



«Быть разным — ценность для меня»

Михаил Балакшин, руководитель практики «Нефть и газ» «ЭКОПСИ Консалтинг»

Как известно, «ЭКОПСИ» — это экономика + психология. А ты «чьих будешь» — экономистов или психологов? Или, может быть, математиков?

Еще в школе я учился в гуманитарном классе, но при этом был лучшим по математике. А главное — больше, чем все другие в гуманитарном классе, любил ее. Когда я общался с «чистыми гуманитариями» или «чистыми технарями», мне всегда не хватало «второй половинки». Одни все время говорили про цифры или железки, а вторые совсем уж отрывались от реальности и витали в облаках. Поэтому я выбрал психфак как некую «точку сборки», нечто объединяющее технические и гуманитарные компетенции. Но уже внутри почувствовал некоторый «перекос» в гуманитарную сторону: на психфаке преобладали люди, которые хотели либо разобраться в себе, либо помогать в этом другим. Мои интересы лежали в другой плоскости. Мне хотелось понять, каким образом сосуществуют психология и физи-

ка. Восторг и эндорфины. Бессознательное и сетчатка глаза. Музыка и электрическая активность нейронов. И я пошел на кафедру психофизиологии, которая де-факто была самой «технической» на факультете. При этом еще довольно долго, до 4-5 курса, мечтал о том, чтобы дополнить психологическое образование техническим, окончить, например, физфак МГУ.

Мечта так и не осуществилась, почему?

Во-первых, я понял, что такое серьезное второе образование потребует слишком

С кем бы я ни общался — с «чистыми гуманитариями» или «чистыми технарями» — мне не хватает второй половинки

больших временных ресурсов. Во-вторых, к тому времени я уже глубоко погрузился в работу, которая меня сильно увлекала.



Собственно, интересная работа появилась уже на первом-втором курсе. Помню, мы делали систему дистанционного обучения ведению переговоров. Идея состояла в том, чтобы смоделировать коммуникацию компьютерного персонажа с обучаемым. Практически – искусственный интеллект! Например, обучаемому в роли продавца нужно было позвонить в компанию и убедить секретаря переключить разговор на человека, принимающего решения о покупке. В процессе коммуникации «продавец» мог придерживаться одной из четырех позиций: выступать в роли манипулятора или пытаться выстроить диалог, директивно навязывать покупку или вовлекать человека в этот процесс, рисуя ему яркие образы будущего.

Какой вариант поведения, с твоей точки зрения, правильный?

Наша система анализировала, насколько правильный подход был выбран в каждом конкретном случае, а индикатором успеха/неуспеха служил уровень доверия, возникающего между учеником и компьютер-

ным персонажем. Обычно люди действуют довольно однообразно. Если они по своей природе директивны, привыкли авторитарно продавливать свою точку зрения, им бывает довольно сложно переключиться на то, чтобы вовлекать слушателей. В нашем случае предполагалось, что в процессе обучения человек должен развивать те черты, которые для него не очень естественны. Ведь чтобы быть эффективным переговорщиком, нужно уметь выступать в разных ролях. Мысль о том, что можно осознать свою роль и менять ее в зависимости от того, с кем общаешься, во время показалась мне свежей и очень интересной. И сейчас для меня есть ценность в том, чтобы быть разным.

Что значит – быть разным в твоей нынешней работе?

Нефтегазовая отрасль в принципе разная. Во-первых, компании различаются по тому, как долго они инвестируют в ту сферу HR, которая лежит за пределами кадрового делопроизводства. Одни из наших клиентов уже давно используют

современные практики работы с персоналом, другие только начинают открывать их для себя. Во-вторых, компании различаются стилем работы. Есть такие, что всегда хотят лучшие решения, максимально адаптированные к своим условиям. Менеджеры там готовы тратить время и силы, чтобы получить уникальный продукт. В других компаниях считают, что все это – «изобретение велосипеда». Что, с точки зрения бизнеса, гораздо дешевле и эффективнее использовать многократно проверенные на практике инструменты. Главное для них четко понимать, какой результат принесут инвестиции. Поэтому они пользуются более стандартными решениями. Наконец, конечно же, и сами клиенты очень разные – по стилю коммуникации, по ожиданиям от тебя как представителя консалтинговой компании. А моя задача как руководителя нефтегазовой практики – профессионально общаться с любым типом заказчиков, по сути – быть разным.

А тебе самому какие проекты больше нравятся – требующие уникальных решений или стандартных?

Я ловлю кайф от любых новых решений. Конечно, мне интересно разбираться с уникальными ситуациями, предлагать то, чего никто никогда не делал. Но точно так же меня драйвят истории, когда нужно добиться результата в новом масштабе, используя стандартные инструменты.

В каких областях ты считаешь себя экспертом?

Поскольку мне всегда было интересно пробовать новое, я занимался разными сервисами: в области развития разрабатывал масштабные программы, через которые проходили десятки тысяч людей; проводил тренинги и сессии; занимался разработкой новых оценочных инструментов и сам проводил оценку. Но все же в «ЭКОПСИ» со мной чаще всего ассоциируются направления, связанные с консалтингом – HR-процессы и HR-стратегия, организационная культура, системы мотивации, управления талантами и т.д. Есть в моем багаже несколько уникальных проектов, таких как созда-

ние карты развития рынка специалистов нефтегазовой отрасли до 2030 года, создание «самообучающейся организации», проекты по созданию инновационных HR-ИТ решений. В общем, считаю себя экспертом по решению новых нестандартных задач.

Ты назвал довольно широкий спектр направлений. Неужели возможно хорошо разбираться во всем?

Да, безусловно, здесь есть «обратная сторона медали» – либо широта, либо глубина. Многие мои коллеги, которые специализируются на каких-то сервисах, являются более глубокими экспертами в них. На мой

Я считаю себя экспертом по решению нестандартных задач

взгляд, это совершенно нормально. Когда я много работал в роли руководителя проекта, я старался следовать принципу: проект по новой теме я делаю 2 раза: первый, чтобы понять правила, второй, чтобы убедиться, что правила достаточно универсальны. Мне всегда было интересно делать новые задачи, собирая для их решения все лучшие идеи и опыт, которые существуют здесь и сейчас. Поэтому основная компетенция здесь – уметь быстро и глубоко вникать в задачу, видеть риски и факторы успеха, а затем интегрировать разную экспертизу в рамках проекта. Такой стиль работы формировался долго, и сейчас, когда в моем направлении идут десятки проектов, где в 95% случаев управляю ими не я, это очень помогает.

Каковы, на твой взгляд, перспективы развития HR-функции нефтегазовых компаний?

В начале 2014 года мы выпустили отчет по результатам исследовательской работы, проведенной командой «ЭКОПСИ», где проанализировали текущие тренды в нефтегазовой отрасли и обосновали вектор дальнейшего развития HR-функций. Наш аналитический материал можно свести к трем ключевым выводам. Во-первых,

изменилась структура добычи, все больше сложных месторождений и как следствие – новые требования к квалификации специалистов. Где-то нужно обеспечить передачу знаний, а где-то речь идет о совершенно новых областях знаний, которые быстро взять просто неоткуда. Это требует от HR формирования долгосрочной стратегии подготовки персонала и эффективного управления передачей знаний и опыта внутри компании. Во-вторых, бизнес все больше и больше фокусируется на эффективности производства и ужесточает требования к отдаче от инвестиций в персонал. Поэтому HR-специалистам нужно находить резервы

Часто менеджеры не видят результата от деятельности HR-службы, не понимают ее пользы

для роста эффективности – за счет фокусировки HR-функции на бизнесе, на каждом сотруднике, на строгой оценке эффективности HR-решений. Например, более точно планировать обучение и развитие с учетом дефицита компетенций конкретного сотрудника и требований его должности; выстраивать системы оплаты труда сотрудников пропорционально их результату и так далее. Во-вторых, российские компании, хотя бы они того или нет, вышли на мировой рынок труда ТЭК, вследствие чего появилась задача повышения привлекательности HR-бренда работодателя для ключевых специалистов.

Но ведь для того чтобы успешно справиться с вызовами, которые ты описал, мало «доброй воли» и осмысленности со стороны HR-функции, необходима еще вера в пользу инициатив HR-функции со стороны бизнеса?

Как раз этому – пониманию, как выстроено взаимодействие между HR-функцией и бизнес-заказчиком, – посвящен опрос, который мы сейчас проводим среди HR-директоров нефтегазовой отрасли. Компании в отрасли очень разные, но «средняя температура», мне кажется, мо-

жет служить определенным показателем. И первые результаты этого исследования говорят о том, что бизнес достаточно прохладно оценивает инициативы и пользу, которую приносит HR. Сегодня бизнес не обращается с запросами типа «есть проблема – давай решим», а также неохотно участвует в инициативах со стороны HR-функции.

В чем причина такого положения дел в отрасли?

Думаю, что это вопрос к обеим сторонам – и к HR, и к менеджерам. Что касается руководителей, то вопрос в управленческой культуре. Многие российские менеджеры учатся «опытным путем», у них мало знаний в части управления персоналом, поэтому они не видят, какую пользу можно из этого извлечь. Культура управления персоналом среди наших руководителей развита меньше, чем на Западе. Утверждение справедливо для всех областей бизнеса, но для нефтегазовой отрасли это еще более характерно, чем для других. Это доказывают результаты оценки, которую многие годы проводит «ЭКОПСИ». Мы недавно анализировали статистику ассесмент-центров, в которой представлены оценки по 16 разным компетенциям (персональная эффективность, управление процессами, управление людьми и т.д.). В среднем за оценкой по каждой компетенции стоит оценка 1800 менеджеров нефтегазовой отрасли. И когда мы сравнили их результаты с результатами руководителей из других отраслей, то выяснили, что у нефтяников и газовиков наименее развитыми являются как раз компетенции, связанные с управлением персоналом. Это одна часть объяснения того, почему бизнес не доверяет HR.

А что касается второй стороны, HR?

Невысокое доверие бизнеса не обязательно объясняется слабым HR. Часто менеджеры пока что не видят результата от деятельности HR-службы. В большинстве компаний HR-функция находится на этапе внедрения стандартных классических инструментов. В упомянутом уже опросе мы спрашиваем, какие ключевые изменения в HR-функции произошли за последние

2 года. Что мы слышим в ответ? Абсолютное большинство HR-директоров говорят про системы компенсаций и льгот, причем говорят следующее: «была разработана единая система компенсаций и льгот» или «мы построили нормальную оплату труда», или «ввели систему грейдов», или «разработали КПЭ». В части оценки и продвижения называют работу по формированию системы кадрового резерва или запуск регулярной оценки руководителем своих подчиненных. Но все эти вещи – стандартные HR-инструменты, как говорится, must be. И то, что они находятся на стадии внедрения, говорит о том, что видимого руководству результата пока нет. Сейчас мы наблюдаем естественный период сопротивления новому. Поэтому даже в случае, когда у руля стоит хороший HR, доверие бизнеса могло еще не сформироваться. Другое дело, когда в компанию приходит менеджер, который уже сталкивался с современными практиками управления персоналом и понимает их пользу. В этом случае он сам инициирует проведение ассессмент-центров, развитие топ-команды и многое другое – даже если HR не предлагает прогрессивных решений. Но таких менеджеров у нас немного.

Какие задачи ты ставишь себе как руководителю отраслевой практики в 2015 году?

Две основные задачи – во-первых, развивать внутриотраслевую коммуникацию и обмен опытом между HR, во-вторых, развивать наш аккаунтский ресурс в работе с компаниями отрасли. Что касается первого, то мне бы хотелось продолжить нашу работу по анализу отраслевых тенденций. В начале 2014 года мы презентовали свое видение HR-вызовов в нефтегазовой области. В начале 2015 года опубликуем результаты опроса HR-директоров нефтегазовых компаний, я о нем уже рассказывал немного. Результаты должны показать, насколько текущее состояние HR-службы соотносится с теми вызовами, которые существуют. Думаю, что сейчас «ЭКОПСИ» является единственной компанией, которая может проводить подобные масштабные исследования, поскольку мы работаем практически со всеми нефтяными компаниями России. На мой взгляд,



исследования – это серьезная ценность, которую мы можем предложить клиентам. Кроме того, хочется развивать обмен интересными практиками между компаниями – как в формате очных семинаров, так и в виде вебинаров. Это позволит подключить к ним менеджеров из региональных компаний, которые не всегда могут приехать на обучение в Москву. В ближайшее время должен состояться вебинар, который мы готовим совместно с коллегами из EDC (Буровая компания «Евразия»), крупнейшей буровой компанией России.

А что ты имел в виду под развитием аккаунтского ресурса?

Надо сказать, что в этом году нам удалось начать работу со многими крупными компаниями, с которыми мы раньше не работали. Несмотря на тяжелую экономическую ситуацию, в 2014 году мы, судя по всему, увеличим объем нашей работы с отраслью. И в будущем году я вижу свою большую задачу в том, чтобы сделать невозможное, а именно – увеличить число аккаунт-менеджеров «ЭКОПСИ», эффективно работающих с нефтегазовой отраслью. Мне очень хочется, чтобы к концу 2015 года у нас появилось несколько новых успешных аккаунтов. Я готов провести эксперимент с наймом людей снаружи – из тех, кто имеет опыт работы в отрасли.

Из твоих слов ясно, что роль аккаунт-менеджера, с одной стороны, чрезвычайно важна, а с другой – довольно сложна. В чем состоит эта сложность?

Успешный аккаунт-менеджер (АМ) должен обладать определенным набором компетенций. И сложность, как мне представляется, состоит в том, что только очень малому количеству из них можно достаточно быстро научить. Остальное – либо дано, либо нет. Например, если у тебя хорошие способности к развитию, можно быстро освоить сервисы, которые предлагает

Аккаунт-менеджер должен держать баланс между интересами клиента и собственной компании

компания «ЭКОПСИ». Для этого нужно поработать в разных проектах и попробовать инструменты «руками». Кроме того, нужно знать людей внутри компании – чтобы эффективно мобилизовать ресурсы и понимать: кто лучше всех справится с конкретной задачей, кому в какой момент нужна подстраховка. Для освоения этой компетенции необходим опыт работы со всеми ключевыми сотрудниками. Другие качества относятся к личностным особенностям и развиваются очень долго (если

вообще развиваются). Например, это способность разобрать, разложить задачу клиента так, чтобы предложить эффективное решение. Нужно уметь ярко и вкусно «продавать» себя и свои идеи. И при этом выстраивать доверительный контакт с клиентом. Плюс умение видеть риски в долгосрочной перспективе, учитывать политику, готовность брать на себя ответственность и т.д.

Что, по твоему мнению, самое сложное в работе аккаунт-менеджера?

Самое сложное, на мой взгляд, уметь держать баланс между интересами клиента и собственной компании. Например, заказчик хочет, чтобы часть проекта сделали бесплатно и обосновывает это. Или в техзадании при согласовании цены было написано, что нужно делать так, а в ходе проекта клиент хочет иначе – делаем или нет? Клиент ругает исполнителя. Какую позицию занять? Это вопросы, которые аккаунт-менеджеру приходится решать каждый день, на каждом проекте.

Что чаще всего упускают в своей работе аккаунт-менеджеры, из-за чего чаще всего возникают проблемы?

По моим наблюдениям, из-за ошибок в управлении ожиданиями. Приведу пару примеров. Самая типичная ситуация: консультант, который писал коммерческое предложение, представлял одно, а клиент увидел в нем другое. Первый думал, что он «просто» разрабатывает КПЭ (по сути – бумагу). Он, консультант, думал, что ему нужно проанализировать документы, декомпозировать цели и сформулировать документ о КПЭ. А заказчик считал, что наличие этого документа гарантирует ему «взлет» системы Performance management. Вопрос: на ком лежит ответственность за то, что этого не случилось? Есть точка зрения, что ответственность на клиенте, который должен понимать, что одной бумаги недостаточно.

Ты не согласен?

Мне ближе другой подход: консультант должен рассказывать заказчику, как можно и как нельзя будет использовать КПЭ. Или

другая ситуация: есть договоренность с клиентом, что мы совместно с внутренними экспертами разрабатываем документ X. Заказчик за этой договоренностью видит картину: консультанты разработают документ X, покажут его внутренним экспертам, те скажут (устно) где нужно изменить, после чего консультанты все доделают (с первой итерации). Консультант может представлять ситуацию совершенно иначе: он встретится с сотрудниками компании и узнает их экспертное мнение. После этого отправит подготовленный документ по почте и попросит внести правки в режиме рецензирования. Что дальше происходит? Начинается проект. И консультант работает исходя из своего видения, потому что раньше, в другой компании, он делал именно так. В то время как заказчики ждут от него совершенно другого. Так вот, на мой взгляд, задача АМ состоит в том, чтобы видеть места, в которых картинка может расходиться при взгляде с разных сторон, и брать на себя ответственность и смелость проговаривать ключевые моменты, по которым могут возникнуть разногласия. Ведь на самом деле нет никакой проблемы в том, чтобы выстроить работу так, как ее представляет клиент. Но нужно вовремя об этом подумать.

Ты кажешься человеком, полностью отдающимся работе. Скажи, ты отключаешь телефон в отпуске?

Нет. Считаю своей вредной привычкой оставлять возможность связаться со мной, когда отдыхаю.

Эта привычка – она про контроль или про ответственность?

Про результат. К сожалению, если всецело отдаться отдыху, некоторые важные вещи можно пропустить. Поэтому я не отключаю телефон, но реагирую только на очень важные события.

Ну и традиционный для нашего журнала последний вопрос – продолжи фразу «Бизнес делают люди...»

... и людей делает бизнес (а вы думали – другие люди?), и называется это профессиональной деформацией.



3 ВОПРОСА О ЛИЧНОМ

Чему ты в последний раз удивлялся?

Тому, что часто все гораздо проще, чем кажется. Слишком уж мы боимся неопределенности и строим конспирологические теории заговора.

Чему радовался?

Улыбке моих детей.

Есть что-то, что тебе хочется в себе изменить?

Мне хочется научиться эффективнее пользоваться принципом, который мне подарил один генерал: «Правильное решение – принятое решение». Немного больше черно-белого мира мне бы облегчило жизнь.