



Меняем
ролевою модель
с. 5



M-learning:
школа,
которая всегда
с тобой

с. 11



Новые методы
работы с командой
с. 17

АЛЬТЕРНАТИВЫ РАЗВИТИЯ

Содержание

Мысли вслух	Развитие персонала: что идет на смену классическому тренингу? Марк Розин	3
Тема номера	Меняем ролевую модель Илья Залесский, Марк Розин	5
	M-learning: школа, которая всегда с тобой Илья Залесский	11
Тренды	Новые методы работы с командой Евгений Лурье, Станислав Куликов, Павел Безручко	17
VIP-консультирование	Среда обитания – окончательный диагноз Мария Макарушкина	25
Аналитика. Исследования	Изучение вовлечения Андрей Онучин	29
Точка зрения	Невыдуманная история о корпоративных ценностях Валентина Болясникова	37
Личное дело	«Бизнес делают люди – и это здорово!» Евгений Лурье	45

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: Мария Белицкая
Лит. редактор: Василий Подобед

Дизайн и иллюстрации:
Александр Либков

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 4000 экз.

Опубликованные материалы являются собственностью редакции. Перепечатка и любое коммерческое использование материалов возможны только по согласованию с авторами.
Москва, 2013 г.
Учредитель, редакция и издатель:
ЗАО «ЭКОПСИ Консалтинг»
127006, Москва, ул. Долгоруковская, д. 7
Тел.: +7 (495) 645-21-15,
hrt@ecopsy.ru • www.ecopsy.ru

Развитие персонала:

что идет на смену классическому тренингу?

Марк Розин, президент «ЭКОПСИ Консалтинг»

Ценность развития в современном мире безусловна: остановиться означает умереть. Главный же вопрос заключается в том, как именно развиваться, как эффективно потратить время и деньги, выделенные на развитие.

Основой современного внутрикорпоративного обучения (впрочем, как и десять лет назад) является классический бизнес-тренинг. Все мы знаем этот жанр, практически каждый прошел тренинг по ситуационному лидерству, планированию времени, управлению проектами или презентационным навыкам. Многие годы, даже десятилетия, классический бизнес-тренинг был ярким, инновационным и очень полезным инструментом развития. Во-первых, это интенсивно (два, максимум три дня), во-вторых, интерактивно (мало теории, много обсуждений и игр), в-третьих, посвящено развитию компетенций, а не знаний (а именно компетенции, как мы знаем, определяют эффективность), в четвертых, включает в себя элементы тренировки, что заложено уже в самом названии метода. Однако в последние годы сотрудники, которых отправляют на классический тренинг, все чаще идут туда «с кислой миной». Обвинять их в недостатке мотивации было бы ошибкой: стремление к развитию никуда не делось – просто классический тренинг начал изживать себя.

Существует ли альтернатива? Да, существует и, более того, уже можно говорить о том, что сформировались два основных тренда.

Тренд первый: на смену классическому бизнес-тренингу приходят программы HPI (Human Performance Improvement), по-русски – программы повышения результативности. В отличие от классических тренинговых программ, они ориентированы на повышение очень конкретных

показателей: обучение чаще всего строится не вокруг компетенций («лидерство»), а вокруг бизнес-задач («снизить текучесть»). Кейсы и упражнения берутся из реальной работы, а иногда обучение само по себе проводится непосредственно в ходе работы. Помимо обучения как такового HPI-программы предполагают также анализ организационных барьеров, мешающих сотрудникам добиваться результатов, и совершенствование системы мотивации.

В России полноценных HPI-программ проводится немного, однако клиенты все чаще ожидают увидеть в развивающих мероприятиях черты, свойственные HPI-обучению.

Тренд второй: программы расширения сознания. Тут могут быть и встречи с «гуру», и программы, нацеленные на смену ролевой установки, и обучающие экспедиции, и многое другое. Общая черта всех этих мероприятий – расширение кругозора, инсайты, которые могут принципиально изменить отношение человека к работе.

Эти два тренда во многом противоположны. В одном случае мы «заземляем» обучение на конкретные задачи и конкретные показатели, работаем на актуальный краткосрочный результат в рамках позиции, которую занимает сотрудник. В другом случае мы, напротив, отрываем обучение от сегодняшних реалий и актуальной роли сотрудника, расширяем его кругозор, меняем его мышление, готовим его к реализации иной ролевой модели. При этом результат возникает несколько позже, зато ведет к более долгосрочным стратегическим эффектам.

И те и другие виды программ приходят на смену классическому тренингу. В какую дверь постучитесь вы? Читайте номер и решайте.



Меняем ролевую модель

Илья Залесский, лидер направления «Развитие персонала и внедрение изменений» «ЭКОПСИ Консалтинг»

Марк Розин, президент «ЭКОПСИ Консалтинг»

При повышении до определенного уровня руководителю достаточно просто расширять круг своих знаний и навыков, однако рано или поздно наступает момент, когда необходимо совершить скачок в качественно новое состояние, перейти к иной ролевой модели.

Развитие человека при этом по-прежнему понимается как получение новых знаний и/или овладение новыми навыками в той или иной пропорции. Так, академическое обучение менеджеров в бизнес-школах строится на том, что слушатели усваивают большой объем информации – теоретических сведений. При этом предполагается, что человек сможет самостоятельно адаптировать их к своей рабочей ситуации и применить на практике. Классический тренинг, напротив, делает акцент на развитии новых компетенций и навыков – таких как планирование или мотивирующая беседа с подчиненным. Оба формата обучения исключительно полезны, поскольку людям действительно часто недостает новых знаний или умений, чтобы добиться успеха. Однако при таком прямо-

линейном подходе к развитию руководителя из поля зрения выпадает необходимость своевременно менять ролевую модель. А ведь зачастую именно «застывание» в прежней ролевой модели мешает руководителю эффективно действовать на новой должности.

Что такое ролевое несоответствие

Переход к новой ролевой модели при помощи стандартных форм обучения можно сравнить с ситуацией, когда на компьютер для решения новых задач устанавливают несколько новых сложных программ. При этом велик риск, что компьютеру для работы с этими дополнитель-

Зачастую именно «застывание» в прежней ролевой модели мешает руководителю эффективно действовать на новой должности

ными программами не хватит ресурсов. Более того, чем больше новых программ запущено на компьютере, тем медленнее он работает.

В какой-то момент перегруженная программами машина перестает справляться даже со старыми заданиями. Поэтому при значительном увеличении объема работ или усложнении задач лучше сразу перейти на компьютер следующего поколения.

Ролевая модель подобна конфигурации компьютера: начиная с какого-то уровня сложности задач прежняя модель принципиально перестает справляться с их решением. Проблема не решается «установкой» новых знаний и умений – необходима смена модели.

Приведем конкретный пример ролевого несоответствия. Допустим, одного из младших менеджеров девелоперской компании назначили руководителем проекта. Руководитель проекта в девелоперском бизнесе обязан быть не просто менеджером-строителем, но менеджером-девелопером, то есть работать на быстрейший финансовый

Проблема отставания от ролевой модели, востребованной бизнесом, носит массовый характер

результат. Руководство компании рассчитывает на то, что молодой руководитель станет мыслить в категориях снижения себестоимости, учета пожеланий клиента, скорости окупаемости, возможностей продать объект на стадии строительства и т. п. По сути дела, от него ожидают управления не только строительными, но также экономическими и коммерческими аспектами проекта. Он же видит свою задачу прежде всего в том, чтобы объект был построен – в нужные сроки, с нужным качеством и без превышения бюджета, то есть по-прежнему думает и действует как менеджер-строитель.

Итак, перед нами 2 ролевые модели, в рамках которых может действовать руководитель проекта: менеджер-строитель и менеджер-девелопер. Первый нацелен на то, чтобы построить дом, второй – на положительный и быстрый финансовый результат.

Менеджера-строителя можно обучить планированию или работе с командой, но это не поможет ему стать менеджером-девелопером. Возвращаясь к аналогии с компьюте-

ром, в этой ситуации бесполезно навешивать на «железо» новый «софт» – надо приобретать компьютер нового поколения. Требуется изменить принципиальную ролевую модель, в рамках которой работает этот человек.

Здесь необходимо сделать важную оговорку: переход от одной ролевой модели к другой не предполагает обязательной смены функционала. Переход руководителя девелоперского проекта от модели менеджера-строителя к модели менеджера-девелопера не означает, что он должен начать продавать квартиры или вести переговоры с банками о лучших условиях финансирования. Дома по-прежнему будет продавать коммерческий отдел, а с банками договорится финансовый директор. Однако в рамках тех же самых должностных обязанностей менеджер-девелопер мыслит иначе, чем менеджер-строитель, и видит иную цель, а это приводит к совершенно другим управленческим решениям. Соответственно, действенный подход к развитию сотрудника в нашем примере состоит не в том, чтобы просто дать ему новые знания и навыки, а в том, чтобы научить его мыслить и принимать решения в рамках другой ролевой модели.

Такая задача, по нашим наблюдениям, встает перед многими российскими компаниями. Фактически, больше половины сотрудников отстают на шаг от той ролевой модели, которой требует от них бизнес. Мы постоянно видим руководителей начального звена, которые продолжают вести себя как специалисты-эксперты, игнорируя тот факт, что теперь они отвечают за команду. Мы часто встречаем топ-менеджеров, которые на уровне ролевой модели были и остаются менеджерами среднего звена. Мы общаемся с редакторами, которые мыслят как специалисты, отвечающие за качественный текст, а не как бизнес-партнеры, зарабатывающие на новых книгах. Мы постоянно взаимодействуем с аккаунт-менеджерами, ролевая модель которых была бы более эффективной, если бы они отвечали за долгосрочное развитие отношений с клиентами, но которые ведут себя как продавцы – мыслят в рамках одной продажи.

Все это свидетельствует о том, что проблема отставания от ролевой модели, востребованной бизнесом, носит массовый характер. Этот феномен более ярко проявляется в россий-

ских компаниях: во-первых, люди у нас делают карьеру быстрее, чем на Западе, и просто не успевают освоить очередную ролевую модель, а во-вторых, образцы новой ролевой модели недостаточно проработаны и часто недоступны для человека, переходящего на следующий уровень. Вместе с тем стандартное корпоративное обучение по-прежнему ориентировано на получение новых знаний или отработку новых навыков.

Программы фокусного развития категории сотрудников

Изложенные предпосылки побудили нас разрабатывать специальные программы, нацеленные на смену ролевой модели. В чем их специфика? Во-первых, они ориентированы на фокусное развитие определенной категории сотрудников. Планированию можно обучать всех руководителей, но если наша задача – помочь менеджеру-строителю стать менеджером-девелопером, мы должны сосредоточиться именно на этой категории. Во-вторых, это длительные программы, рассчитанные на 6–12 месяцев обучения: именно столько времени необходимо человеку, чтобы сменить ролевую модель.

Здесь нужно сделать два примечания.

Первое: год, необходимый для освоения программы развития, может показаться слишком большим сроком. К тому же широко распространено убеждение, согласно которому лучшее обучение – это практика. Сторонники этой идеи задают вопрос: «Разве со временем сотрудник не освоит новую должность сам?» Действительно, «превращение гусеницы в бабочку» возможно и без фокусной программы развития категории. Вспомним пример с менеджером-строителем: если руководители будут правильно транслировать ему задания, он постепенно, путем проб и ошибок поймет, что дом должен быть не только успешно построен, но еще и успешно продан. Со временем руководитель проекта научится видеть приоритеты и работать на финансовый результат исходя из тех требований, которые

предъявляются к нему как к менеджеру-девелоперу. Однако осознание и освоение новой ролевой модели без внешней помощи занимает от 2 до 5 лет. Так что на фоне естественного развития и роста менеджера срок в 1 год, необходимый для освоения программы фокусного развития категории, выглядит значительным ускорением.

Второе: нужно честно признать, что не все способны освоить новую ролевую модель. Мы имеем в виду феномен достижения потолка некомпетентности, который описал Лоуренс Питер¹.

Вспомним, как выглядит естественный цикл развития². Человек освоил новую ролевую модель – например, из специалиста вырос в хорошего бригадира, то есть стал руководителем начального звена. Как правило, в динамичной среде его немедленно поднимают на следующую ступень, и он становится менеджером среднего звена – человеком, который отвечает за несколько подразделений. В этой ситуации он должен уже не просто руководить людьми, но выстраивать систему, в рамках которой будут работать его подчиненные. Предположим, он освоил и эту ролевую модель за те 5 лет, о которых мы говорили выше, и его опять повысили – на этот раз до уровня топ-менеджера. Теперь он должен мыслить такими категориями, как «капитализация», «стратегия», «перспективы» и т. п. Однако если не помочь этому человеку, в течение первых 3 лет он продолжит думать, как менеджер среднего звена, и будет заниматься главным образом отстройкой процессов в оперативном режиме. Представим себе, что масштаб его личности не позволяет ему самостоятельно перейти к стратегическому мышлению. Это означает, что он навсегда останется средним менеджером, находясь при этом на позиции топ-менеджера, то есть достигнет своего уровня некомпетентности. Программа фокусного развития категории сотрудников не является панацеей, но она дает человеку шанс «пробить» потолок компетентности.

¹ Лоуренс Джонстон Питер — педагог, изучавший иерархические организации. Широко известен благодаря сформулированному им принципу Питера, опубликованному в 1968 году. Его ключевая работа, посвященная этой теме, переведена на множество языков и многократно переиздавалась, в том числе на русском (напр.: Питер Л., Халл Р. Принцип Питера, или Почему дела идут вкривь и вкось. — М.: Астрель, Полиграфиздат, 2012).

² См. статью Павла Безручко «Три вопроса об управленческом масштабе» (HRTimes, №21–22, июль 2012 г.).

Принцип Питера

Каждый служащий любой иерархии имеет тенденцию достигать своего уровня некомпетентности. Наш мир – это мир воинствующей некомпетентности. Если человек успешно справляется со своими обязанностями, его считают подходящей кандидатурой для выдвижения. После ряда выдви-

жений он достигает уровня, где обнаруживается его некомпетентность, так как новые обязанности оказываются ему не по силам. Продвижение вверх на этом заканчивается, но он остается на том месте, куда попал, хотя со своими обязанностями по-прежнему справиться не в состоянии. Со вре-

менем этот процесс приводит к тому, что большинство должностей в любой иерархической структуре оказываются заняты людьми некомпетентными, которые остаются на своих постах до ухода на пенсию. Работа выполняется теми, кто еще не достиг своего уровня некомпетентности.

Как помочь человеку освоить новую ролевую модель

Для решения этой задачи есть несколько основных методов.

1. Демонстрация целевой ролевой модели

Наши программы фокусного развития категории сотрудников насыщены встречами с носителями требуемой ролевой модели. Эти встречи проходят в таком формате, который позволяет участнику программы понять, как мыслит и действует человек, находящийся на более высоком управленческом уровне. Интересный и важный нюанс: для демонстрации целевой ролевой модели мы приглашаем носителя модели, стоящей на ступень выше. Например, если мы хотим, чтобы менеджеры-строители научились мыслить, как менеджеры-девелоперы, мы приглашаем на встречу генеральных директоров девелоперских компаний. Они, с одной стороны, освоили ролевую модель менеджера-девелопера очень хорошо, а с другой – еще ее не забыли. Тем самым мы демонстрируем новую ролевую модель, помогаем разобрать ее «анатомию» и «физиологию» – даем возможность понять, какие цели ставит перед собой эффективный носитель модели, по каким критериям он оценивает успешность проекта, как принимает управленческие решения.

Клиент готов заплатить за проект больше, чем он стоит на самом деле. Продавать проект так дорого или нет? Реакция продавца: «Конечно!» А теперь выслушаем аккаунт-менеджера: «А сможем ли мы обеспечить результат, который будет соответствовать потраченной сумме в глазах клиента? Я бы не стал рисковать долгосрочными отношениями». Как говорится, почувствуйте разницу.

2. Обратная связь, основанная на критериях целевой ролевой модели

Если обратная связь по поводу планирования своей работы, которую получает молодой руководитель девелоперского проекта, не будет привязана к финальной цели, это вряд ли сильно продвинет его к выходу на новый уровень мышления – ведь в рамках своей прежней «строительской» модели он нормально справляется с планированием. Чтобы обратная связь стала для «строителя» стимулом для перехода к новой ролевой модели, необходимо давать ее с точки зрения менеджера-девелопера – то есть сделать, например, акцент на том, насколько руководитель проекта учитывает при планировании экономические и коммерческие аспекты.

3. Практическая работа исходя из новой ролевой модели

Конечно, новую ролевую модель нельзя освоить «в лаборатории» – нужно обязательно примерить ее на реальную рабочую ситуацию. Но перестроить всю свою работу под новую ролевую модель одним махом практически невозможно: мешают стереотипы и инерция. Поэтому для обкатки новой роли нужно дать человеку реальные, но локальные и короткие по срокам исполнения задачи. Если мы хотим вырастить из продавца аккаунт-менеджера, в ходе годовичного курса фокусного развития нужно предложить ему ведение одного-двух клиентов, которые не являются для компании ключевыми. Такая «примерка» новой ролевой модели в сравнительно безопасной ситуации позволит менеджеру, с одной стороны, проявить себя в новой роли, а с другой – не сделать серьезных ошибок, не навредить бизнесу.

Естественно, в ходе фокусного развития категории сотрудников есть место и элементам

классического обучения: получению новых знаний и отработке новых навыков. Однако три описанных выше метода – демонстрация целевой ролевой модели, правильная обратная связь и отработка новой роли на практике – являются ключевыми драйверами успеха. Именно они позволяют освоить новую ролевую модель не за 5 лет, а за 1 год.

Фокусное развитие категории – будущее корпоративного обучения

Целевое развитие категории сотрудников находится на стыке трех подходов к обучению. Отчасти оно напоминает классический тренинг, поскольку содержит много практических заданий. Отчасти оно похоже на профессиональное обучение, ориентированное на конкретную должность. Есть в нем и элементы академического обучения: расширение кругозора, обучение способности мыслить по-новому. Однако, наследуя достоинства этих трех подходов, фокусное развитие категории сотрудников во многом избавлено от сопутствующих недостатков:

- Академическое обучение, как правило, оторвано от реальности: слушателям дают описание новой ролевой модели, однако вне практического контекста оно зачастую выглядит слишком обобщенным и абстрактным, чтобы человек смог применять его в своей работе.
- Профессиональное обучение не затрагивает базовые управленческие и лидерские компетенции.

- Приемы классического тренинга вообще не направлены на изменение ролевой модели.

Поэтому мы верим, что фокусное развитие категории сотрудников со временем станет важнейшей формой корпоративного обучения.

При этом надо отдавать себе отчет в том, что такой переход потребует смены ролевой модели самого тренинг-менеджера. В частности, для обучения по программе фокусного развития категории нельзя собирать большие группы, поскольку оно ориентировано на узкие категории персонала. Подход к обучению по заявке в этом формате также не работает. Вопрос «Чему вы хотите научиться?» не дает нужного результата, потому что сотрудник при формулировании своих потребностей исходит, как правило, из стереотипов своей старой роли. Придется отказаться и от подхода к обучению по принципу набора разнородных программ – речь может идти только о целостном подходе, комплексно работающем на решение поставленной задачи.

Главная задача тренинг-менеджера – понять, какая ролевая модель востребована бизнесом. Он должен перейти от роли организатора обучения по запросам или даже организатора обучения по «провалам», выявленным в ходе ассесмента, к роли бизнес-партнера, который помогает выводить на новый уровень работу ключевых категорий персонала.

4 уровня управленческого масштаба³

Суть этой концепции состоит в том, что каждый человек является носителем определенного управленческого масштаба – картины мира, обусловленной текущим уровнем развития его навыков, компетенцией, зоной ответственности.

Возьмем в качестве примера специалиста. Он мыслит в рамках результата своей работы – и это первый уровень управленческого масштаба. Второй уровень – линейный ме-

неджер, в подчинении которого находится отдел из 5–6 человек: он управляет специалистами и мыслит в терминах команды, производительности. Следующая ступень – средний менеджер, которому подчинены менеджеры второго уровня. Такой руководитель уже не может думать о конкретных специалистах с их профессиональными качествами – ему нужно управлять менеджерами, развивать их. И цели у него иные:

выстроить бизнес-процессы, сбалансировать и скоординировать деятельность подразделений, добиться определенных результатов. Еще ступенью выше находятся топ-менеджеры, которые управляют стоимостью активов, решают, сколько денег потратить на инвестиции, отвечают за финансовый результат. Они думают о том, как оптимально сбалансировать все ресурсы компании, чтобы достичь стратегических целей.

³ Автор концепции управленческого масштаба – Павел Безручко, генеральный директор компании «ЭКОПСИ Консалтинг».



M-learning:

школа, которая всегда с тобой

Илья Залесский, лидер направления «Развитие персонала и внедрение изменений»
«ЭКОПСИ Консалтинг»

Заметный тренд прошедшего года в сфере дистанционного обучения – отказ от проводного интернета в пользу мобильного. Это неудивительно: на сегодня в мире насчитывается около миллиарда пользователей смартфонов – а ведь есть еще и планшетные компьютеры. Идея использования мобильных технологий для развития персонала лежит на поверхности.

Учеба, работа, игра

Мобильное обучение (mobile learning) – новая стадия развития электронного обучения (e-learning), использующего компьютерные технологии и возможности интернета. Прежде чем говорить о достоинствах мобильного формата, вспомним преимущества электронных курсов в принципе. Полноценная программа e-learning объединяет в себе минимум три формы обучения:

1. Классическое обучение – предоставление учебного материала, рассчитанного на изучение отдельными слушателями в удобное для них время. Это могут быть текстовые документы, презентации

(наиболее популярный формат), записи вебинаров. Подача материала статична, усвоение зависит в первую очередь от прилежности ученика. Это именно **учеба** в ее первозданном виде, похожая на классический лекционный курс.

2. Групповое обучение – одновременная работа нескольких слушателей в режиме онлайн. Это может быть совместная подготовка проекта, мозговой штурм,

Сегодня в мире насчитывается около миллиарда пользователей смартфонов – а ведь есть еще и планшетные компьютеры

обсуждение ключевых проблем организации. Важная стимулирующая часть групповой работы – конкурсность: ведь когда несколько человек делают одно и то же, кто-то неизбежно выходит вперед. При этом необходимо уравновешивать конкуренцию элементами командной работы. Такая форма обучения ближе всего к **рабочему процессу**.

3. **Динамическое обучение** – работа с интерактивными веб-приложениями. Тесты, игры, абстрактные или моделирующие реальные ситуации тренажеры – все это повышает степень вовлеченности сотрудников (все мы немного дети) и позволяет преподавателю прямо в ходе обучения оценить степень успеваемости слушателей, понимание ими сути учебного курса. Это **игровой элемент** обучения. Психологи хорошо знают, что из всех людей, взаимодействующих с компьютером, наибольшую концентрацию и вовлеченность

- **Большая свобода доступа.** У сотрудника есть доступ к обучающим материалам из любого места, где есть интернет-подключение.
- **Уникальность курса.** Учебная программа создается под цели и задачи конкретной компании, функции или даже должности.
- **Гибкость обучения.** Продолжительность и последовательность изучения учебного материала слушатель выбирает сам.
- **Оперативность обновления материалов.** Сотрудники постоянно имеют доступ к актуальной информации.

Из всех людей, взаимодействующих с компьютером, наибольшую вовлеченность демонстрируют игроки

демонстрируют игроки. Именно интерактивная, игровая, тестовая составляющая является тем оружием, благодаря которому e-learning может выиграть войну за слушателя у отвлекающей среды.

Достоинства электронного обучения:

- **Экономия на логистике.** Американские специалисты оценивают логистические расходы (транспорт, проживание, питание, аренда) в 85% от общей стоимости корпоративного обучения.
- **Экономия на замещающем персонале.** Люди проходят обучение без отрыва от работы – соответственно, нет нужды привлекать других людей на время учебы основного сотрудника.
- **Экономия времени.** Время, потраченное на освоение одной и той же темы при очном обучении и с помощью грамотно построенного электронного курса, существенно различается: дистанционные технологии экономят в разных сферах от 25% до 60% времени.
- **Массовость.** Число обучаемых может быть практически бесконечным. Нет необходимости отдельно разъяснять каждому региону особенности новой версии корпоративной информационной системы – это делается сразу и для всех.
- **Открытость.** Соблюдение преподавателем графика занятий, успехи каждого сотрудника, типичные ошибки и многое другое доступны любому из руководителей в 2–3 клика.

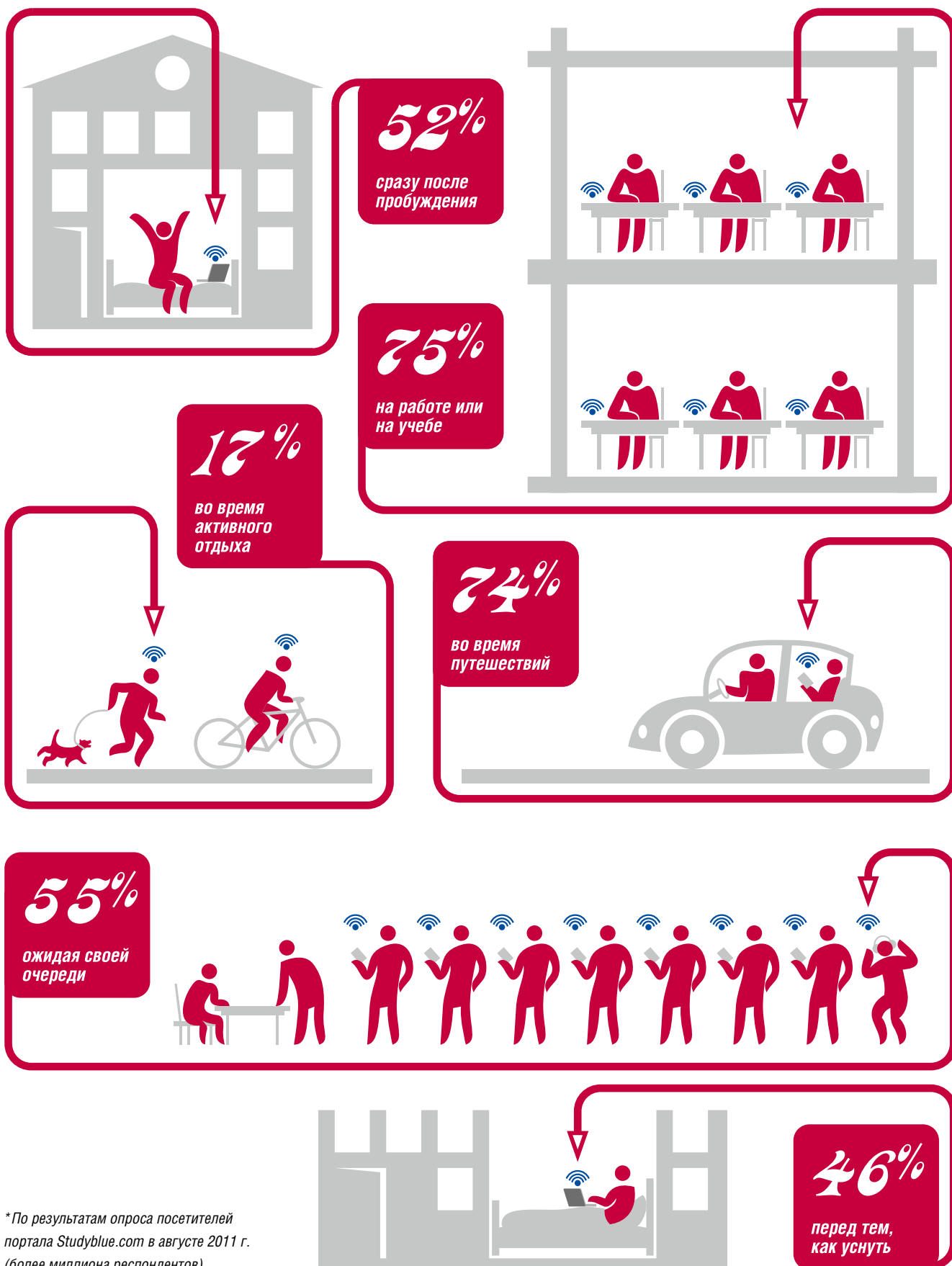
Сегодня практически все крупные банки, торговые сети, СМИ так или иначе пользуются преимуществами e-learning. Где-то это пока происходит на достаточно примитивном уровне (вебинары на арендованной площадке), где-то – на очень высоком (проработанные многоуровневые курсы с привлечением лучших разработчиков и преподавателей).

Плюс мобильность

С широким распространением таких устройств, как смартфоны и планшетные компьютеры, возникло новое средство доставки контента. Слушатели электронных курсов получили возможность «отвязаться» от больших компьютеров. У электронного обучения появился «младший брат» – мобильное обучение (mobile learning, или m-learning) – передача знаний на мобильное устройство с использованием WAP- или GPRS-технологий, Wi-Fi и 3G. В качестве носителя может выступить любое устройство, способное принимать, хранить и передавать информацию. Основное отличие мобильного обучения от электронного состоит в том, что коммуникации и обмен информацией происходят в беспроводной сети.

Преимущества mobile learning

- **Возможность учиться всегда и везде.** Мобильные устройства компактнее и легче книги, поэтому пользоваться смартфоном можно даже в переполненном транспорте. Для работы с информацией можно использовать время ожидания в аэропорту или приемной врача.
- **Высокий уровень концентрации внимания.** Фокус внимания держится 30–40 минут – в отличие от работы на стационарном компьютере.

Где и как часто люди пользуются m-learning*

- **Полный объем информации в любой момент.** Мобильное устройство можно синхронизировать с рабочим компьютером сотрудника.
- **Возможности сенсорного экрана.** В программе обучения можно использовать тактильные пиктограммы.

Области применения

В настоящее время специалисты «ЭКОП-СИ» разрабатывают мобильные курсы, которые могут выступать дополнением к основной программе обучения. Допустим, человек прошел тренинг по навыкам предоставления обратной связи, получил соответствующие знания, отработал полученные навыки. Далее мы предоставляем ему посттренинговое сопровождение, «зашитое» в мобильное приложение. Как это может выглядеть? Первый вариант: человек делает аудиозапись того, как он дает обратную связь, отправляет ее на проверку и в режиме онлайн получает оценку своей работы. Второй вариант: в мобильное приложение заложена подсказка, инструкция по эффективной обратной связи, которой можно воспользоваться в любой момент. Кстати, после прохожде-

На мобильные устройства хорошо ложатся программы, где требуется передать много знаний, но нет необходимости тренировать навыки

ния очного тренинга участнику отправляют краткую версию курса – в текстовом формате или как видеоролик.

Другая область применения m-learning – знакомство с новой продукцией. За 30–40 минут человек получает знания о новинках, разбирается, как с ними работать, как продавать, а затем тут же в интерактивном режиме проходит тест и получает оценку. Кроме того, мобильное приложение вовремя пришлет напоминание: ты собирался выучить то-то и то-то.

Третья перспективная область применения – технологическое обучение, когда нужно научить сотрудников работать с новой компьютерной программой.

Вообще говоря, на мобильные устройства органично ложатся такие обучающие программы, где требуется передать много знаний, но нет необходимости тренировать навыки. С помощью планшетного компьютера или смартфона осуществляется оперативный доступ к базам, обмен различными материалами, возможность в любой момент загрузить актуальную информацию. Можно оперативно передавать и получать необходимые данные, находясь в командировке, на конференции и т. п. Сотрудник имеет доступ к интересующим его программам и документам даже в отпуске или в нерабочие дни.

Кому можно рекомендовать m-learning?

1. Новичкам в период адаптации. Например, кассиры и операторы в банке смогут быстро изучить типичные рабочие технологии, на преподавание которых при очном обучении тратятся месяцы.
2. Сотрудникам, работа которых связана с частым обновлением ассортимента товаров или услуг: продавцам, официантам сетевых ресторанов, провайдерам услуг мобильной связи и т. п.
3. Опытным сотрудникам, которым нужно долго совершенствовать свой навык, например поварам. Короткие презентации новых продуктов и блюд, инструкции, советы, всплывающие подсказки позволяют человеку постоянно повышать свою квалификацию.

Может возникнуть вопрос: зачем для разработки курса m-learning нужны консультанты? Ведь в любой современной компании есть и эксперты, и специалисты по компьютерным технологиям. Дело в том, что для создания эффективной программы мобильного обучения нужны профессионалы с очень разными компетенциями. Безусловно, здесь потребуются экспертиза, связанная с конкретной областью. И, конечно, в решении этой задачи не обойтись без сотрудников IT-отдела. Однако помимо этого понадобятся профессионалы педагогического дизайна: именно они умеют обрабатывать и представлять информацию таким образом, чтобы она с максимальной отдачей работала на достижение обучающего эффекта. Нужно позаботиться также о красоте, удобстве и дружелюбности интерфейса. Консультан-

Можно выделить ряд всем известных прототипов e-learning из «доинтернетных» времен. Это, например, разработанные в военных ведомствах США и СССР симуляторы управления воздушными судами, получившие распространение еще в 1970-х годах. Признаки электронного обучения (причем достаточно высокого уровня!) налицо: обучающийся находится один на один с компьютером, тренажер моделирует реальные

ситуации, преподаватель удаленно контролирует процесс обучения. И хотя «удаленно» порой означало даже не «по локальной сети», а «стоя за спиной», все равно перед нами очевидный предшественник современных методов обучения.

Еще один пример – советские (и не только) компактные устройства, помогавшие подготовиться к экзамену в ГАИ. Там вообще не было электроники: перфокарта с вопросами

вставлялась в нехитрую коробочку с четырьмя кнопками, и контакт, от которого загоралась лампочка, замыкался только при правильном ответе. Экзамен сдавался на аналогичном по принципу работы устройстве, но уже в присутствии инспектора. Основные признаки e-learning, опять же, налицо: возможность обучения в любое время, игровой элемент, автоматический контроль успешности занятий, объективная проверка полученных знаний.

тант нужен, чтобы привлечь и объединить усилия всех этих специалистов, чьи услуги слишком дороги, чтобы держать их в штате компании.

Быть в тренде

Примерно 40% HR-менеджеров в Европе и США считают электронное обучение персонала стратегическим инструментом управления предприятием. В России эти технологии применяют менее 10% HR-специалистов. Тем не менее мобильное обучение, по всем признакам, набирает популярность и в России. Для этого есть несколько предпосылок. Во-первых, в связи с распространением частичной занятости и работы в режиме «фриланс» сотрудники компаний все больше времени проводят вне офиса. Такому «свободному» персоналу нужно обеспечить оперативный доступ к информации, возможность повышать свою квалификацию, обмениваться опытом. Во-вторых, через 10 лет до половины соискателей будут представлены поколением Y. Эти молодые люди активно интересуются использованием образовательных игр и программ на своих мобильных телефонах. Ну и, наконец, количество используемых мобильных устройств неуклонно растет. Так, по данным IDC (International Data Corporation – аналитическая фирма, специализирующаяся на исследованиях рынка информационных технологий), в первом полугодии 2013 года доля смартфонов в продажах мобильных телефонов и смартфонов выросла до 70% по сравнению с 50% в первом полугодии 2012 года.

Компаниям, делающим ставку на современный подход к обучению и развитию

персонала, нельзя не учитывать эти факторы. Но, прежде чем дать задание на разработку учебного курса, нужно ответить на ряд важных вопросов: «Чего мы хотим добиться? Какие умения „прокачать“? Какие проблемы решить? На каком участке добиться прорыва?» Не может быть эффективного курса, направленного на «общее развитие и профессиональный рост», – вопросы надо ставить и решать точно. Разумеется, в ходе создания курса обычно прорабатывается сразу несколько направлений, но выделить главное необходимо.

Например, к провайдерам часто обращаются с просьбой разработать дистанционный курс обучения для менеджеров по продажам. Это логично: именно продавцы приносят компании деньги. Но просто «научить лучше продавать» можно только совсем слабых, начинающих сотрудников. Работая с опытными людьми, желательнее уже на этапе разработки понимать, чего им не хватает. Возможно, нужно сделать акцент на коммуникативных навыках. А может быть, на глубоком изучении особенностей собственных товаров и услуг или на анализе рынка и понимании конкурентной среды. Это разные подходы, разные методики. Их можно совместить в одном курсе, однако содержание программы для каждой из целей все равно будет своим. Готовых типовых решений не существует.

Чем конкретнее поставлена задача перед разработчиком курса, тем более впечатляющие результаты будут получены в результате обучения.



Новые методы работы с командой

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

Станислав Куликов, директор по консалтингу «ЭКОПСИ Консалтинг»

Павел Безручко, генеральный директор «ЭКОПСИ Консалтинг»

Современный бизнес – это командная игра. Причем игра с очень сложными и постоянно меняющимися правилами. Сегодня руководители заинтересованы в коллективе профессионалов с мощным групповым интеллектом и общими ценностями. «ЭКОПСИ Консалтинг» разработала несколько новых форматов для развития команды.

TeamQ – центр развития команды

На наших глазах специфика управленческих и проектных команд меняется. Они становятся динамичными, один сотрудник может быть одновременно занят в нескольких проектах. Кроме того, чрезвычайно разнородные по составу команды все больше полагаются на технологии, особенно в коммуникации, и все меньше – на личное общение. Это приводит к неопределенности относительно распределения ролей и сфер ответственности. Человек зачастую просто не понимает, чего ему ждать от других членов команды, а также чего, в свою очередь, ждут от него.

Это приводит к неразберихе и неэффективности в работе. Одного в кризисной ситуации видят лидером, а он, как говорится, ни сном ни духом. Другой, напротив, вопреки ожиданиям, вдруг начинает «командовать». Прямо как в песне: «Мы выбираем, нас выбирают, как это часто не совпадает...»

Как же проверить, насколько соотносятся между собой представления и ожидания людей вашей команды? Специалисты компании «ЭКОПСИ Консалтинг» разработали TeamQ – центр развития команды. В основу разработки были положены поведенческая теория игр (behavioral game theory)

Руководители заинтересованы в коллективе профессионалов с мощным групповым интеллектом и общими ценностями

и серьезнейшие исследования командного взаимодействия. В частности, в Норвегии был проведен научный анализ командной

Игра на распределение дополнительной нагрузки



работы экипажей подводных лодок. Ученые смотрели, какие факторы влияют на эффективность команды. Выяснилось, что наиболее важным является то, насколько совпадают взаимные ожидания членов одного экипажа. Когда каждый понимает, что будет делать он сам и все остальные, в критический момент команда не тратит время на обсуждение ситуации.

В другом исследовании (его проводили специалисты NASA) изучалась деятель-

ность команд, управляющих беспилотными летательными аппаратами. Результаты были аналогичными: важно не то, как расписаны роли, а то, готов ли человек в нештатной ситуации переключиться на некомфортную для него роль, если члены команды от него этого ожидают.

Формат TeamQ – это набор деловых игр, в которых отыгрываются типичные ситуации: распределение ролей и ответственности, внутренняя конкуренция и т. п. Выигрыш зависит от учета позиции и ожиданий партнеров и правильного прогноза их действий. Каждый ход (решение) игрока формализуется – вносится в специальные компьютерные бланки. Параллельно все решения стекаются в компьютер ведущего для анализа. Участники получают моментальную обратную связь: ведущий сообщает, как команда сыграла на текущем ходу.

Например, может быть отыграно распределение нагрузки. Сначала каждый участник рассказывает о том, чем он занят в настоящий момент. Затем ведущий предлагает ситуацию: команде нужно подготовить серьезный отчет, работа над которым займет 100 часов. Игроку нужно взять какое-то количество часов себе и указать, какую нагрузку, по его мнению, возьмет на себя каждый из участников. Задача – распределить между собой нагрузку таким образом, чтобы выйти на искомое количество часов. За «перебор» и «недобор» команда штрафует. В этот момент оценивается способность команды действовать слаженно, когда нет возможности обсуждать индивидуальные решения.

Или игра на проверку совпадения ценностей – индивидуальных и коллективных. Ситуация: как только команда сдала проект клиенту, стало известно, что в работе есть упущения, последствия которых скажутся через какое-то время. Если сообщить об этом клиенту, имиджу компании будет нанесен урон – есть риск вообще потерять клиента. Игрокам нужно выбрать решение из трех предложенных вариантов. Сначала каждый участник делает собственный выбор. Затем отвечает на вопрос: «Как вы считаете,

если бы вам дали возможность обсудить ситуацию, к какому решению пришла бы ваша команда?» И наконец, игрокам дают минуту на обсуждение, чтобы они пришли к общему решению. Здесь можно увидеть, насколько индивидуальные ценности совпадают с командными.

Можно отыграть ситуацию конфронтации и проанализировать, чего ожидать от взаимодействия в проекте конкретных людей, какие есть риски. Кроме того, TeamQ позволяет понять, кто из членов команды демонстрирует «максимум понимания» в отношении намерений других, а кто, предугадывая действия коллег, ошибается чаще всего. Анализ такой информации

ложится в основу конкретных рекомендаций по взаимодействию в каждой паре участников.

При помощи TeamQ можно не только оценить согласованность взаимных ожиданий и ценностей, уровень доверия, но и проанализировать способность команды к обучению: несколько итераций игры дают участникам возможность приспособиться друг к другу, попробовать иную модель поведения, принять другое решение. Это способ оценить, насколько силен групповой разум команды, и понять, что конкретно нужно поменять во взаимных ожиданиях и в поведении игроков для более эффективного взаимодействия.

Бизнес-симуляция

Любая компания, инвестирующая в развитие персонала, хочет быть уверена, что деньги потрачены с пользой: люди получают необходимые знания и навыки, которые будут применять в работе.

Отчасти такую возможность дает тренинг за счет обратной связи со стороны тренера и коллег, участия в упражнениях и ролевых играх. Однако тренинг обычно направлен на отработку конкретных навыков. При этом участнику сложно оценить, какие именно действия системно привели его к тому или иному результату. Возьмем в качестве примера ситуацию, когда участники отработали на тренинге навык планирования. При этом по-прежнему остается непонятным, что произойдет на этапе реализации планов и какими будут финальные результаты проекта с учетом всех факторов и рисков. Кроме того, в обстановке тренинга участники имеют возможность продемонстрировать то поведение, о котором просит их тренер. Вот и получается, что жесткие в жизни руководители временно превращаются в «блеющих овечек», чтобы дать обратную связь подчиненному в ролевых упражнениях. В реальности они *никогда* так не поступят, но на тренинге «тренируют алгоритм» по просьбе ведущего.

Бизнес-симуляция как формат обучения имеет по сравнению с тренингом ряд преимуществ:

1. Дает участникам возможность быстро и ясно самостоятельно осознать свою неэффективность и сделать выводы.
2. Позволяет сначала увидеть процесс своей деятельности как совокупность шагов, системно приводящих к определенным результатам, а уж после этого тренировать отдельные полезные навыки.
3. Минимизирует возможность демонстрации социально желаемого поведения. Процесс должен быть настолько увлекательным, чтобы участники не задумывались о том, как они выглядят в глазах коллег и тренера, а действовали так же, как в реальной жизни.



4. Закладывает основу для глубокого и качественного анализа полученного опыта с опорой на фактические результаты.
5. Закрепляет алгоритм успешного поведения после анализа успехов и неудач.

Одна из наших новых симуляций – **Managing3** – направлена на развитие управленческих навыков. На игровом столе моделируется деятельность конкретной компании. Все как в жизни: набирается персонал, открываются офисы, выпускается продукция. Участники стратегически

Сильная сторона симуляции в том, что игроки могут быстро увидеть последствия принятых ими решений, оценить их эффективность

планируют работу предприятия на 10 лет и начинают реализовывать план. Для успеха игрокам нужно постоянно помнить о факторах, которыми они управляют, – о стратегии, финансах, людях. Если одно направление просело, неизбежно просядут остальные. Неверно выбранная стратегия влечет за собой неверные управленческие решения в области набора персонала, инвестиций и т. п. Справедливо и другое: когда в рамках вроде бы верной стратегии руководитель не готов принимать непопулярные решения (такие, например, как увольнение лишнего персонала), стратегия не срабатывает (вырастают затраты на персонал, компания несет убытки).

Сильная сторона симуляции в том, что игроки могут быстро увидеть последствия принятых ими решений, оценить их эффективность и при необходимости скорректировать стратегию. Немедленная обратная связь дает людям возможность совершать ошибки, цена которых в реальности была бы очень высокой, экспериментировать с разными решениями. Что еще более важно, игра помогает участникам взглянуть на компанию глазами собственника или топ-менеджера, понять особенности мышления и принятия решений на этом уровне. HR-директор одного из банков, для которых мы проводили эту симуляцию, поделилась своим открыти-

ем: «Раньше я шла к своему руководителю с просьбой „дай денег и людей“, особенно не задумываясь. Теперь могу посмотреть на ситуацию его глазами». Благодаря бизнес-симуляции ее мышление стало смещаться от парадигмы функционального руководителя к парадигме первого лица компании.

Еще один пример: финансовый директор филиала нефтяной компании в процессе симуляции создал себе «поле для экспериментов». Решения, которые он принимает в реальности, имеют очень высокую цену и влекут за собой серьезные последствия для бизнеса. В игре он смог попробовать разные сценарии, в том числе и те, которые никогда не стал бы рассматривать в жизни. Его вывод: «В жизни я перестраховываюсь – можно больше рисковать, более того, я готов это делать в работе».

Другая новинка «ЭКОПСИ» – симуляция **FreshBiz** и ее менеджерская версия **FreshManager** – динамичная игра, помогающая выявить ограничивающие убеждения, которые мешают человеку быть эффективным, а также отработать и закрепить нужные модели поведения. Под задачу клиента мы можем заложить в нее темы управления временем, изменениями, людьми, системного мышления, целеполагания и т. п.

В отличие от игры Managing3, которая моделирует деятельность компании, сохраняя термины и элементы реальной деятельности (менеджеры, финансы, персонал, офисы), FreshBiz/FreshManager погружает участников в метафорическую реальность. Здесь присутствуют игровые поля, «остров счастья», фишки, игральные кубики, специальные игровые роли. Задача этой симуляции – погрузить человека в игру, где он вел бы себя максимально естественно.

FreshBiz/FreshManager позволяет увидеть и проанализировать те убеждения, которые мешают человеку в реальности быть более успешным, эффективным, проявлять не соперничество, а готовность сотрудничать, использовать командный ресурс. Между играми мы проводим подробный и глубокий разбор с переносом выводов на рабочую практику участников.

Один из частых инсайтов участников после этой симуляции: «Оказывается, я не готов рисковать, использовать те шансы, которые предоставляет жизнь, бизнес». В игре шансы изображены в виде карточек с разными деловыми возможностями: право на дополнительный доход, на быстрое перемещение к цели, на внеочередное получение прибыли со своих предприятий и т. п. Как правило, игроки ждут идеального момента, чтобы достать заветную карточку и сорвать максимальный куш. Каково же разочарование тех, кто досидел до конца игры и не воспользовался шансом только потому, что закончилось время, – и как это похоже на жизнь...

Изначально симуляция FreshBiz была направлена на индивидуальное развитие человека. Мы переработали ее под корпоративный формат, сделали менеджерской.

Социодрама

Социодрама – родная сестра психодрамы, метода психологического консультирования, разработанного Якобом Морено. Но если в психодраме отыгрываются мечты и конфликты отдельного человека, то в социодраме сюжет выстроен вокруг группы людей или процесса. Здесь можно отыграть любую историю, связанную с командой или организацией. Это бизнес-театр, где актеры могут выступить в роли возможностей и ограничений, ценностей, целей, стратегии или конфликтов.

Приведем пример. Тема социодрамы, которую мы проводили для одного из заказчиков, звучала следующим образом: «Как нам улучшить отношения между Москвой и регионами». В основу социодрамы была положена реальная ситуация: из Москвы поступил пакет корпоративных стандартов, который позиционировался как «помощь сверху». Регионы о такой помощи не просили и по большому счету в ней не нуждались. Поэтому документы отложили в сторону и вскоре о них забыли. Спустя какое-то время головной офис вспомнил о «помощи» и поинтересовался, почему региональное представительство не пользуется разработанными для него стандартами. Последовало «выяснение отношений», результатом которого стали обида и непонимание с обеих сторон.

По новым правилам, после нескольких раундов игры выбирается «менеджер», которому подчиняются определенные категории игроков. Структура игры остается прежней, но добавляются дополнительные вводные: появляются «регионы», стратегия, менеджерские решения, индивидуальная работа представителей одной команды в разных «регионах», ставятся другие финансовые цели. Игра становится более сложной и динамичной: участникам нужно проявить навыки системного мышления, управления людьми, гибкость и т. п. Добиваясь поставленной цели, «менеджер» управляет своей категорией игроков за разными столами. При этом каждый «подчиненный» действует исходя из собственной игровой ситуации. Это напоминает взаимодействие головного офиса и региональных представительств.

В бизнес-театре, как и в театре обычном, возможно все. Поэтому «помощь» была представлена как корзинка с пирожками, которую изображал один из участников. Участники исполнили также роли отправителя корзинки, который руководствовался исключительно благими намерениями, и получателя, который вообще не ест пирожки. Высказанные вслух мысли, претензии и обиды участников социодрамы (в особенности «корзинки с пирожками», которую пинают туда-сюда) позволили заказчикам понять, что происходит в реальной жизни, и сделать правильный вывод: если хочешь помочь, сначала спроси, нуждаются ли в твоей помощи. А если на самом деле хочешь ввести единые для Москвы и регионов стандарты, то так и говори: «Это приказ!»

Как работает социодрама? Как известно, человеческий мозг состоит из двух полушарий: левое отвечает за логическое мышление, правое – за образное. Пытаясь решить бизнес-задачу, мы, как правило, активнее обращаемся к своей «левой стороне». Рациональный подход и здравый смысл позволяют нам смоделировать и проанализировать проблему и принять структурированное решение.

Но люди не роботы, и как только они пытаются реализовать логически выверенную

и выстроенную на бумаге стратегию, оказывается, что за бортом рациональных рассуждений остались чьи-то страхи и нежелание перемен либо, напротив, неучтенные ресурсы, основанные, например, на иррациональном воодушевлении, интуитивные догадки и прозрения.

Социодрама позволяет раздвинуть рамки шаблонов, интеллектуальных представлений о реальности, в плену которых мы обычно пребываем. Призывая эмоции, фантазию и интуицию на помощь логике, люди выходят за привычные границы и «проживают» будущую реальность. Например, отыгрывая различные ситуации, они так же, как и в жизни, сталкиваются со своими ограничениями, о которых при логическом подходе предпочитают не думать. Эмоции и интуиция нужны, чтобы уверенно шагать в будущее. Жить исключительно рациональным умом в иррациональном мире нельзя. Социодрама – это способ пробудить в человеке творческое, живое эмоциональное начало – удачное дополнение к рассудочно-аналитическим левополушарным методам групповой работы.

Часто встречающаяся тема социодрамы – путь к цели. Это проектирование будущего, возможность проверить, как будет осуществляться новая стратегия. Отыгрывая запланированное будущее, команда

увидит, какие есть барьеры: как воспримут перемены клиенты и конкуренты, хватит ли у компании ресурсов и т. п. Например, результатом социодрамы для одного из наших клиентов стало неприятное открытие, что через два года компании ждет тот же финансовый результат (нулевой рост), несмотря на амбициозные цели руководства. Это открытие породило плодотворную дискуссию о неясности рычагов будущего роста. Раньше эта тема была «запретной»: управленческая команда ее избегала.

Другая типичная тема – командное или межфункциональное взаимодействие. Такая социодрама помогает наладить взаимопонимание между подразделениями или частями организации. Например, для разрешения конфликта между производством и маркетингом в ролях разыгрываются проблемы, возможности, потоки информации, реакции клиентов. Или возьмем такую непростую материю, как взаимоотношения головного офиса и филиалов. Упомянутая выше социодрама «Как нам улучшить отношения между Москвой и регионами» привела игроков к выводу, что эти отношения наладятся, если очистятся от лукавства, когда приказ из Москвы маскируется под помощь, а затем получатели «помощи» в регионах говорят, что абсолютно в ней не нуждаются.

Третья интересная тема социодрамы – миссия, ценности, корпоративная культура, то есть духовное начало в компании. Это попытка через правополушарные методы (не через логику и рассуждения) понять, ради чего люди работают. Можно сколько угодно рассуждать о ценностях, но идеалы останутся декларацией, пока не будут «прожиты» сотрудниками. Допустим, компания провозгласила: «Мы не обманываем клиентов». Проживая в социодраме реальные ситуации, можно проверить, является ли эта ценность истинной для компании, за какую цену она готова (или не готова) продать свои идеалы.

Бизнес-театр помогает заново и более глубоко осознать то, что происходит в реальности, чтобы дальше действовать исходя из более широкой и точной картины мира.



ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ФУНКЦИИ

Если вам необходимо провести комплексное обучение конкретной категории сотрудников, например, менеджеров проектов, продавцов, HR-специалистов, то идеальным решением является интенсивный практичный фокусный курс развития категории – программа развития функции от «ЭКОПСИ».

Мы предлагаем программы развития следующих функций:

- Продажи и работа с клиентами
- Охрана труда и промышленная безопасность
- Управление персоналом
- Управление индустриальными проектами
- Управление IT-проектами
- Управление научными коллективами и инновациями
- Бережливое производство

Особенности программ:

1 Непрерывность развития

Сочетание очных модулей и межмодульных практик (проектной работы, обучения на рабочем месте, e-learning, само-развития и т.п.); встроенная в программу оценка «на входе» и «на выходе»; у группы есть персональный куратор (групповой коуч), который помогает осмыслить и применять на практике полученные знания и навыки.

2 Вовлечение участников

Разнообразные интерактивные форматы проведения (бизнес-симуляции, тренинги, мастер-классы с экспертами, конференции, вебинары и пр.) и использование автоматизированных систем повышения эффективности обучения.

3 Глубокая экспертиза

Привлечение к участию в программе руководителей и внутренних экспертов компании, а также экспертов из отраслевых и неспецифических компаний для обмена лучшими практиками. Возможность примерить эти практики к специфике деятельности компании и выбрать эффективные.

4 Кастомизация содержания и формата

Адаптация к специфике бизнеса, целевым установкам и компетенциям сотрудника функции. Возможность выбрать круг тем, формат и продолжительность программы.

Участники не просто развивают свою компетентность. Они становятся проводниками новых ценностей и стратегии, соавторами позитивных изменений в компании.



Среда обитания – окончательный диагноз

Мария Макарушкина, партнер «ЭКОПСИ Консалтинг»

Материал подготовлен на основе статьи, опубликованной в газете «Ведомости», №112 (3374), 27 июня 2013 г.

В конце первого курса учебы в университете моя подруга влюбилась в одного нашего студента. Подруга была строгая, серьезная, целеустремленная. Он же приехал в столицу из южных областей страны, обладал живым характером, веселым нравом и яркой внешностью. Они начали встречаться, но как-то неожиданно быстро расстались. «Может быть, я неправа, но ничего не могу поделать», – рассказала мне потом подруга, – когда я побывала у него в общежитии, мои чувства испарились. У него такой чудовищный беспорядок. Этот человек ничего в жизни не добьется, раз не способен организовать свою «среду обитания». Мне он стал неприятен». Относительно его карьерных перспектив, подруга не ошиблась. Университет он так и не закончил – был отчислен за неуспеваемость. Неорганизованность и отсутствие силы воли привели к серьезным проблемам, но подруга сразу его «вычислила». Действительно, иногда наше место обитания оказывается очень «показательным» и ярко свидетельствует о наших

пристрастиях, личностных особенностях, потенциальных проблемах.

«А вот что вы, как психолог, – недавно спросил меня руководитель департамента одной крупной компании, – можете рассказать о моем сотруднике, чей рабочий стол всегда совершенно пуст? Там никогда нет ни рабочих бумаг, ни личных фотографий...»



Конечно, любые категоричные и однозначные заключения о людях на основании столь малых проявлений, как вид их рабочего места, выглядят не очень серьезно. Тем не менее в этом вопросе я могу сослаться не только на собственные наблюдения за руководителями и их кабинетами, но и на проведенные несколько лет назад исследования психологов Гарвардского университета, подтверждающие достаточно высокую корреляцию между психологическими интерпретациями вида рабочего места сотрудника и личностно-деловым портретом его обладателя, сделанным на основе результатов интервью, тестов, оценки 360 градусов. Поэтому предостерегая от безапелляционных, грубых и неаккуратных выводов, я предлагаю использовать наблюдение за видом рабочего места лишь как повод для дальнейшей и тщательной проверки возникших гипотез.

Итак, подобное исследование надо начинать с анализа ощущений. Попадая в незнакомый кабинет, я смотрю по сторонам и одновременно внимательно прислушиваюсь к себе. Какие чувства вызывает этот кабинет? Что напоминает? Некоторые кабинеты бывают уютными, теплыми, гостеприим-

ными – не очень большие, с хорошими картинами или фотографиями на стенах, удобными креслами, мягким верхним светом, «живым» рабочим столом со всеми признаками активной деятельности: включенным компьютером, чашкой чая или кофе, рабочими бумагами, читаемыми журналами. Рядом шкаф с книгами и подарками – сувенирами. Первое ощущение редко обманывает: в таких кабинетах действительно обычно обитают приветливые, открытые, уважающие людей руководители. Или помню кабинет одного высокого начальника, который вызывал несколько тревожную ассоциацию с медицинским учреждением. Все формально, безукоризненно чисто, предметы на своих местах, в идеальном порядке. На стенах – довольно безликие, невыразительные пейзажи. Свет ламп белый, некомфортный. В стилистике мебели преобладают металлические конструкции. Стулья жестки, строги. Во всей обстановке отсутствует «душа». Кабинет будто показывает: не задерживайся! Хозяин кабинета не улыбочив, мрачен. Он принимает непопулярные решения, действует жестко, директивно, не прислушиваясь к чужими мнениям. С ним и правда хочется поскорей расстаться. Или вот еще один любопытный кабинет. За дверью открывается необычная и даже пугающая картина: скульптура африканской женщины черного дерева в человеческий рост, украшенная немыслимыми перьями, поясами, гроздьями цветных бус. В одном углу – настоящее чучело медведя, в другом – иконы. Антураж помещения призван шокировать, смущать, вызывать интерес. Руководитель вполне соответствовал кабинету – человек креативный, демонстративный, он был очень говорлив, но по-своему хитер: уклончиво отвечал на вопросы, удивлял неожиданными комментариями, пытался заставить собеседника врасплох и тут же смеялся, озадачивал, переходя от двусмысленной шутки к обсуждению серьезных вопросов.

Бывают кабинеты, похожие на музеи, мавзолеи, рестораны, восточные торговые лавки, игровые комнаты, фото- и картинные галереи, учительские, гостиницы, заброшенные жилища. Я встречала рабочие места, вызывающие ассоциации с домашним очагом, нелюбимым детищем, унылым осенним днем, фантастическим фильмом.



А теперь обратимся к интерпретациям особенностей рабочего места и его хозяев.

Портреты высших руководителей на стене за спиной – демонстрируемый патриотизм, самооценка руководителя не очень высокая, близость сильных мира сего ее усиливает, укрепляет.

На фотографиях и портретах изображены старшие по возрасту и опыту (учителя, известные философы, писатели) – несамостоятельность, тенденция советоваться.

Стол захламлен горами бумаг, чайной посудой, мелочами – неорганизованность, хаотичность в решениях и действиях, но также креативность, творчество, чудачество.

Наличие множества сувениров, забавных вещей, статуэток – развито «подростковое начало», живость натуры, инфантилизм, азарт, готовность к игре, но также сентиментальность, тенденция часто вспоминать прошлое (в том числе и обиды), страсть к коллекционированию, накопительству.

Дипломы, призы, сертификаты, личные фотографии (в том числе с известными, публичными людьми) – эгоцентризм, нарциссизм, желание продемонстрировать свой интеллект и профессионализм, быть в центре внимания, стремление к обучению, но также низкая самооценка, подсознательная неуверенность в себе и своих силах (для подтверждения профессионализма требуются сертификаты).

Открытая коробка конфет, чай, мед, фрукты, на столе что-то интересное для людей, удобный гостевой стул – общительность, демократичность, умение договариваться, готовность к обсуждениям, склонность к сомнениям, высокая командность.

Разумный порядок на столе – собранность, ответственность, аккуратность, планирование, внимание к деталям, педантизм.

Пустой стол, отсутствие любых предметов и бумаг – тенденция снимать



с себя ответственность, не принимать решения, стремление все отодвинуть (убрать) от себя, но также новый старт, очищение перед новым этапом, проектом.

Необычность антуража (пространство, предметы, картины) – поиски нового, современность, экспериментаторство, креатив, также вычурность, дань моде.

Очень просторный кабинет – стремление оберегать свои границы (не приближайся!), а также высокая личная энергетика, сила характера, способность быть лидером большого коллектива.

Множество графиков (за спиной) – попытка организовать себя для других, слабая самоорганизация, также имитация бурной деятельности.

Атмосфера в кабинете: прохлада и жара – тип темперамента хозяина.

А теперь будет интересно посмотреть по сторонам и, возможно, продолжить этот список. Но, главное, уделите внимание собственному кабинету и столу. Что Вы там видите, что скажете про хозяина?

ЛУЧШАЯ
КОМПАНИЯ



Изучение вовлечения

Андрей Онучин, руководитель практики «Социология бизнеса» «ЭКОПСИ Консалтинг»

В течение последних 5 лет в практике российского бизнеса все чаще стало встречаться новое для многих менеджеров понятие «вовлеченность персонала». Чем дальше, тем больше руководителей компаний начинают интересоваться исследованиями вовлеченности, стремятся измерять степень вовлеченности своих сотрудников и управлять ею. При этом часто не только менеджеры, но и консультанты вкладывают в это понятие самое разное содержание.

Зачем исследовать и формировать вовлеченность

Проследив истоки, можно увидеть, что все началось с исследований *удовлетворенности* сотрудников. Идея о том, что довольные сотрудники работают лучше недовольных, казалась очевидной. Однако популярность измерений удовлетворенности постепенно сошла на нет, когда целый ряд исследований показал, что прямой корреляции между тем, насколько довольны сотрудники, и эффективностью компании нет.

Следующим этапом стало внимание к изучению *лояльности*. Логика понятна: если мы не можем спрогнозировать результативность, то уж выясним хотя бы, не ждет ли нас в ближайшем будущем массовый отток персонала. При этом бизнес не мог ограничиваться *измерением* лояльности: немало исследований предпринималось с целью

Чем дальше, тем больше руководителей компаний начинают интересоваться исследованиями вовлеченности, стремятся измерять степень вовлеченности своих сотрудников

выявить, *почему* кто-то работает хорошо, а большинство плохо. В итоге появилось понятие «вовлеченность» и начались исследования, направленные на ее измерение. Главной задачей стало изучение факторов, стимулирующих работников не просто отбывать свою смену от звонка до звонка, а проявлять инициативу, стремиться в своей работе к выдающимся результатам.

Статья подготовлена при финансовой поддержке РГНФ в рамках проекта проведения научных исследований («Переживание социальных проблем представителями различных социальных групп современного российского общества»), проект № 12-06-00731

Каждый руководитель может вспомнить ситуации, когда сотрудник «проходил лишнюю милю», то есть выходил за рамки формальных должностных обязанностей и делал больше, чем положено, чтобы добиться результата. Вовлеченному сотруднику «не все равно». Он проявляет ответственность и инициативу – причем ответственность внутреннюю, неформальную. Он работает «не за страх, а за совесть».

На уровне здравого смысла связь вовлеченности людей с результатами бизнеса несомненна. Поэтому все больше компаний как в Европе и Америке, так и в России стремятся найти рецепт вовлеченности, видя в ней своего рода «философский камень»¹, способный принести бизнесу мощную финансовую отдачу.

По результатам исследований Hewitt Associates, в компаниях с высоким уровнем вовлеченности сотрудников по сравнению с компаниями с низким уровнем вовлеченности:

- стоимость акций **выше на 12%**;
- годовой объем продаж в расчете на одного сотрудника **больше на \$27 000**;
- годовая прибыль в расчете на одного сотрудника **выше на \$3800**;
- уровень удовлетворенности клиентов **выше на 5–10%**;
- количество конкурентоспособных заявок на открытые вакансии **больше примерно вдвое**.

Исследования вовлеченности персонала в российских компаниях, проведенные «ЭКОПСИ Консалтинг», показали высокую (0,82) корреляцию индекса вовлеченности и производительности труда (в натуральном выражении). Иначе говоря, средний показатель вовлеченности в наиболее эффективных по производительности труда компаниях был в 1,56 раза выше, чем в наименее эффективных.

Источники и составные части

Описанные выше заманчивые перспективы стимулируют компании оценивать и усиливать вовлеченность своих сотрудников. Однако, хотя эта тема волнует многих, серьезные исследования

вовлеченности пока малочисленны и не всегда методически безупречны. Попытки сформулировать точное определение вовлеченности часто напоминают определение интеллекта, данное в ходе сессии экспертов в 1921 году: «Интеллект – это то, что измеряют тесты IQ».

В настоящее время есть несколько подходов к описанию вовлеченности. В основе каждого из них лежат практические наработки конкретной компании, проводящей исследования. Соответственно, каждый подход имеет свои особенности в объяснении того, как правильно понимать и оценивать вовлеченность и те факторы, которые на нее влияют. Рассмотрим наиболее популярные из них.

Great Place to Work Institute

Еще в 1984 г. в своей книге «100 лучших работодателей Америки» Роберт Леве-ринг и Милтон Московитц описали опыт работников лучших компаний, проводя сопоставление с множеством других изученных ими американских компаний. Рассуждая о работе мечты и давая определение лучшего работодателя в терминах отношений, Роберт Леве-ринг и Эми Лайман разработали модель из пяти ключевых признаков (табл. 1).

В рамках своих ежегодных исследований сотрудники Great Place to Work Institute проводят опрос «Индекс доверия» (Trust Index), в котором измеряют, насколько рабочей атмосфере компании присущи доверие, гордость и дух товарищества, а также проводят «Аудит культуры» (Culture Audit), в ходе которого выявляют приемы, вдохновляющие сотрудников компаний трудиться, максимально вовлекаясь в свою работу².

Подход Hewitt Associates

В этом подходе рассматриваются три индикатора вовлеченности:

- «говорит» (сотрудник позитивно отзывается о компании в общении с коллегами, потенциальными сотрудниками и клиентами);

¹ Философский камень – алхимическое вещество, превращающее свинец в золото.

² По материалам книги М. Бёрчелла и Дж. Робин «Отличная компания. Как стать работодателем мечты» (М.: Альпина Паблишер, 2013).

Таблица 1. Ключевые признаки работы мечты

 НАДЕЖНОСТЬ	Коммуникация: открытость и общедоступность каналов коммуникации Компетентность: компетентность в координировании человеческих и материальных ресурсов Целостность: целостность в последовательной реализации видения	ДОВЕРИЕ
	Поддержка: поддержка профессионального развития и выражение признательности Сотрудничество: привлечение сотрудников к выработке решений там, где это уместно Забота: заботливое отношение к сотрудникам как к индивидуумам, имеющим личную жизнь	
	Равенство: равное отношение ко всем с точки зрения вознаграждений Непредвзятость: отсутствие фаворитизма при найме и продвижении Равноправие: отсутствие дискриминации и наличие процесса апелляции	
 ГОРДОСТЬ	Работа: гордость своей работой, своим личным вкладом Команда: гордость работой команды или рабочей группы Компания: гордость продукцией компании и ее репутацией в обществе	
 ДУХ ТОВАРИЩЕСТВА	Душевность: способность оставаться собой Радухие: теплая и дружелюбная атмосфера Общность: чувство «командности» или «семейности»	

- «остается» (сотрудник хочет остаться в компании на длительное время, быть частью компании);
- «стремится» (сотрудник прикладывает дополнительные усилия, чтобы способствовать успеху бизнеса).

По словам экспертов из Hewitt, эти индикаторы были выделены при анализе всего массива информации, собранной в ходе опросов в тысячах компаний по всему миру.

Подход Towers Watson

В модели Towers Watson вовлеченность сотрудников зависит от того, как они:

- **думают** (рационально понимают стратегические цели организации и ценности и соотносят с ними свою работу);
- **чувствуют** (эмоционально привязаны к организации и тем людям, с которыми работают);
- **действуют** (мотивированны и готовы инвестировать свои усилия, делать больше того, что от них ожидается).

По мнению консультантов Towers Watson, в современных условиях, сформированных экономическим кризисом и рецессией, руководители компаний должны уделять особое внимание вопросам, которые непосредственно влияют на текущие потребности и проблемы сотрудников. Вот эти вопросы:

- **благосостояние сотрудников** – организационный климат, который способствует физическому и эмоциональному здоровью работников;
- **рабочая обстановка** – условия труда, обеспечивающие высокую производительность и успехи в работе;
- **поддерживающее управление** – новый, по мнению экспертов Towers Watson, подход к управлению и эффективностью, по сути представляющий собой систематическую поддержку инициатив сотрудников.

Таким образом, ключевыми инструментами обеспечения вовлеченности сотрудников в ближайшие годы будут улучшение

благополучия, создание продуктивной рабочей среды и переопределение желаемого поведения менеджмента.

Подход Gallup Inc.

В ходе исследований Gallup Inc. были выделены 4 измерения вовлеченности сотрудников, которые находят свое отражение в 12 вопросах, наиболее коррелирующих с производительностью труда, лояльностью клиентов и ростом продаж. Вот эти измерения:

- **основные потребности** (2 вопроса);
- **поддержка управления** (4 вопроса);
- **работа в команде** (4 вопроса);
- **рост** (2 вопроса).

Рейтинги по этим 12 вопросам затем объединяются в индекс, который может быть использован для разделения сотрудников на три категории:

- **вовлеченные сотрудники**, работающие со страстью, – чувствуют сильную связь с организацией и упорно трудятся, чтобы обновлять и улучшать свою компанию;

К настоящему времени в исследованиях, проведенных «ЭКОПСИ», приняли участие около 12 тыс. сотрудников из более чем 300 компаний

- **невовлеченные сотрудники** – делают ту работу, которую от них ожидают, но не прилагают никаких дополнительных усилий;
- **активно отключенные сотрудники** – не только несчастны сами, работая в компании, но и заражают своим недовольством других сотрудников.

База Gallup на сегодняшний день является одной из крупнейших в исследованиях вовлеченности: 5,4 млн ответов сотрудников 504 организаций, 16 крупных отраслей промышленности в 137 странах. Однако к ней есть и критические замечания. Так, исследование правительственных организаций показало, что лишь 5 из 12 вопросов работают на дифференциацию лучших рабочих групп, а остальные с производительностью труда не связаны.

Подход «ЭКОПСИ Консалтинг»

Консультанты «ЭКОПСИ Консалтинг» проводят ежегодные исследования вовлеченности персонала в компаниях России и стран СНГ. К настоящему времени в этих исследованиях приняли участие около 120 тыс. сотрудников из более чем 300 российских компаний. На сегодняшний день это самая большая в России выборка, дающая уникальные возможности для исследования вовлеченности в нашей стране.

Модель вовлеченности, используемая в «ЭКОПСИ Консалтинг» опирается на 3 базовых блока:

- **удовлетворенность** – то, как сотрудники оценивают ключевые характеристики организации их работы в компании;
- **лояльность** – позитивное отношение к компании и ее бренду, стремление продолжать свою работу в компании;
- **инициатива** – готовность сотрудников прилагать значительные усилия для достижения превосходных результатов, чувство личной причастности к результатам компании.

Анализируя собранные данные с использованием методов факторного анализа, эксперты «ЭКОПСИ Консалтинг» выделили 4 ключевых фактора, которые устойчиво проявляются из года в год и в максимальной степени влияют на вовлеченность российских сотрудников. Эти факторы можно условно разделить на две группы:

1. То, что может предоставить компания:

- **Контроль над своей жизнью.** Вовлеченные сотрудники – это люди, которые хотят сами определять свою жизнь и влиять на свою судьбу. Они не могут быть пассивными исполнителями. Для вовлеченного сотрудника важно понимать, как его усилия связаны с получаемым вознаграждением (материальным и моральным). Он хочет устранять барьеры в своей работе, проявлять инициативу и видеть, что она поддерживается руководством. Для вовлеченного сотрудника в целом важно, чтобы его слышали, поэтому он хочет, чтобы руководство было внимательно к обратной связи снизу. Все это обеспечивает условия для полноценного развития инициативы.

- **Корпоративная идеология.** Вовлеченные сотрудники готовы играть по правилам. Они признают и соблюдают ценности компании, но ждут соблюдения установленных правил и от руководителей компании. Вовлеченные сотрудники воспринимают руководителей компании как честных и справедливых, доверяют им. Все это позволяет вовлеченным сотрудникам искренне гордиться своей компанией, быть лояльными ей.
- **Эффективная рабочая среда.** Вовлеченные сотрудники ценят то, что позволяет работать продуктивно. Им важно, чтобы в компании были выстроены эффективные бизнес-процессы, которые помогают, а не мешают работать. Они ждут, что компания, уважая их профессионализм, предоставит им право самостоятельно принимать решения в зоне своей ответственности и снабдит ресурсами, необходимыми для выполнения работы. Они стремятся работать в коллективе профессиональных и конструктивных коллег, в идеале – столь же увлеченных работой. Удовлетворенность ресурсами и средой работы поддерживает вовлеченность.

2. То, что зависит от самого сотрудника:

- **Интеграция.** Этот фактор проще пояснить на примере. Одному сотруднику близка и понятна такая корпоративная культура, где формальности и руководящие указания сведены к минимуму. Квинтэссенцией среды, наиболее подходящей такому человеку, является фриланс – работа на себя. В то же время другому важен коллектив с четкими нормами, правилами, традициями и обязанностями, социально значимая работа, полезная людям и обществу. Успешность интеграции характеризуется степенью совпадения устремлений и ценностей конкретного человека с устремлениями, ценностями и культурой конкретной компании. Высокий уровень доверия к руководству компании, атмосфера поддержки инициатив, наличие условий работы, которые удовлетворяют сотрудников, – все это непосредственно зависит от компании и тех, кто ее возглавляет. Интеграция – более сложный вопрос. Ее можно добиться, подбирая людей, соответствующих корпоративной культуре компании по

своим ценностям и устремлениям. Необходимо искать тех, у кого «есть шанс вовлечься». И тут надо признать, что иногда встречаются такие люди, которым крайне сложно увлечься чем бы то ни было, вне зависимости от условий, которые для них созданы. Поэтому важна личная способность быть вовлеченным.

В ходе исследований, проведенных «ЭКОПСИ Консалтинг», обнаружился ряд тенденций, важных для понимания вовлеченности. Например, оказалось, что слишком высокие результаты по факторам вовлеченности (стабильно выше 85% позитивных ответов в опросе) – не всегда повод для оптимизма. За сверхвысокими оценками зачастую стоит социальная желательность: сотрудники могут завышать оценки из страха подвергнуться наказанию или подвести своего непосредственного руководителя, которого могут наказать за низкие оценки в подразделении.

Важный индикатор вовлеченности – дифференцированность значений, то есть величина разброса между вопросами исследования, набравшими низкие баллы, и вопросами, оцениваемыми высоко. Даже при высоких оценках слишком сглаженный профиль баллов с минимальным разбросом характерен для компаний с низкой вовлеченностью сотрудников, а также для индивидуальных оценок сотрудников, которые психологически настроены покинуть компанию.

Необходимо профессионально интерпретировать данные любых опросов вовлеченности, чтобы не совершить этих и других возможных ошибок.

Какую вовлеченность мы развиваем?

Анализ самого понятия вовлеченности применительно к работе людей в бизнесе позволяет выделить два важных аспекта вовлеченности (см. табл. 2):



Таблица 2. Два аспекта вовлеченности персонала

	НИЗКАЯ приверженность успеху компании	ВЫСОКАЯ приверженность успеху компании
ВЫСОКАЯ приверженность своей работе	Энтузиаст своего дела, которому все равно, где, в какой компании его делать	Энтузиаст своего дела, патриот своей компании
НИЗКАЯ приверженность своей работе	Сотрудник, которому ни до чего нет дела	Патриот своей компании, которому неинтересна его текущая работа

- **Приверженность своей работе** (work engagement в англоязычных исследованиях) – увлеченность человека своей работой, готовность находить смысл, интерес и удовольствие в самом процессе деятельности.
- **Приверженность успеху компании** (employee engagement в англоязычных исследованиях) – сопричастность, личная заинтересованность в успехе конкретного подразделения и компании в целом, ответственность за этот успех.

Разрабатывая программу повышения вовлеченности, важно понимать, кого в компании больше – энтузиастов своего дела, которым нужно помочь стать патриотами компании, или патриотов, которым нужно показать, как получить удовольствие от работы.

Российским компаниям, которые стремятся сформировать у себя культуру вовлеченности, нужно учитывать несколько важных явлений:

«Западно-восточная ось лояльности»

В международных исследованиях вовлеченности регулярно фиксируются парадоксальные факты, противоречащие здравому смыслу. Так, в исследованиях Right Management, проведенных в Америке, Европе и Азии, было отмечено, что уровень вовлеченности в Индии и Бразилии значительно выше, чем уровень вовлеченности в Швеции или Англии.

Мы тоже обнаружили этот парадокс, когда проводили исследования на территории СНГ, и дали ему условное название «западно-

восточная ось лояльности». Суть парадокса в том, что действительной основой выявленных различий является отнюдь не разный уровень вовлеченности. Ни фокус-группы, ни другие качественные методы не подтверждают, что на Востоке вовлеченность выше. Истинная причина этого феномена – высокая дистанция власти на Востоке, которая не позволяет сотрудникам критиковать руководство и свою компанию. Готовность сотрудников демонстрировать вовлеченность в своих ответах на вопросы тем выше, чем более естественной является для них патриархальная культура.

Выявленный феномен позволяет критично оценить распространенную во многих компаниях процедуру сравнения полученных результатов с бенчмарками «лучших западных практик». Хорошие результаты сравнения, скорее всего, говорят не о том, что вовлеченность сотрудников вашей компании выше, чем у сотрудников аналогичных компаний в Западной Европе, а о том, что многие ваши сотрудники не умеют давать конструктивную обратную связь в опросе.

«Критическая масса»

Среди невовлеченных в своей массе коллег вовлеченный сотрудник чувствует себя некомфортно. Он – белая ворона. Помимо преодоления рабочих проблем он должен тратить силы на противостояние общему безразличию и цинизму. Верно и обратное: по мере роста доли вовлеченных сотрудников даже не самые активные увлекаются и включаются в этот стиль жизни и работы. Таким образом, чтобы повысить

уровень вовлеченности в компании, необходимо создавать «критическую массу» – продвигать вовлеченных сотрудников и руководителей на ключевые должности в каждом подразделении.

Признание и благодарность

Важно, чтобы работники видели, что их руководители признают и ценят их хорошую работу. Благодарность формирует вовлеченность. Почти в любой компании есть формальные механизмы, которыми руководитель может воспользоваться, чтобы отметить хорошую работу сотрудников: доски почета, грамоты и т. п. А вот такой простой и очень эффективный инструмент, как простое спасибо за хорошую работу, радикально недооценивается и используется довольно редко.

Неготовность вовлекаться

Не все люди и не всегда способны и готовы вовлекаться в работу. Вовлеченных людей и тех, кто демонстрирует склонность стать таким, нужно ценить, развивать и поддерживать. Однако в любой компании есть такие сотрудники и руководители, которых ни вовлечь, ни увлечь невозможно практически ничем. С самыми безнадежными следует расставаться.

Зависимость уровня вовлеченности от фазы жизненного цикла компании

В фазе стартапа и в период быстрого роста вовлеченность сотрудников обычно выше, прежде всего за счет благоприятных условий для проявления инициативы. В период стагнации вовлеченность ниже, и дефицит энтузиазма компенсируется ответственностью. В период кризиса в компании происходит резкая дифференциация вовлеченных и активно невовлеченных сотрудников. Анализируя результаты исследования вовлеченности 2010 и 2011 гг., эксперты «ЭКОПСИ Консалтинг» отметили, что уровень вовлеченности позволяет весьма точно выявить тенденции спада или подъема бизнеса как в отдельных компаниях, так и в целых отраслях.

Увлеченность и вовлеченность

Формирование корпоративной культуры, в которой вовлеченность становится нормой жизни, – сложный и длительный процесс. В некоторых организациях вовле-

Рисунок 1. Сравнение с «лучшими западными практиками»



ченность людей предпочитают рассматривать только через призму идеологии, как увлеченность. Такие компании пытаются вернуться к «комсомольскому задору», энтузиазму, формирование которых долгое время считалось в СССР одной из главных идеологических задач. Энтузиазм создать проще, чем вовлеченность, – нужно просто агитировать, «раскачивать» эмоции. Однако это дает лишь краткосрочный, временный эффект. К сожалению, современное массовое сознание весьма цинично и с подозрением относится к любой идеологии (кроме идеологии потребления). Настоящая вовлеченность не формируется агитационными методами – работодателям придется позаботиться о том, чтобы стать достойными уважения и любви сотрудников. Подобно любви и дружбе, вовлеченность – процесс взаимный: персонал вовлекается в деятельность компании, но и компания вникает в интересы и цели своих людей. Вовлечение сотрудников – не цель и не инструмент, как это часто трактуется во многих организациях. Скорее, следует рассматривать это как систему ценностей и философию управления, которые, будучи принятыми в организации, помогают включить сотрудников в процесс непрерывного совершенствования и увеличивают личную заинтересованность работников в успехе компании. Задача руководства компании – формировать культуру соучастия как основу высокой вовлеченности сотрудников.

ЕВРАЗИЯ



Невыдуманная история о корпоративных ценностях

Валентина Болясникова, экс-директор по управлению персоналом
Евразийского банка развития

Евразийский банк развития (ЕАБР) – международная финансовая организация, созданная в 2006 г. по инициативе президентов России и Казахстана.

Деятельность **ЕАБР** направлена на создание условий для устойчивого экономического развития государств-участников, расширение торгово-экономических связей между ними и развитие интеграционных процессов на евразийском пространстве путем осуществления инвестиционной деятельности.

Штаб-квартира **ЕАБР** расположена в Алматы. В настоящее время банк имеет филиал в Санкт-Петербурге, представительства в Москве, Астане, Душанбе, Ереване, Минске и Бишкеке.

В последнее время я нередко задаю себе вопрос: действительно ли так уж важны для успешного бизнеса те или иные практики, которые принято относить к системе интегрированного управления организацией? Понимаю, что относительная важность отдельных элементов такого управления во многом предопределена стратегическими императивами бизнеса, спецификой внешней среды, наконец, стадией развития конкретной компании. Однако есть закономерности, которые сами по себе представляют неисчерпаемый управленческий ресурс. Одна из них заключается в том, что *во все времена людям свойственно объединяться вокруг идей, которые находят отклик в их умах и сердцах.*

Размышления о том, сколько дополнительных возможностей для «тонких настроек» организации нам, директорам по персоналу, открывают практики, основанные на корпоративных ценностях, возвращают меня к опыту, которым мне хочется поделиться.

Организационные предпосылки

Несколько лет назад Евразийский банк развития, тогда еще молодая международная организация, планировал открытие ряда представительств в связи с вступлением в ЕАБР новых государств-участников. Это был этап стремительного развития всех направлений деятельности банка, и необходимость сделать организационный рост гармоничным, задать всей структуре единую систему координат, обозначить ориентиры для сотрудников стала осознанным приоритетом руководства.

К тому времени уже была согласована миссия банка, утверждена первая в его истории бизнес-стратегия, внедрены первичные процедуры годового планирования и оценки результатов. Теперь важно было не упустить момент для создания целостной корпоративной идеологии. Известно, что если не делать это целенаправленно и сознательно «сверху», то некие неформальные модели и принципы взаимодействия в организации неизбежно формируются «снизу» и постепенно закрепляются в каж-

додневной практике. Ну а далее система будет воспроизводить себя...

Формируем «встречный поток»

И все же вопреки общепринятой практике, когда корпоративные ценности спускают с уровня высшего руководства, мы решили загодя сформировать «встречный поток» опережающего интереса к теме ценностей, идущий «снизу», и тем самым подготовить почву для их последующего принятия на всех уровнях организации. В идеале мы стремились сформировать у сотрудников осознанную потребность в системе принципов – близких, понятных и отражающих собственные устремления людей. А для этого необходимо было развернуть активный диалог. Но с чего начать?

Служба управления персоналом собралась для мозгового штурма. Все согласились, что ценности как объединяющая идея – это именно то, в чем нуждается сейчас наш быстрорастущий банк. И момент подходящий. Отметим, что, решая данную общекорпоративную задачу, мы в то же время создаем идеологическую основу для кадровой политики, наполняем внутренне и внешние коммуникации смыслом и видением, наконец, выстраиваем бренд работодателя. Затем предстояло, опираясь на ценности, последовательно и системно создавать мотивационный фон для дальнейшего развития нашей корпоративной

Мы стремились сформировать у сотрудников осознанную потребность в системе принципов – близких, понятных и отражающих собственные устремления людей

культуры и реализации миссии банка. Но это уже следующий этап. А пока в качестве первого шага решили применить чисто маркетинговый прием: заинтриговав персонал вопросами о ценностях людей и ценностях бизнеса, привлечь внимание к самой идее.

В интернете мы нашли несколько тематических скетчей, на основе которых создали мини-плакаты для офисных

помещений. Нам казалось, что рисунки прекрасно попадают в тему, однако уже первая неоднозначная реакция со стороны персонала показала: не стоит надеяться, что ценности, провозглашенные от имени руководства, приобретут направляющую силу. Многие сотрудники банка считали, что сама идея с трансляцией ценностей пустая и это нам ни к чему. В общем, стало ясно, что поработать придется немало и опираться следует прежде всего на ценности и идеалы самих людей, терпеливо формируя доверие к корпоративным инициативам и побуждая сотрудников участвовать в их разработке.

Вскоре в банке был проведен опрос сотрудников об их ценностных установках. Результаты этого исследования дали нам еще один повод для общения на тему ценностей: в ходе сессий обратной связи сотрудникам мы могли в открытом режиме более глубоко проработать само понятие ценностей.

Следующим шагом стала концептуальная игра в рамках выездного веревочного курса: мы все вместе искали «ценности предков» и, помогая друг другу преодолевать преграды, находили «древние свитки» с упоминанием таких вечных общечеловеческих ценностей, как честность, ответственность, взаимная поддержка, преданность... Игра дала участникам возможность лучше «рассмотреть» коллег, почувствовать локоть друг друга, породила внутри группы доверие и сопереживание, а главное – безусловно, затронула игроков на эмоциональном уровне. HR-служба вновь обеспечивала последующее информационное сопровождение мероприятия: на внутреннем корпоративном сайте мы обсуждали с сотрудниками совместно пережитый опыт. И здесь случилось радостное событие: мы стали получать по формальным и неформальным каналам первые однозначно положительные отзывы.

Передаем эстафету «верхам»

Дальнейшая разработка системы ценностей требовала мобилизации всего лидерского потенциала руководящей команды банка. Для поддержки этого проекта была привлечена компания «ЭКОПСИ Консалтинг». Согласование цели и плана действий

происходило на уровне первых лиц заказчика и консультанта – председателя правления ЕАБР Игоря Финогенова и президента компании «ЭКОПСИ Консалтинг» Марка Розина.

Интересно, что руководство банка впервые собралось вместе, чтобы поговорить не столько о бизнес-задачах, сколько о том, что объединяет людей, стоящих во главе такой не совсем обычной организации, как ЕАБР. Этот международный финансовый институт развития собрал под одной крышей уникальный коллектив, представленный гражданами стран СНГ с различным опытом и из разных отраслей деятельности – банков и инвестиционных компаний, международных организаций и коммерческих структур, исследовательских институтов и государственного сектора. Следует отметить, что с первых дней работы банка вопросы командообразования, кросс-культурной адаптации, формирования единых стандартов были в фокусе внимания не только службы управления персоналом, но и топ-менеджмента. А вот выделить реальные факторы успеха банка и совместно обсудить роль руководства в его успешном развитии мы к тому времени еще не пробовали.

Важнейшей предпосылкой достижения главной цели мероприятия – разработки ценностей банка – была настройка на одну волну и готовность услышать друг друга. Поэтому мы решили провести сессию руководителей на выезде, изолировав их от привычной офисной среды и погрузив в мир группового взаимодействия. В качестве дополнительного результата от двухдневной рабочей сессии мы ожидали, конечно, сплочения лидерской группы в команду единомышленников: ведь далее им предстояло вместе нести идеи в организацию.

Сессия началась с самоидентификации: консультанты предложили участникам охарактеризовать банк и себя как единую команду, выделить ключевые отличия банка от сходных организаций.

Когда в одной рабочей группе собираются яркие личности, знающие, чего они хотят от жизни и к чему стремятся в своей

профессиональной деятельности, это, как правило, порождает особую энергетику драйва, иногда – встречного вызова. Расхождения в позициях участников и ожиданиях, предъявляемых к подобной совместной работе, неизбежны, и сверхзадачей консультантов в таких случаях становится настройка группы на сотрудничество, помощь в поиске точек соприкосновения, выработке общей платформы.

В нашем случае участники говорили об особенностях работы с акционерами, о том, что репутация и деловой авторитет

Когда в одной рабочей группе собираются яркие личности, знающие, чего они хотят от жизни и к чему стремятся в своей профессиональной деятельности, – это, как правило, порождает особую энергетику драйва, иногда – встречного вызова

банка определяются такими качествами, как ответственность и профессионализм. Отдельно отметили необходимость формирования открытой деловой культуры, основанной на принципах интернационализма и облегчающей «включение» новых сотрудников в стиль работы банка. Помимо этого, впервые была глубоко проработана тема корпоративной идентичности.

В процессе групповой работы стало очевидно, что все руководители, хоть они и пришли в организацию разными путями и с различными начальными установками, искренне болеют за общее дело, радуются первым успехам банка в привлечении новых государств-участников, его становлению как международного финансового института развития, запуску перспективных инвестиционных проектов.

Участники в ходе дискуссии выделили понятие «великая евразийская идея», которое наилучшим образом характеризует эмоциональную и смысловую основу, заложенную при организации банка. Дальнейшее обсуждение сфокусировалось на вопросах личной, командной и корпоративной миссии, на особой интеграционной роли

банка в преобразовании евразийского пространства. На вопрос консультантов о том, что мы понимаем под великой евразийской идеей, прозвучали такие тезисы: «Мы – евразийцы, и это – наш проект!», «Мы объединим людей!», «Мы объединим страны!». Когда заговорили «отцы-основатели» – те, кто готовил открытие банка и работал в нем с первых дней, – стало понятно, что искренняя преданность идее евразийской интеграции, страстное

Участники предложили свое видение модели корпоративных компетенций, в которой «сквозные» компетенции основаны на ценностях и применяются для всех сотрудников банка, в то время как функциональные компетенции разработаны для отдельных профессиональных групп

желание внести свой вклад в сближение наших стран – это именно то, что привело этих людей в проект по созданию Евразийского банка развития. Такой порыв, безусловно, достоин стать примером всем будущим сотрудникам банка, он способен придать значимость их работе, зажечь сердца равнодушных и разочаровавшихся. Именно такой дух царил на старте, и важно было не потерять его. Между тем в каждодневной жизни высокие слова говорить в банке как-то стеснялись, и как следствие наблюдали постепенное угасание энтузиазма, а порой и искажение исходных идей.

Обсуждение евразийской целостности, которая в системе взглядов историка и этнолога Льва Гумилева рассматривается в связи с особым геополитическим статусом Евразии и предполагает наличие объединяющего прошлого опыта, в свою очередь привело группу к понятию «пассионарность» (от *passio* – страсть). У Гумилева оно характеризует страстное стремление к цели и готовность к сверхнапряжениям и жертвенности ради достижения этой цели.

Я не случайно уделила особое внимание этой ценности: именно пассионарность вызвала наибольшее количество споров.

Это, в общем, объяснимо: среди пассионариев в истории человеческого общества были не только созидатели... Тем не менее группа согласилась, что пассионарность как нельзя лучше отражает тот самый изначальный драйв, который когда-то заставил многих руководителей банка сменить место жизни и работы и самоотверженно погрузиться в полный неопределенности, но очень увлекательный проект по созданию Евразийского банка развития. По мнению Льва Гумилева, пассионарность обладает одним важным свойством: она заразна. А для нас действительно было важно сохранить и донести до будущих поколений сотрудников энтузиазм, который был присущ руководителям при создании банка.

Так шаг за шагом мы сформулировали наиболее ценные и значимые для группы принципы. Затем первичный список сопоставили с результатами исследования ценностных предпочтений сотрудников банка. Это был ключевой этап согласования, и участники перепроверяли себя, понимая, как важно найти те формулировки, которые вызовут отклик у каждого человека. В результате последующего анализа и ранжирования – по важности, совпадению с личными установками большинства, применимости для достижения целей банка – была сформирована предварительная версия ценностей. Окончательный список включал такие ценности, как **интернационализм, развитие, пассионарность, ответственность, командность, профессионализм**. Совместно были сформулированы ориентировочные описания для каждой ценности. Участники договорились о последующем обсуждении и доработке определений, а также о продолжении работы по внедрению ценностей.

Согласовываем дальнейшие шаги

На следующем этапе мы обсуждали, что значит жить в соответствии с ценностями, что такое «управление по ценностям», и договаривались о том, как транслировать ценности в нашей организации.

Участники предложили свое видение модели корпоративных компетенций, в которой «сквозные» компетенции будут основаны на ценностях и должны при-

меняться для всех сотрудников банка, в то время как функциональные компетенции будут разработаны для отдельных профессиональных групп. Предполагалось интегрировать модель компетенций в систему ежегодной оценки персонала.

Группа пришла также к выводу о целесообразности соответствующей коррекции HR-практик, начиная с найма и адаптации новых сотрудников, мотивации, продвижения внутри компании и заканчивая построением ценностно-ориентированных управленческих процессов. Было решено осуществлять дальнейшее внедрение ценностей силами команды руководителей и с вовлечением сотрудников всех уровней.

Лидеры ведут и выигрывают

В течение месяца после окончания сессии участники совместно с консультантами дорабатывали список и оттачивали определения ценностей в режиме онлайн.

Когда определения были согласованы, пришло время выбрать наилучший способ донести ценности не только до слуха сотрудников, но и до их сердец. Дальнейшая работа по внедрению предъявляла особые требования к команде руководителей: согласно рекомендациям консультантов, члены правления должны были отдельно представить банку каждую ценность из согласованного списка. Распределение произошло как-то само собой: руководители выбрали для обсуждения в своей группе то, что каждому из них было ближе. В результате у каждой ценности появились свои «проводники». Эта первая реальная инициатива менеджмента по ценностно-ориентированному управлению была приурочена к итоговому годовому собранию банка.

Шесть рабочих групп (по количеству ценностей) работали параллельно в разных кабинетах. В каждой группе было двое ведущих из числа руководителей – участников сессии по разработке ценностей. Перед ними стояла задача объяснить своей группе, как был сформирован список ценностей, добиться от участников понимания и поддержки и организовать совместную разработку тезисов для открытой презентации одной выбранной ценности. Они обеспечивали не только групповую

динамику в обсуждении, но и взаимное доверие для последующей защиты «своей» ценности перед всем банком. Преимуществом такого формата была демонстрация того, что отныне система ценностей, разработанная в банке, взята под личную ответственность руководителей.

В тот момент у меня возникло ощущение, что банк вступил в новую стадию организационной зрелости. Топ-менеджеры наилучшим образом продемонстрировали свой лидерский потенциал, все сотрудники в той или иной степени стали соавторами корпоративных ценностей, а сами ценности, провозглашенные перед всей организацией, придали новый смысловой импульс всему, что мы уже сделали и к чему стремились.

Трудности перевода

В новый год мы вступили под флагом нашей системы ценностей: корпоративный календарь содержал соответствующий визуальный ряд и описание ценностей. Такой календарь подарили каждому сотруднику и включили в подготовленный

Важно было продемонстрировать сотрудникам, что система ценностей, разработанная в банке, взята под личную ответственность руководителей

к тому времени «комплект новичка». Но это было самое легкое из того, что предстояло сделать.

Формализованное ценностное кредо отныне четко устанавливало приоритеты. Наступивший год открыл для службы управления персоналом новый фронт работы, где ценности должны были стать идейным стержнем и отправной точкой. Нам предстояло доработать и утвердить модель компетенций, сформировать материалы для адаптации новых сотрудников, согласовать программу развития управленческих навыков, внедрить практику ежегодной оценки вовлеченности персонала, создать этический кодекс и сделать многое другое, подвергнув все аспекты жизни банка ценностному анализу и ревизии.

Не решусь утверждать, что HR-служба преуспела в равной степени по всем направлениям. Нет, порой мы упускали синергетические возможности при введении новых политик, а иногда просто не могли достучаться до людей, донести важность встраивания ценностно-ориентированных моделей в управленческие практики. Проявились пресловутые «трудности перевода»...

Приходилось самим себе задавать вопросы, честно отвечать на них, учиться и перестраиваться на ходу. Мы понимали, что нажим и избыточная пропаганда ценностей противопоказаны: всякая навязанная идеология неизбежно порождает внутреннее сопротивление. Нужно было терпеливо и последовательно встраивать ценности во

Ценность ПАССИОНАРНОСТЬ, вызывавшая с самого начала наибольшее количество противоречивых оценок и мнений, похоже, сильнее всего «зацепила» людей

все системы, имеющие отношение к мотивации людей, их развитию и ориентации на достижение целей бизнеса.

Нашей приоритетной задачей стало внедрение модели компетенций. Теперь «ЭКОПСИ Консалтинг» помогала нам в «переводе» ценностей на язык компетенций. Требовалось время на обкатку, многое упиралось в соблюдение технологии работы с компетенциями. Все уровни руководителей были в срочном порядке охвачены программой обучения по оценке и развитию компетенций. Потом к этой теме год за годом возвращались вновь, совершенствуя навыки менеджеров в этой области.

Послесловие

Вот уже более четырех лет Евразийский банк развития живет и трудится, опираясь на систему ценностей. Идеалы организации не просто представлены на внутреннем сайте ЕАБР – они органично встроены в корпоративные коммуникации, профессиональные тренинги и семинары,

действующие правила деловой этики, программу развития руководителей, ежегодную оценку вовлеченности персонала. Модель компетенций стала неотъемлемой частью систем подбора, оценки, развития и продвижения. Премирование привязано к оценочному баллу, который является интегральным показателем достижения бизнес-целей и развития компетенций.

Все эти годы корпоративная культура банка формировалась, оттачивалась и приобретала черты, характерные только для ЕАБР. Организация росла, требовала сложных и нетривиальных решений. Не раз необходимость организационных изменений обсуждалась на корпоративных сессиях, организованных в форме деловой игры либо мозгового штурма. Незримым навигатором в таких дискуссиях служила система ценностей. Не всегда и не все получалось с первого захода, но многие важные управленческие решения рождались на пересечении стратегических целей банка с интересами людей, которые трудятся в нем.

Сейчас у меня есть возможность наблюдать со стороны, как работает система. Совершенно очевидно, что для ЕАБР корпоративные ценности – не пустой звук.

Кстати, если вернуться к утвержденному списку ценностей, то слово «пассионарий» постепенно вошло в корпоративный лексикон и стало характеристикой, отчасти пересекающейся с понятием «настоящий евразиец». Что стоит за этими словами, понятно каждому в ЕАБР. Таким образом, ценность **пассионарность**, вызывавшая с самого начала наибольшее количество противоречивых оценок и мнений, похоже, сильнее всего зацепила людей. Лично мне в этой ценности видится сильный эмоциональный посыл от конкретных людей – создателей организации. Недавно правление ЕАБР утвердило процедуру награждения сотрудников в рамках празднования очередной годовщины банка. В номинации «Пример для подражания» – за лучшую демонстрацию компетенций, основанных на ценностях, – представлено семь сотрудников, из них три номинанта – за **пассионарность**.

Web@ссесмент

БЫСТРО ТОЧНО ДОСТУПНО

Это виртуальный ассесмент компетенций сотрудников.

Web@ссесмент — уникальная технология, созданная в России компанией «ЭКОПСИ Консалтинг» и признанная на международном рынке оценки персонала.

Web@ссесмент моделирует рабочий день менеджера (деловые встречи онлайн, переписка по электронной почте, планирование, анализ рынка).

Эксперты анализируют действия сотрудника и обсуждают их с ним в ходе видеоконференции.

Когда нужен Web@ссесмент



ПРИВЛЕЧЬ ПОКОЛЕНИЕ Y.

Web@ссесмент формирует позитивный имидж в глазах молодежной аудитории.



Оценить компетенции в **ТЕРРИТОРИАЛЬНО РАСПРЕДЕЛЕННОЙ КОМПАНИИ**, в том числе в разных странах мира.



Предложить **НОВЫЙ ФОРМАТ ОЦЕНКИ.**

Сотрудники уже знакомы со всеми традиционными оценочными испытаниями? Web@ссесмент запущен в 2011 году, и его формат уникален.



СЭКОНОМИТЬ НА НАКЛАДНЫХ РАСХОДАХ, которые могут составлять от 20 до 50% стоимости проекта, без потери качества.

Преимущества Web@ссесмента:

- Уникальное сочетание точности и экономичности в оценке компетенций.
- Индивидуальный формат снижает сопротивление сотрудников оценке.
- Реалистичность — соответствие реалиям современного бизнеса.

Дополнительная информация:

www.ecopsy.ru
(495) 645-21-15



«Бизнес делают люди — и это здорово!»

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

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

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

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

«ЭКОПСИ» – это первое место работы?

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

Ты помнишь свое первое впечатление о компании?

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

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

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

Что для тебя компания сейчас?

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

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

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

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

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

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

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

А как вообще рождается новая технология?

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

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

ментальной науки и с их помощью создать инструмент принципиально новый.

Давай поговорим о конкретных примерах.

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

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

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

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





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

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

Какая идея была положена в основу этой разработки?

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

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

А что это за исследования?

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

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

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

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

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

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

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

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

Три «если» Евгения Лурье

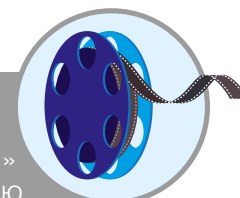
Если книги, то...

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



Если фильм, то...

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



Если отдых, то...

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



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

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

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

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

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

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

Женя, с тобой легко работать?

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

Продолжи фразу «Бизнес делают люди...»

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

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

Управление эффективностью организации

- ▶ Проектирование оргструктур
- ▶ Нормирование численности
- ▶ Оптимизация бизнес-процессов
- ▶ Система управления эффективностью
- ▶ Поддержка организационных преобразований
- ▶ Проекты повышения производительности и Lean-преобразований

Управление персоналом

- ▶ Кадровый аудит и кадровая стратегия
- ▶ Разработка корпоративных и профессиональных компетенций
- ▶ Система мотивации
- ▶ Системы обучения и корпоративные университеты
- ▶ Системы управления талантами
- ▶ Трансформация корпоративной культуры
- ▶ Управление вовлеченностью
- ▶ Усиление бренда работодателя
- ▶ Разработка и передача инструментов оценки и развития

Оценка персонала

- ▶ Executive Assessment
- ▶ Smart Management Assessment
- ▶ Оценочная стратегическая сессия
- ▶ Ассесмент-центр
- ▶ Web@ссесмент
- ▶ Кейс-тестинг
- ▶ Оценочная конференция
- ▶ Интервью по компетенциям
- ▶ Включенное наблюдение
- ▶ Тестирование профессиональных компетенций и деловых качеств
- ▶ Обратная связь «360 градусов»



Исследования

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

Развитие персонала

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

Подписка на журнал The Human Resources Times



Подписка на журнал бесплатная

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

www.ecopsy.ru