

DEEP

Data Enabled Employee Profile

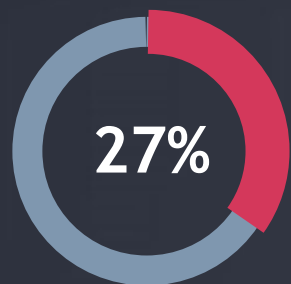
РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ НА ОСНОВЕ ДАННЫХ

ЭКОПСИ Консалтинг 2023





ЛИДЕР В РАЗРАБОТКЕ МОДЕЛЕЙ ЦЕННОСТЕЙ И КОМПЕТЕНЦИЙ



ЭКОПСИ - крупнейшая консалтинговая компания России в области разработки моделей компетенций с долей рынка 27%, (*Talent Code, 2016*)



Совместный проект Kernel и ЭКОПСИ по разработке модели компетенций на основе данных победил в международном конкурсе HR, (*Brilliance Awards 2020*)

Разработанная модель показала связь как с индивидуальной эффективностью сотрудников, так и с финансовыми результатами подразделений

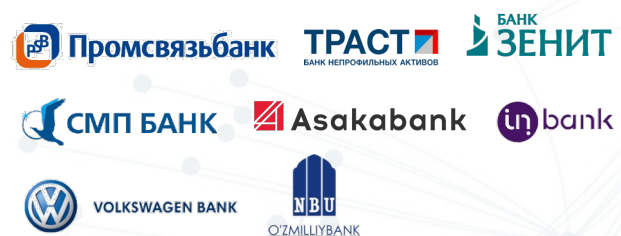


НАШИ КЛИЕНТЫ

АГРО- И ПИЩЕ- ПРОМ



БАНКИ



ФИНАНСЫ



ПРОМЫШЛЕННОСТЬ



ЭНЕРГЕТИКА



РИТЕЙЛ



IT и ТЕХНОЛОГИИ



ЧЁРНАЯ МЕТАЛЛУРГИЯ



НЕФТЬ И ГАЗ



ФАРМА



ТЕЛЕКОМ



ЦВЕТНАЯ МЕТАЛЛУРГИЯ



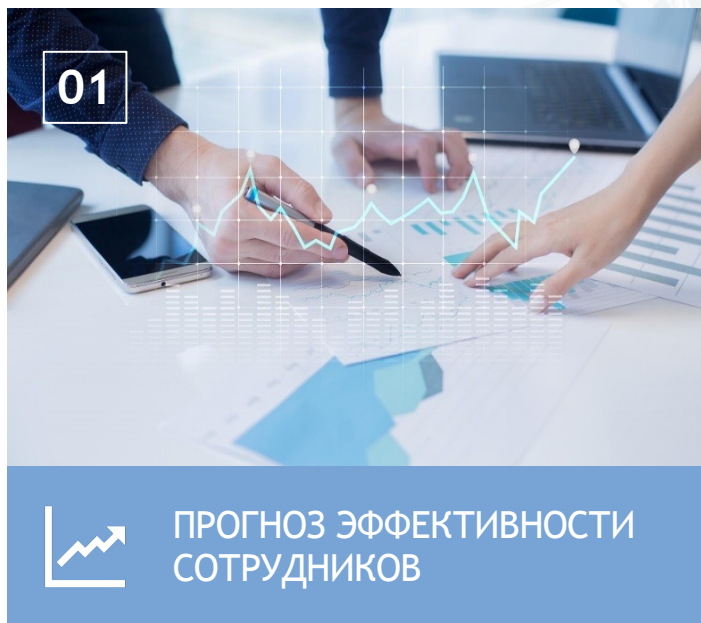
ЛОГИСТИКА И ТРАНСПОРТ



ДРУГИЕ



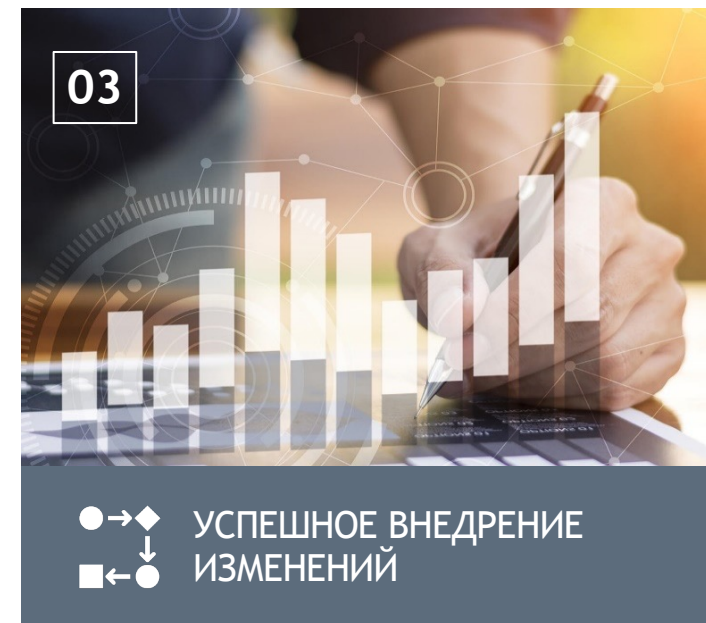
ЗАЧЕМ КОМПАНИИ НУЖНА МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ



Результативность сотрудника на **43-64%** зависит от наличия необходимых личностных и управленческих компетенций



Сотрудники, соответствующие профилю компетенций компании, в среднем показывают на **20%** меньшую текучесть



Если разрыв между текущим поведением людей и необходимым для внедрения изменений поведением не определён, **вероятность успешного внедрения изменений - 5%**; если определён - **52%**

ЭКОПСИ ПРЕДЛАГАЕТ ПОДХОД DEEP ДЛЯ РАЗРАБОТКИ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ НА ОСНОВЕ ДАННЫХ



ПОДГОТОВКА

Серия интервью с менеджментом

Анализ действующих моделей, стратегии / миссии / ценностей

Создание прототипа модели - списка всех потенциально полезных компетенций, детализированных до поведения



СБОР ДАННЫХ

Руководители оценивают подчинённых **по эффективности**

Руководители оценивают сотрудников **по проявлению компетенций в поведении**



АНАЛИЗ ДАННЫХ

Формирование реальных компетенций из данных - вместе складывается поведение, которое проявляет один и тот же человек

Оценка доли сотрудников, проявляющих каждую компетенцию

Оценка эффективности сотрудников, проявляющих каждую компетенцию



ФОРМИРОВАНИЕ МОДЕЛИ

Формирование отчёта по профилю компетенций эффективного сотрудника по компании в целом и по необходимым разрезам

Встреча с менеджментом для представления текущего профиля компетенций и согласования целевого, который будет заложен в модель

Оформление итоговой модели компетенций с матрицей требований и шкалой оценки

DEEP Data Enabled Employee Profile - методология, разработанная ЭКОПСИ, для выявления **профиля компетенций эффективных сотрудников в компании**. Методология DEEP работает на основе анализа данных о поведении и эффективности сотрудников, и позволяет получить точное представление о текущих сотрудниках и требованиях к ним от компании как в целом, так и с детализацией до уровней управления и/или подразделений.

DEEP ПОЗВОЛЯЕТ СОЗДАТЬ ОПТИМАЛЬНУЮ МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ ДЛЯ КОМПАНИИ

01 ОЦЕНКА ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ - ПРОГНОЗ БУДУЩЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ КАНДИДАТА / СОТРУДНИКА

Модели компетенций, разработанные с помощью DEEP, позволяют отличать высокоэффективных сотрудников с точностью ~80%; оценивая и отбирая сотрудников по компетенциям, а также развивая их компетенции, компания увеличивает долю высокоэффективных сотрудников.

04 КОМПАКТНАЯ И ПРОСТАЯ В ИСПОЛЬЗОВАНИИ МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ

DEEP позволяет выявить только те компетенции, которые реально необходимы для эффективной работы в компании - это существенно меньше, чем в популярных библиотеках компетенций. В среднем модель по результатам DEEP состоит из 9-12 компетенций.

02 ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ / ВСЯ КОМПАНИЯ РАБОТАЕТ ЭФФЕКТИВНЕЕ, ЕСЛИ РАСТЁТ ДОЛЯ КОМПЕТЕНТНЫХ СОТРУДНИКОВ

Исследование ЭКОПСИ показало, что между долей компетентных сотрудников в подразделении и его EBITDA на человека есть связь - корреляция 0.35. Чем больше в подразделении сотрудников, соответствующих модели компетенций, тем выше его финансовый результат.

05 ОПТИМАЛЬНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ ДЛЯ КАЖДОЙ ГРУППЫ СОТРУДНИКОВ

DEEP позволяет проверить, какие компетенции необходимы для эффективной работы в каждой точке компании - итоговая модель будет учитывать, какие компетенции нужно развивать, чтобы перейти с уровня линейного менеджмента на уровень среднего, или по каким дополнительным компетенциям необходимо отбирать кандидатов для функции финансы и бухгалтерия.

03 ВОЗМОЖНОСТЬ СРАВНИТЬСЯ С БЕНЧМАРКОМ ПО ЛИДЕРАМ РЫНКА ИЛИ КОНКРЕТНОЙ ОТРАСЛЮ

Подходом DEEP воспользовались уже более 70 компаний в России, СНГ и мире, а собранные данные описывают компетенции 200 000 сотрудников - с их помощью можно оценить разрыв между профилем компетенций в компании и лидерами рынка или конкретной отраслью.

06 ПОНЯТНЫЕ РУКОВОДИТЕЛЯМ ФОРМУЛИРОВКИ ПОВЕДЕНИЯ ПО КАЖДОЙ КОМПЕТЕНЦИИ

В разработке модели участвует большинство руководителей в компании, оценивая своих непосредственных подчинённых. В модели остаются только те формулировки поведения, которые они исходно понимают - а значит в дальнейшем руководители смогут оценить у своих сотрудников, дать по ним обратную связь и т.д.

DEEP ДОСТОВЕРНО ПОКАЗЫВАЕТ КАКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ ЕСТЬ У СОТРУДНИКОВ И КАКИЕ ДЕЛАЮТ ИХ ЭФФЕКТИВНЫМИ

Распространённость (вертикальная шкала)

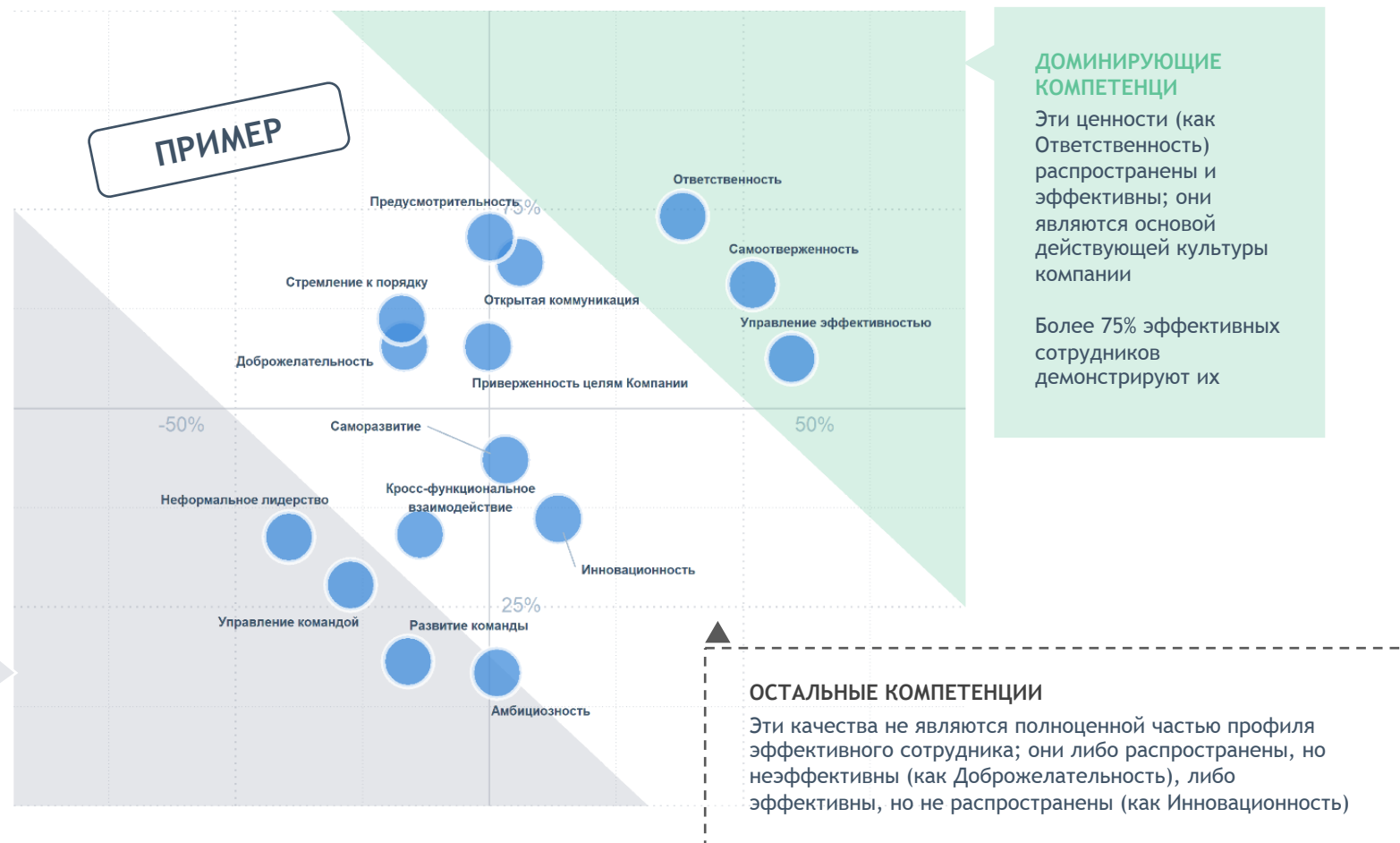
Доля сотрудников, проявляющих эту компетенцию в своём поведении. Например, верхняя отметка 70% означает, что 70% сотрудников (абсолютное большинство) проявляют эту компетенцию, а нижняя отметка 30% - что только 30% сотрудников (абсолютное меньшинство) проявляют её.

Эффективность (горизонтальная шкала)

То, насколько компетенция связана с эффективностью по оценке руководителей. Например, правая отметка 50% значит, что среди эффективных сотрудников доля проявляющих эту компетенцию в поведении на 50% больше, чем среди неэффективных; левая отметка -50% означает что среди неэффективных сотрудников доля проявляющих эту компетенцию в поведении на 50% больше среди эффективных

ИСКЛЮЧЕННЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

Эти компетенции (как Управление командой) не распространены и не эффективны. Менее 25% эффективных сотрудников демонстрируют их

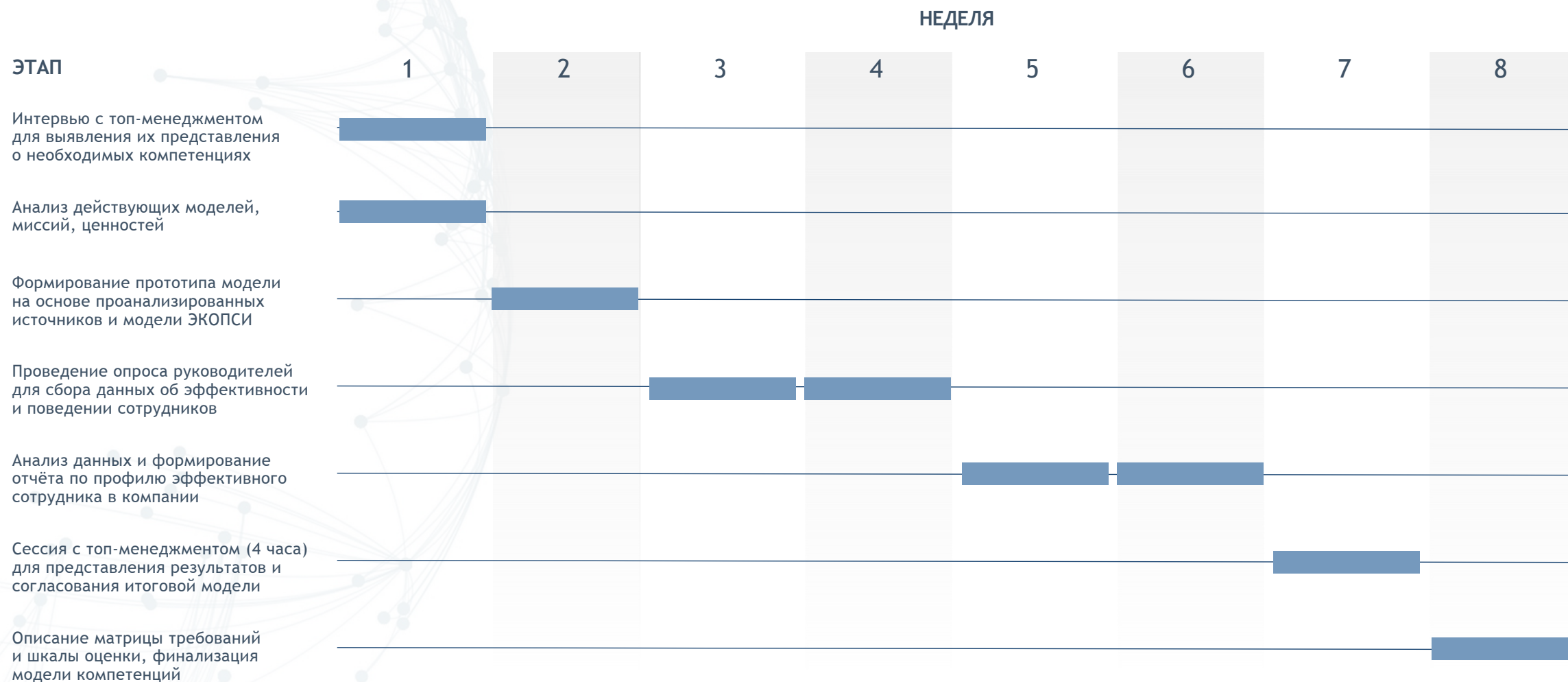


ОБРАЗ ИТОГОВОЙ МОДЕЛИ - МАТРИЦА ТРЕБОВАНИЙ ПО ГРУППАМ СОТРУДНИКОВ И ШКАЛА ОЦЕНКИ

		СОТРУДНИКИ	РУКОВОДИТЕЛИ FRONT OFFICE	РУКОВОДИТЕЛИ BACK OFFICE
Управленческие	Амбициозность	Light Blue	Light Blue	Dark Blue
	Управление отношениями	Light Blue	Light Blue	Dark Blue
	Управление процессами	Light Blue	Dark Blue	Light Blue
	Управление людьми	Light Blue	Dark Blue	Dark Blue
Общие	Управление задачами	Light Blue	Dark Blue	Dark Blue
	Профессиональное развитие	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue
	Оптимизация процессов	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue
	Ориентация на общие цели	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue
	Взаимовыручка	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue
	Нацеленность на результат	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue

Компетенция	D Не соответствует ожиданиям	C Скорее не соответствует ожиданиям	B Скорее соответствует ожиданиям	A Соответствует ожиданиям
	Нацеленность на результат Стремление брать дело в свои руки, оперативно и настойчиво добиваться результата	Перекладывает ответственность на коллег, руководителей и внешние обстоятельства Эскалирует проблемы с своей зоне ответственности на руководителя без проработки и вариантов действий При встрече с препятствиями останавливает движение к цели, «опускает руки» Необоснованно затягивает принятие необходимых решений	Ближе к D	Ближе к A

ПРОЕКТ ПО РАЗРАБОТКЕ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ С DEEP ЗАНИМАЕТ 1.5-2 МЕСЯЦА



DEEP

Data Enabled Employee Profile

ЭКОПСИ
КОНСАЛТИНГ

МЕТОДОЛОГИЯ
В ДЕТАЛЯХ

DEEP ПО ШАГАМ

1



ПОДГОТОВКА

- Серия интервью с менеджментом
- Анализ действующих моделей, стратегии/миссии
- Создание прототипа модели - списка всех потенциально полезных компетенций, детализированных до поведения

2



СБОР ДАННЫХ

- Руководители оценивают подчинённых по эффективности
- Руководители оценивают сотрудников по проявлению компетенций в поведении

3



АНАЛИЗ ДАННЫХ

- Формирование реальных компетенций из данных - вместе складывается поведение, которое проявляет один и тот же человек
- Оценка доли сотрудников, проявляющих каждую компетенцию
- Оценка эффективности сотрудников, проявляющих каждую компетенцию

4



ФОРМИРОВАНИЕ МОДЕЛИ

- Формирование отчёта по профилю компетенций эффективного сотрудника по компании в целом и по необходимым разрезам
- Встреча с менеджментом для представления текущего профиля компетенций и согласования целевого, который будет заложен в модель
- Оформление итоговой модели компетенций с матрицей требований и шкалой оценки

ПОДГОТОВКА

СБОР ДАННЫХ

АНАЛИЗ ДАННЫХ

ФОРМИРОВАНИЕ МОДЕЛИ

ИНТЕРВЬЮ С МЕНЕДЖМЕНТОМ ПОСТРОЕНО ПО 3 БЛОКАМ КЛЮЧЕВЫХ ВОПРОСОВ

НЕОБХОДИМО ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ВНЕДРЕНИЮ

БЛОК 1: ПОРТРЕТЫ СОТРУДНИКОВ

Цель этого блока - описать ключевое поведение, свойственное разным типам сотрудников в компании. Для этого необходимо описать поведение, сильные и слабые стороны 4 реальных сотрудников (подчинённых, коллег и т.д.) без указания ФИО, подходящих под один из портретов:

- Эффективный (справляется с задачами в рамках текущей роли) и потенциальный (может вырасти, быть эффективным в новой роли)
- НЕ эффективный, но потенциальный
- Эффективный, но НЕ потенциальный
- НЕ эффективный и НЕ потенциальный

БЛОК 2: ОБЩАЯ КУЛЬТУРА И ПОТРЕБНОСТИ

Цель этого блока - описать общие тенденции культуры и отношения к сотрудникам сейчас и в будущем

- В чём состоят ключевые сильные стороны существующей корпоративной культуры вашего бизнеса?
- В чём состоят слабые стороны / зоны развития существующей корпоративной культуры?
- Как она должна измениться, чтобы соответствовать целям и задачам бизнеса в будущем?
- Какие ключевые вызовы будут стоять перед сотрудниками в перспективе 3 лет? Что будет самым сложным в их работе?

БЛОК 3: ПРОЦЕССЫ

Цель этого блока - описать текущее состояние ключевых HR-процессов и потребности по их изменению. Для этого необходимо обозначить сильные и слабые стороны процессов сейчас, описать их целевое состояние:

- Подбор
- Адаптация
- Обучение и развитие
- Планирование карьеры
- Постановка целей и оценка достижений
- Мотивация и вознаграждения

НЕОБХОДИМО ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ СПИСКА ИНДИКАТОРОВ КОМПЕТЕНЦИЙ

ПРОТОТИП МОДЕЛИ ФОРМИРУЕТСЯ В ВИДЕ ИНДИКАТОРОВ ПОВЕДЕНИЯ - ЭТО НЕОБХОДИМО, ЧТОБЫ ДАЛЕЕ ИЗБЕЖАТЬ РАЗНОЧТЕНИЙ В ОЦЕНКЕ

ШАГ 1. ИНТЕРВЬЮ С МЕНЕДЖМЕНТОМ

Ответы менеджеров в интервью детализируются для поведенческих индикаторов в первую очередь, как наиболее актуальная информация о поведении сотрудников.

ШАГ 2. АНАЛИЗ ДЕЙСТВУЮЩИХ МОДЕЛЕЙ

Всё, что не было упомянуто менеджментом, дополняется из действующих моделей компетенций и ценностей (или любых подобных документов) - чтобы сохранить уникальные для компании способы описания поведения.

ШАГ 3. БЕНЧМАРК ЭКОПСИ

Получившийся список индикаторов сравнивается с бенчмарком ЭКОПСИ, собранном на выборке 70 российских компаний с оценкой более 200 000 сотрудников - по бенчмарку дополняются индикаторы, которые обычно значимы для эффективности сотрудников, но не были упомянуты до этого.

- Перестраивает свое поведение и методы работы, реагируя на изменения
- Формирует планы долгосрочного развития Компании
- Устанавливает контакт с другими подразделениями, вовлекает их во взаимодействие
- Находит лиц, принимающих решения как внутри, так и вне Компании
- Соотносит свои оперативные задачи со целями организации
- Идёт на обдуманный риск
- Отмечает индивидуальные и командные успехи, оценивает и признает вклад других в общий результат
- Находит способы преодолеть негативное отношение и возражения со стороны собеседника
- ...

РУКОВОДИТЕЛИ ОЦЕНИВАЮТ ЛЮДЕЙ В СВОЕЙ КОМАНДЕ ПО МЕХАНИКЕ ПРИОРИТЕТНОГО ВЫБОРА

Шаг 1 Выбор наиболее и наименее эффективных сотрудников в своей команде

Ниже Вы видите список Ваших подчинённых
Ваша задача - распределить их в соответствии с тем, насколько насколько они способствуют результативности подразделения в рамках своей должности.
Для этого переместите 1 наименее результативного сотрудника налево, а 1 наиболее результативного – направо.
Вам необходимо сделать этот выбор, даже если он представляется затруднительным.

0 Наименее результативные

Иван Иванов
Петр Петров
Павел Павлов
Сергей Сергеев

Наиболее результативные 0

Шаг 2 Оценка каждого из сотрудников при помощи поведенческих индикаторов компетенций

Иван Иванов

1 Наименее свойственно

Принимает ответственность за свои действия и не перекладывает её на других

Отслеживает качество и сроки исполнения поставленных задач
Раскладывает масштабные задачи на конкретные действия
Организует работу так, чтобы делать её последовательно и без авралов
Продумывает последствия своих действий и решений
Подбирает эффективных сотрудников для своего подразделения
Учитывает особенности процессов и задачи других подразделений при принятии решений
Следует процедурам и регламентам в своей работе

Наиболее свойственно 2

Стремится превзойти коллег в своих профессиональных достижениях
Чётко и понятно ставит задачи перед подчинёнными

КОМПЕТЕНЦИИ ГРУППИРУЮТСЯ ИЗ ИНДИКАТОРОВ НА ОСНОВЕ ДАННЫХ ОТВЕТОВ

ЭКОПСИ создала алгоритм, который позволяет получить наиболее согласованные индикаторы внутри каждой компетенции; это означает, что получая высокую оценку по одному индикатору компетенции человек с высокой вероятностью получит высокие оценки и по другим. Если это свойство в компетенции не соблюдается, оценки по индикаторам «разбегаются» и любой человек при оценке по компетенции выглядит «средним».

Важно, что алгоритм формирует только состав компетенции из группы индикаторов - название может быть подобрано исходя из сложившейся в компании практики.

Алгоритм работает по 3 шагам >>>>

1. ВЫБИРАЕТСЯ ЦЕЛЕВОЙ ИНДИКАТОР

Алгоритм начинает работу выбора 1 случайного индикатора. Например:

2. ОТБИРАЮТСЯ ИНДИКАТОРЫ, КОТОРЫЕ СТАТИСТИЧЕСКИ СОСЕДСТВУЮТ С НИМ

Алгоритм проходит по другим индикаторам, и оценивает по каждому 2 параметра - как часто индикатор вместе с целевым оценивался как выраженный у сотрудника (мера соседства), и какая и индикатора максимальная мера соседства. Например:

3. ФОРМИРУЕТСЯ КОМПЕТЕНЦИЯ

Для формирования компетенции отбираются те индикаторы, которые максимально соседствуют с целевым, и при этом не соседствуют также сильно или сильнее с какими-либо в другими. В нашем примере это:

Ищут способы преодолеть препятствия, не сдаваясь при столкновении с ними

Индикатор	Соседство с целевым индикатором	Максимальная мера соседства с индикаторами кроме целевого
Оценивает результаты своей работы по достижению целей компании	62%	78%
Приходит к руководителю с вариантами решений, а не с проблемой	89%	56%
Соглашается на компромисс и частичные уступки коллегам при необходимости	12%	94%
Принимает ответственность за свои действия и решения, не перекладывая её на других	77%	72%

- *Ищут способы преодолеть препятствия, не сдаваясь при столкновении с ними*
- Приходит к руководителю с вариантами решений, а не с проблемой
- Принимает ответственность за свои действия и решения, не перекладывая её на других

Для этой группы индикаторов подбирается название (это делает уже человек, а не алгоритм). В нашем примере эта компетенция, скорее всего, получила бы название **Ответственность**.

КАЖДАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ ОЦЕНИВАЕТСЯ ПО 2 ПАРАМЕТРАМ - РАСПРОСТРАНЁННОСТЬ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

ДОМИНИРУЮЩИЕ КОМПЕТЕНЦИИ

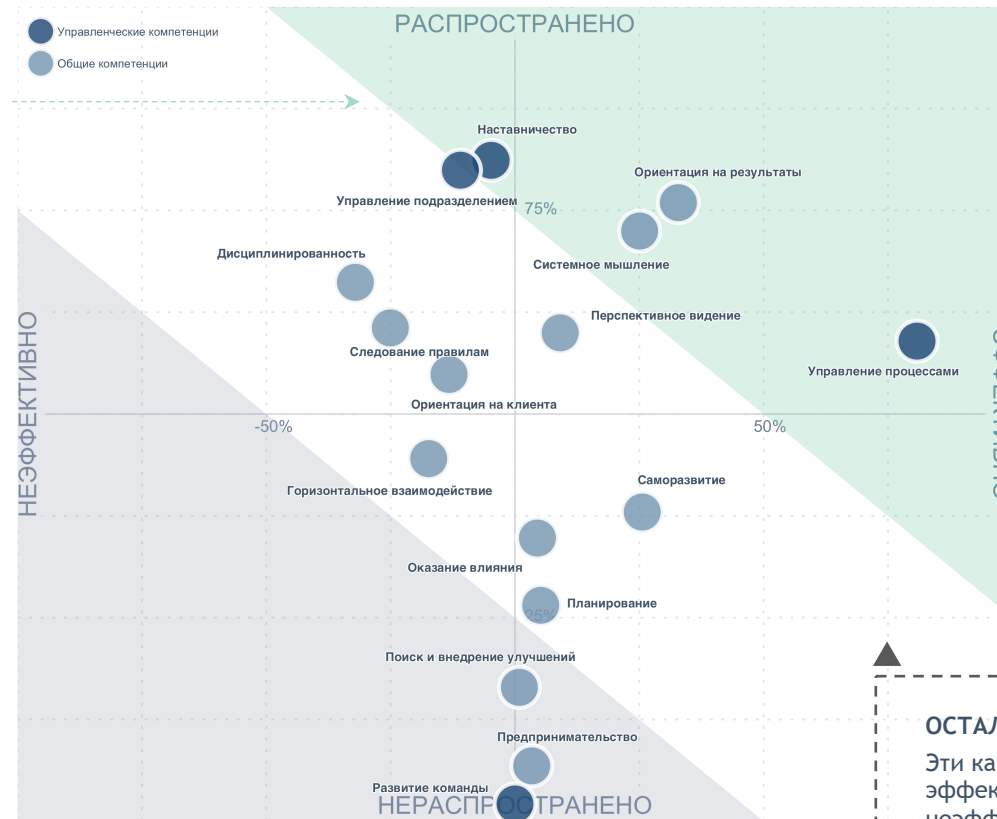
Эти компетенции (как Ответственность) распространены и эффективны; они являются основой действующей культуры компании

Более 75% эффективных сотрудников демонстрируют их

ИСКЛЮЧЕННЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

Эти компетенции (как Управление командой) не распространены и не эффективны.

Менее 25% эффективных сотрудников демонстрируют их



Эффективность (горизонтальная шкала)

То, насколько компетенция связана с эффективностью по оценке руководителей. Например, правая отметка 50% значит, что среди эффективных сотрудников доля проявляющих эту компетенцию в поведении на 50% больше, чем среди неэффективных; левая отметка -50% означает, что среди неэффективных сотрудников доля проявляющих эту компетенцию в поведении на 50% больше среди эффективных

Распространённость (вертикальная шкала)

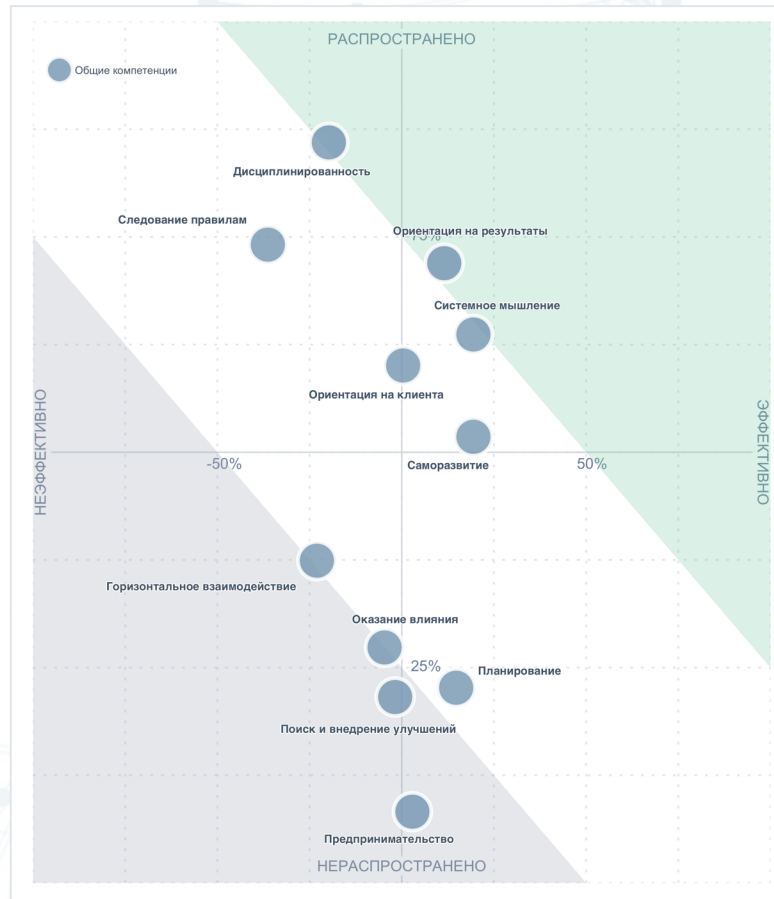
Доля сотрудников, проявляющих эту компетенцию в своём поведении. Например, верхняя отметка 70% означает, что 70% сотрудников (абсолютное большинство) проявляют эту компетенцию, а нижняя отметка 30% - что только 30% сотрудников (абсолютное меньшинство) проявляют её.

ОСТАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

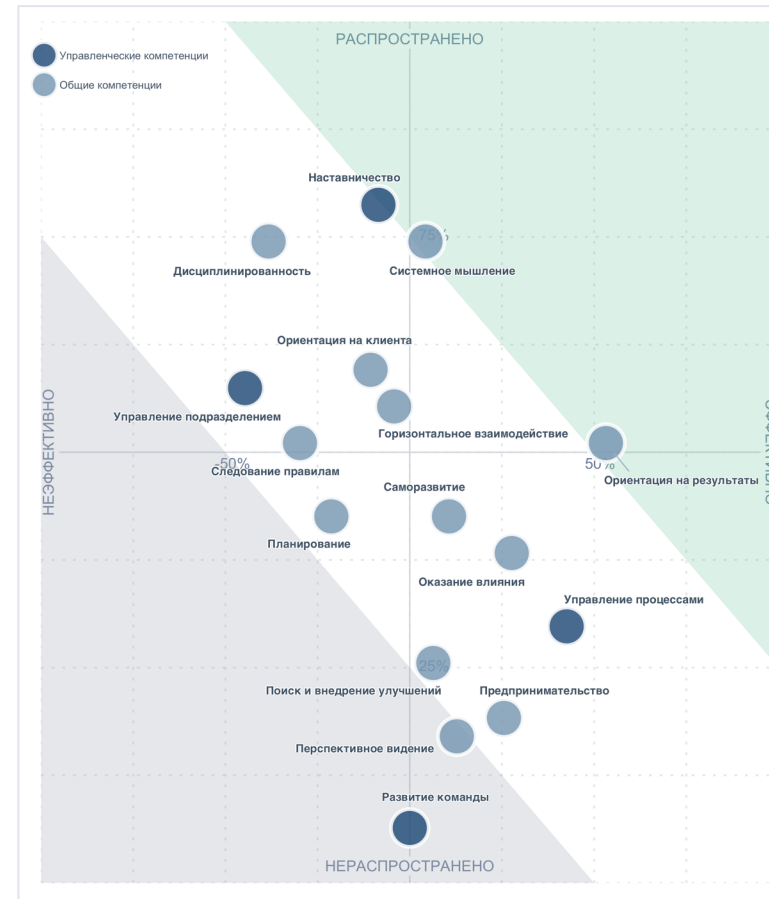
Эти качества не являются полноценной частью профиля эффективного сотрудника; они либо распространены, но неэффективны (как Доброжелательность), либо эффективны, но не распространены (как Инновационность)

DEEP ПОЗВОЛЯЕТ НАГЛЯДНО ПОКАЗАТЬ КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ НА РАЗНЫХ УРОВНЯХ УПРАВЛЕНИЯ

СОТРУДНИКИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ПОДДЕРЖКИ



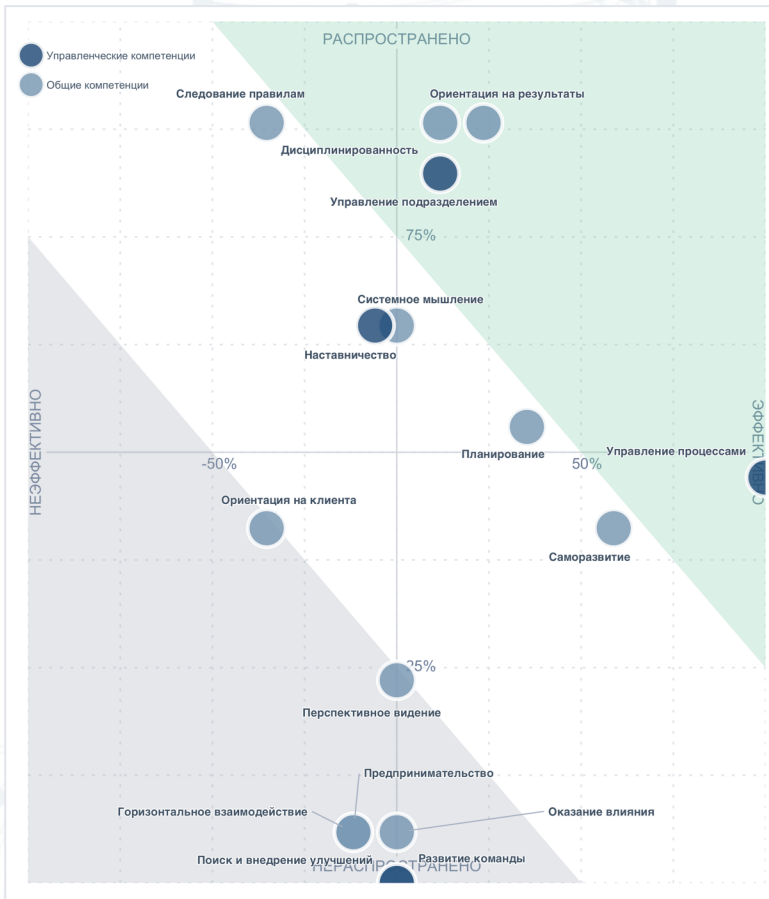
РУКОВОДИТЕЛИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ПОДДЕРЖКИ



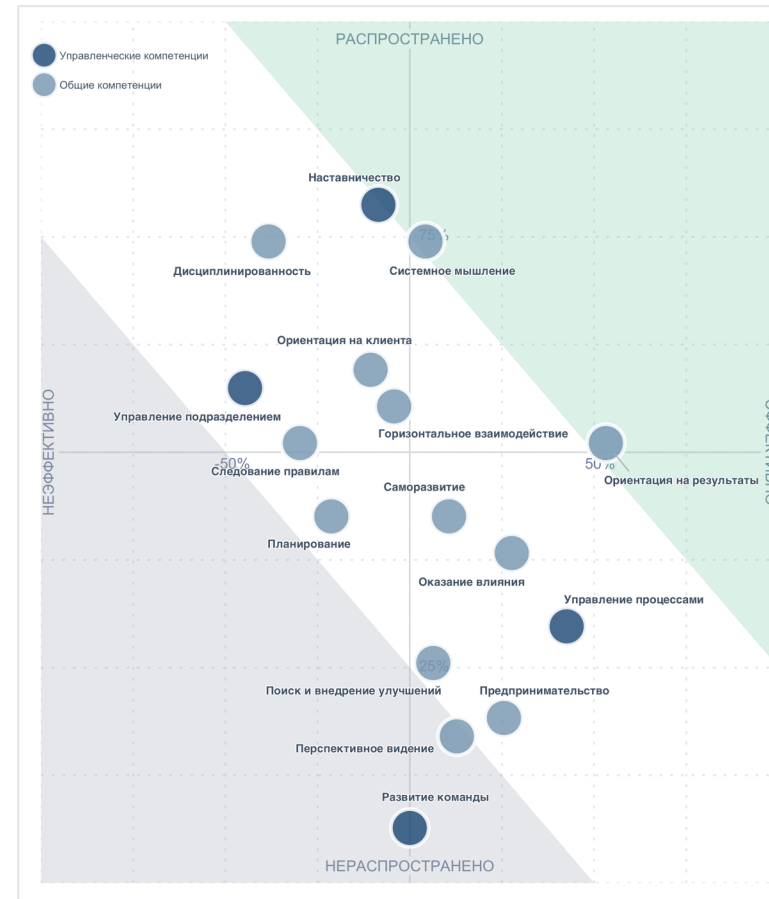
1. В подразделениях поддержки от эффективного исполнителя требуются Системное мышление, Ориентация на результаты, Саморазвитие и Планирование; при этом, Планирование они в среднем не владеют.
2. От эффективного руководителя в этих подразделениях Планирование уже не требуется (хотя уровень владения им существенно выше), но выше требования к Ориентации на результаты, а также становятся эффективными Предпринимательство, Поиск и внедрение улучшений и Оказание влияния.
3. Чтобы продвинуться с уровня специалиста до руководителя в подразделениях поддержки необходимо научиться видеть возможности улучшений, предлагать оригинальные идеи, ставить перед собой цели проактивно, а также влиять на окружающих и завоёвывать поддержку.

DEEP ПОЗВОЛЯЕТ ОТОБРАЗИТЬ ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ И ПОТРЕБНОСТИ РАЗНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

РУКОВОДИТЕЛИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ОСНОВНОГО БИЗНЕСА



РУКОВОДИТЕЛИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ПОДДЕРЖКИ



1. Руководители подразделений основного бизнеса сфокусированы на достижение результатов сегодня - для них максимально эффективны Планирование и Управление процессами, и максимально распространены Ориентация на результат, Дисциплинированность и Управление подразделением.
2. У руководителей подразделений поддержки другой фокус - для них существенно более эффективны Предпринимательство, Поиск и внедрение улучшение, Перспективное видение и Оказание влияния. По-видимому, на них возлагается роль постановки глобальных целей, повестки изменений в компании, и дальнейшее вовлечение окружающих в работу по их выполнению.

РЕЗУЛЬТАТЫ DEEP ОБСУЖДАЮТСЯ В ХОДЕ СЕССИИ С МЕНЕДЖМЕНТОМ КОМПАНИИ

Планируемые результаты сессии:

1. Результаты диагностики сложившегося профиля компетенций в компании обсуждены и приняты в топ-команде
2. **ПРИМЕР** Сформулирована целевые требования по компетенциям, отражающие потребности в развитии и трансформации бизнеса

Предлагаемая схема проведения сессии

10-00-11-30 «Осознание и формулировка текущего профиля компетенций компании»

Блок №1 - Введение в компетенции (40 минут)

1. (20) Открытие сессии
 - a. (5) Приветственное выступления ГД о целях проекта и важности мнения каждого из участников
 - b. (5) Вступительное слово - представление и рассказ о форматах работы
 - c. (10) Презентация подхода ЭКОПСИ к компетенциям
2. (20) Мобилизационное упражнение, выполняется в 3-4 группах:
 - a. Задание: «Представьте, что вы вместе со своей командой решаете очень важную и ответственную задачу». Зафиксируйте на карточках:
 - больше всего я радуюсь, когда мои люди... (1-3 действия),
 - больше всего меня раздражает, когда мои люди... (1-3 действия) напишите на карточках

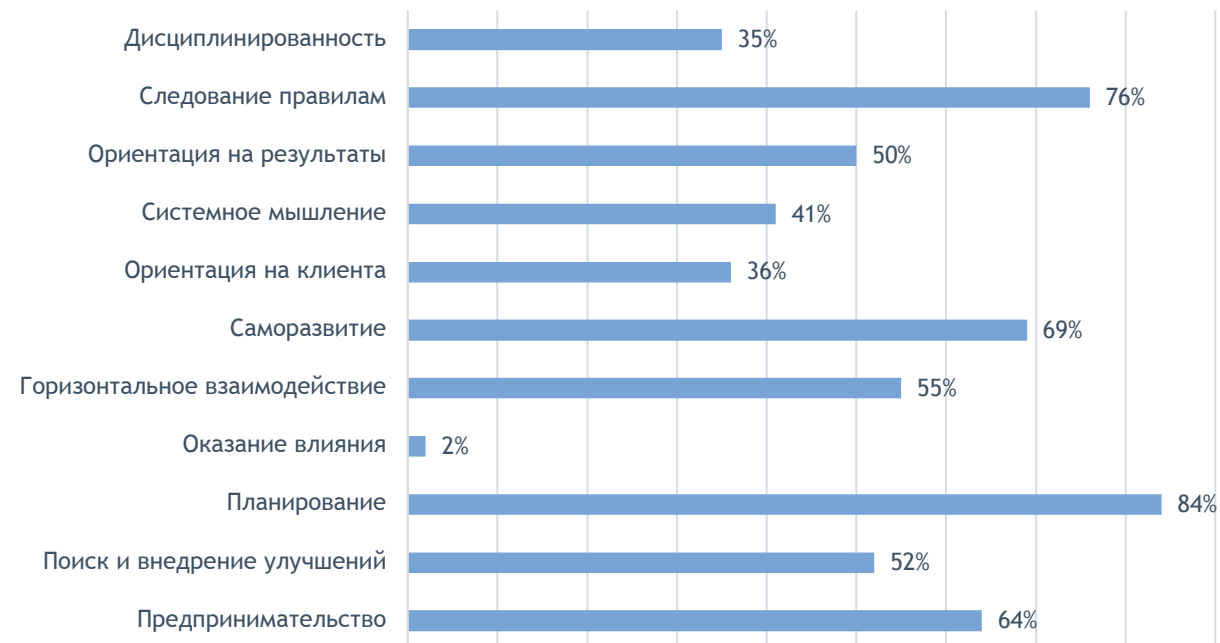
Блок №2 - Осознание и формулировка текущего профиля компетенций (50 минут)

1. (30) Презентация: «Результаты диагностики профиля компетенций в компании»
 - Подход ЭКОПСИ к диагностике компетенций
 - Реальные компетенции сотрудников компании на основе данных (группы индикаторов)
 - Интересные и показательные особенности профиля компетенций
1. (20) Обсуждение текущего профиля ценностей и «портрета сотрудника»

ПЕРЕРЫВ

В ходе сессии менеджмент может принять информированное и взвешенное решение о том, какие требования к компетенциям сотрудников необходимо выдвигать, чтобы их поведение максимально соответствовало тому, что необходимо компании для достижение целей бизнеса

Выберите 4 компетенции, которые необходимы всем сотрудникам Компании



ИТОГОВАЯ МОДЕЛЬ СОСТАВЛЯЕТСЯ В МАТРИЦУ ТРЕБОВАНИЙ ПО УРОВНЯМ / ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМ

	ОСНОВНОЙ БИЗНЕС		ПОДДЕРЖКА	
	Сотрудники	Руководители	Сотрудники	Руководители
Поиск и внедрение улучшений				
Перспективное видение				
Управление процессами				
Наставничество				
Управление подразделением				
Горизонтальное взаимодействие				
Дисциплинированность				
Саморазвитие				
Планирование				
Системное мышление				
Ориентация на результаты				

ДЛЯ КАЖДОЙ КОМПЕТЕНЦИИ В ИТОГОВОЙ МОДЕЛИ ПРОПИСЫВАЕТСЯ ШКАЛА ОЦЕНКИ В УДОБНОМ ФОРМАТЕ

КОМПЕТЕНЦИЯ	D Не соответствует ожиданиям	C Скорее не соответствует ожиданиям	B Скорее соответствует ожиданиям	A Соответствует ожиданиям
Ориентация на результаты Стремление брать дело в свои руки, оперативно и настойчиво добиваться результата	Перекладывает ответственность на коллег, руководителей и внешние обстоятельства	Ближе к D	Ближе к A	Принимает ответственность за свои действия и решения, не перекладывая её на других
	Эскалирует проблемы с своей зоне ответственности на руководителя без проработки и вариантов действий			Приходит к руководителю с вариантами решений, а не с проблемой
	При встрече с препятствиями останавливает движение к цели, «опускает руки»			Ищет способы преодолеть препятствия, не сдаваясь при столкновении с ними
	Необоснованно затягивает принятие необходимых решений			Принимает необходимые решения своевременно
Поиск и внедрение улучшений Стремление находить возможность сделать лучше в рамках своей работы, и взять на себя внедрение соответствующих изменений	Предлагает только стандартные, опробованные решения для текущих задач	Ближе к D	Ближе к A	Предлагает принципиально новые, нестандартные решения
	Не обращает внимания на неэффективности в текущих процессах, продолжает работать ничего не меняя			Предлагает идеи по улучшению существующих процессов, практик и продуктов
	Останавливается на предложении идей, отказываясь братья за их внедрение			Берет на себя ответственность за внедрение изменений, которые он предлагает
	Перекладывает решения в своей зоне ответственности на своего руководителя			Принимает решения самостоятельно в рамках своей зоны ответственности
Системное мышление Умение собирать, анализировать данные и принимать обоснованные решения	Анализирует только отдельные вводные, затрудняется структурировать информацию	Ближе к D	Ближе к A	Анализирует большие объёмы информации, обобщая и сопоставляя факты
	Игнорирует потенциальные риски и их последствия, не прорабатывает меры по их минимизации			Выявляет риски и предлагает меры по их минимизации
	Опирается на эмоции, непроверенные мнения и субъективное отношение при принятии решений			Опирается на данные, факты и логические аргументы в принятии решений

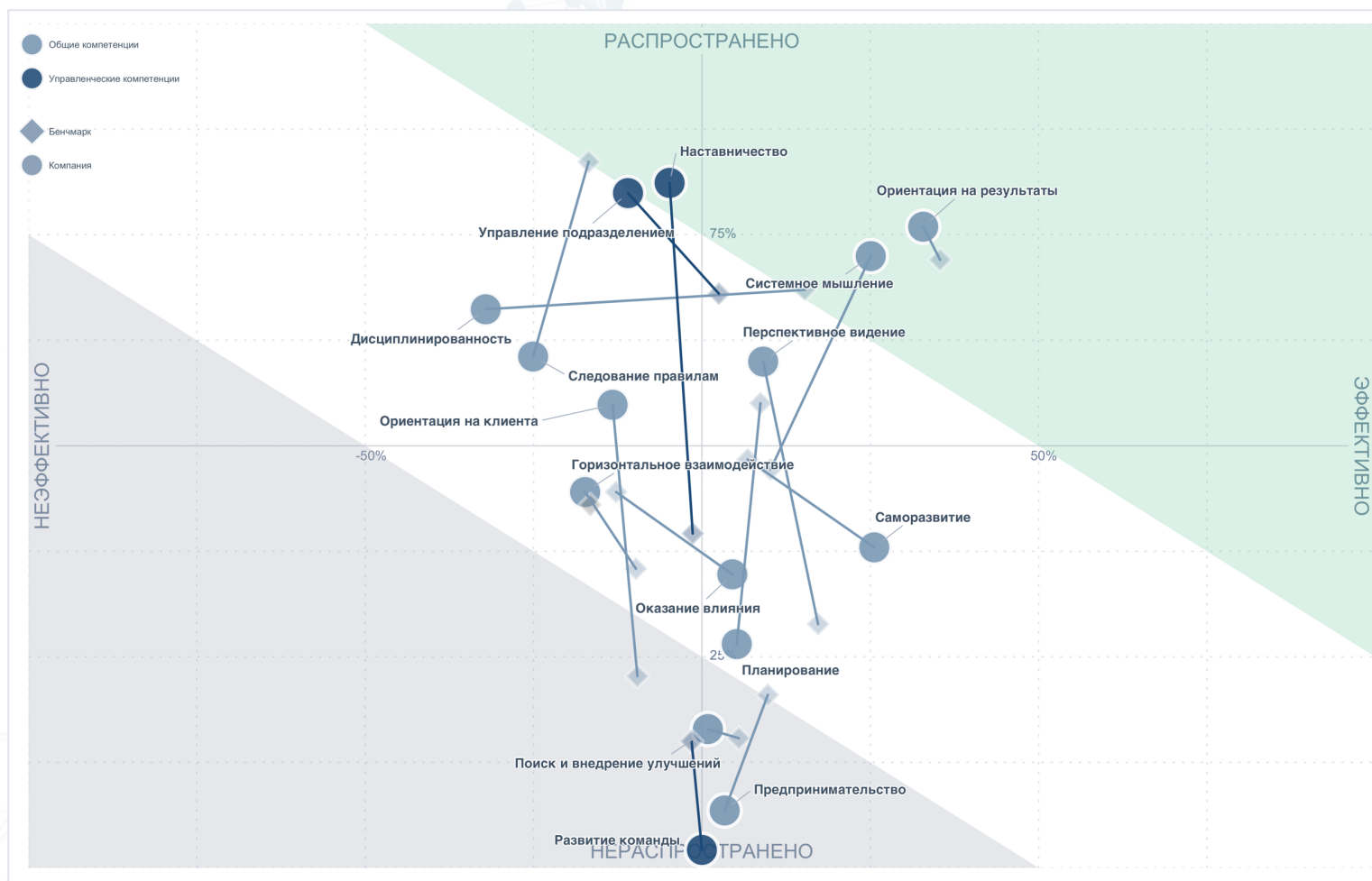
DEEP

Data Enabled Employee Profile

ЭКСПСИ
КОНСАЛТИНГ

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ
ОПЦИИ И ВОЗМОЖНОСТИ

ИСПОЛЬЗУЯ БАЗУ ДАННЫХ ЭКОПСИ МОЖНО СРАВНИТЬ ПРОФИЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ КОМПАНИИ - НАПРИМЕР, ЛИДЕРАМИ РЫНКА ПО РБК ТОП-100



По сравнению с бенчмарком профиль компетенций в компании описывает сотрудников как более свободных в отношении принятия решений и работы:

- Эффективность «когнитивных» компетенций** - в компании более распространены сотрудники с Системным мышлением и Перспективным видением, чем в среде лидеров рынка; это может значить, что в компании выше роль сотрудников в принятии решений, т.е. уровень автономии
- Низкий уровень «нормативных» компетенций** - в отличие от бенчмарка, в компании неэффективна Дисциплинированность и существенно менее распространено Следование правилам; по сравнению с лидерами рынка, сотрудники компании меньше следуют формальным процедурам и поставленным сверху приоритетам

В РАМКАХ ТОГО ЖЕ ПРОЕКТА МОЖЕТ БЫТЬ НАСТРОЕН ОПРОСНИК DELTA.AI - ЭТО ПОЗВОЛИТ СРАЗУ НАЧАТЬ ИНДИВИДУАЛЬНУЮ ОЦЕНКУ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ

delta.ai - опросник на основе ИИ, который оценивает компетенции. Он длится 10-15 минут и позволяет точно спрогнозировать, какие компетенции у сотрудника или кандидата развиты на высоком уровне, а какие требуют дополнительной работы

СЦЕНАРИИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ



Оценка при подборе насколько кандидат соответствует профилю позиции

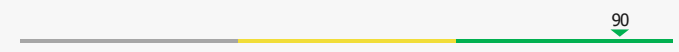


Отбор в кадровый резерв насколько сотрудников готов к следующей должности



Поддержка в развитии какие зоны развития есть у сотрудника

Общее соответствие модели компетенций



Сотрудник обладает высоким уровнем развития компетенций в целом, и превосходит требования компании по развитию большинства компетенций

Результат по компетенциям

Расшифровку результатов по каждой компетенции вы найдете на следующих страницах.

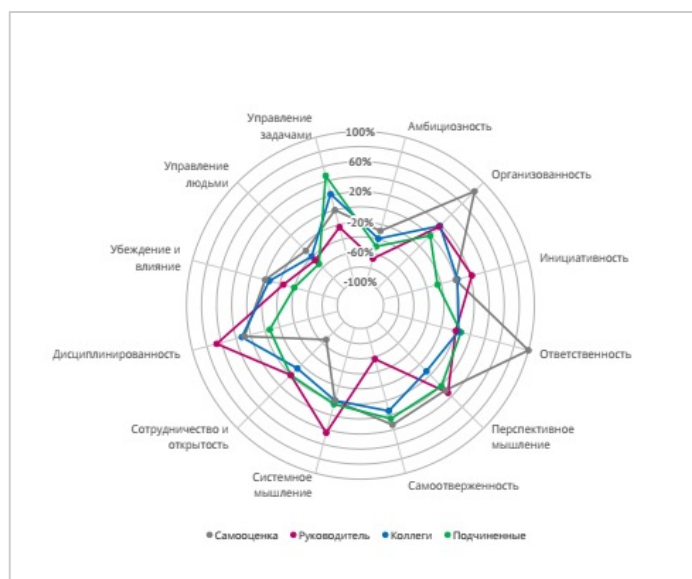
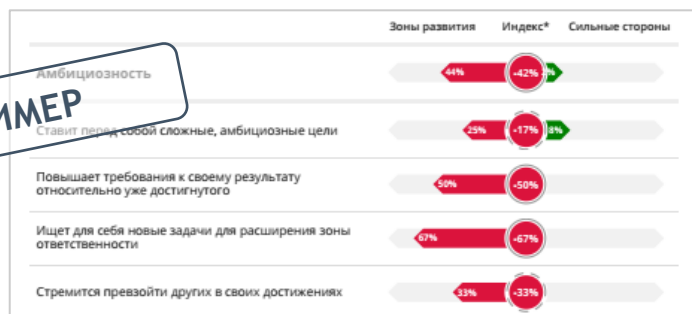
	0-29	30-69	70-100
КОРПОРАТИВНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ			
САМООБЛАДАНИЕ			73
ОРИЕНТАЦИЯ НА РЕЗУЛЬТАТ			68
СТРЕМЛЕНИЕ К РАЗВИТИЮ			73
ПАРТНЁРСТВО			68
ВЛИЯНИЕ НА ДРУГИХ			68
БАЗОВЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ			
ПЕРСПЕКТИВНОЕ МЫШЛЕНИЕ			100
ВЫСТРАИВАНИЕ ПРОЦЕССОВ			24
УПРАВЛЕНИЕ ЛЮДЬМИ			68

ПРИМЕР ОТЧЁТА

В РАМКАХ ТОГО ЖЕ ПРОЕКТА МОЖЕТ БЫТЬ ПРОВЕДЁН ОПРОС КОЛЛЕГ - ЭТО ПОЗВОЛИТ СФОРМИРОВАТЬ ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ОТЧЁТЫ КАК В 360°



ПРИМЕР



1. Сбор данных в DEEP проходит в том же формате, что и ипсативный опросник для обратной связи 360° - он был специально разработан ЭКОПСИ, чтобы получать информацию о поведении людей без искажений и влияния социальной желательности.
2. При участии в сборе данных DEEP коллег / подчинённых возможно формирование индивидуальных отчётов по результатам; из-за формата опроса они получаются максимально яркими, лучше всего подсвечивая сильные стороны и зоны развития.
3. По опыту ЭКОПСИ, такой формат наиболее полезен для членов топ-команды, т.к. позволяет включить их в работу по внедрению модели компетенций с личного развития.

ДЛЯ ПОДДЕРЖКИ СОТРУДНИКОВ В РАЗВИТИИ И СОСТАВЛЕНИИ ИПР ДОПОЛНИТЕЛЬНО МОГУТ БЫТЬ РАЗРАБОТАНЫ БИБЛИОТЕКИ РАЗВИВАЮЩИХ ДЕЙСТВИЙ



ОБУЧЕНИЕ НА ОПЫТЕ ДРУГИХ

Наблюдайте за успешными людьми:

- Пообщайтесь с человеком из Вашего окружения, чья речь кажется Вам наиболее убедительной.
- Попросите его рассказать, как именно он выстраивает свою аргументацию, на чем основаны его особые подходы к донесению важной информации до собеседников.
- Предложите ему послушать подготовленную вами речь и высказать свои соображения по поводу убедительности Ваших аргументов. Задайте ему вопрос, как бы он сформулировал Ваши тезисы, будь он на Вашем месте.
- Сформулируйте совместно с ним наилучшие способы аргументации, используйте их в реальной ситуации, а затем обсудите с ним полученные результаты.
- Люди, обладающие способностью свободно выступать перед аудиторией, могут также поделиться с Вами своим опытом. Задавайте им вопросы о том, как им удалось преодолеть страх публичных выступлений, какие приемы помогают им удерживать внимание слушателей, какие - убедительно аргументировать свою позицию и побуждать к активным действиям.

Рекомендуемые темы тренингов и семинаров (ориентировочные названия):

- «Эффективные коммуникации: навыки убеждения, аргументации и самопрезентации»
- «Внутренние коммуникации: управление конфликтами и работа с барьерами»
- «Техники успешных коммуникаций: слушать, понимать, убеждать, аргументировать»
- «Навыки проведения презентаций. Ораторское искусство»
- «Технологии выстраивания бизнес-контактов. Практика нетворкинга»
- «Корпоративные коммуникации. Управление внутренней средой компании»
- «Ситуационное лидерство. Руководство командой на основе личностных различий»
- «Эффективные коммуникации как инструмент управления»

ПРИМЕР



ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Регулярно запрашивайте обратную связь от руководителя и коллег, о том насколько успешно вы:

- Подбираете аргументы, защищая свою точку зрения.
- Налаживаете деловые коммуникации, взаимодействие между членами команды.
- Умеете слушать и слышать собеседника.
- Принимаете конструктивную критику и обратную связь.
- Гибко изменяете свой стиль поведения и ведения беседы в зависимости от особенностей собеседника.

- Четко доносите свою мысль до других людей.
- Конструктивно отстаиваете своё мнение.
- Достигаете нужных соглашений, несмотря на сопротивление со стороны собеседников и существующие разногласия.

Используйте знания и информацию, которые Вы получили из обратной связи в своей дальнейшей работе.



САМООБУЧЕНИЕ: ДИСТАНЦИОННЫЕ КУРСЫ, ЛЕКЦИИ, ВИДЕОРОЛИКИ И Т.Д.



Вебинар Никиты Непряхина
«"Аргументируй это" или как научиться убеждать»



Вебинар Никиты Непряхина
«Стили убеждения» - Авторская типология личностей оппонентов и персонализированная методика их убеждения



Дистанционный курс
«Успешные переговоры: базовые стратегии и навыки» (доступны русские субтитры)



Лекция в стиле TED
«Язык тела» (можно смотреть с русскими субтитрами)

1. Развитие на рабочем месте через практику и наблюдение за другими
2. Рекомендуемые темы для обучения на тренингах / онлайн-курсах
3. Как запросить и применить обратную связь по поведению, связанному с ценностью
4. Ресурсы для саморазвития: лекции, книги, и т.д.

НА ОСНОВЕ ДАННЫХ DEEP МОГУТ БЫТЬ ПРОАНАЛИЗИРОВАНЫ КЛЮЧЕВЫЕ ДОЛЖНОСТИ ДЛЯ ОЦЕНКИ ОПТИМАЛЬНОГО УРОВНЯ ТРЕБОВАНИЙ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ

КЕЙС ЭКОПСИ

УРОВНИ ТРЕБОВАНИЙ ПО КОМПЕТЕНЦИИ
КЛЮЧЕВЫХ ДОЛЖНОСТЕЙ ДЕПАРТАМЕНТА IT

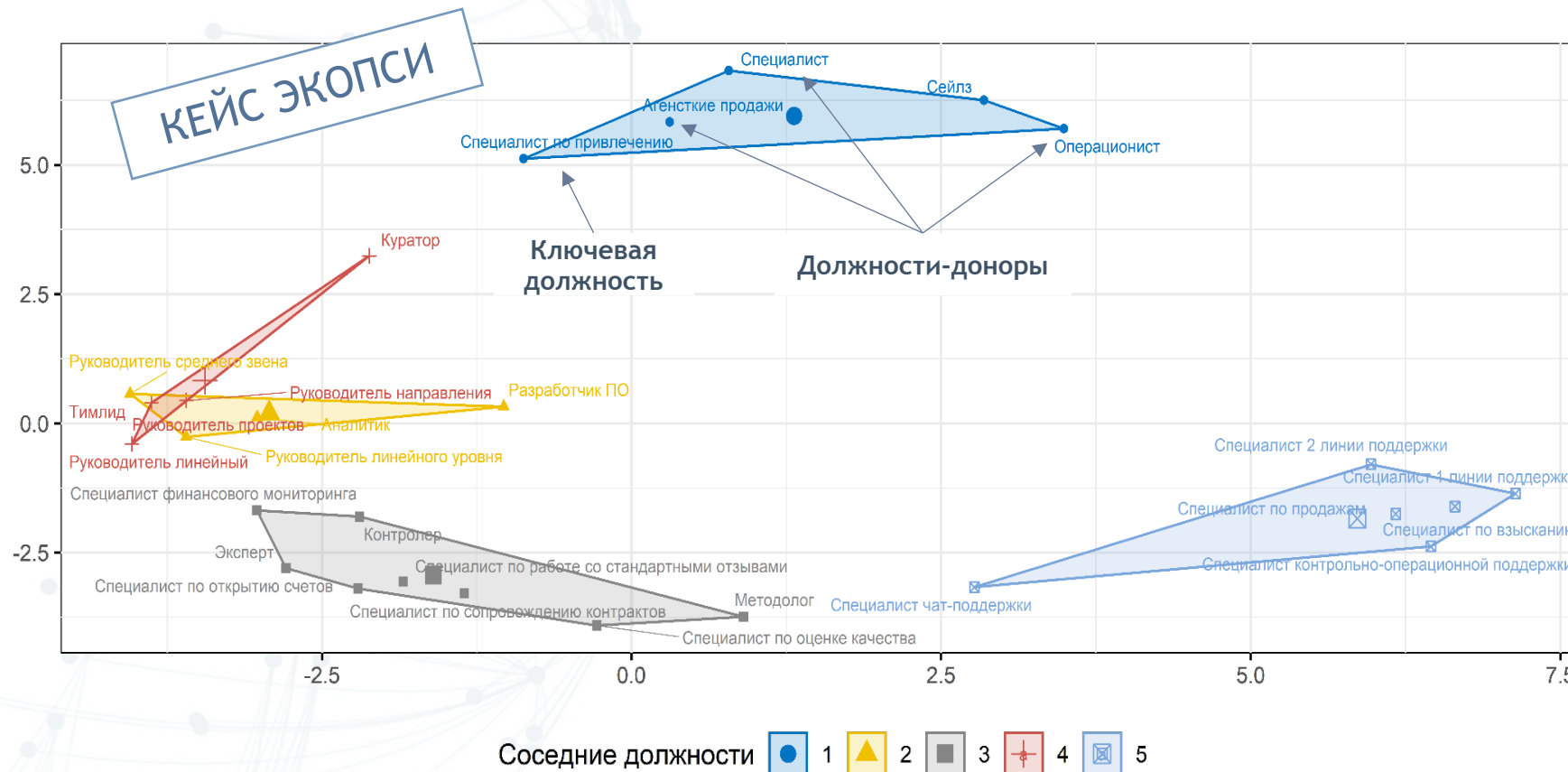
Должность	Корпоративные общие			Корпоративные функциональные							Управленческие общие		Управленческие функциональные			
	Амбициозность	Ориентация на результат	Сотрудничество	Адаптивность	Иновационность	Неформальное лидерство	Ориентация на клиента	Организация работы	Саморазвитие	Системное мышление	Бизнес мышление	Мотивация команды	Управление исполнением	Перспективное мышление	Формирование команды	Развитие команды
Бизнес-аналитик	D	B	C		D	C		C	B	C						
Разработчик ПО	D	B	C		C			B	B	C						
Руководитель группы	D	B	C		C			C	C	C		C	B	C		
Руководитель отдела	D	B	C		C			C	C	C		C	B	C	B	C

- D** Соответствует минимальным ожиданиям
- C** Полностью соответствует ожиданиям
- B** Превосходит ожидания

Компетенции разделены по 2 основаниям:

1. Корпоративные - эффективны для сотрудников любого уровня // Управленческие - эффективны для сотрудников на руководящих позициях
2. Общие - эффективны для всех ролей // Функциональные - эффективны для сотрудников конкретных ролей

ТАКЖЕ, ПРИ АНАЛИЗЕ КЛЮЧЕВЫХ ДОЛЖНОСТЕЙ МОГУТ БЫТЬ ВЫЯВЛЕНЫ ДОЛЖНОСТИ-ДОНОРЫ И СПЛАНИРОВАНЫ ОПТИМАЛЬНЫЕ КАРЬЕРНЫЕ МАРШРУТЫ



Мы провели единое исследование по методологии DEEP для всех подразделений, но сформировали профиль эффективного сотрудника для всех типовых должностей.

При помощи анализа данных мы картировали должности и нашли самых близких «соседей» для ключевых должностей по профилю компетенций.

DEEP

Data Enabled Employee Profile

ПАВЕЛ ДЕГТЯРЁВ

ДИРЕКТОР ПО РАЗВИТИЮ ПРОДУКТОВ



+7 (495) 645-21-15

+7 (916) 209-94-18

www.ecopsy.ru

degtyariov@ecopsy.ru

