

**КАК СОЗДАТЬ МОДЕЛЬ  
КОМПЕТЕНЦИЙ,  
ПРОГНОЗИРУЮЩУЮ  
РЕАЛЬНУЮ  
ЭФФЕКТИВНОСТЬ  
СОТРУДНИКОВ**

---

ВЕБИНАР «ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ»

## Ведущие вебинара



**Павел  
Дегтярёв**

**Старший консультант  
Эксперт по анализу  
данных**



[degtyariov@ecopsy.ru](mailto:degtyariov@ecopsy.ru)



**Марина  
Баранова  
(Гвоздовская)**

**Директор по развитию  
бизнеса**



[baranova@ecopsy.ru](mailto:baranova@ecopsy.ru)

## ЭКОПСИ – лидер в разработке моделей ценностей и компетенций

- ЭКОПСИ - крупнейшая консалтинговая компания России в области разработки моделей компетенций



\*исследование TalentCode, 2016 г.

- Экопси разрабатывает более 15 моделей ценностей и компетенций каждый год

Примеры моделей ценностей и компетенций,  
разработанные ЭКОПСИ с 2017 года



# КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ ВЕБИНАРА

1

Сотрудники и руководители саботирует внедрение компетенций – **почему?**

2

Применение HR-аналитики для разработки компетенций – **зачем?**

3

Модель компетенций, удобная для всех – **как?**



# КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ ВЕБИНАРА

1

Сотрудники и руководители саботирует внедрение компетенций – **почему?**

2

Применение HR-аналитики для разработки компетенций – **зачем?**

3

Модель компетенций, удобная для всех – **как?**



Традиционный подход к описанию компетенций является только первым шагом, так как не позволяет понять, насколько эти ценности актуальные для сотрудников

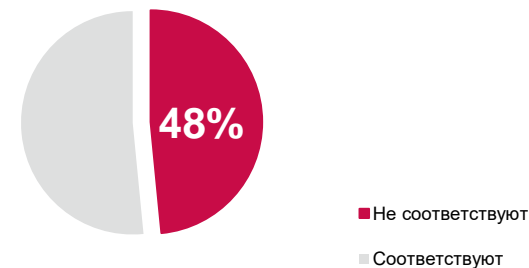
#### ИССЛЕДОВАНИЕ INSTITUTE FOR CORPORATE PRODUCTIVITY, 2013 г.

Доля оценочных критериев,  
не соответствующих реальному профилю успеха в компании



#### ИССЛЕДОВАНИЕ ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ, 2016 г.

Доля поведенческих индикаторов  
не соответствующих реальному профилю успеха в компании



Мировые и российские исследования практик использования моделей ценностей и компетенций показывают что **действующие модели могут не соответствовать** реальным профилям успеха в компаниях, что приводит к следующим проблемам:

1. Создаются «двойные стандарты»: в работе и на бумаге
2. Внедрение компетенций проводится формально
3. Результаты оценки в реальности не учитываются при принятии кадровых решений

## ИТОГИ ГОЛОСОВАНИЯ



## 1. ЧТО ТАКОЕ КОМАНДНОСТЬ В ВАШЕЙ КОМПАНИИ?

- 0 Проявляет уважение к коллегам / Избегает конфликтов / Готов пойти на компромисс
- 14 Приходит на помощь коллегам / Делится опытом и знаниями с коллегами / Предоставляет коллегам необходимые ресурсы
- 12 Согласует свои цели и задачи с коллегами / Привлекает коллег к совместному обсуждению и принятию решений
- 3 В нашей компании Командность значит другое
- 7 У нас нет Командность в модели / Нет самой модели компетенций

## Командность – не универсальная компетенция, даже её состав зависит от особенностей компании





# Командность – в целом не поощряемая компетенция

По данным исследования 20+ российских компаний



# КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ ВЕБИНАРА

1

Сотрудники и руководители саботирует внедрение компетенций – **почему?**

2

Применение HR-аналитики для разработки компетенций – **зачем?**

3

Модель компетенций, удобная для всех – **как?**

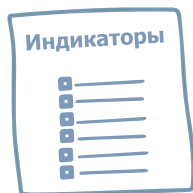


## Подход DEEP позволяет получить достоверное описание Компании as is – при помощи опроса руководителей и современных методов анализа данных

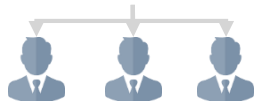
	ТРАДИЦИОННЫЙ ПОДХОД Профиль сотрудника на основе мнений руководителей	DEEP Профиль сотрудника на основе данных (Data-Enabled Employee Profile)
<b>ПРИНИМАЕТСЯ МЕНЕДЖЕРАМИ</b>	+- Хотя менеджеры и являются, по сути, авторами модели, они не уверены в своей правоте	+ Менеджеры хорошо понимают язык цифр: они доверяют реальным отличиям эффективных сотрудников от неэффективных
<b>ИМЕЕТ ДОКАЗАННУЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ</b>	+- Высокая социальная желательность зачастую приводит к созданию «не работающих» МК	+ Эффективность обеспечивается отбором только тех индикаторов, которые статистически значимо отличают лучших от худших
<b>ПОЗВОЛЯЕТ ВОВЛЕЧЬ ВСЕХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ</b>	- Для того, чтобы руководители приняли модель, требуется, как минимум, интервью / фокус группа со всеми до N-3	+ Руководитель может принять участие в разработке модели заполнив 30-ти опрос тогда, когда ему удобно
<b>РАЗРАБАТЫВАЕТСЯ БЫСТРО</b>	- Для создания согласованной модели необходимо опросить существенную часть сотрудников, из-за чего разработка длится долго	+ Разработка модели может быть закончена меньше чем за 1 месяц

# Цель – выявить компетенции, которые действительно делают сотрудников эффективными

## 1. Подготовка опроса



Формируется **список поведенческих индикаторов**



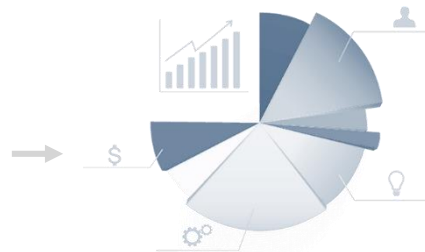
Формируется список сотрудников как для **опроса 90°** - кто кого оценивается

## 2. Сбор данных



Руководители оценивают своих сотрудников **по эффективности и поведенческим индикаторам**

## 3. Анализ данных



На основе данных опроса формируется **карта ценностей** – какие компетенции нужны Компании и какие есть у сотрудников.

## 4. Создание итоговой модели



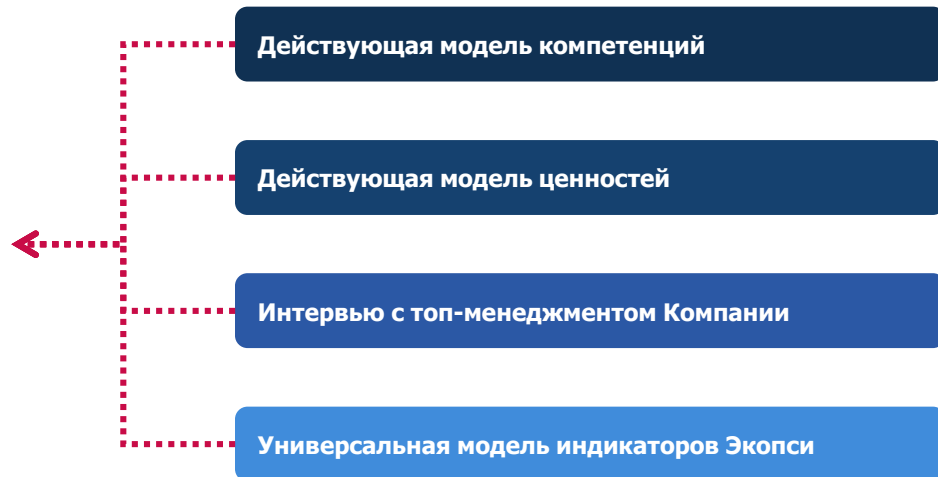
Итоговая модель формируется на основе ОС от менеджеров и **готова к использованию** в HR-процессах Компании

## 1. Подготовка опроса

Основу для исследования составляют действующие модели компетенций и ценностей, а также мнение менеджмента

### СПИСОК ПОВЕДЕНЧЕСКИХ ИНДИКАТОРОВ

- 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 вовне 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
- ...



## 2. Сбор данных

Руководители Компании оценивают своих подчинённых в опросе по эффективности работы

### ОЦЕНКА ПРОВОДИТСЯ В 2 ЭТАПА



#### НА ПЕРВОМ ЭТАПЕ

руководители выбирают **наиболее и наименее результативных сотрудников из списка** своих подчинённых

### ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ

Ниже Вы видите список Ваших коллег  
Ваша задача - распределить их в соответствии с тем, насколько насколько они способствуют результативности Подразделения в рамках своей должности.  
Для этого переместите **2 наименее результативных сотрудников** налево, а **2 наиболее результативных** – направо.  
Вам необходимо сделать этот выбор, даже если он представляется затруднительным.

#### Наименее результативные



#### Наиболее результативные



Финатов Алексей Александрович
Черникова Ольга Михайловна
Божьева Елизавета Валерьевна
Попова Елизавета Григорьевна
Воеводин Илья Анатольевич
Садовникова Юлия Андреевна

## 2. Сбор данных

Руководители Компании оценивают своих подчинённых в опросе по поведению

### ОЦЕНКА ПРОВОДИТСЯ В 2 ЭТАПА



#### НА ВТОРОМ ЭТАПЕ

руководители оценивают поведение каждого выбранного сотрудника по поведенческим проявлениям компетенций

### ОЦЕНКА ПОВЕДЕНИЯ

Ниже в центральном окне Вы видите набор описаний поведения сотрудника на работе. Ваша задача – отметить, насколько такое поведение свойственно для указанного сотрудника. Для этого переместите 2 наиболее свойственных для него/неё описания поведения направо, и 2 наименее свойственных – налево. Перетащить характеристики можно мышкой, либо кнопкой со стрелкой.

Наименее свойственно



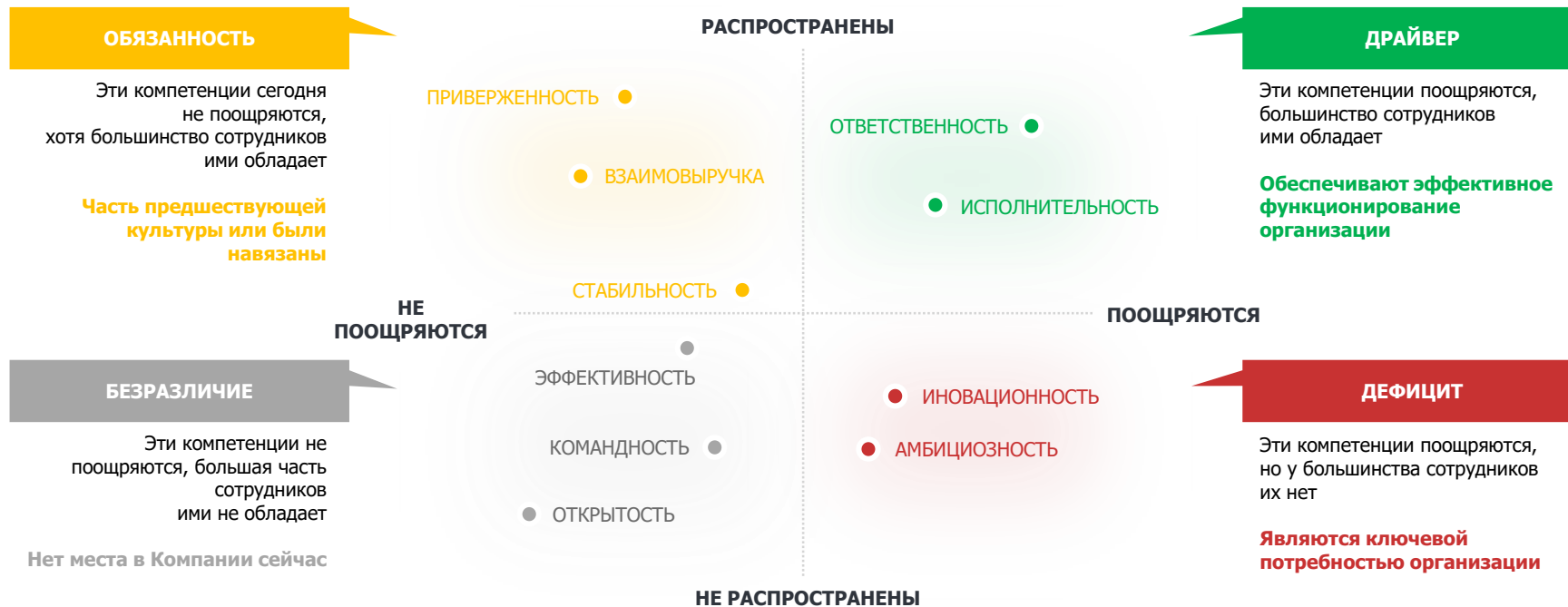
Наиболее свойственно

- Оперативно реагирует на запросы клиента
- Связывает свою дальнейшую карьеру с работой в Компании
- Организует работу так, чтобы делать её последовательно и без авралов
- Проявляет в работе честность и порядочность
- Соблюдает принятые в Компании нормы и стандарты поведения
- Адекватно оценивает свой вклад и роль своих коллег в достижении результата
- Соглашается на компромисс и частичные уступки коллегам при необходимости



### 3. Анализ данных

Карта компетенций позволяет понять, какие компетенции нужны Компании сейчас и какие есть у сотрудников





## КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ ВЕБИНАРА

1

Сотрудники и руководители саботирует внедрение компетенций – **почему?**

2

Применение HR-аналитики для разработки компетенций – **зачем?**

3

Модель компетенций, удобная для всех – **как?**



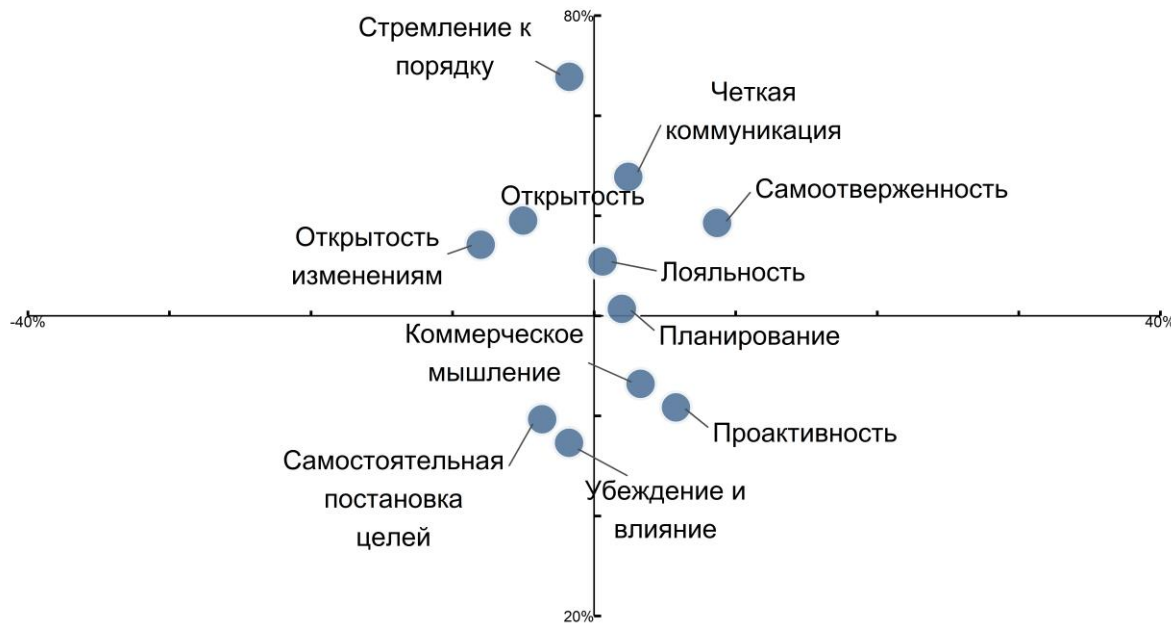
## Сотрудники

## СОТРУДНИКИ

## РАСПРОСТРАНЕНО

НЕ ПОощряется

ПОощряется



## НЕ РАСПРОСТРАНЕНО

## КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ

- Лояльность распространена на всех уровнях, но поощряется только среди Сотрудников
- Открытость изменениям не поощряется в целом, но распространена везде, кроме Топ-менеджмента
- Стремление к порядку поощряется и распространено тем ниже, чем выше уровень сотрудника
- Проактивность поощряется выше на уровне Топ-менеджмента
- Самостоятельная постановка целей поощряется только на уровне Топ-менеджмента

# Линейный менеджмент

## ЛИНЕЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

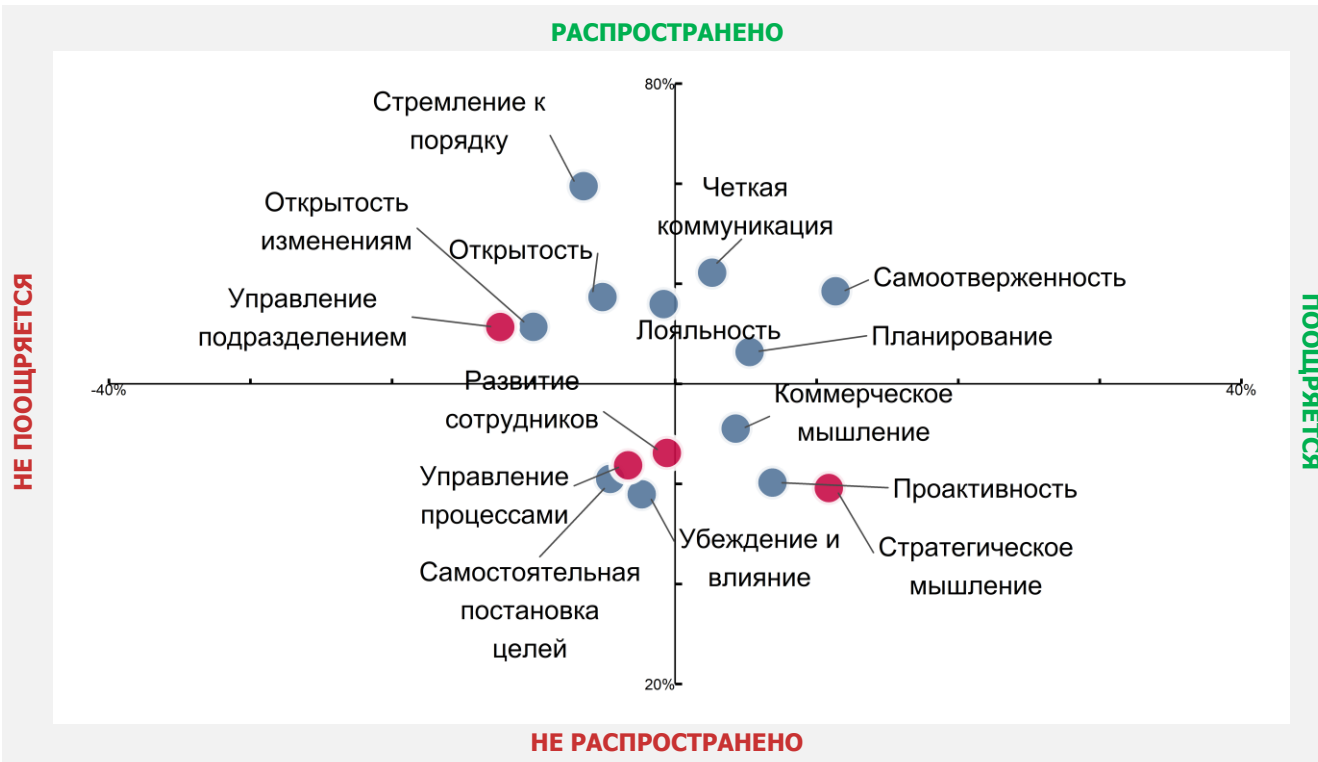


## КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ

- Лояльность распространена на всех уровнях, но поощряется только среди Сотрудников
- Открытость изменениям не поощряется в целом, но распространена везде, кроме Топ-менеджмента
- Стремление к порядку поощряется и распространено тем ниже, чем выше уровень сотрудника
- Проактивность поощряется выше на уровне Топ-менеджмента
- Самостоятельная постановка целей поощряется только на уровне Топ-менеджмента

## Средний менеджмент

## СРЕДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ



## КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ

- Лояльность распространена на всех уровнях, но поощряется только среди Сотрудников
- Открытость изменениям не поощряется в целом, но распространена везде, кроме Топ-менеджмента
- Стремление к порядку поощряется и распространено тем ниже, чем выше уровень сотрудника
- Проактивность поощряется выше на уровне Топ-менеджмента
- Самостоятельная постановка целей поощряется только на уровне Топ-менеджмента

## Топ-менеджмент

## ТОП-МЕНЕДЖМЕНТ

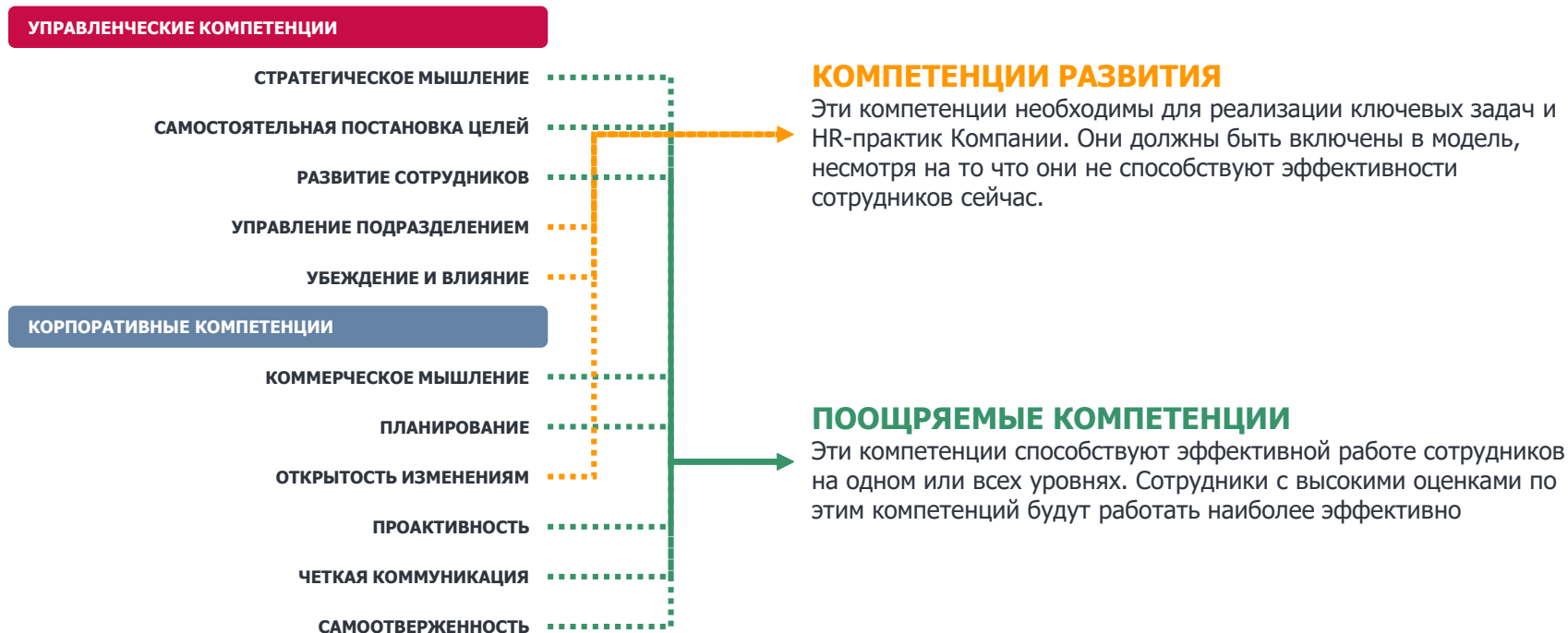
## РАСПРОСТРАНЕНО



## КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ

- Лояльность распространена на всех уровнях, но поощряется только среди Сотрудников
- Открытость изменениям не поощряется в целом, но распространена везде, кроме Топ-менеджмента
- Стремление к порядку поощряется и распространено тем ниже, чем выше уровень сотрудника
- Проактивность поощряется выше на уровне Топ-менеджмента
- Самостоятельная постановка целей поощряется только на уровне Топ-менеджмента

## Определение состава итоговой модели компетенций



## Итоговая модель корпоративных компетенций

	РАБОЧИЕ	СПЕЦИАЛИСТЫ	ЛИНЕЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ	СРЕДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ	ТОП- МЕНЕДЖМЕНТ
<b>УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ</b>					
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ					
САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ					
РАЗВИТИЕ СОТРУДНИКОВ					
УПРАВЛЕНИЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕМ					
УБЕЖДЕНИЕ И ВЛИЯНИЕ					
<b>КОРПОРАТИВНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ</b>					
КОММЕРЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ					
ПЛАНИРОВАНИЕ					
ОТКРЫТОСТЬ ИЗМЕНЕНИЯМ					
ПРОАКТИВНОСТЬ					
ЧЕТКАЯ КОММУНИКАЦИЯ					
САМООТВЕРЖЕННОСТЬ					