансовые затраты, либо отказаться от измерения компетенций в пользу быстрой и дешевой, но неглубокой оценки знаний и способностей с помощью тестов и опросников. Поскольку компетенция — это наблюдаемое, проявляемое в работе поведение, а не просто набор способностей и знаний, тесты и опросники лишь с очень большой «натяжкой» можно привязать к компетенциям.

На этапе подготовки методологии WebАссесмента мы взяли ключевые упражнения ассесмент-центра и существенно их переработали с учетом высокой интерактивности инструмента.

Возможно ли оценивать компетенции экономичнее, чем в ассесмент-центре? За счет чего можно сократить высокую стоимость оценки, сохранив ее качество и глубину, не подменяя оценку компетенций «тестовыми суррогатами»?

### Идея WebАссесмента

Интернет-технологии все больше проникают в бизнес-среду: совещания проводятся

в формате видеоконференций, обучение осуществляется дистанционно в форме вебинаров, собеседования при приеме на работу проходят в Skype. Термин e-learning крепко укоренился в HR-среде.

Мы поставили перед собой амбициозную цель: создать корректную и объективную оценочную технологию, основанную на онлайн-наблюдении за поведением человека. Так зародилась идея разработки WebАссесмента.

### Как это работает

До начала процедуры эксперт формирует список заданий, задает их последовательность и график выполнения. Участник оценки в назначенное время подключается через интернет-ссылку к IT-платформе WebАссесмента с рабочего компьютера. Работа с участником проходит интерактивно в формате видеоконференции: система выдает задания, и по итогам выполнения каждого задания эксперт совместно с участником обсуждает результаты. Все происходящее записывается на видео. По завершении оценочной процедуры эксперт формирует отчет по компетенциям участника.

На этапе подготовки методологии WebАссесмента мы взяли ключевые упражнения ассесмент-центра и существенно их переработали с учетом высокой интерактивности инструмента. Ниже приведены конкретные примеры упражнений:

- **Аналитический кейс.** Участнику предлагается проанализировать проблемную ситуацию на предприятии. Информация представлена в виде аналитических отчетов (цифры, таблицы, диаграммы), а также записанных на видео мнений ключевых руководителей данного предприятия (видеофрагменты). Участник формулирует свои выводы и предложения и обсуждает их с экспертом-оценщиком.
- **Упражнение на планирование деятельности («In-basket»).** Участник последовательно получает различные вводные (виртуальный аналог электронной почты), составляет план работы, распределяет задачи между подчиненными, предлагает решения конфликтных вопросов со смежными службами и подразделениями. Ре-

зультаты данного упражнения участник обсуждает с экспертом-оценщиком.

- **Упражнение, моделирующее работу с подчиненными.** Участник анализирует информацию, предоставленную кадровой службой (резюме), изучает портреты кандидатов на вакантную позицию (видеофрагменты интервью), формулирует свои выводы по каждому из кандидатов и предлагает варианты планов развития данных сотрудников. Свои решения участник представляет эксперту-оценщику.
- **Интерактивные ролевые упражнения.** Участник последовательно готовит и проводит встречи или переговоры с подчиненными и партнерами по бизнесу. В роли оппонентов выступают эксперты-оценщики. По итогам интервью эксперт-оценщик обсуждает с участником его коммуникативные стратегии и результаты переговоров.
- **Интервью по компетенциям.** Эксперты-оценщики проводят с участником индивидуальное онлайн-интервью по компетенциям.

### Что мы оцениваем в рамках WebАссесмента?

В рамках WebАссесмента мы оцениваем компетенции, которые относятся к сферам:

- **мышления**, то есть к тому, как участник работает с информацией, принимает решения;
  - **взаимодействия с людьми**, то есть к навыкам коммуникации, влияния, убеждения;
  - **управления исполнением**, то есть к взаимодействию «руководитель — подчиненный», «руководитель — партнер по бизнесу»;
- а также компетенции, связанные с мотивацией достижений, успеха.

Участник оценки анализирует резюме кандидатов на позицию заместителя



Каждый метод имеет то или иное ограничение. В рамках WebАссесмента в упражнениях не оцениваются компетенции, связанные с групповым взаимодействием: в силу технических ограничений дистанционного формата пока не получается выполнить качественные наблюдения за работой в группах. Некоторым барьером может стать также отсутствие базовой компьютерной грамотности оцениваемого участника.

### Контроль над ситуацией

Очевидно, что дистанционная оценка на первых порах вызывает у участников высокую тревожность: вместо личного контакта с экспертом-оценщиком — безличный монитор и «всевидящее око» видеокamеры. Что помогает снять тревогу участников? Впервые, процедура WebАссесмента всегда начинается с подробного инструктажа (иногда за несколько дней до оценки), в ходе которого эксперт подробно рассказывает про особенности работы системы, знакомит с интерфейсом, обучает работе в системе.

### Технологичность дает экономию

Технологичность WebАссесмента — большой плюс для клиента. Процесс выстроен таким образом, что один эксперт может параллельно оценивать до 3–4 участников. Как это получается?

Отдельные упражнения не требуют постоянного участия эксперта — например, те, где участник занят анализом данных или просмотром видеофрагментов. В это время эксперт-оценщик может проводить ролевую игру или интервью по компетенциям с другим участником. Сценарий оценки выстраивается таким образом, что эксперт последовательно взаимодействует с разными участниками в рамках сформированного графика. Такой подход позволяет сделать процедуру компактной и эффективной.

Участник проходит интервью по компетенциям



Во-вторых, с самого начала процедуры оценки на экране участника отображается ее график (задания, их длительность и последовательность). Участник видит таймер, который показывает, на каком этапе какого задания он в данный момент времени находится. Это дает участнику чувство контроля над ситуацией.

Качество отчета и глубина оценки в WebАссесменте сопоставимы с результатами классического ассесмент-центра. Снижение стоимости происходит без ущерба для качества за счет экономии на логистике и высокой технологичности процедуры.

#### Удобство использования

При разработке интерфейса IT-платформы WebАссесмента особое внимание мы удели-

ли удобству и простоте использования (usability). Система удобна как для участника, так и для эксперта-оценщика. Главный результат: для взаимодействия с системой требуются минимальные навыки работы в интернете. Сам интерфейс не перегружен деталями — на нем расположено только то, что нужно для работы: содержание оценочных упражнений, окно видео и план работы. Цвета, шрифты, текстовые отступы — все настроено таким образом, чтобы помочь участнику оценки максимально сосредоточиться на работе и не отвлекаться на детали.

Интерфейс — всего лишь средство, поэтому лучшая оценка для него — это отсутствие у участников оценки вопросов вроде: «А где здесь это?». Тестирование системы дало положительные отзывы: у участников не возникало вопросов, все было интуитивно понятно.

#### Технические требования

Скорость интернет-соединения, которое есть в компаниях, в большинстве случаев является достаточной для проведения WebАссесмента. Техническое требование для интернет-подключения: не менее 256 кб/с на одного участника оценки. Требуется также наличие Adobe Flash Player, открытый порт 1935 для трансляции видео, гарнитура с микрофоном и веб-камера. Перед запуском проекта мы проводим тестирование интернет-канала во избежание технических сбоев.

#### Конфиденциальность

Мы уделили внимание конфиденциальности и минимизации рисков, связанных с копированием заданий: установлена защита на копирование файлов и видео.

#### Видеозапись

Вся процедура WebАссесмента записывается на видео. Эксперт может в любой момент вернуться к видеозаписи конкретного задания и уточнить оценку по компетенции, еще раз посмотрев на действия участников. В процедуре очного ассесмент-центра у экспертов чаще всего нет возможности повторного просмотра. Для уменьшения субъективности и повышения точности оценок в WebАссесменте, как и в ассесмент-центре, используется перекрестное наблюдение: за одним участником наблюдают несколько оценщиков. В WebАссесменте объективность и точность достигаются благодаря возможности повторного просмотра как одним, так и несколькими экспертами-оценщиками.



## Результат

Результатом оценки менеджера с помощью WebАссесмента является отчет с оценками по нескольким компетенциям (обычно от 4 до 6 компетенций), выводы о сильных и проблемных сторонах участника (см. пример индивидуального отчета).

Качество отчета и глубина оценки в WebАссесменте 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 — WebАссесмент можно проходить в индивидуальном графике, в соответствии с расписанием экспертов-оценщиков.

## Области применения WebАссесмента

WebАссесмент является удобным инструментом для решения следующих задач в организации:

- **Оценка кандидатов в кадровый резерв.** В отличие от других инструментов дистанционной оценки WebАссесмент дает информацию о текущем уровне развития компетенций человека и его потенциале.
- **Определение индивидуальных потребностей менеджеров в развитии.** Отчет, получаемый с помощью оценки через

Участник выполняет упражнение «Электронный in-basket» (работа с письмами).



WebАссесмент, содержит информацию, на основе которой выделяются приоритеты в обучении и развитии менеджеров.

- **Оценка при подборе.** WebАссесмент позволяет получить точные выводы о соответствии кандидатов требуемым ключевым компетенциям.

На сегодняшний день мы уже прошли через этап первых запусков. Мы использовали WebАссесмент для оценки компетенций кандидатов в кадровый резерв и финальной оценки кандидатов на управленческие должности в регионах, и клиенты вернулись к нам с повторным заказом.

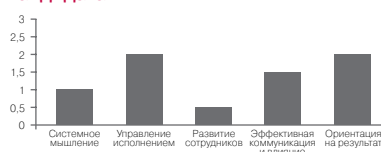
Мы активно развиваем эту технологию, и занимаемся разработкой новых интерактивных форматов оценки компетенций. ▀

## Индивидуальный отчет по результатам WebАссесмента

Петров Петр  
Менеджер

Подготовлено «ЭКОПСИ Консалтинг», 2011

### Индивидуальный профиль развития компетенций кандидата



#### Системное мышление — 1

##### Сильные стороны

- При анализе ситуации выделяет основные факторы, оказывающие влияние на проблемную ситуацию.
- Устанавливает явные причинно-следственные связи между различными явлениями.
- Делает логичные, непротиворечивые выводы на основании проведенного анализа.
- Видит отдельные, очевидные риски на пути реализации своего решения.

##### Области развития

- Неверно расставляет приоритеты при анализе малознакомой информации.
- Затрудняется принимать конкретные решения в условиях недостатка информации/времени. Предлагает лишь общие направления действий по устранению трудностей.
- Не продумывает альтернативные варианты развития событий.

#### Управление исполнением — 2

##### Сильные стороны

<...>



# Искусство быть вместе

## Поддержка слияния компаний «Уралкалий» и «Сильвинит»

Вероника Луцкина, партнер «ЭКОПСИ Консалтинг»  
Ксения Ильиных, консультант «ЭКОПСИ Консалтинг»

Завершилась основная фаза беспрецедентного для России объединения двух лидеров в области добычи полезных ископаемых и производства калийных удобрений — ОАО «Уралкалий» и ОАО «Сильвинит». Новая компания стала единственной в России и одной из крупнейших в мире по производству калийных удобрений. По производственным мощностям это вторая в мире компания после канадской PotashCorp.

«Уралкалий» и «Сильвинит» — компании одного профиля. В основе их бизнеса лежит добыча и обогащение калия. Раньше, во времена СССР, эти компании работали как один производитель, а после разделения в 80-е годы стали напрямую конкурировать друг с другом. Корпоративная культура компаний была различной. «Сильвинит» занимался преимущественно развитием производственных технологий, добился в этом успеха и сформировал классическую производственную культуру. «Уралкалий», став публичной компанией, делал ставку на по-

вышение качества управления, прозрачность практик и процедур. Компания была ориентирована на повышение эффективности и постоянное совершенствование во всех областях деятельности.

Интеграция — сложный процесс, ведь компании объединяются реально, а не только на бумаге. Это означает, что необходимо объединить все управленческие системы, выстроить единую организационную структуру, интегрировать бизнес-процессы и функции. Акционеры хотят видеть синергетический эффект объединения, а его можно получить только в результате реальной интеграции.

Первая, основная фаза интеграции завершилась в июне 2011 года. Проектом по объединению руководил интеграционный офис. Поддержку слияния систем управления осуществляли две консалтинговые компании: McKinsey и «ЭКОПСИ». McKinsey работала над созданием организационной структуры объединенной компании и помогала инте-

## Справка о компаниях на момент объявления об объединении (декабрь 2010 г.)

### ОАО «Уралкалий»

#### Производство и производственные активы

- г. Березники, Пермский край
- Производственные мощности в 2010 г. — 5,5 млн тонн (2 рудника, 5 фабрик)
- Проекты расширения мощностей на 1,5 млн тонн до 7,0 млн тонн
- Лицензия на разработку Усть-Яйвинского участка Верхнекамского месторождения

#### Продажи и логистика

- В 2010 г. на экспорт — 88% от общего объема продаж
- Ключевые рынки — Юго-Восточная Азия, Китай, Бразилия, Индия, США, Европа
- Собственный парк вагонов и складские мощности
- Собственный балкерный терминал в порту г. Санкт-Петербурга мощностью 6,2 млн тонн

### ОАО «Сильвинит»

#### Производство и производственные активы

- г. Соликамск, Пермский край
- Производственные мощности в 2010 г. — 5,1 млн тонн (3 рудника, 4 фабрики)
- Проекты расширения мощностей на 0,9 млн тонн до 6,0 млн тонн
- Лицензия на разработку Половодовского участка Верхнекамского месторождения

#### Продажи и логистика

- В 2010 г. на экспорт — 79% продаж от общего объема продаж
- Ключевые рынки — Юго-Восточная Азия, Китай, Индия
- Собственный парк вагонов и складские мощности

грировать основные системы управления. «ЭКОПСИ» работала над интеграцией HR-систем, в том числе системы оплаты труда, помогала отбирать людей в новую оргструктуру и фасилитировала проведение стратегических сессий интеграционного офиса для принятия решений по наиболее значимым вопросам.

Один из ключевых вопросов такого объединения — назначение людей на позиции в новой организационной структуре. Функционально схожие подразделения, существовавшие в компаниях до объединения, в новой структуре преобразуются в одно. Следовательно, из двух руководителей нужно выбрать одного — того, кто в большей степени соответствует новым задачам. И этот процесс должен охватить всю линейку управления.

Решение о выборе людей — важное и сложное. Если полностью отдать решение

на откуп назначенным руководителям, то очевидно, что менеджеры возьмут тех людей, с которыми работали на предыдущем месте и которым доверяют. С одной стороны, такой выбор позволит сократить время на адаптацию и формирование команды, но, с другой стороны, будет субъективным и не даст возможности привлечь наиболее талантливых и эффективных руководителей из другой компании.

Объективности можно добиться, опираясь на надежную и прозрачную оценку человека. Мы применили в проекте метод мультивекторной оценки менеджеров — «Карту лидерского потенциала».

### Мультивекторная карта лидерского потенциала: комплексный подход к оценке менеджеров

Мы оценивали кандидатов по четырем векторам. Во-первых, измерялся личностно-

«В условиях объединения нам было необходимо принять всесторонне взвешенные решения о назначении наиболее эффективных руководителей на ключевые для компании позиции, — говорит Елена Самсонова, директор по персоналу ОАО «Уралкалий». — Разработанная методология оценки позволила, с одной стороны, принять необходимые кадровые решения, с другой — удержать недовольство и сопротивление изменениям на приемлемом для такой серьезной реорганизации уровне. Кроме того, сама процедура оценки по единым критериям позволила транслировать всей организации требования к руководителям объединенной компании разных уровней управления».

деловой потенциал и управленческие компетенции менеджеров. Во-вторых, управленческий портрет дополнялся оценкой деструкторов — личностных характеристик, способных помешать успеху. В-третьих, мы оценивали управленческий/профессиональный опыт, что позволяло понять факторы успешности менеджера в прошлом и определить его масштаб как руководителя. В-четвертых, для членов топ-команды оценивалось соответствие ценностей менеджеров ценностям объединенной компании. Этот критерий показывает, насколько руководитель вписывается в команду и соответствует целевой корпоративной культуре объединенной компании.

Многосторонний подход позволяет минимизировать риск ошибки при прогнозе успешности менеджера, что особенно важно при его назначении на новую должность. Ведь такой риск есть даже в том случае, если сотрудник получил высокие оценки по компетенциям, и дело здесь не в конкретных инструментах оценки: сама проблема, порождающая ошибки, часто лежит за рамками компетенций. Человек с высокими оценками по компетенциям может не быть успешным по крайней мере по двум причинам. Одна из них — деструкторы, то есть личностные ограничители. Например, эмоциональная неустойчивость менеджера способна помешать ему эффективно управлять коллективом даже в случае хорошо развитой компетенции «Управление эффективностью». Другая возможная причина неуспеха — мелкий «управленческий масштаб» кандидата. К примеру, самый талантливый начальник цеха, став директором крупного предприятия, рискует не справиться с возложенными на него масштабными задачами. Он всю жизнь проработал на одном месте, где отвечал за один технологический процесс и руководил коллективом, где он не просто всех «знал в лицо», но и был в курсе того, как у человека дела в семье, как зовут его собаку и любит ли он рыбалку. Теперь же он вынужден управлять большим коллективом, в котором нет возможности лично контактировать с каждым. Кроме того, ему необходимо экстренно осваивать управление финансами, снабжением, логистикой и другие новые функции, думать о рынке, учиться общению с советом директоров.

Оценка менеджеров проходила в несколько этапов по ступеням иерархии: в первую

очередь оценку прошли топ-менеджеры, во вторую — менеджеры среднего звена, после чего внутренние эксперты, в прошлом уже обученные технологиям оценки, своими силами оценили линейный менеджмент.

Для каждой позиции сотрудники HR-департамента формировали первичный пул кандидатов, в который входили руководители обеих компаний, занимавшие те позиции, которые по уровню управления и функционалу соответствовали позициям в объединенной компании. Помимо этого уже назначенный руководитель имел возможность включить в пул менеджера, занимавшего позицию ниже целевой, если считал его потенциал достаточно высоким. Затем менеджеры принимали участие в процедурах комплексной мультивекторной оценки, и в результате определялось итоговое место каждого кандидата в общем рейтинге. С помощью карты лидерского потенциала было возможно сравнить всех кандидатов на одну целевую позицию между собой, чтобы дать информацию для принятия взвешенного решения.

### Философия выбора и расчет интегрального балла

Сравнивать людей между собой можно только по единым принципам. Для этого мы создали систему, позволяющую свести оценки по разным критериям в единый интегральный балл. В систему расчета интегрального балла мы заложили несколько вариантов философии выбора предпочтительного типа руководителей.

#### Подход 1. Сильный несбалансированный тип

Идея проста: если у руководителя есть высоко развитые компетенции хотя бы в одной области, это залог успеха, даже если какие-то другие компетенции «проседают». Иными словами, про-

Рис. 1. Профиль человека, относящегося к сильному несбалансированному типу

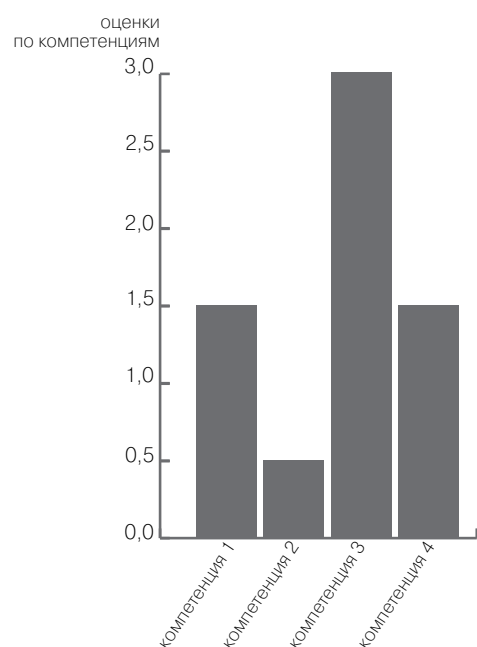




Рис. 2. Профиль человека, относящегося к сбалансированному типу

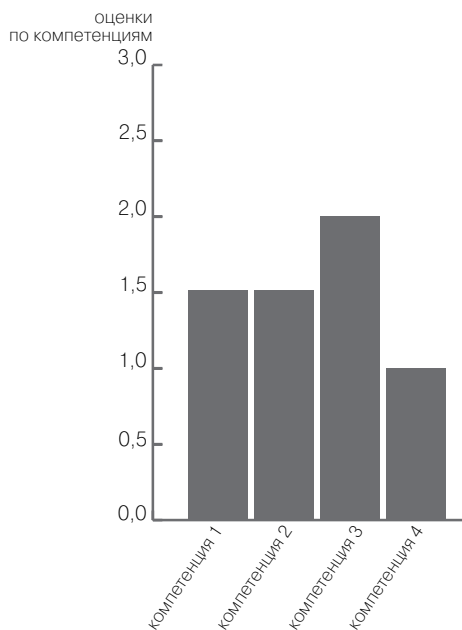
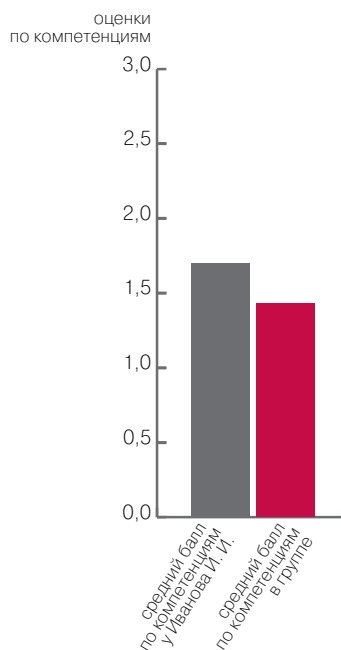


Рис. 3. Подход «по максимальному среднему»



Данный подход выводит вперед человека, у которого средний балл по всем компетенциям выше среднего балла в группе сравнения (рис. 3). Им может оказаться и представитель любого из вышеописанных типов: и человек с ровным средним профилем без провалов, и тот, чьи слабые стороны компенсируются сильными. Главное, чтобы по всему комплексу оцениваемых компетенций это был лучший из тех, кто есть.

филь такого человека будет напоминать профиль гения, выдающегося в одной-двух конкретных областях, но несостоятельного в других (рис. 1 на стр. 13). При таком подходе есть больше всего шансов получить в команду неординарных людей с яркими достоинствами и не менее яркими недостатками.

### Подход 2. Сбалансированный тип

Второй подход выделяет людей, у которых все компетенции достигли необходимого приемлемого уровня развития и, таким образом, в профиле нет провалов. Этот подход противоположен первому: выбираются руководители, развитые гармонично (рис. 2). Считается, что такой человек более универсален и зачастую более адаптивен, даже если и не имеет каких-то выдающихся черт.

### Подход 3. По максимальному среднему

Данный подход выводит вперед человека, у которого сред-

Мы заложили настройку методики расчета интегрального балла в систему: в зависимости от выбора идеологии оценки автоматически пересчитываются, и мы можем увидеть лидеров:

- При выборе подхода «сильный несбалансированный тип» интегральный балл рассчитывается таким образом, что низкие оценки по компетенциям или наличие деструктора в незначительной степени понижают интегральный балл, тогда как высокие оценки существенно увеличивают его.
- При сбалансированном подходе низкие оценки по компетенциям или наличие деструктора значительно уменьшают интегральный балл, тогда как высокие оценки не оказывают на него большого влияния.
- При подходе по максимальному среднему низкие и высокие оценки по компетенциям и наличие деструкторов влияют на интегральный балл равномерно. Это означает, что низкие оценки могут быть компенсированы высокими оценками.

На практике, конечно, при изменении философии выбора редко происходит так, что лидеры становятся полными аутсайдерами и наоборот. Тем не менее это может существенно повлиять на распределение мест в рейтинге, что при выборе и принятии кадровых решений бывает исключительно важно.

В компании «Уралкалий» сочли наиболее целесообразным третий подход. Таким образом, в верхней части рейтинга оказались люди с максимально высоким средним баллом.

### Управление картой лидерского потенциала

Система позволяет настраивать вес каждого критерия оценки, а также вес каждой компетенции в профиле. На стратегической сессии руководства объединенной компании топ-менеджеры определили, что уровень развития компетенций и управленческий/профессиональный опыт будут иметь более высокую значимость при принятии решений, чем наличие деструкторов и соответствие ценностям команды, а все компетенции, составляющие модель компетенций компании, были определены как равно значимые (рис. 4).

Рис. 4. Определение весов критериев оценки

| Критерии                               | Выбор                               | Весы |
|--|-------------------------------------|------|
| Компетенции                            | <input checked="" type="checkbox"/> | 0,3  |
| Деструкторы                            | <input checked="" type="checkbox"/> | 0,2  |
| Управленческий / профессиональный опыт | <input checked="" type="checkbox"/> | 0,3  |
| Результативность                       | <input type="checkbox"/>            | 0    |
| Соответствие командным ценностям       | <input checked="" type="checkbox"/> | 0,2  |

Было бы очень полезно оценивать также индивидуальную результативность менеджеров, однако у нас не было такой возможности, поскольку для этого необходима идентичная система мониторинга результатов в обеих компаниях. Если такие данные существуют, карта лидерского потенциала может быть дополнена.

### Методы оценки

Какие методы оценки мы использовали? Для оценки личностно-делового потенциала, управленческих компетенций и наличия деструкторов у руководителей высшего звена мы использовали Executive Assessment, для руководителей среднего звена — оценочные стратегические сессии.

Executive Assessment — это индивидуальное глубинное психологическое интервью по жизненным событиям, позволяющее определить профиль личности руководителя по основным сферам (мышление и решение проблем, эмоции и мотивация, взаимо-

действие, управленческий стиль), а также выявить факторы успеха и деструкторы. В ходе 4-часового интервью и выполнения кейсов консультанты оценивали управленческий потенциал руководителя, его компетенции и наличие деструкторов. Все выводы суммировались в развернутом отчете (см. фрагмент отчета по результатам Executive Assessment).

#### Фрагмент отчета по результатам Executive Assessment. (Здесь и далее имена сотрудников изменены)

<...>

Дмитрий — человек с колоссальной работоспособностью. Он обладает высокой стрессоустойчивостью, мобилизуется при столкновении с барьерами на пути к намеченному, способен предельно концентрировать свои усилия на решении рабочих задач. Он готов жертвовать благополучием и комфортом ради интересов дела. Работа — его главная ценность в жизни.

<...>

Оценочные стратегические сессии, которые использовались для оценки средних менеджеров, — это особый формат оценочных мероприятий, выстроенных в идеологии «управляемой реальности», когда оценка интерактивных и мыслительных компетенций руководителей происходит в процессе обсуждения реальных стратегических вопросов. В рамках специально сформированного сценария мы создаем условия для проявления компетенций и получаем возможность наблюдать за ними в реальной деятельности. Консультанты «ЭКОПСИ» фасилитировали сессию, а также выступали в роли наблюдателей. Кроме непосредственных выводов об

Рис. 5. Фрагмент отчета по результатам оценочной стратегической сессии

| ФИО          | Название должности | Оценки по компетенциям |                        |                     |                          | Сильные стороны  | Зоны развития   |
|--------------|--------------------|------------------------|------------------------|---------------------|--------------------------|--|---|
|              |                    | Перспективное мышление | Управление изменениями | Влияние и мотивация | Ориентация на достижения |  |   |
| Иванов И. И. | ведущий инженер    | 2                      | 1                      | 1,5                 | 1                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Умение удерживать в сфере внимания и эффективно работать с большими массивами данных, аналитичность мышления. Высокая скорость принятия решений. Способность мыслить на перспективу.</li> <li>Умение аргументированно доказывать свою точку зрения, приводить четкие, ясные, весомые доводы.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Жесткость, категоричность суждений. Конфрнтирующий стиль взаимодействия.</li> <li>Недостаточная амбициозность целей, нежелание расширять свою зону ответственности. Скептическое отношение к переменам. Высокая ориентация на стабильность.</li> <li>Низкая критичность к себе. Слабое видение собственных ограничений.</li> </ul> |
| Петров П. П. | начальник отдела   | ...                    | ...                    | ...                 | ...                      | ...  | ...   |

уровне оцениваемых компетенций такой формат позволил дополнительно проработать некоторые проблемные вопросы интеграции компаний.

Мы использовали матричную модель компетенций (разработанную ранее для ОАО «Уралкалий»), в которой были выделены метакомпетенции. Для различных категорий сотрудников (топ-менеджеры, средние менеджеры, линейные менеджеры и специалисты/рабочие) эти метакомпетенции преломлялись в различный набор компетенций с релевантным для каждой категории уровнем сложности. Если для оценки топ-менеджеров были использованы все девять компетенций, то для оценки средних менеджеров было выбрано меньшее количество – четыре компетенции, наиболее значимые для принятия кадровых решений.

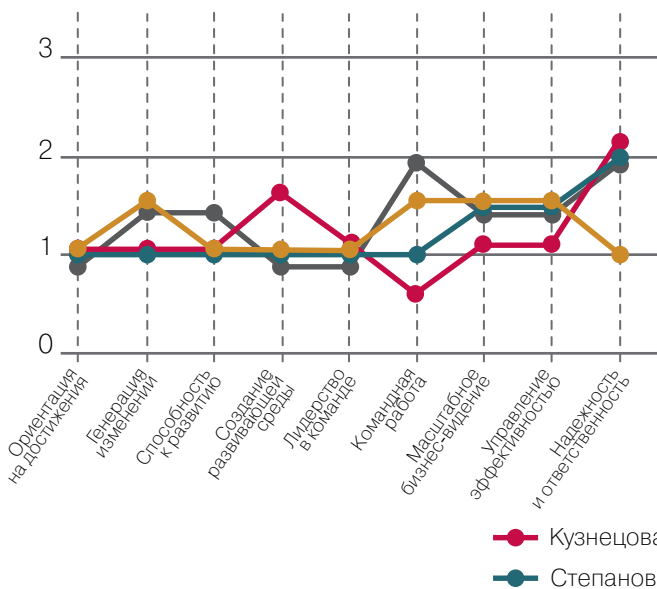
Кроме профиля развития компетенций отчеты по результатам оценочных стратегических сессий содержали резюме сильных сторон и зон развития (рис. 5 на стр. 15).

Деструкторы оценивались по трем степеням выраженности, наподобие светофора: сильно выраженный деструктор, умеренно выраженный и отсутствие деструктора.

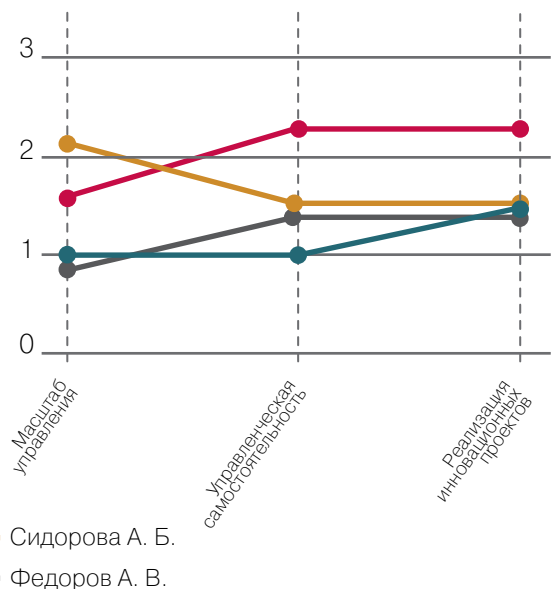
Для оценки управленческого/профессионального опыта мы разработали специальные шкалы: масштаб управления, уровень управленческой самостоятельности и реализация инновационных проектов. Масштаб управления характеризует количество людей, находившихся в подчинении менеджера. Управленческая самостоятельность говорит об уровне решений, которые ему приходилось принимать. Опыт

Рис. 6. Интегральное сравнение четырех кандидатов на топ-позицию

а) Сравнение оценок по компетенциям



б) Сравнение оценок по управленческому/профессиональному опыту



в) Наличие деструкторов

|                 |                              |
|-----------------|------------------------------|
| Кузнецова И. И. | Отсутствие деструктора       |
| Сидорова А. Б.  | Эмоциональная нестабильность |
| Степанов Д. Д.  | Отсутствие деструктора       |
| Федоров А. В.   | Демонстративность            |

■ Выражен в сильной степени. Руководитель имеет значимые, серьезные личные ограничители, которые могут стать критическими препятствиями на пути к успеху

■ Умеренно выражен. Руководитель имеет личные ограничители, которые могут проявляться в ряде ситуаций и мешать успеху

■ Отсутствие деструктора

г) Оценка соответствия командным ценностям

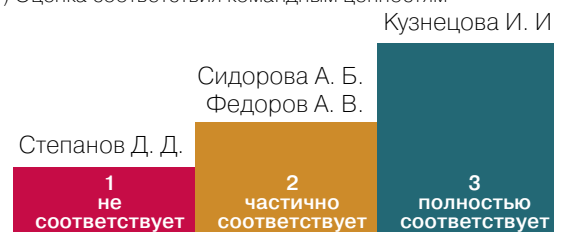
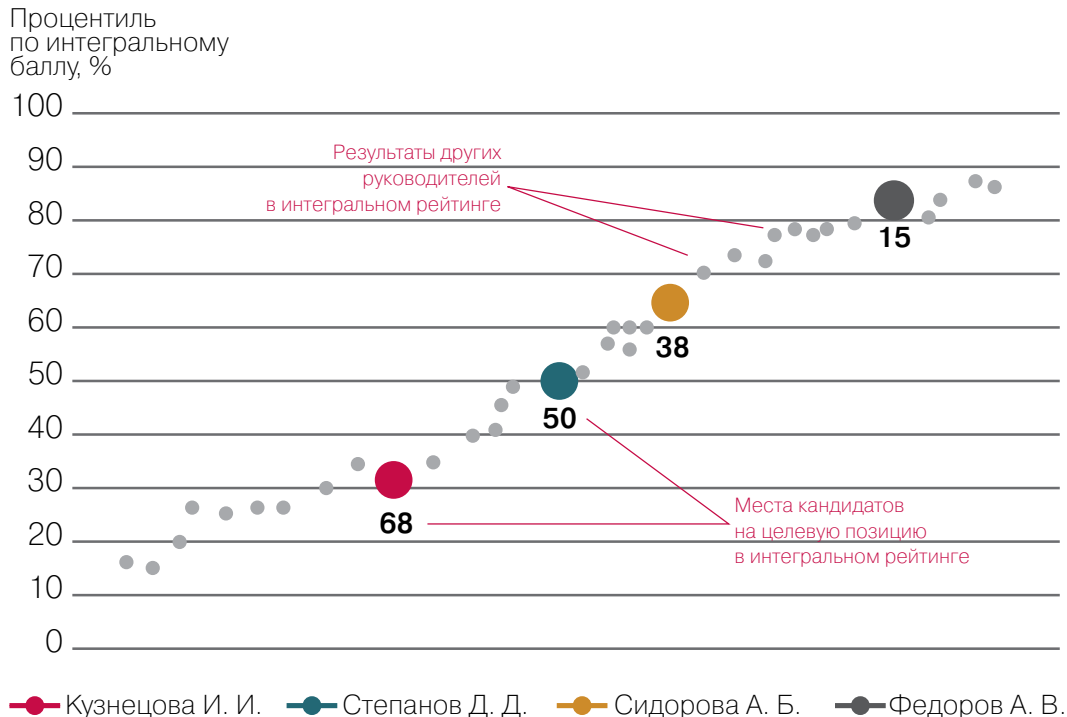


Рис. 7. Рейтинг кандидатов на основе интегрального балла



реализации инновационных проектов показывает, насколько человек умеет управлять изменениями, проводить реформы, внедрять новые подходы.

Каждый кандидат описывал свой управленческий/профессиональный опыт, отвечая на вопросы структурированной анкеты, которую мы анализировали по специальной методике, чтобы определить оценки по шкалам. Полученные баллы проходили верификацию у экспертов компании «Уралкалий».

Соответствие командным ценностям оценивал генеральный директор на интервью, которое он лично проводил со всеми кандидатами в топ-команду. Использовалась трехбалльная шкала: не соответствует, частично соответствует, полностью соответствует. Оценка, основанная только на личном мнении руководителя, субъективна, однако исключительно важна как мнение лидера команды. При прогнозировании успеха топ-менеджера в конкретной компании ценностно-культурный аспект имеет особую значимость.

Каждый топ-менеджер по результатам оценки получил развернутую обратную связь. Средним менеджерам результаты были представлены в письменном виде,

и для них была организована телефонная линия, по которой они могли получить разъяснения и рекомендации.

### Визуальные возможности системы

Система позволяет автоматически выводить результаты всех кандидатов на каждую целевую позицию, что удобно для сравнения (рис. 6 на стр. 16).

Можно увидеть место каждого кандидата как в общем рейтинге по каждому из критериев оценки, так и в общем рейтинге по интегральному баллу (рис. 7).

### Использование результатов оценки

Результаты оценки служили дополнительной информацией для кадрового комитета при рассмотрении и утверждении кандидатов (состав кадрового комитета различался в зависимости от уровня позиции: чем она выше, тем выше был уровень людей, входящих в комитет). Все решения по назначениям принимались по итогам обсуждения как количественных, так и качественных оценок кандидатов. Так, в 48 случаях из 50 назначений кадрового комитета по топ-команде совпали с рекомендациями на основе проведенной оценки. ■

100

100

100

100

100

100

100





# Тач-ассесмент, или «Вооружен и очень полезен»

Юлия Иванова, директор по консалтингу «ЭКОПСИ Консалтинг»

Методика наблюдения в ассесмент-центре за многие десятилетия использования этого инструмента практически не изменилась. Чтобы нарисовать целостный портрет, описывающий профессионально значимые личностно-деловые качества оцениваемого человека, по-прежнему нужно уметь слушать и слышать, смотреть и видеть, анализировать и интерпретировать конкретные аспекты его поведения, а также сводить полученные выводы воедино. В этих умениях — суть профессионализма эксперта-оценщика. Могут ли современные технологии добавить к этому что-то существенное?

Каким должен быть хороший измерительный инструмент? Во-первых, он должен быть **валидным**, то есть измерять именно то, что мы хотим измерить, а в случае оценки персонала — позволять уверенно прогнозировать то, как качества сотрудника проявят себя в рабочей обстановке (это называется **прогностической валидностью**). Во-вторых, он должен быть **надежным**, то есть обеспечивать устойчивость результатов: повторяя измерения раз за разом, мы должны получать один и тот же результат. Наконец (и об этом академические психологи вам, скорее

всего, не скажут), он должен быть **убедительным**: сколь угодно точные результаты не принесут пользы, если тот, для кого мы проводим измерения, не поверит им.

Ассесмент-центр как метод оценки персонала в последние десятилетия прочно закрепился в практике российского бизнеса. Наш собственный 20-летний опыт — а это сотни проектов и десятки тысяч оцененных участников — со всей очевидностью доказывает состоятельность ассесмент-центра в качестве инструмента, позволяющего решать самые



разнообразные задачи — от построения системы управления талантами и создания кадрового резерва компании до локальных, точечных назначений и выбора «правильных» людей на определенные позиции. Прогностическую валидность метода не подвергают сомнению даже самые скептически настроенные HR-специалисты: если ассесмент-центр проведен профессионально, то полученные выводы имеют несомненную практическую ценность и позволяют не только точно оценивать текущую, но и хорошо прогнозировать будущую эффективность менеджера.

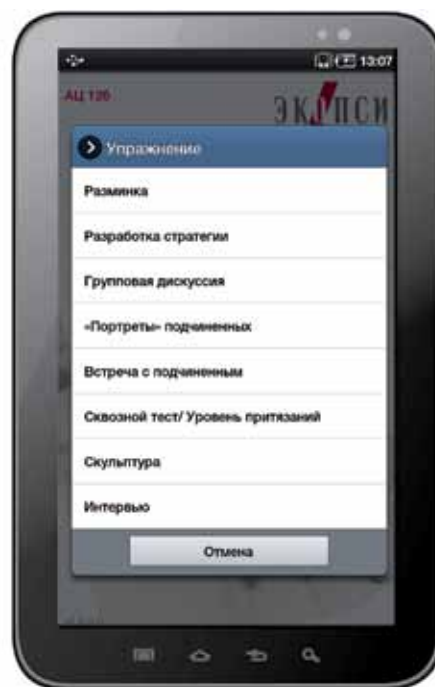
Надежность процедуры ассесмент-центра заложена в саму ее архитектуру: каждая компетенция независимо оценивается в нескольких упражнениях, а за выполнением упражнений одновременно наблюдают несколько экспертов-оценщиков.

Чтобы измерить именно то, что нужно, то есть обеспечить валидность результата, мы проводим большую предварительную работу — внимательно выслушиваем заказчика, тщательно прорабатываем модель компетенций, адаптируем и создаем заново оценоч-

ные упражнения. Мы осознанно отказываемся от полной стандартизации упражнений: хотя в теории это повышает надежность инструмента (по аналогии с психологическими тестами), однако ставит под угрозу его валидность (ведь валидность существует не сама по себе — она напрямую связана с тем, какая именно задача решается, а задачи у разных компаний разные).

Надежность процедуры ассесмент-центра заложена в саму ее архитектуру: каждая компетенция независимо оценивается в нескольких упражнениях, а за выполнением упражнений одновременно наблюдают несколько экспертов-оценщиков. Команда экспертов тщательно готовится к проведению мероприятия, чтобы добиться синхронности и действовать как единое целое.

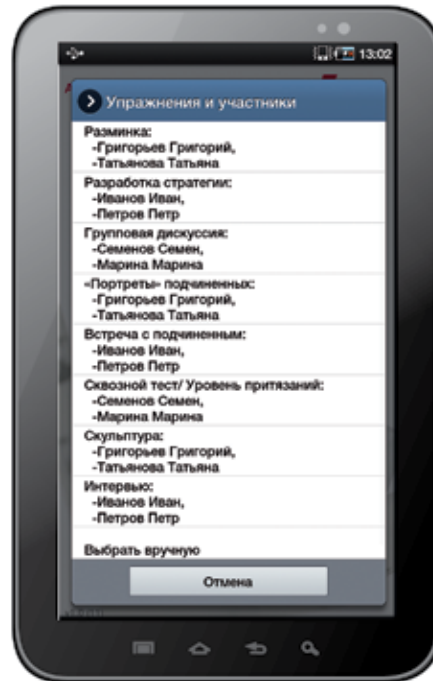
Однако в условиях, когда упражнения для ассесмент-центра разрабатываются под рабочую ситуацию конкретной компании и не могут интерпретироваться автоматически — «по аналогии» или с опорой на статистику, — на первый план выходит профессионализм экспертов. Чтобы правильно оценить происходящее, наблюдатель должен почувствовать то, что видит. В нашей команде работают очень разные люди. У каждого из нас есть свои сильные стороны и зоны развития, «ресурсные» черты и «точ-



ки роста» — это помогает нам лучше понимать участников, а благодаря профессиональной экспертизе мы можем верно интерпретировать их поведенческие проявления и делать точные, полезные для заказчика выводы. Скорость речи, тон голоса, паузы, выражение лица — это те проявления личности, которые эксперт должен уметь использовать в работе и направлять на достижение результата. Поэтому мы не предписываем ведущему ассесмент-центра строго определенную манеру поведения, но до мелочей прорабатываем саму процедуру, чтобы «освободить голову и руки» эксперта и помочь ему сосредоточиться на поведении участников.

В сценариях ассесмент-центров мы стремимся учесть множество моментов: в какой последовательности проводить различные активности, обеспечивая нужную для оценки групповую динамику и позволяя максимально полно раскрыться каждому участнику, как содержательно заполнять возникающие паузы, и так далее. Руководства для наблюдателей содержат все необходимые для работы данные, они удобным образом структурированы, чтобы во время работы эксперты не тратили время на поиск нужной в данный момент страницы. Все бланки наблюдений унифицированы, чтобы свести к минимуму (а в идеале исключить) возможность разночтений. В результате выстраивается красивая, логистически выверенная процедура, в которой и участникам и наблюдателям в любой момент времени понятно, что и как нужно делать. Все это позволяет нам обеспечить очень высокий уровень валидности и надежности процедуры, добиться независимости ее результатов от случайных факторов и сделать выводы убедительными как для руководства компании, так и для участников.

Тем не менее реализация масштабных оценочных проектов, где один и тот же ассесмент-центр проходят уже не десятки, а сотни и тысячи менеджеров, заставила нас в очередной раз заняться поиском решений для повышения надежности процедуры. Когда в проекте параллельно работает до десяти разных команд наблюдателей, мы должны «синхронизировать» их работу, то есть договориться о единой интерпретации поведения участников и быть совершенно



уверены в том, что полученные от разных экспертов данные полностью сопоставимы.

При реализации проекта по оценке в рамках Корпоративного университета ОАО «РЖД», где требовалось в сжатые сроки оценить около 1500 руководителей, мы столкнулись с этой задачей в полный рост. Чтобы решить ее, мы прежде всего попытались сделать каждую оцениваемую компетенцию максимально подробной, с тем чтобы ничего не оставалось «между строк».

При реализации проекта по оценке в рамках Корпоративного университета ОАО «РЖД», где требовалось в сжатые сроки оценить около 1500 руководителей, мы столкнулись с задачей «синхронизации» в полный рост.

Например, компетенция «Способность к развитию» содержит такой элемент: «систематически прикладывает дополнительные усилия для своего развития, ориентируясь как на текущие, так и на будущие приоритеты бизнеса». Чтобы правильно оценить его, необходимо принять во внимание как минимум пять аспектов:

1. Заинтересованность оцениваемого сотрудника в развитии (степень выраженности может быть от «очень заинтересован» до «вообще никогда об этом не думал»).
2. Определение приоритетов и направлений развития (самостоятелен ли сотрудник в этом, рассчитывает на себя, ждет инициативы от компании, руководства, полностью избегает и т. п.).

Эксперт собирает сведения и заносит их в компьютер, а компьютер структурирует, систематизирует и возвращает в таком виде, который удобен для согласования оценок и формирования выводов.



3. Усилия, которые человек готов приложить к развитию (потратить дополнительное время, деньги; делать от случая к случаю и только за счет ресурсов компании; не прилагать усилий вовсе и т. п.).
4. Чему сотрудник готов обучаться, в какой области развиваться (только в узкопрофессиональной или и в смежных тоже; готов ли он развивать еще и управленческие навыки).
5. На что он ориентируется в своем развитии (на текущие, актуальные задачи или

на перспективы развития бизнеса; а может, им движет какой-то собственный интерес?).

Такой подход потребовал интенсивного вовлечения в процесс заказчика: например, что конкретно стоит за формулировкой «Разрабатывает и внедряет целостную систему мер, направленную на повышение качества и эффективности деятельности своего направления»?

Подобным образом мы проанализировали все оцениваемые компетенции и после кропотливых согласований пришли к списку из 6 компетенций, 29 элементов и 83 конкретных поведенческих индикаторов, раскрывающих суть оцениваемых компетенций.

Поначалу нам показалось, что удержать в поле внимания всю эту информацию попросту невозможно: ведь каждый из 83 поведенческих индикаторов имеет еще и разные уровни выраженности! И тогда мы решили обратиться за помощью к новым технологиям: современные IT-решения позволяют человеку эффективно управлять огромными объемами информации без потери стандартизации — что если отдать задачу оперативного управления необходимыми данными не эксперту-наблюдателю, а компьютеру? Эксперт собирает сведения и заносит их в компьютер, а компьютер структурирует, систематизирует и возвращает







Рабочий момент ассесмент-центра

ет в таком виде, который удобен для согласования оценок и формирования выводов.

Проанализировав особенности «полевой» работы в ассесмент-центре, наши технические специалисты нашли очень компактное и интересное решение: они предложили нам вооружить наблюдателей планшетными компьютерами. Компьютеры объединяются в локальную сеть, с помощью которой информация от наблюдателей сразу попадает в центральный компьютер ведущего. Таким образом, к этапу согласования оценок веду-

щий уже имеет все данные от каждого наблюдателя про каждого участника, видит, как соотносятся друг с другом оценки, выставленные отдельными наблюдателями, и понимает, на каких аспектах нужно сосредоточиться при выставлении итоговых оценок по компетенциям.

Разумеется, IT-специалисты позаботились и о конфиденциальности, обеспечив высокий уровень защиты персональной информации и исключив любые возможности «утечки» данных.

Первые же «полевые испытания» показали, что идея была совершенно верной. А в дополнение к высокой надежности процедуры мы в качестве незапланированного побочного результата получили еще более убедительный образ эксперта: высокотехнологичное устройство в руках наблюдателя выглядит внушительнее стопки бумаг.

Мы убеждены в том, что использование «планшетников» вскоре станет обычной практикой при проведении различных оценочных процедур. Нам нравится идти в ногу со временем и даже быть чуть-чуть впереди, когда использование современных технологий является не просто данью моде, а позволяет нам делать свою работу еще более качественно. ■







# Ступени мастерства

Павел Безручко, генеральный директор «ЭКОПСИ Консалтинг»

Выбор правильного подхода к обучению зависит от ответа на простые с виду вопросы: кого нужно учить? что этот человек знает и умеет? Развитие любого навыка у взрослых людей происходит в несколько этапов. На каждом из этих этапов необходимо решить свою, отличную от других задачу обучения. Опытным людям нужны принципиально иные методы обучения, чем новичкам.

В зависимости от этапа обучения, а следовательно, от уровня знаний и умений человека, выделяют несколько типов учащихся. Любого человека можно отнести к тому или иному типу.

Раскроем эту мысль на конкретном примере обучения навыкам бизнес-презентаций.

## Тип 1. «Новичок»

**Характеристика:** отсутствие или низкий уровень знаний и умений в области бизнес-презентации.

**Задача:** получить базовые знания по теме и представление о том, «что такое хорошо».

**Основной метод:** самообучение.

К типу 1 относятся люди, никогда не выступавшие перед аудиторией или выступавшие крайне мало. Для перехода на следующий этап новичку следует несколько раз пронаблюдать за опытными выступающими, возможно — посмотреть выдающихся спикеров в YouTube. Анализ выдающихся выступлений поможет сформировать образ успеха. Просмотр учебного видеofilmа по теме презентаций поможет закрепить полученные знания. Полезно прочитать хорошую (лучше короткую) книгу или статью о навыках публичных выступлений, ознакомиться с требованиями к докладам и презентациям, существующими в компании. После завершения ознакомительного этапа стоит написать конспект-резюме полученных знаний на 1–2 страницы.

Основная ошибка, которую совершают специалисты в области корпоративного обучения на этом этапе, — они преждевременно отправляют новичков на очные тренинги и семинары. Те оказываются слишком «продвинутыми» для новичка. Наступает информационный перегруз, навыки не усваиваются. Возникает потребительское отношение сотрудников к обучению, предлагаемому компанией: ведь то, во что ты сам не вложил усилий, не ценится.

Основная ошибка, которую совершают специалисты в области корпоративного обучения, — они преждевременно отправляют новичков на очные тренинги и семинары.

#### Тип 2. «Начинающий»

**Характеристика:** сформированы начальные знания в области деловой презентации, может выступать, но допускает большое количество ошибок.

**Задача:** сформировать базовые навыки и умения по теме.

**Основной метод:** краткосрочное интерактивное обучение (тренинг).

Для начинающего метод тренинга и его разновидности подходит больше всего. Практика, обратная связь и снова практика в безопасной, толерантной к ошибкам среде позволяют сравнительно быстро сформировать нужные навыки. Базовые знания, полученные на раннем этапе, помогают существенно сократить длительность тренинга, повысить долю практики, ограничить теоретические лекции минимально необходимым объемом.

#### Тип 3. «Практикующий»

**Характеристика:** знает теорию, прошел тренировку в тепличных условиях.

**Задача:** перенести полученные навыки из аудитории в реальную жизнь.

**Основной метод:** практикум, развитие на рабочем месте.

Корень многих проблем «практикующих» — в иллюзии о том, что после прохождения тренинга их поведение в реальной работе само собой изменится, станет успешным. Однако в процессе тренинга навык редко удается отработать до полного автоматизма. К тому же ситуации в реальной работе часто отличаются от учебных примеров и деловых игр, что вызывает «трудности переноса».

На этом этапе поможет практика: осознанное применение в работе навыков, полученных на тренинге, самооценка и обратная связь коллег, анализ успехов и неудач, выводы и коррекция. Такой метод обучения, как практикум в реальной жизни, часто называют «развитием на рабочем месте». Хорошо, если в этом процессе «практикующему» помогает опытный и доброжелательный наставник. На этом этапе очень полезно браться за решение задач и выполнение проектов, требующих применения навыка. Например, в случае бизнес-презентаций это может быть защита проекта перед группой коллег.

Такой метод обучения, как тренинг, для учащихся этого типа оказывается малоэффективен. Не тратьте время и деньги на очередные, все более «продвинутые» тренинги. Создайте условия и стимулы для практики и закрепления полученного навыка в реальной работе.

#### Тип 4. «Опытный»

**Характеристика:** уверенно применяет необходимые навыки в типичных рабочих ситуациях.

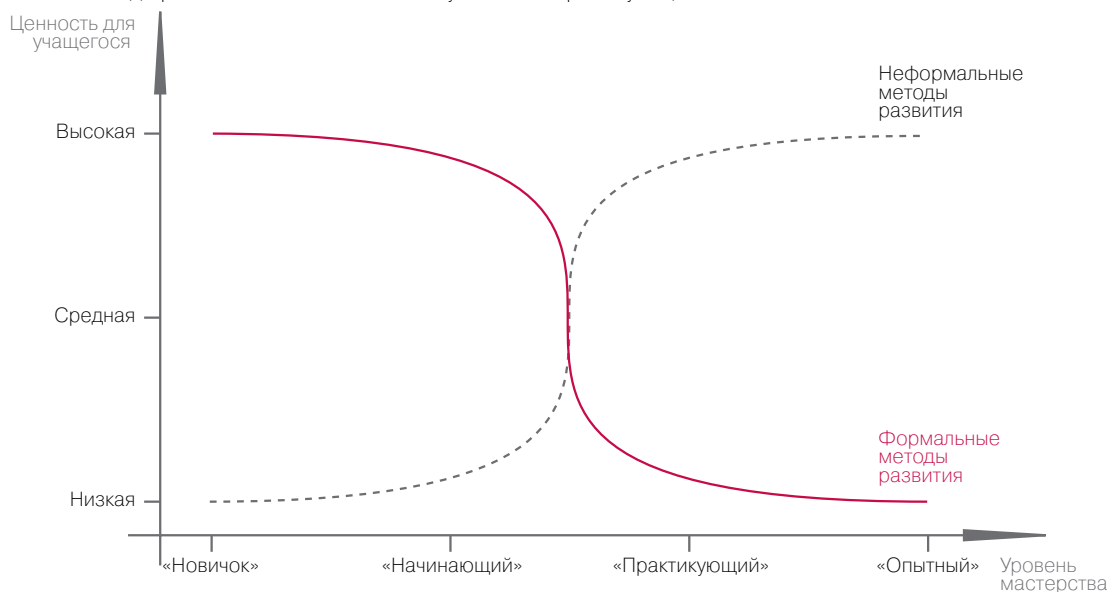
**Задача:** оттачивать мастерство, эффективно действовать в сложных и нестандартных ситуациях.

**Основной метод:** обучающееся сообщество.

Необходимость выступать, вопросы и возражения аудитории не вызывают тревоги у представителей этого типа: выступления уже стали для них привычным делом.



Рис. 1. Методы развития в зависимости от степени мастерства учащегося



Появилось желание стать мастером, освоить сложные техники, быть эффективным в ситуациях с высокой степенью риска и ответственности — например, научиться в ходе выступлений «продавать» сложные, небесспорные идеи «трудной» аудитории.

Для решения такой задачи уже недостаточно самостоятельной практики. Не поможет и более «продвинутый» тренинг — он окажется недостаточно «продвинутым», так как не будет учитывать индивидуальные потребности учащихся. Действительно может помочь объединение с людьми, имеющими сходные задачи развития и высокий уровень освоения навыка — формирование так называемого обучающегося сообщества, или мастерской.

Обычно на встречах такого сообщества происходит обмен опытом. Учащиеся обсуждают ошибки и успехи, свои конкретные «хитрые» приемы, разыгрывают реальные сложные ситуации, которые служат серьезным испытанием даже для опытных, экспериментируют, ищут решения таких ситуаций, учатся друг у друга. Например, в работе мастерской по бизнес-презентациям могут участвовать реальные топ-менеджеры компании, которым участники в течение 5 минут выступления пытаются «продать» конкретные идеи и проекты. Топ-менеджерам дается инструкция: не жалеть учащихся, критиковать, созда-

вать им сложности. Сами участники также играют «сложных слушателей» друг для друга. Успех в подобной ситуации требует большого мастерства и, самое главное, формирует это мастерство. Полезны также ситуации (дружеского) соревнования с коллегами, например, когда участники борются своими презентациями за ограниченный бюджет.

Корректная логика обучения взрослых людей позволяет совместить обучение с реальной работой, осознанно использовать как привычные, так и инновационные методы для достижения мастерства в любом деле.

Базовое обучение теории через книги, статьи, видео, а также тренинги можно отнести к формальным методам обучения. Их значимость велика для таких типов учащихся, как «новичок» и «начинающий». Для «практикующих» и «опытных» лучше подходят неформальные методы: практикум, обучение на рабочем месте, обучающееся сообщество, или мастерская (рис. 1). Подобная логика обучения взрослых людей позволяет совместить обучение с реальной работой, осознанно использовать как привычные, так и инновационные методы для достижения мастерства в любом деле. ■





# Хищные культуры

**Мария Макарушкина, директор по консалтингу, лидер практики  
«VIP-консультирование»**

\* В статье использованы материалы колонки «Личный коуч», которую Мария Макарушкина ведет в газете «Ведомости».

Компании, как и люди, сильно отличаются друг от друга. На свете нет двух абсолютно идентичных компаний, как нет двух совершенно одинаковых людей. Источником различий в корпоративной среде является как стиль менеджмента, так и сложившаяся корпоративная культура. Последняя может быть позитивной или негативной. Про негативные, хищные корпоративные культуры и пойдет речь.

## «Свой – чужой»

Недавно ко мне обратилась Ирина, директор по маркетингу, — умная, уверенная в себе, нацеленная на результат женщина. Несколько лет она успешно проработала в известной международной торговой компании, где все у нее шло отлично. А потом ей предложили должность в одном российском банке, и она неожиданно для себя согласилась. Захотелось встряхнуться, попробовать силы в новом для нее и более сложном бизнесе, обогатить профессиональный опыт, проявить себя в непривычных условиях, незнакомом коллективе.

В жизни Ирине неоднократно приходилось осваивать новые места работы, и всякий раз смена места работы оказывалась правильным решением. Однако уже через пару недель в банке она почувствовала неладное. Вроде бы окружающие доброжелательно воспринимали ее предложения, но на деле их игнорировали. Подчиненные с готовностью брались выполнять поставленные задачи, но результат оказывался сомнительным. Ирина заметила, что сотрудники ее подразделения ориентированы на мнение коммерческого директора (работавшего в банке долгие годы, как и большинство других членов управленческой команды).

Именно его требования были для большинства приоритетными. Понимая, что авторитет завоевывается со временем, Ирина серьезно взялась за дело, глубоко изучила специфику бизнеса, старалась предлагать интересные маркетинговые проекты. Но проекты реализовывались, только если ей удавалось убедить коммерческого директора в их необходимости. Тогда он начинал их курировать и, по сути, брал под свой контроль. Другие директора вели себя похожим образом.

Прошло несколько месяцев. Ситуация не изменилась: на заседаниях правления банка решения Ирины подвергались незаслуженной критике, весомые аргументы не воспринимались. При этом окружающие улыбались, активно демонстрировали позитивное отношение, но подспудно обесценивали с таким трудом полученные результаты. До Ирины стали доходить слухи, что в банке вообще редко удерживаются новые люди и она тоже обречена бесславно покинуть компанию.

По совету друзей Ирина попыталась поговорить с коллегами, понять их позицию, попросить о помощи, но в ответ получила формальные отговорки и банальные советы «больше стараться». Разговор с высшим руководством банка также не дал результатов. Много происходило за ее спиной, на заседаниях каких-то важных комитетов ее не приглашали, и Ирина часто лишь по прошествии времени узнавала о принятых решениях, нововведениях, изменениях.

У Ирины начал формироваться комплекс неудачника: появилась неуверенность в себе как в профессионале, возник страх при выдвижении новых идей, неспособность защищать полученные результаты, нарастала общая тревога. На фоне переживаний она стала совершать глупые ошибки, допускать серьезные промахи в отчетности.

За восемь месяцев ее рейтинг в банке стал очень низким. Осознание полной бесперспективности и призрак надвигающейся депрессии в конце концов заставили Ирину уволиться. Несмотря на эмоциональные травмы, она довольно быстро нашла другую компанию и сейчас прекрасно там трудится. Слава богу, негативный опыт не разрушил ее самооценку, не уничтожил веру в себя.

Активно прорабатывая случившееся, мы с Ириной пришли к некоторым важным заключениям. Ирина угодила в ловушку: попала в корпоративную культуру «свой — чужой» и далеко не сразу поняла ее правила. Такая культура основана исключительно на личных отношениях. Ее главный лозунг: «свой своему поневоле друг». Люди, основавшие организацию или давно в ней работающие, образуют устойчивую коалицию по отношению к приходящим. Новички автоматически попадают в категорию «чужих»: их мнения, взгляды, решения либо не принимаются всерьез, либо подспудно бойкотируются, либо присваиваются старожилками. Старожилы в компании чувствуют себя прекрасно, управляют всеми процессами и используют приходящих сотрудников исключительно как исполнителей своих решений.

Как же новичку распознать культуру «свой — чужой»? Вот ее ключевые внешние признаки: наличие особого общего языка и тесных неформальных отношений среди части коллектива (давно работающих), явное или подспудное игнорирование «чужих», внезапно появляющееся у новичка и стремительно нарастающее чувство своей неуспешности, незначимости. Независимо от способностей и опыта новый человек в такой компании, скорее всего, обречен — если не сделает главного.

Способность выстраивать отношения — это искусство. Если бы Ирина вовремя почувствовала суть культуры, то с первых же дней работы поняла бы, что ей надо налаживать отношения с каждым из представителей «совета старейших». Тогда вероятность того, что ее поддержат, помогут, примут, значительно возросла бы. Но Ирина при всех своих достоинствах не обладала высоким социальным интеллектом, то есть умением чувствовать ситуацию, людей, быстро определять в коллективе неформальных лидеров, интуитивно находить в разговоре уместные для каждого собеседника слова.

### «Царская воля»

«Свой — чужой» — не единственная культура, отторгающая новичков. Есть еще одна, в которой не так-то просто выжить. Она характеризуется тем, что сотрудники компании не могут сделать проект, воплотить ини-

циативу или внедрить новую процедуру, если нет на то воли первого лица. Нет, он отнюдь не всегда деспотичен и авторитарен — как раз чаще харизматичен, властен и любопытен ко всему, что происходит в организации. Но реализовать что-либо в такой корпоративной культуре можно, только заинтересовав этого человека и продав ему свою идею.

К сожалению, специфику такой культуры видно не сразу — иногда новичку приходится сначала завалить ряд проектов, усомниться в собственных силах и профессионализме и только потом понять суть культуры, в которую он попал.

По каким признакам все-таки можно опознать эту культуру? В таких компаниях все руководители постоянно интересуются мнением первого лица. Его портреты висят в переговорных, имя упоминают при любом удобном и неудобном случае, все окончательные решения принимает лично он, и, наконец, только те инициативы, которые он поддерживает, действительно реализуются в компании.

### Культура правил

Третий тип корпоративной культуры, в которой очень непросто ужиться, — культура правил. В самих правилах нет ничего плохого — более того, есть сферы бизнеса, где без жесткой регламентации не обойтись. Но когда правила достигают маразматического распространения, компания становится неэффективной и некомфортной. Свод правил регламентирует тут все процессы: начиная с того, как готовить коммерческое предложение и вести переговоры, и заканчивая тем, как заказывать машину, одеваться, говорить... Правила не просто регламентируют каждый шаг сотрудника — они связаны друг с другом: если вы не заполнили отчетность, то не можете совершить следующий шаг, какую бы важную бизнес-задачу при этом ни решали.

Обычно новичку сначала непонятно, зачем нужно такое гигантское количество правил. Ему трудно научиться их соблюдать: требуется недюжинная память, чтобы для начала их хотя бы запомнить. Процедуры и регламенты противостоят человеческим неформальным связям. Последних просто

нет в компании. Механистичная среда вымывает душевность, выхолащивает дружбу, привязанности, симпатии и простое человеческое общение. Сотрудники таких компаний редко вместе ходят на обед, не приглашают друг друга на дни рождения и уж точно не ездят вместе в отпуск. Корпоративные мероприятия либо отсутствуют, либо становятся формальными и сухими, проходят по регламенту, носят обязательный характер.

В длительной перспективе такие компании скорее неэффективны, но в краткосрочной могут существовать вполне успешно. Вот уж чего в такой компании точно не бывает, так это инновационных проектов, где важны скорость и высокая вовлеченность участников.

Но если вы решили во что бы то ни стало удержаться в такой корпоративной культуре и, более того, добиться в ней успеха, — разберитесь в правилах, вникните в их суть и... начинайте самостоятельно их генерировать.

### «Сам за себя»

Четвертый тип хищной культуры — высококонкурентная среда в компании. Там вам все улыбаются, но в конечном счете каждый сам за себя. Такие компании обитают на рынках, где степень конкуренции зашкаливает. В них привыкли «жестко не любить» и по возможности «уничтожать» конкурентов. Эту же модель сотрудники переносят внутрь компании. Как правило, люди в такой культуре не готовы делиться информацией с коллегами, они так и ждут, когда кто-то ошибется, чтобы занять его место. Высокая конкуренция ведет к борьбе разными, порой не самыми честными способами: «Если не можешь честно победить, просто победи».

Что делать, если вы попали в такую среду? Понять, насколько вы готовы в ней работать. И если решили, что готовы, то наденьте броню, настройтесь на победу, не доверяйте коллегам, не вступайте с ними в дружеские отношения и... работайте. ■



# Что нового в развитии менеджеров?

Александр Улесов, партнер «ЭКОПСИ Консалтинг»

Клиенты побуждают нас развиваться, не стоять на месте. Запросы клиентов становятся для нас неиссякаемым источником ярких идей, нетрадиционных подходов и новых (как по формату, так и по содержанию) программ развития. За последний год «ЭКОПСИ Консалтинг» удалось решить целый ряд сложных и нестандартных задач — и в нашем арсенале появились новые программы: «Мастер бизнес-аргументации», «Проектное мышление», «Ценностные дилеммы в бизнесе», «Управление бизнес-процессами», «Стоимостное мышление», «Навыки внутреннего консультирования для HR» и другие программы развития. В этой статье мы расскажем о трех из них.

## 1. «Мастер бизнес-аргументации (МБА)»

Один наш клиент, генеральный директор производственной компании, как-то в разговоре поделился своими мыслями по поводу умения менеджеров ясно излагать и аргументировать свои идеи. «Подавляющее большинство менеджеров в моей компании предлагают хорошие идеи, которые действительно могли бы помочь бизнесу развиваться, — сказал он. — Но эти идеи порой очень нетривиальны, а потому оценить их сходу бывает непросто. Ситуация осложняется тем, что менеджеры не умеют коротко, понятно и убедительно описать полезность

своей идеи, аргументировать ее ценность для бизнеса. Кто-то уходит в эмоции или упирает на риторику, кто-то пытается манипулировать, интриговать, выстраивает „многоходовки“ для хитрой продажи идеи, кто-то вываливает ворох бестолковых ярких слайдов... Недавно один молодой руководитель из департамента маркетинга выдвинул хорошую инициативу по пересмотру мотивации руководителей начального звена на производстве. Я предложил ему выступить со своей идеей на ближайшем правлении. Ему отвели десять минут — и он все десять минут говорил про то, какой отличной ему кажется его идея. А внятно сказать, почему компания должна использовать его подход и что



будет, если его не использовать, — не смог. И очень жаль, потому что сама идея была хорошей. В итоге и компания не выиграла, и человека демотивировали... Может быть есть какая-нибудь книга или тренинг о том, как выстраивать эффективную аргументацию в бизнесе?»

В бизнесе индикатором того, что вы убедили собеседника (руководителя, коллегу, смежника), служат его конкретные действия — принятое решение, выделенный бюджет, одобренный план мероприятий, оказанная помощь...

В ответ на такой запрос родился тренинг «Мастер бизнес-аргументации (МБА)». Он не затрагивает навыки построения отношений, он не связан с темой риторических приемов и манипуляций, а учит тому, как логически аргументировать бизнес-идеи. В программе есть одна центральная мысль и три алгоритма ее реализации.

#### Ключевая идея тренинга

В бизнесе индикатором того, что вы убедили собеседника (руководителя, коллегу, смежника), служат его конкретные действия — принятое решение, выделенный бюджет, одобренный план мероприятий, оказанная помощь... Умение верно поставить цель очень важно для убедительной аргументации. Правильная цель структурирует мышление, помогает предвосхитить возможные сомнения партнера, подготовить ключевые содержательные аргументы и выстроить их в правильной логике, отсеять лишние детали, сосредоточившись на главном.

#### Три алгоритма аргументации

Почему алгоритмов три? Потому что есть три различные ситуации аргументации, наиболее часто встречающиеся в бизнесе.

**Ситуация 1.** Ваша цель — добиться от собеседника нужного вам решения. В этом случае линия аргументации должна опираться на критерии принятия решений, зна-

чимость и вероятность последствий, весомость альтернатив предлагаемому решению.

Например, вы хотите, чтобы ваш руководитель принял решение о выделении средств на обучение ваших подчиненных. В своем запросе вам важно четко обозначить, что конкретно вы предлагаете, описать ту проблему или задачу, которая обусловила потребность в обучении, обозначить альтернативные варианты решения этой задачи, предложить оценку, сравнение этих альтернатив по критериям (важно, чтобы ваши критерии соответствовали критериям выбора вашего руководителя) и обосновать, почему именно то обучение, которое вы предлагаете, — лучшая из альтернатив. Завершить диалог важно конкретными договоренностями о следующих шагах. И еще один важный момент. Все перечисленные выше этапы встречи вы должны быть готовы пройти за 2–3 минуты. Люди, принимающие решения, как правило, очень заняты.

**Ситуация 2.** Вы хотите, чтобы собеседник сделал что-то, что он формально делать не обязан (скажем, выступить на презентации с поддержкой вашего предложения, защитить в конфликтной ситуации и т. п.). В таких случаях эффективным будет иной алгоритм и другие техники аргументации. Для большинства из нас ситуация, когда надо о чем-либо просить других людей, является дискомфортной. Важно преодолеть этот дискомфорт, осознав, что вы просите в интересах общего дела, а не для своей личной выгоды. Нужно адекватно оценивать существующие отношения: друзья легко идут навстречу просьбам, но коллег нужно убеждать. С теми, кто настроен враждебно, нужна предварительная работа по исправлению отношений.

В ситуации просьбы о поддержке необходимо изложить контекст проблемы, четко сформулировать просьбу, ответить на вопрос «почему я обращаюсь именно к вам?», обозначить выгоды от решения проблемы для дела и для собеседника.

**Ситуация 3.** Самая сложная для большинства менеджеров задача аргументации — предложить коллеге пожертвовать чем-то

своим: отдать принадлежащий ему ресурс, «напрячь отношения» и т. п. Начинать подобную встречу стоит с описания негативных последствий для общего дела, возникающих в том случае, если проблема не будет решена. Далее нужно представить аргументы, объясняющие, почему проблему нельзя эффективно решить без «жертвы» со стороны коллеги, и описать суть этой «жертвы». Высказывающий подобную просьбу должен предложить меры по смягчению потерь для «жертвующего своим».

### Формат программы

Как правило, мы проводим эту программу в формате двухдневного тренинга и однодневной мастерской спустя месяц. Между тренингом и мастерской участники пробуют убедить своих реальных собеседников с помощью изученных алгоритмов, набирают багаж успешных и трудных ситуаций. Именно разбор трудных ситуаций и становится основой для мастерской. На примере этих реальных бизнес-кейсов участники задают конкретные вопросы, получают ответы и закрепляют навыки аргументации в самых трудных ситуациях, с которыми они столкнулись в своей работе.

### Что в результате?

Большинство участников тренинга более успешно и, что важно, более конструктивно убеждают в своих идеях коллег, клиентов, руководителей. Вопросы, которые долго не решались, сдвигаются с мертвой точки, да и общая атмосфера взаимодействия зачастую становится более позитивной.

## 2. «Проектное мышление»

Проект существенно отличается от работы в рамках регулярных бизнес-процессов. Проект — это инновации и высокая степень неопределенности, бизнес-процесс — рутина и предсказуемость. Психологически это — две разные реальности, которые мало сочетаются друг с другом. В то же время многие менеджеры, ответственные за функцию или бизнес-процесс, регулярно сталкиваются с необходимостью управления проектами. Сложности, которые у них возникают, типичны: не все заказчики удовлетворены,

сроки затянуты, в последний момент необходимо что-то переделать, меняется концепция, проект выходит за рамки бюджета. Часто (особенно у менеджеров начального звена) корень всех этих проблем лежит в отсутствии проектного мышления.

Проект существенно отличается от работы в рамках регулярных бизнес-процессов. Проект — это инновации и высокая степень неопределенности, бизнес-процесс — рутина и предсказуемость.

Наш клиент, директор сети розничных магазинов, очень убедительно показал важность проектного мышления на примере проекта по изменению системы выкладки товаров. Проект возглавлял молодой менеджер из центрального офиса, ранее отвечавший за поддержание цепочки поставок. У менеджера не было опыта проектной деятельности и, соответственно, было слабо развито проектное мышление. Для успеха проекта нужно было проанализировать потребности заинтересованных лиц (собственника, которому и принадлежала идея изменений, клиентов, работников склада, мерчендайзеров конкретных марок), сделать пилот в одном магазине, оценить эффект и только тогда масштабировать проект на всю сеть. Без такого подхода проект рискует стать неудачным, а для его менеджера — фатальным, как и произошло в данном случае. Руководитель проекта «рвался в бой», пренебрегая планированием и согласованием ожиданий. Вместо небольшого пилота он затеял кардинальную «революцию» сразу в нескольких магазинах.

Как быстро подготовиться к проектной работе? Отправиться на тренинг, в основе которого лежат стандарты РМВОК, и изучить теорию проектного менеджмента гораздо глубже, чем того требует задача? А получится ли перенести полученные сложные инструменты управления проектами в реальную жизнь? В таких ситуациях необходим более прагматичный, «облегченный» тренинг, который поможет участникам структурировать свою работу, даст простые

Таблица 1. Задачи менеджера проекта и инструменты решения

|  |   |
|--|---|
| 1. Как грамотно анализировать интересы заинтересованных в проекте лиц, чтобы определить ключевые факторы для дальнейшего планирования проекта? | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Карта заинтересованных лиц</li> <li>■ Таблица «Требования заинтересованных лиц»</li> <li>■ Анализ «что — как»</li> </ul>         |
| 2. Как формализовать ключевые требования к результатам и работам проекта и согласовать их с заказчиком?  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Шаблон интервью с заказчиком</li> <li>■ Форма технического задания</li> </ul>  |
| 3. Как спланировать работы по проекту адекватно приоритетам заказчика?   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Шаблон «Дерево ключевых задач»</li> <li>■ Диаграмма Ганта</li> <li>■ Шаблон «Бюджет проекта»</li> </ul>                          |
| 4. Как грамотно выявить риски и отреагировать на них?  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Идентификатор рисков «ЛОСТ» (люди, организация, среда, технологии)</li> <li>■ Матрица «Оценка рисков»</li> </ul>                 |
| 5. Как подобрать команду в соответствии с требованиями проекта и грамотно управлять ее работой?  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Матрица «Задачи/компетенции»</li> <li>■ Паспорт задачи</li> <li>■ Алгоритм контроля «С-З-К» (сроки, задачи, качество)</li> </ul> |
| 6. Как выстроить коммуникацию с заинтересованными лицами проекта?  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Матрица коммуникации</li> <li>■ График статус-встреч</li> </ul>  |
| 7. Как представить результаты заказчику и сделать правильные выводы по итогам проекта?   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Шаблон «Презентация результатов проекта»</li> <li>■ Шаблон «Извлечение уроков»</li> </ul>  |

инструменты управления проектом на разных его этапах и, самое важное, вселит чувство уверенности в своих силах, демистифицирует управление проектами. Мы создали такой тренинг и назвали его «Проектное мышление».

Работая над тренингом «Проектное мышление», мы хотели создать программу, которая формирует у «регулярных» менеджеров минимально достаточный багаж инструментов и знаний в области управления проектами.

#### В чем суть тренинга?

Три приоритета любого проекта — качество результата, сроки и затраты — трансформируются в семь основных задач менеджера проекта. Для каждой из задач мы предлагаем несколько простых и практичных ин-

струментов решения. Инструменты не претендуют на абсолютную новизну, но многие из них в значительной степени адаптированы и упрощены для быстрого освоения и переноса в работу (таблица 1).

#### Что в результате?

Работая над тренингом, мы хотели создать программу, которая формирует у «регулярных» менеджеров минимально достаточный багаж инструментов и знаний в области управления проектами. Ключевое отличие программы «Проектное мышление» от других в том, что она позволяет рассмотреть любую деятельность (даже в личной жизни) как отдельный проект, учит структурировать свой подход и сделать результат проектной работы управляемым с точки зрения качества, сроков и затрат.

Сегодня этот тренинг используется в том числе как часть наших модульных программ для развития менеджеров начального звена и кадрового резерва.

### 3. «Ценностные дилеммы в бизнесе»

Программа «Ценностные дилеммы в бизнесе» родилась в ответ на запрос крупной транспортной компании. Компания сформировала молодежный кадровый резерв — пул руководителей до 30 лет, обладающих высоким потенциалом карьерного роста. Одна из важнейших задач подготовки молодежного резерва — формирование «управленческой зрелости» — готовности руководителей самостоятельно действовать, принимать решения в сложных, нетипичных ситуациях, порождающих ценностные и этические дилеммы и конфликты. Вот лишь некоторые примеры ценностных дилемм:

- Как совместить требования к экологии и безопасности производства с необходимостью добиваться высоких бизнес-результатов? Допустимо ли получить результат, закрывая глаза на мелкие нарушения, т. к. за это ничего не будет, или «творчески» трактуя требования безопасности в конкретной ситуации?
- В ситуации сокращений персонала как принимать взвешенные решения о том, кого сокращать, а кого оставить? Как сохранить объективность? Как быть со своей совестью?
- Можно ли использовать родственные связи на благо компании?
- Должна ли компания сотрудничать с перспективными, но этически небезупречными клиентами (когда известно, что клиенты коррумпированы, хотя речи о взятках во взаимодействии с компанией нет)?
- Как поступить, если решение компании, которое вы должны транслировать и внедрять как руководитель, противоречит вашему мнению, убеждениям или ценностям?

#### В чем суть тренинга?

Принятие решений в ситуации ценностной дилеммы начинается с осознания того, какие ценности важны лично для руководителя и какие ценности декларирует компания, какова иерархия этих ценностей. Многие руководители никогда не задумывались о подобном, и разговор на эту тему помогает им лучше понять себя, свое место и роль в ком-

пании (а иногда и в жизни, хоть это и звучит пафосно). Другое важное умение — анализ и структурирование ценностной дилеммы: какие именно ценности вступают в противоречие? Какие из них важнее в конкретной ситуации? Прогнозирование краткосрочных и долгосрочных, системных последствий возможных решений — еще один из инструментов. И главная «фишка» тренинга — умение совмещать противоречия, находить решения, примиряющие ценностный конфликт. Это не всегда возможно, но совмещение — тот идеал, к которому должен стремиться руководитель.

Главная «фишка» тренинга «Ценностные дилеммы в бизнесе» — умение совмещать противоречия, находить решения, примиряющие ценностный конфликт.

#### Что в результате?

Руководители, прошедшие программу, лучше понимают себя и ценности компании, самостоятельно и уверенно действуют в сложных ситуациях и «серых зонах», где отсутствуют безупречные, идеальные решения. Они осознанно принимают на себя ответственность за риски и последствия подобных решений, не избегая их и не перекладывая на плечи вышестоящих. ■

# Лицензионные бизнес-симуляции в «ЭКОПСИ Консалтинг»



## Simdustry

### Результаты симуляции:

- Формирование системного бизнес-мышления.  
Понимание синергии ключевых функций предприятия: маркетинга, поставок, производства, сбыта и др.
- Понимание связи управленческих решений и финансов.
- Осознанный выбор бизнес-стратегии в конкурентной среде.
- Формирование навыков риск-менеджмента.
- Понимание основ управления инвестициями.

### Кратко о содержании симуляции

Моделируется деятельность производственных компаний на конкурентном рынке. Команды принимают решения об инвестициях в открытие производств, вложениях в развитие и функционирование продуктовых направлений, соревнуются за клиентов.

**Продолжительность: от 2 до 3 дней**

**Количество участников: от 15 до 40 человек**



# Gold of the Desert Kings™



## Золото королей пустыни

### Результаты симуляции:

- Формирование навыка принятия решений в условиях быстро меняющейся среды.
- Развитие умения управлять ресурсами, рисками и временем для достижения результата.
- Улучшение командного взаимодействия.
- Развитие навыков командного лидерства.
- Яркое, запоминающееся, увлекательное событие.

### Возможный дополнительный результат

Выявление участников с высоким лидерским потенциалом.

### Кратко о содержании симуляции

Участники играют в конкурирующих командах.

Сюжет игры – метафорический: путешествие за золотом через пустыню. В ходе путешествия участники должны выбирать маршрут, учитывать риски, заботиться о снабжении экспедиции и... принести как можно больше золота.

**Продолжительность: 1 день**

**Количество участников: от 15 до 1000 человек**





# Быть садовником

Марк Розин, президент «ЭКОПСИ Консалтинг»

Статья опубликована в газете «Ведомости» № 21 (2787) от 08.02.2011

Современный бизнес отличается амбициозностью и вытекающим из нее стремлением к самосовершенствованию. Представьте себе частную пекарню, где люди издавна озабочены только одним: выпекать булки так же хорошо, как они выпекались вчера. Изменения вредны, развитие не предполагается, ключевая ценность — сохранение традиций. Такие бизнесы находятся в безусловном меньшинстве. Напротив, цели открыть еще несколько пекарен, создать при пекарне булочную, начать выпекать пирожные, поставить более современное оборудование, автоматизировать ручной труд, усовершенствовать финансовый учет и внедрить бюджетирование типичны для больших и малых компаний. Под это стремление подведена идеологическая база: в современном мире технологии и ожидания потребителей меняются столь быстро, что без постоянных изменений компании потеряют покупателей. Было время, когда компании гордились тем, что все устроено как при их дедах. Сегодня компании гордят-

ся постоянными преобразованиями и инновационными рецептами.

Оставим в стороне вопрос о том, насколько хорошо сбалансированы тенденции «сохранять» и «изменять» в современном бизнесе, доверимся тяге первых лиц компаний к реформаторству и обсудим вопрос о том, как эффективно управлять реформами, если уж от них никуда не деться.

1. **Отделите друг от друга три типа целей, направленных на изменения:** бизнес-цели (новые рынки и продукты), технологические цели (новое оборудование и технологии) и цели организационного развития (новые системы управления). Дальнейшие рекомендации относятся только к целям организационного развития.
2. **Не спешите ставить новые цели.** Часто проблема не в том, что плохи системы или правила, а в том, что эти системы

и правила плохо внедрены. Мало толку в том, чтобы заменить одну плохо работающую систему другой, — намного лучше довести до ума то, что есть.

3. **Начните с изменения людей.** Никакая система не заработает, если ее передать в «кривые» руки. Сначала обновите команду — либо в прямом смысле слова, заменив слабых людей сильными, либо, если эти люди вам дороги, изменив то, что у них в головах. Для этого начните с оценки управленческой команды.

Планируя изменения, используйте метафору «я садовник, а не скульптор». Организация — живое существо.

4. **Выделите небольшое число самых важных инициатив.** Для уменьшения числа организационных изменений воспользуйтесь понятием «стратегическая инициатива». Не хитрите, не называйте инициативу «внедрение эффективной системы управления», с тем чтобы упихать в нее перечень из 100 систем. Ограничьтесь 5–7 конкретными моноинициативами. Пример: выделяем продуктовые дивизионы и передаем в них основные функции (1), создаем систему поиска и продвижения талантов (2), делаем ключевые показатели эффективности для всех менеджеров (3), внедряем систему долгосрочной мотивации (4), строим систему проектной работы (5). Все: пять инициатив. Когда внедрите и получите эффект — беритесь за новые.

5. **Следуйте логике «рычага изменения».** Какое изменение позитивно повлияет на множество других процессов? Что лучше: ввести 10 регламентов или создать скамейку запасных для каждого руководителя? Может быть, скамейка стимулирует руководителей самостоятельно разработать регламенты? Выбирайте точки системных изменений и не бойтесь, что вы начнете реформировать компанию с чего-то на первый взгляд частного.

6. **Отделите управление реформой от операционной деятельности.** Создайте штаб реформ. Включайте в штаб людей, исходя из их талантов, а не должностей. Штаб можно наделить полномочиями и поставить во главе всех внутренних инициатив (в этом случае он фактически станет офисом управления проектами реформы). Другая концепция: штаб — это постоянно действующая дискуссионная площадка, а внедрять новые идеи будут функциональные менеджеры.

7. **Определите жизненный цикл внутренней инициативы.** Разделите его на крупные этапы. Синхронизируйте этапы между собой. Действуйте по принципу «семь раз отмерь — один раз отрежь».

Планируя изменения, используйте метафору «я садовник, а не скульптор». Организация — живое существо. Вы не можете кардинально перекроить его в соответствии со своим замыслом: вырезая скульптуру из живого дерева, вы убьете дерево. Но вы можете помочь дереву: подсыпать нужных удобрений, прополоть сорняки, подвязать ветки, привить новый сорт. Быть садовником труднее, поскольку живая природа может сопротивляться идеям, но вместе с тем и легче, поскольку в живой природе есть собственная энергия и гармония. ■



**Марк Розин**

# УСПЕХ БЕЗ СТРАТЕГИИ

## Технологии гибкого менеджмента

Эта книга — великолепная интеллектуальная провокация. Почти каждая мысль автора вызывает у читателя внутреннюю полемику, которая оказывается исключительно плодотворной. Очевидное глубокое знакомство автора с последними достижениями западной управленческой мысли нисколько не мешает ему предлагать весьма оригинальные решения, адекватные российским реалиям.

**Сергей Филонович,**  
декан Высшей школы менеджмента ГУ-ВШЭ

Опытному руководителю «Успех без стратегии» может быть полезен для систематизации и тюнинга управленческих навыков. Для будущих — это путеводитель, который дает возможность учиться на чужих ошибках и при этом помогает выбрать свой, индивидуальный стиль управления.

**Александр Семеняка,**  
генеральный директор Агентства по ипотечному жилищному кредитованию (АИЖК).

Книгу можно купить в книжных магазинах Москвы, а также в интернет-магазине OZON:

<http://www.ozon.ru/context/detail/id/5575826/>





# «Бизнес делают люди. Какие люди — такой и бизнес»

Интервью: Вероника Луцкина, партнер «ЭКОПСИ Консалтинг»

Родилась в 1972 году в Иркутске. Окончила факультет психологии МГУ им. Ломоносова. В «ЭКОПСИ Консалтинг» пришла в 2000 году. С 2003 по 2010 год возглавляла направление «Управление кадровым потенциалом». В 2006 году стала партнером компании. С января 2011 года руководит практикой «HR-консалтинг». Замужем, воспитывает дочь.

**Вероника, почему психология? Почему, выбирая профессию, Вы выбрали именно эту сферу деятельности?**

Мне с детства были интересны человеческие характеры, мотивация, взаимоотношения. Классе в шестом-седьмом уже с любопытством читала журнал «Семья и школа» и рассказывала родителям, как правильно меня воспитывать. Мои друзья и приятели, юные люди совершенно разного склада, доверяли мне свои переживания и советовались. По окончании школы кроме серебряной медали мне вручили еще медаль «За понимание человека».

Сам выбор был сделан перед выпускным классом: я одновременно определила для

себя будущую профессию и учебное заведение. Свои детско-юношеские годы я провела в переездах по разным местам нашей необъятной на тот момент Родины — от Камчатки до юга Центральной России. И, конечно, я выбрала для себя главный вуз страны — МГУ имени Ломоносова. Идею стать психологом мне предложила мама (видимо, не зря мы с ней вели беседы о моем воспитании), и эта идея меня увлекла. В конце 80-х годов в отдаленных военных городках трудно было встретить «живого» психолога, и я, конечно, слабо понимала, где работают эти люди и что они делают. Но искренне верила, что нужно выбирать профессию, которая тебе интересна, а как ты потом будешь на ней капитализироваться — это второй во-прос.

**Какой была Ваша профессиональная жизнь до «ЭКОПСИ»?**

Свою трудовую деятельность я начала вожатой в начальной школе, когда меня в 16 лет учителя и дети стали называть Вероникой Вадимовной. В процессе учебы в университете подрабатывала рекламным агентом, интервьюером в маркетинговых исследованиях. Старт профессиональной жизни в HR произошел еще в университете, на позиции менеджера по персоналу в компании, управлявшей сетью салонов косметического автосервиса. Оттуда я вынесла два урока: 1) не нужно нанимать интеллигентных женщин с высшим образованием на рабочие, обслуживающие профессии; 2) бессмысленно изощряться в поиске инструментов оценки «на входе», которые позволили бы определить, будет ли человек воровать, когда сама культура «обиженных» в компании стимулирует мелкое воровство по принципу «от них не убудет».

Решив, что организовать собственное дело я при желании всегда успею, я выбрала профессиональный рост и закрыла свой бизнес ради познания психологии в бизнесе.

Некоторое время работала в рекрутменте, создала собственное рекрутинговое агентство. Этот проект не был успешен из-за моего нулевого опыта ведения бизнеса и романтических ожиданий от своей профессиональной деятельности. Мне хотелось выносить глубокие суждения о людях, а не перебирать резюме, сопоставляя требования в заявке и самоописания кандидатами своих мест работы и обязанностей. Однако для меня это был исключительно полезный опыт: я соприкоснулась с миром бизнеса, начиная от вопросов регистрации компании и переговоров с «серьезными мужчинами» — арендодателями до привлечения клиентов и организации внутренних бизнес-процессов. Решив, что организовать собственное дело я при желании всегда успею, я выбрала профессиональный рост и закрыла свой бизнес ради познания психологии в бизнесе. Мне предложили работу психолога и бизнес-

тренера в банке «СБС-Агро». Еще в университетские годы я прошла очень одиозный и неоднозначный тренинг из так называемых тренингов личностного роста. После этого решила, что когда-нибудь буду вести тренинги сама — но другие. Поэтому предложение было для меня исключительно заманчивым. Это был крупный банк, который позже «лопнул» во время кризиса 1998 года. Именно там я начала заниматься тем романтическим творчеством, к которому стремилась, там встретила интересных людей, «старших товарищей», которые познакомили меня с азами профессии тренера. Мой приход пришелся на тот период, когда молодой амбициозный «Столичный Банк Сбережений» купил контрольный пакет государственного «Агропромбанка» с разветвленной региональной сетью, уступавшей на тот момент, пожалуй, только Сбербанку, и всю шел процесс интеграции. Культуры банков, менталитет сотрудников были абсолютно разными. Первый свой тренинг я проводила по теме продаж банковских услуг, обучая сотрудниц бывшего «Агропромбанка», которые по возрасту годились мне в мамы. Из «СБС-Агро» меня сманили в консалтинг, где я и пребываю до сей поры.

**Когда Вы пришли в «ЭКОПСИ» и почему так надолго остались?**

В «ЭКОПСИ» я пришла в 2000 году. К моему приходу компания уже была на рынке 11 лет — целую жизнь, как мне тогда казалось. Не так давно я с удивлением осознала, что на сегодняшний момент половину своего пути компания прошла уже вместе со мной.

Почему так надолго осталась? Это хороший вопрос, я его себе тоже периодически задаю. «ЭКОПСИ» — компания с уникальной культурой возможностей, которая дает тебе для решения задачи уровня профессионального вызова и предоставляет большую свободу. Ты можешь выбирать и заниматься тем, что тебе интересно, ты можешь реализовывать свои идеи (главное, чтобы они у тебя были). Никто не пытается организовать твою жизнь за тебя, ты это делаешь сам. Но за эту свободу ты расплачиваешься высокой ответственностью — в первую очередь перед клиентом. Ведь если на тебя надеется клиент, то ты не имеешь права его подвести. И тогда не тебя отправляют в командировку,

а ты едешь туда сам, и не тебя заставляют работать в выходные, а ты делаешь это сам, потому что это надо сделать. В этом смысле твоя свобода есть осознанная необходимость.

Да и потом, «ЭКОПСИ» – тусовка умных, ориентированных на дело людей. А ум меня очень увлекает. 😊

Я вижу жизнь разных организаций: как они растут, взрослеют, меняются. Наша деятельность дает возможность участвовать в серьезных ярких изменениях в жизни крупнейших компаний, быть сопричастным развитию бизнеса в России.

**Как Вы думаете, на чем основывается успех «ЭКОПСИ»?**

Бизнес-модель управления компанией опирается на высокую степень полномочий экаунт-менеджеров – людей, которые полностью отвечают за работу с конкретными клиентами, и это служит огромным ресурсом роста. Если всю ответственность в компании замкнуть на одного человека, возможности компании будут ограничены возможностями одного человека.

Мы стремимся быть полезными нашим клиентам, мы ориентированы на долгосрочные и продуктивные отношения. Мы учимся выстраивать клиентский сервис, в высокой степени готовы адаптировать технологии и решения. Мы лучше всех на рынке все внедряем. У нас было несколько кейсов, когда «ЭКОПСИ» приглашали для внедрения управленческих систем, которые изначально были разработаны консалтинговыми компаниями с мировыми именами, но на практике буксовали.

**Какие изменения в жизни «ЭКОПСИ» Вы наблюдали?**

Когда я пришла в «ЭКОПСИ», в компании было всего 7 консультантов. Сейчас их более 100. Конечно, компания существенно изменилась, сохранив, однако, атмосферу ценности результата.

«ЭКОПСИ» начиналась с того, что все были универсалами. Консультант должен был уметь провести тренинг, Executive Assessment, построить модель компетенций.

Многokратный рост компании по численности, с одной стороны, и существенное расширение и углубление линейки сервисов, с другой, привели к выделению внутри компании направлений и практик, специализирующихся на разных типах сервисов. Это, соответственно, позволило сделать компанию управляемой и накапливать профессиональную экспертизу внутри направлений, профильно развивать людей. Сейчас почти невозможно одновременно быть глубоким коучем, ярко проводить конференции на 100–300 человек и придумывать математические модели для расчета нормативной численности.

Я вижу жизнь разных организаций: как они растут, взрослеют, меняются. Наша деятельность дает возможность участвовать в серьезных ярких изменениях в жизни крупнейших компаний, быть сопричастным развитию бизнеса в России.

Другая значимая перестройка – переход к индустриальной модели бизнеса. Это был давний спор: мы бутик или мы индустриальная компания? Бутики – эксклюзивные, с индивидуальным подходом к клиенту, но маленькие, ограниченные по ресурсу и очень зависимые от квалификации конкретного «мастера». Индустриальная модель позволяет иметь ресурс для выполнения крупных проектов, разрабатывать технологии и передавать знания внутри, обеспечивать приток хороших профессионалов в разных областях HR, так как этим людям есть чем здесь заняться. Она также дает возможность работать с клиентом по принципу «одного окна», так как мы покрываем фактически весь спектр HR-услуг, кроме рекрутмента. Хотя на самом деле мы все же пытаемся усидеть на двух стульях: и осуществлять большие индустриальные проекты, и сохранять идеи бутика – адаптацию решений под клиента, возможность решать индивидуальные сложные задачи и делать проекты по «уникальному крою», которые никогда не будут тиражированы. Мы же оппортунисты!



Тогда-то и появились внутри «ЭКОПСИ» направления и практики? И Вы стали руководителем одного из направлений?

В качестве прелюдии у нас был год жизни в бригадах, и я носила гордое звание «бригадир». Бригады не были специализированы – скорее, это было некое тим-лидерство. Затем уже мы разделились на три направления: оценка, развитие, консалтинг. Мне предложили возглавить направление «Оценка персонала», которое позже было преобразовано в «Управление кадровым потенциалом».

На российском рынке есть достойные компании, продвигающие хорошие продукты. По разным направлениям деятельности у нас разные, сильные конкуренты, которыми мы можем гордиться: ведь это говорит, что мы играем в сильной весовой категории.

Трудно ли было начинать? Каковы Ваши достижения за время лидерства в направлении?

Начинать – это всегда вызов. Лидерство в направлении означает ответственность за существенную часть бизнеса компании. Основные оценочные технологии уже были отработаны – мы одними из первых привезли в Россию ассесмент-центр и адаптировали его, за плечами был масштабнейший проект по формированию кадрового резерва для компании «ЮКОС», – однако требовалось выстроить с нуля модель управления. Подготовка людей, организация их работы, загрузка. Сегодня у нас может быть 20 проектов, а завтра – всего 5, но ты не можешь сегодня набрать людей, а завтра уволить. Мне кажется, что нам удалось выстроить модель, которая продолжает работать и сегодня.

Нам удалось сформировать сильную команду хороших, глубоких оценщиков, которые при этом понимают задачи клиентов и умеют управлять большими и сложными проектами. Вообще, наше значимое конкурентное преимущество в области оценки и формирования кадрового резерва – спо-

собность качественно реализовывать в оптимальные сроки масштабные проекты.

Что было самым сложным?

Балансировать внутренний ресурс между обеспечением операционной эффективности направления и стратегическим развитием технологий. Боюсь, что это «вечный бой»...

И, конечно, расставаться с хорошими людьми в кризисные 2008–2009 годы.

Чем Вы больше всего гордитесь?

Авторством слогана «ЭКОПСИ»: «Бизнес делают люди».

А к конкурентам как относитесь?

Как ФАС: конкуренция – это хорошо. Чтобы «карасть не дремал». На российском рынке есть достойные компании, продвигающие хорошие продукты. По разным направлениям деятельности у нас разные, сильные конкуренты, которыми мы можем гордиться: ведь это говорит, что мы играем в сильной весовой категории.

Главное в конкурентной борьбе – идти вперед. Развивать свои идеи, не бояться делиться ими с рынком, не прятать в котомку, боясь, что отнимут. Придумай следующую идею, двигай рынок. Так, например, слово «деструкторы», столь плотно прижившееся в русском HR-языке, – это был родившийся в «ЭКОПСИ» перевод слова «derailers», который теперь живет своей самостоятельной жизнью, а сама идея деструкторов заняла свое место в российской бизнес-психологии.

Что Вас мотивирует в работе с клиентами?

Считается, что участь консультантов – не видеть результаты своей работы. В этом есть правда, но, к счастью, не полная правда. Когда ты многие годы работаешь с клиентом, то хорошо видишь результаты и своей работы тоже. Например, мое сотрудничество с ОАО «Уралкалий» продолжается с 2002 года. Компания очень интересная, динамичная, и мы помогали ей выстраивать систему работы с персоналом – провели много проектов, начиная с формирования кадрового резерва (когда только что выделенных «ре-

зервистов» расхватывали на позиции, как горячие пирожки, — столь актуальна была потребность), помогли разработать и внедрить систему грейдов, систему управления эффективностью и т. д. Я чувствую, что как будто прожила этот кусочек жизни с компанией рядом. Надеюсь, что это взаимно. ☺

Меня мотивирует сопричастность росту и развитию серьезных, ярких компаний. Меня мотивирует, когда моя работа полезна, когда невозможное становится планом проекта, когда я сама получаю новое знание. Мне интересны производственные технологии (от добычи нефти и угля до производства пива). Мне интересно встречаться с содержательными людьми, которые состоялись.

**С января 2011 года Вы возглавляете практику HR-консалтинга. Чем занимается Ваша практика и что сейчас актуально в этой области?**

Практика «HR-консалтинг» имеет два основных направления. Первое связано с выстраиванием целостной системы управления персоналом и отдельных ее процессов. Нужно отметить, что период формирования системной архитектуры российского бизнеса остался позади: базовые процессы все в основном отстроили, в том числе и в области управления персоналом. Сейчас важно скорее вносить эффективные коррекции, искать критические для результата точки в системе и делать инъекции в них. Один из актуальных подходов — категорийный (интегрированный) HR. Его суть — в перенесении фокуса внимания с HR-процессов (обеспечение персоналом, обучение и развитие, мотивация и т. д.) на категории персонала (молодые специалисты, работники дефицитных профессий, ИТР, топ-менеджеры и т. д.). Мы смотрим не на то, как выстроены строки в матрице, а на то, насколько эффективно ведется работа по столбцам. Целостная работа с ключевыми категориями персонала дает максимальный результат на выходе. Широким продолжением этой идеи является HR-бизнес-партнерство.

Второе направление практики касается мягких факторов в области HR: корпоративная культура и ее трансформация, построение бренда работодателя, управление вовлеченностью персонала. Вступив в эпоху вир-

туального бизнеса, когда динамику рынка и состояние экономики порой целых стран определяет не фактическое положение дел, а психология (вот и снова она) — настроения инвесторов, колебания рейтингов, опасения каких-либо решений, которые, возможно, и не будут приняты никогда, — мировой HR с горячим энтузиазмом увлекается мягкими темами. В ожидании демографической ямы вместо войны за таланты мы наблюдаем войну за людей, прежде всего — за новое поколение. Тема баланса работы и жизни обретает новый смысл: человек стремится прожить насыщенную жизнь, он не хочет «жить, чтобы работать», а хочет «работать, чтобы жить». Зачем это работодателю? Чтобы что-то отдавать, нужно чтобы что-то было. Если сосуд не полон, то и задача неполноценна.

**Тема баланса работы и жизни обретает новый смысл: человек стремится прожить насыщенную жизнь, он не хочет «жить, чтобы работать», а хочет «работать, чтобы жить».**

**И в завершение — расскажите о своих интересах. Что для Вас самое главное в жизни?**

Конечно, семья и дочь. Моей дочке скоро полтора года, и она учит меня быть мамой, помогает мне познавать мир и совершать открытия рядом с ней.

Что мне интересно в жизни? Интересно решать сложные задачи, находить корневые причины и выявлять закономерности. Меня восхищают стройные, логичные концепции. Я люблю автомобили, люблю drive и драйв. Мне нравится ездить по миру и по нашей стране, видеть удивительные, дикие уголки природы, прикасаться к истории разных мест, познавать уклад жизни и особенности менталитета разных культур.

**Я не буду просить Вас продолжить фразу «Бизнес делаю люди», как я просила других собеседников. Я использую вариант, который Вы очень удачно сформулировали на одном из наших открытых семинаров: «Бизнес делают люди. Какие люди — такой и бизнес». ▀**

## ВЕДОМОСТИ

Движки, трансмиссии и плюшевые мишки

Ведомости №156 (2922)

Автор: Павел Безручко

Павел Безручко, генеральный директор «ЭКОПСИ Консалтинг», предлагает разделить сотрудников компании на три типажа на основе их отношения к работе: движки, трансмиссии и плюшевые мишки. «Когда перед компанией стоит новая серьезная задача, а зоны ответственности еще не распределены, у людей появляется шанс проявить себя. То, как различные сотрудники подходят к решению нестандартных задач, дает внимательному руководителю шанс по-настоящему оценить их и правильно использовать».

## ВЕДОМОСТИ

С шефом не пью

Ведомости №153 (2919)

Андрей Онучин, директор по консалтингу «ЭКОПСИ», считает, что корпоративная культура в значительной степени определяет стиль неформальных отношений между подчиненными и руководителем. В любом случае «неформальные отношения в коллективе выполняют две важные функции: 1) заполняют лакуны формализованных процессов: без неформальных отношений многое рухнет — вспомните „итальянскую забастовку“, когда сотрудники договариваются действовать только формально, как написано в инструкции; 2) обеспечивают атмосферу психологического комфорта, позволяют людям чувствовать себя не только винтиками».

## Штат

Управление вовлеченностью:  
открываем формулу здоровья организации

«Штат» №7-8, 2011

Авторы: Вероника Луцкина, Марк Розин, Андрей Онучин

В декабре 2010 года консультанты «ЭКОПСИ» провели уникальное исследование в области вовлеченности сотрудников. По итогам была выведена «Формула здоровья» — самооценка организации, позволяющая рассчитывать индекс вовлеченности. «Формула здоровья выведена статистически на основе 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 свидетельствуют 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».

## ВЕДОМОСТИ

Дантес не пройдет

Ведомости №158 (2924)

Марк Розин, президент «ЭКОПСИ Консалтинг», рассказывает о том, как проводилась оценка управленческого состава при интеграции ОАО «Уралкалий» и ОАО «Сильвинит», какие показатели эффективности в подобных случаях важнее оценивать, и о том, что стратегичность и лидерские качества значат гораздо больше узкопрофессиональных знаний. «В нашем случае мы не ставили задачу сохранить всех и выбрать просто лучшего из двух. Если оба кандидата были слабые, расставались с обоими и искали кандидата на внешнем рынке. Если же оба были сильными, для них находили „директорские“ позиции. Важнее сформировать исключительно сильную команду, не закливаясь на необходимости сохранить всех, ведь понижение в должностях демотивирует людей».



Приватизация  
бессмысленная и беспощадная  
Журнал «Эксперт» №28 (762), июль 2011

В статье сопоставляются аргументы сторонников приватизации, утверждающих, что частные компании эффективнее государственных, с итогами исследования управленческих компетенций, проведенного «ЭКОПСИ Консалтинг». Результаты исследования, в котором приняли участие около 8000 руководителей среднего и высшего звена в 49 крупных как частных, так и государственных компаниях, «не обнаружили корреляции результатов оценки с типом собственника (частный сектор vs. государство). Иначе говоря, и среди частных, и среди государственных компаний есть организации, руководители которых набрали более высокие баллы управленческой квалификации, чем в среднем по всей выборке».

## ВЕДОМОСТИ

Сценарий «Фигаро, или Мятущаяся душа»

Ведомости №138 (2904)

Автор: Мария Макарушкина

В этой статье Мария Макарушкина, директор по консалтингу, лидер практики «VIP-консультирование», рассуждает об источниках и ключевых причинах изменчивости профессиональных судеб. «Давайте посмотрим на людей вокруг нас. Некоторые упорно занимаются своим делом. А другие — где-то мелькнули, блеснули, а потом исчезли. И вдруг всплыли совсем в иных сферах. В их жизненном сценарии заложены регулярные перемены мест, профессий, интересов».

## Управление организационной эффективностью

- ◆ Создание видения, миссии и ценностей, бизнес-стратегии
- ◆ Реформирование организационной структуры
- ◆ Распределение полномочий и ответственности
- ◆ Оптимизация бизнес-процессов
- ◆ Нормирование численности
- ◆ Формирование КПЭ для организаций и конкретных должностей
- ◆ Внедрение изменений
- ◆ Построение систем управления эффективностью

## Социология бизнеса, исследования

- ◆ Исследование удовлетворенности персонала
- ◆ Исследование ценностей и корпоративной культуры, в т.ч. по методологии «4F»
- ◆ Исследование удовлетворенности внутренних и внешних клиентов
- ◆ Мониторинг вовлеченности персонала и разработка программ повышения вовлеченности
- ◆ Исследование и повышение эффективности команды

## Оценка персонала

- ◆ Executive assessment
- ◆ Ассесмент-центр, ассесмент-лайт и кейс-тестинг
- ◆ Оценочная стратегическая сессия
- ◆ Тест профессиональных знаний
- ◆ Обратная связь «360 градусов»
- ◆ Оценочная конференция
- ◆ Game Testing

# ЭКОПСИ

КОНСАЛТИНГ

## Построение HR-систем и создание инструментов

- ◆ Формирование кадровой стратегии. Планирование персонала
- ◆ Требования к персоналу
- ◆ Инструменты подбора и расстановки персонала
- ◆ Система и инструменты внутреннего обучения. Корпоративный университет
- ◆ Система мотивации персонала

## Развитие персонала

- ◆ Коучинг первых лиц и топ-менеджеров
- ◆ Стратегические сессии и тимбилдинг для топ-команды
- ◆ Модульные программы развития для менеджеров среднего и начального звена
- ◆ Комплексная программа развития кадрового резерва
- ◆ Программа развития молодежного лидерства
- ◆ Обучающие конференции как инструмент внедрения изменений
- ◆ Отдельные развивающие мероприятия «под задачу»

## Совершенствование HR-функции

- ◆ Оптимизация HR-процессов
- ◆ Реформирование организационной структуры кадровой службы. Распределение полномочий и ответственности, нормирование численности кадровой службы
- ◆ КПЭ и профессиональные компетенции сотрудников кадровой службы, инструменты их оценки и развития
- ◆ Оценка профессиональных компетенций, профессиональное обучение сотрудников кадровой службы

## Управление персоналом



# 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: [skiba@ecopsy.ru](mailto:skiba@ecopsy.ru)

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