

# РЕАЛЬНЫЙ ПРОФИЛЬ ЭФФЕКТИВНОГО СОТРУДНИКА: результаты исследования компетенций компании ЭКОПСИ

▶ **ВЕБИНАР**

📅 **14 мая**

🕒 **11:00–12:00 (МСК)**



# ПРАВИЛА ВЕБИНАРА



## ВРЕМЯ

с 11:00 до 12:00  
(по Московскому  
времени)



## ВОПРОСЫ

Вопросы ведущему  
можно задавать  
в «общем чате»  
в течение всего  
вебинара



## ТЕХНИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ

Если есть технические  
вопросы – пишите  
в «общий чат»

## Первое всероссийское исследование компетенций ЭКОПСИ

Исследование учитывает данные **более 20 российских компаний**

В рамках исследования была проведена оценка **более 80 000 анкет из компаний с общей численностью более 1 000 000 сотрудников**

Все данные актуальны – исследование проводилось **с августа 2016 по апрель 2019 годов**

Всероссийское исследование компетенций ЭКОПСИ – **первое исследование компетенций в России, основанное не на мнениях менеджеров, а на реальных данных о поведении сотрудников.**

В рамках исследования более 80 000 сотрудников были оценены по двум параметрам в рамках оценки 90°:

- Эффективность работы
- Поведение, демонстрируемое в работе

Исследование использует современные методы машинного обучения для формирования самих компетенций из оценок поведения и анализа связи этих компетенций с реальной эффективностью работы.

**Профиль эффективности** – совокупность компетенций, доказано повышающих эффективность сотрудника

## Ведущие вебинара



**Григорий Финкельштейн**

**Партнёр  
Лидер практики  
«HR-консалтинг»**



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



**Павел  
Дегтярёв**

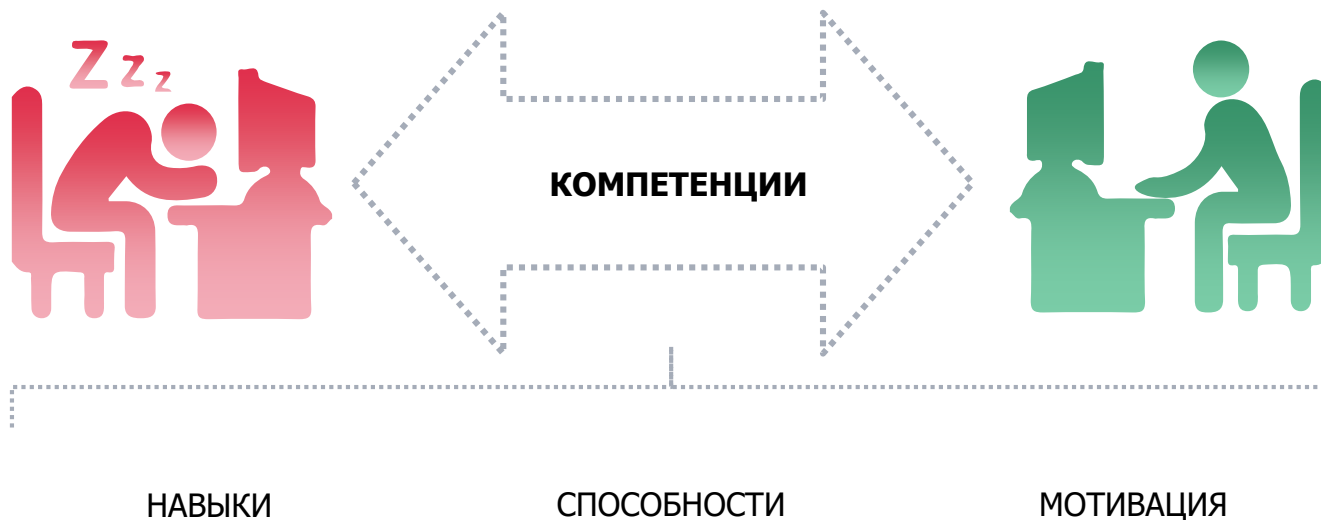
**Старший консультант  
Эксперт по анализу данных**



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

## Как мы понимаем компетенции

Компетенции – это то **поведение**, которое отличает самых эффективных сотрудников компании от всех остальных. Модель компетенций описывает всё поведение, необходимое сотрудникам компании для эффективной работы.



## Как проводилось исследование:

Основа исследования – более 20 проектов по разработке модели 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 отраслей компаний, для которых Экопси разработали модели компетенций **с 2016 года**



## Как проводилось исследование:

Методология исследования основана на сборе данных о реальном поведении сотрудников, а не мнений менеджмента как в традиционном подходе

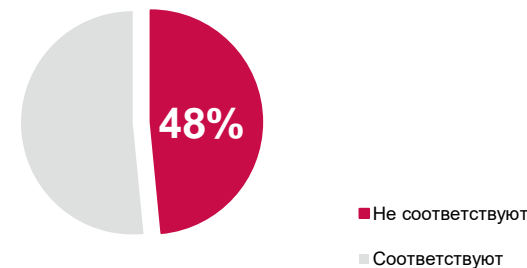
### ИССЛЕДОВАНИЕ INSTITUTE FOR CORPORATE PRODUCTIVITY, 2013 г.

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:

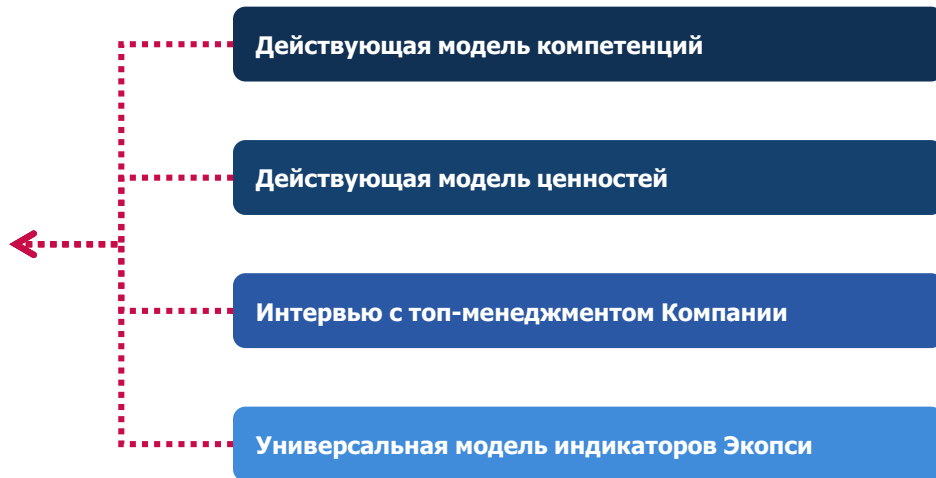
1. Создаются «двойные стандарты»: в работе и на бумаге
2. Внедрение компетенций проводится формально
3. Результаты оценки в реальности не учитываются при принятии кадровых решений

## Как проводилось исследование:

Все компетенции дробились на набор поведенческих индикаторов чтобы избежать разночтений

### 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
- ...





## Как проводилось исследование:

Руководители компаний оценивали своих подчинённых по эффективности при помощи приоритетного выбора чтобы избежать социальной желательности

### 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



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

#### Наиболее результативные



## Как проводилось исследование:

Руководители компаний оценивали своих подчинённых по поведению при помощи приоритетного выбора чтобы избежать социальной желательности

### 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



## Как проводилось исследование:

Компетенции были сгруппированы из индикаторов на основе данных, а далее оценены по 2 ключевым параметрам

**Поощряемость** – то, насколько следование этой компетенции делает сотрудника эффективным в Компании сейчас. Компетенция оценивается как поощряемая если большинство руководителей ответили, что у самых эффективных из их подчинённых есть эта компетенция, а у самых неэффективных – нет. Наоборот, компетенция оценивается как не поощряемая, если у неэффективных сотрудников она проявляется чаще, чем у эффективных.

**Распространённость** – то, какая доля сотрудников следует компетенции в своём поведении. Высоко распространённые компетенции – те, которым следуют более 50% сотрудников. Низко распространённые компетенции – те, которым следует в поведении менее 50% сотрудников.

		ПООЩРЯЕМОСТЬ	
		не поощряется	поощряется
РАСПРОСТРАНЁННОСТЬ	высокая	<p><b>ОБЯЗАННОСТЬ</b></p> <p>Эти компетенции сегодня не поощряются, хотя большинство сотрудников ими обладает</p> <p>Часть предшествующей культуры или были навязаны</p>	<p><b>ДРАЙВЕР</b></p> <p>Эти компетенции поощряются, большинство сотрудников ими обладает</p> <p>Обеспечивают эффективное функционирование организации</p>
	низкая	<p><b>БЕЗРАЗЛИЧИЕ</b></p> <p>Эти компетенции не поощряются, большая часть сотрудников ими не обладает</p> <p>Нет места в Компании сейчас</p>	<p><b>ДЕФИЦИТ</b></p> <p>Эти компетенции поощряются, но у большинства сотрудников их нет</p> <p>Являются ключевой потребностью организации</p>

# КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ ВЕБИНАРА

1

**Почему компетенции все ещё актуальны в 2019?**

2

**Реальный профиль эффективности:** какими компетенциями нужно обладать, чтобы быть эффективным в средней российской Компании?

3

**Драйверы карьеры:** какие компетенции необходимы специалистам чтобы стать менеджерами?



# КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ ВЕБИНАРА

1

**Почему компетенции все ещё актуальны в 2019?**

2

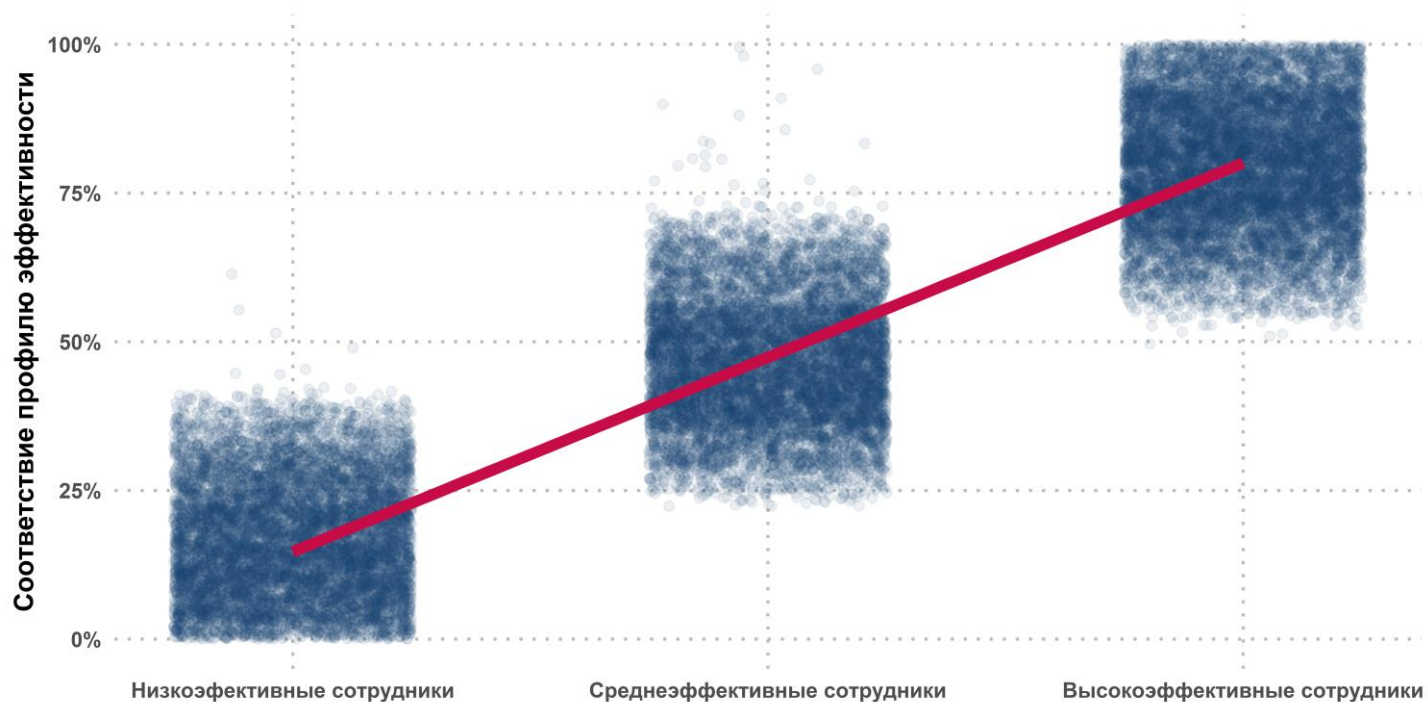
**Реальный профиль эффективности:** какими компетенциями нужно обладать, чтобы быть эффективным в средней российской Компании?

3

**Драйверы карьеры:** какие компетенции необходимы специалистам чтобы стать менеджерами?



Соответствие профилю эффективности позволяет прогнозировать эффективность сотрудника с точностью в 72%



Среднее соответствие  
профилю эффективности

15,1%

46,5%

80,4%

## Data-based Competence Map – универсальная модель компетенций Экопси, разработанная на основе данных первого всероссийского исследования компетенций

### НАДЕЖНОСТЬ

Дисциплинированность  
Исполнительность  
Ответственность  
Решительность

### ОРГАНИЗОВАННОСТЬ

Чёткое целеполагание  
Адаптивность  
Планирование  
Стремление к порядку

### СТРЕМЛЕНИЕ К СОВЕРШЕНСТВУ

Стремление к достижениям  
Стремление к развитию  
Инновационность

### ПРИВЕРЖЕННОСТЬ

Лояльность  
Взаимовыручка

### КОМАНДНОСТЬ

Готовность к компромиссу  
Сотрудничество  
Открытость  
Открытость обратной связи

### КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ

Ориентация на потребности клиента  
Партнёрство

### ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

Системное мышление  
Бизнес-мышление  
Перспективное мышление

### ЭФФЕКТИВНАЯ КОММУНИКАЦИЯ

Чёткая коммуникация  
Убеждение и влияние  
Ведение переговоров  
Кроссфункциональное взаимодействие  
Неформальное лидерство

### УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ МАСТЕРСТВО

Управление исполнением  
Мотивация подчинённых  
Регулярный менеджмент  
Управление изменениями  
Развитие подчинённых  
Управление командой

## Проверка HR-интуиции: какой блок компетенций наиболее значим для эффективности?

- Надёжность
- Организованность
- Стремление к совершенству
- Привеженность
- Командность
- Клиентоориентированность
- Принятие решений
- Эффективная коммуникация
- Управленческое мастерство



# КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ ВЕБИНАРА

1

**Почему компетенции все ещё актуальны в 2019?**

2

**Реальный профиль эффективности:** какими компетенциями нужно обладать, чтобы быть эффективным в средней российской Компании?

3

**Драйверы карьеры:** какие компетенции необходимы специалистам чтобы стать менеджерами?



## Из 33 компетенций DCM только 13 нужны среднему сотруднику для эффективной работы

### НАДЕЖНОСТЬ

Дисциплинированность  
Исполнительность  
Ответственность  
Решительность

### ОРГАНИЗОВАННОСТЬ

Чёткое целеполагание  
Адаптивность  
Планирование  
Стремление к порядку

### СТРЕМЛЕНИЕ К СОВЕРШЕНСТВУ

Стремление к достижениям  
Стремление к развитию  
Инновационность

### ПРИВЕРЖЕННОСТЬ

Лояльность  
Взаимовыручка

### КОМАНДНОСТЬ

Готовность к компромиссу  
Сотрудничество  
Открытость  
Открытость обратной связи

### КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ

Ориентация на потребности клиента  
Партнёрство

### ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

Системное мышление  
Бизнес-мышление  
Перспективное мышление

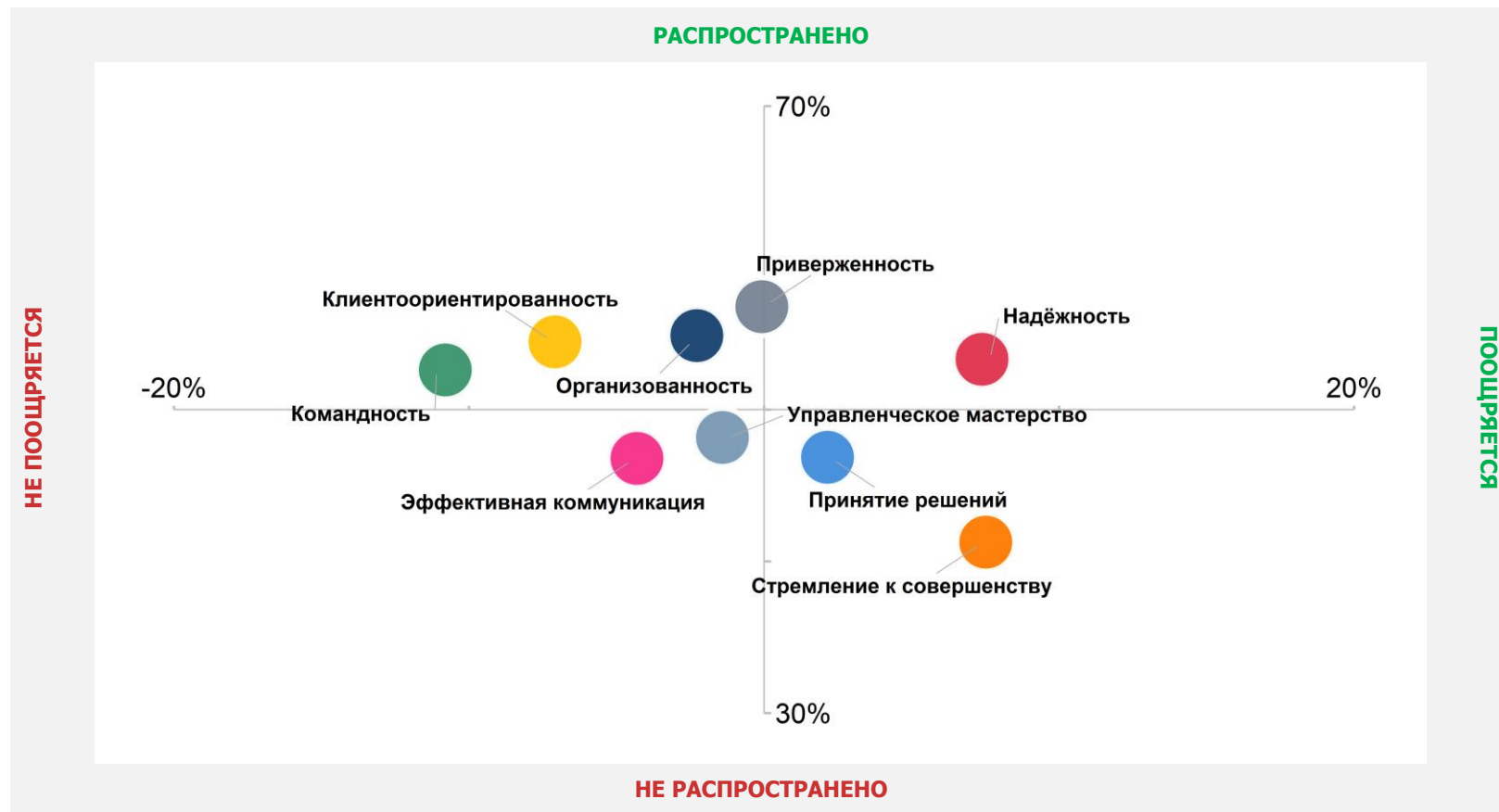
### ЭФФЕКТИВНАЯ КОММУНИКАЦИЯ

Чёткая коммуникация  
Убеждение и влияние  
Ведение переговоров  
Кроссфункциональное взаимодействие  
Неформальное лидерство

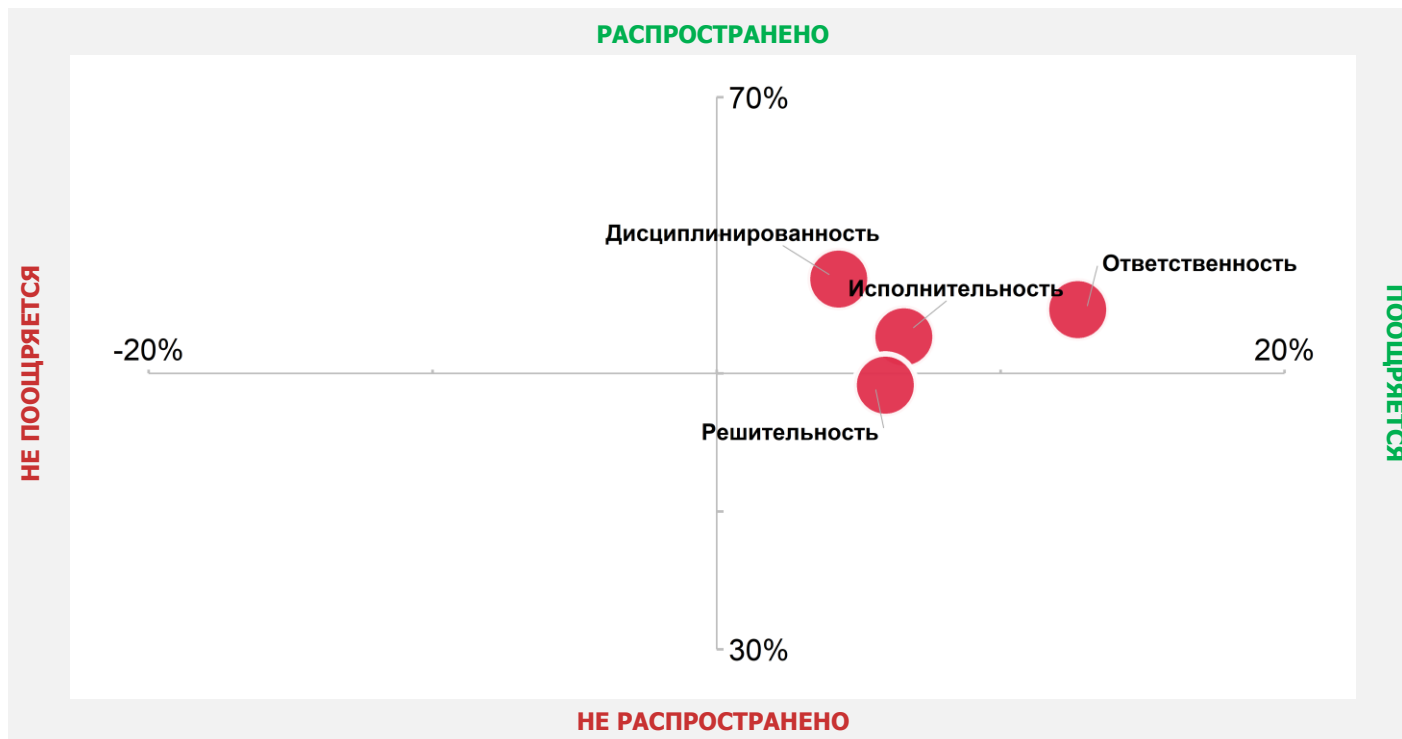
### УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ МАСТЕРСТВО

Управление исполнением  
Мотивация подчинённых  
Регулярный менеджмент  
Управление изменениями  
Развитие подчинённых  
Управление командой

Из 33 компетенций DCM только 13 нужны среднему сотруднику для эффективной работы



# Надёжность – ключевые компетенции для эффективных сотрудников в России



Дисциплинированность	Исполнительность	Ответственность	Решительность
сохраняет эффективность работы в сложных напряжённых и неопределённых ситуациях	сразу переходит к выполнению поставленных задач	работает в интенсивном режиме, в том числе в нерабочее время, при необходимости	своевременно принимает необходимые решения
рационально использует имеющиеся ресурсы	с готовностью принимает поставленные задачи	принимает ответственность за свои действия и не перекладывает её на других	принимает решения самостоятельно в рамках своей зоны ответственности
разрешает проблемы до того как они приведут к серьёзным нарушениям в работе	сообщает о промежуточных результатах выполнения задачи	ищет способы преодолеть препятствия на пути к цели	берёт на себя принятие решений в ситуации неопределённости
организует работу так чтобы делать её последовательно и без авралов	берёт на себя задачи не входящие в его прямые обязанности	берет на себя ответственность за принятые решения	идёт на обдуманный риск при необходимости
		приходит к руководителю с решениями а не с проблемой	

## Организованность – блок распространённых компетенций, но значимо из них только Планирование



### Стремление к порядку

соблюдает нормы и правила техники безопасности  
следует процедурам и регламентам в своей работе  
соблюдает принятые в компании нормы и стандарты поведения  
соблюдает правила, выполнения которых требует от других

### Планирование

распределяет приоритеты в ситуации многозадачной работы  
определяет необходимые ресурсы для выполнения планируемых задач  
раскладывает масштабные задачи на конкретные действия

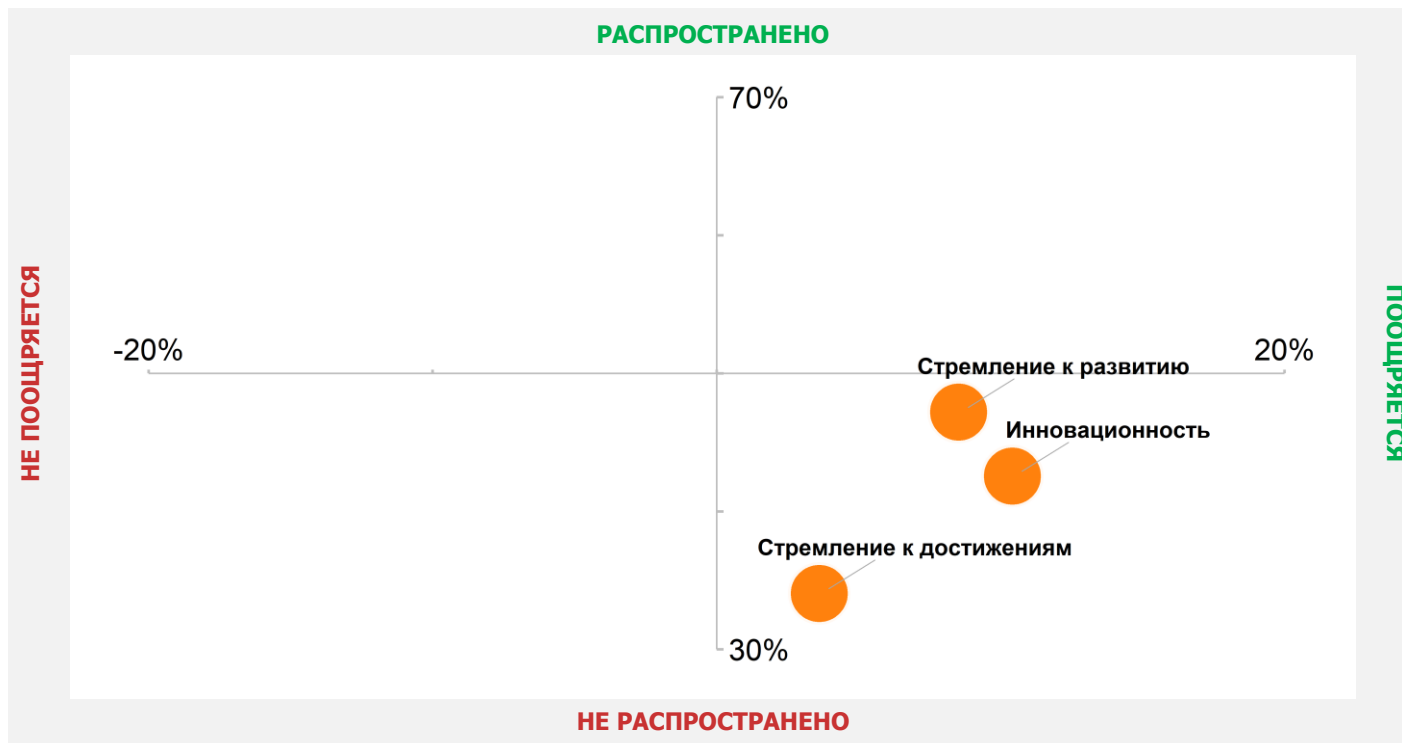
### Адаптивность

адаптируется к изменениям условий и обстоятельств работы  
перестраивает свое поведение и методы работы реагируя на изменения  
быстро осваивает необходимые в работе знания и навыки

### Чёткое целеполагание

ставит перед собой четкие и измеримые цели работы  
оценивает успешность по реально достигнутому результату  
выполнению планов  
учитывает требования конечного пользователя к результатам своей работы

## Стремление к совершенству – блок редких и ценных для эффективности компетенций



### Стремление к достижениям

повышает требования к своему результату относительно уже достигнутого  
 ставит перед собой амбициозные но реалистичные цели  
 ищет для себя новые задачи для расширения зоны ответственности  
 стремится превзойти коллег в своих профессиональных достижениях

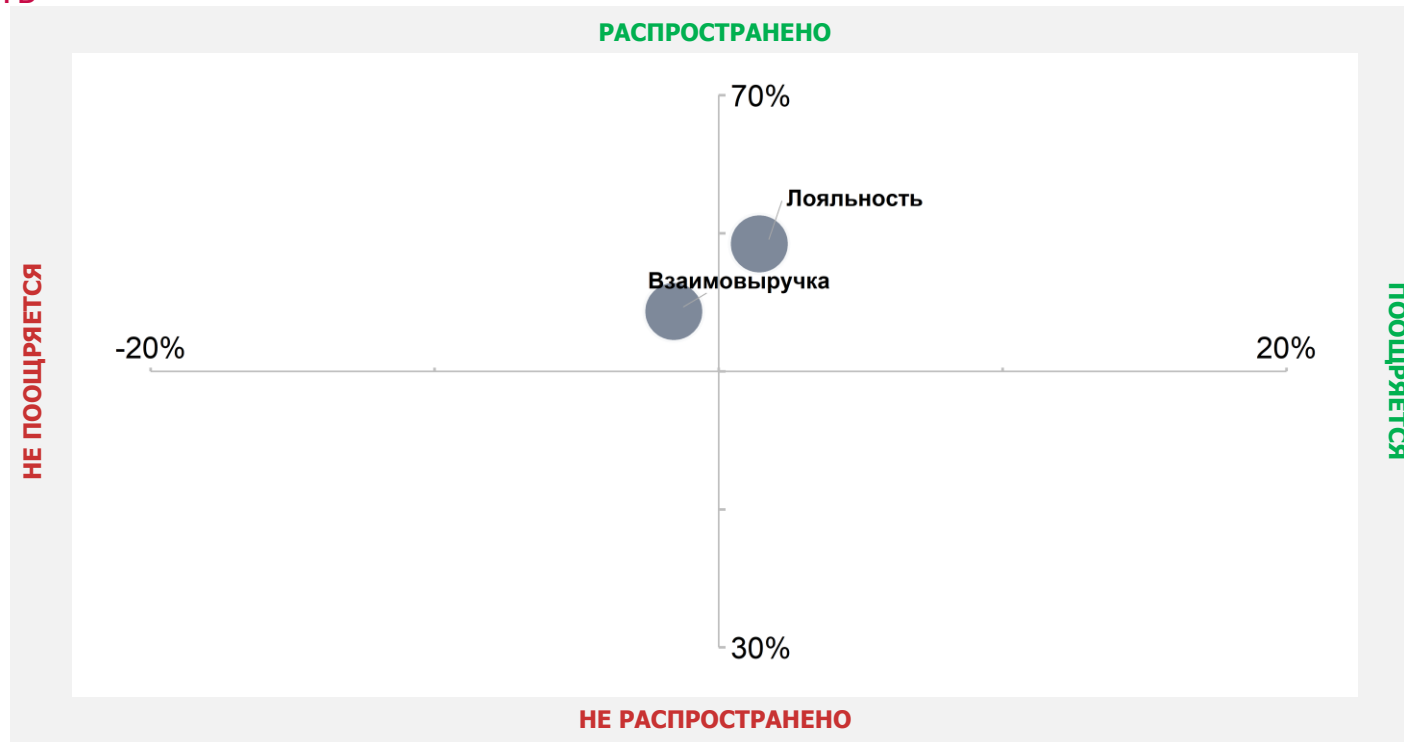
### Стремление к развитию

изучает новые для себя области и технологии  
 совершенствует свои профессиональные знания и навыки  
 обучается знаниям и навыкам которые потребуются на его работе в будущем  
 ставит перед собой цели по профессиональному развитию

### Инновационность

предлагает новые и нестандартные способы решения задач  
 предлагает улучшения для существующих практик, процессов и продуктов  
 изучает лучшие практики для внедрения в компании  
 оценивает эффективность существующих процессов и практик

## Приверженность – блок распространённых компетенций, но значима из них только Лояльность



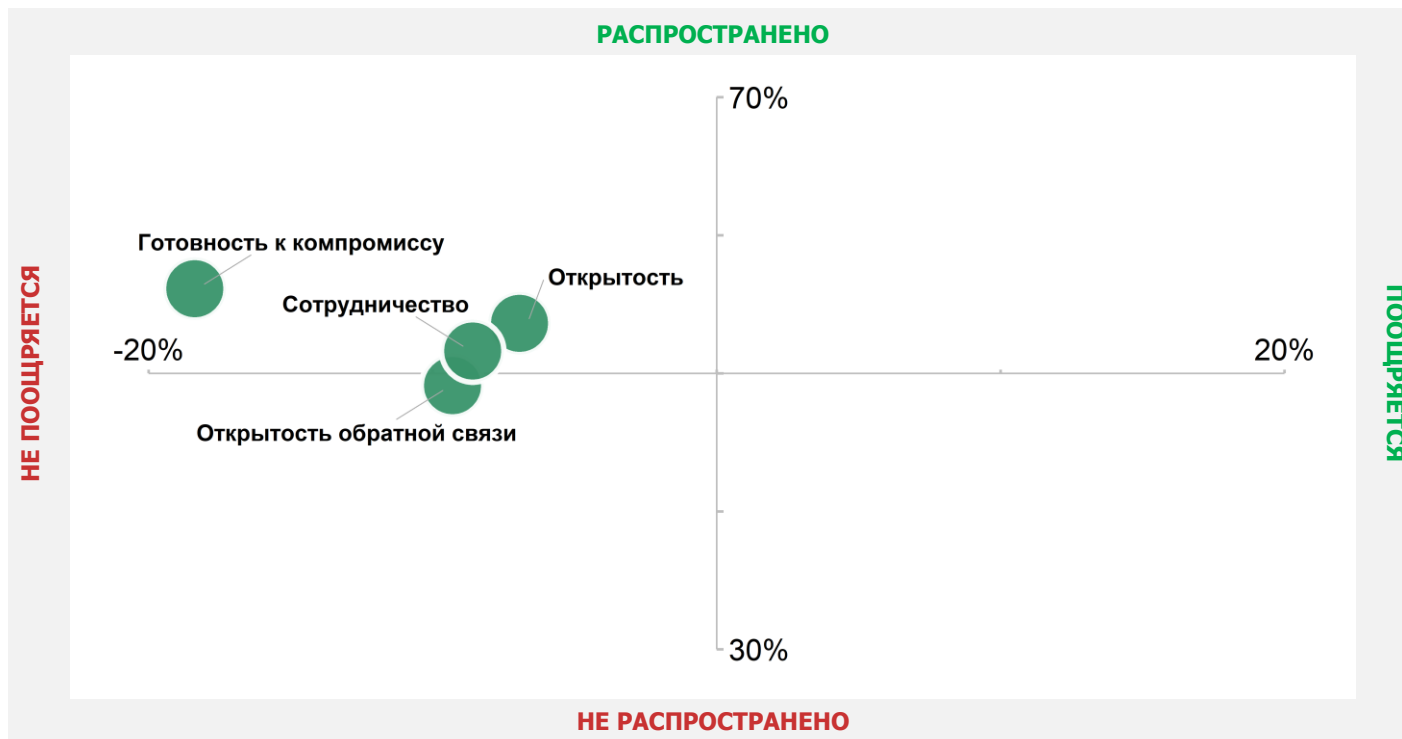
### Лояльность

связывает свою дальнейшую карьеру с работой в компании  
 понимает связь собственных задач с достижением целей компании  
 следует в работе целям и ценностям компании

### Взаимовыручка

делится своими знаниями, навыками и опытом с коллегами  
 помогает коллегам при необходимости выходя за рамки своих обязанностей  
 своевременно передаёт необходимую информацию коллегам и партнёрам

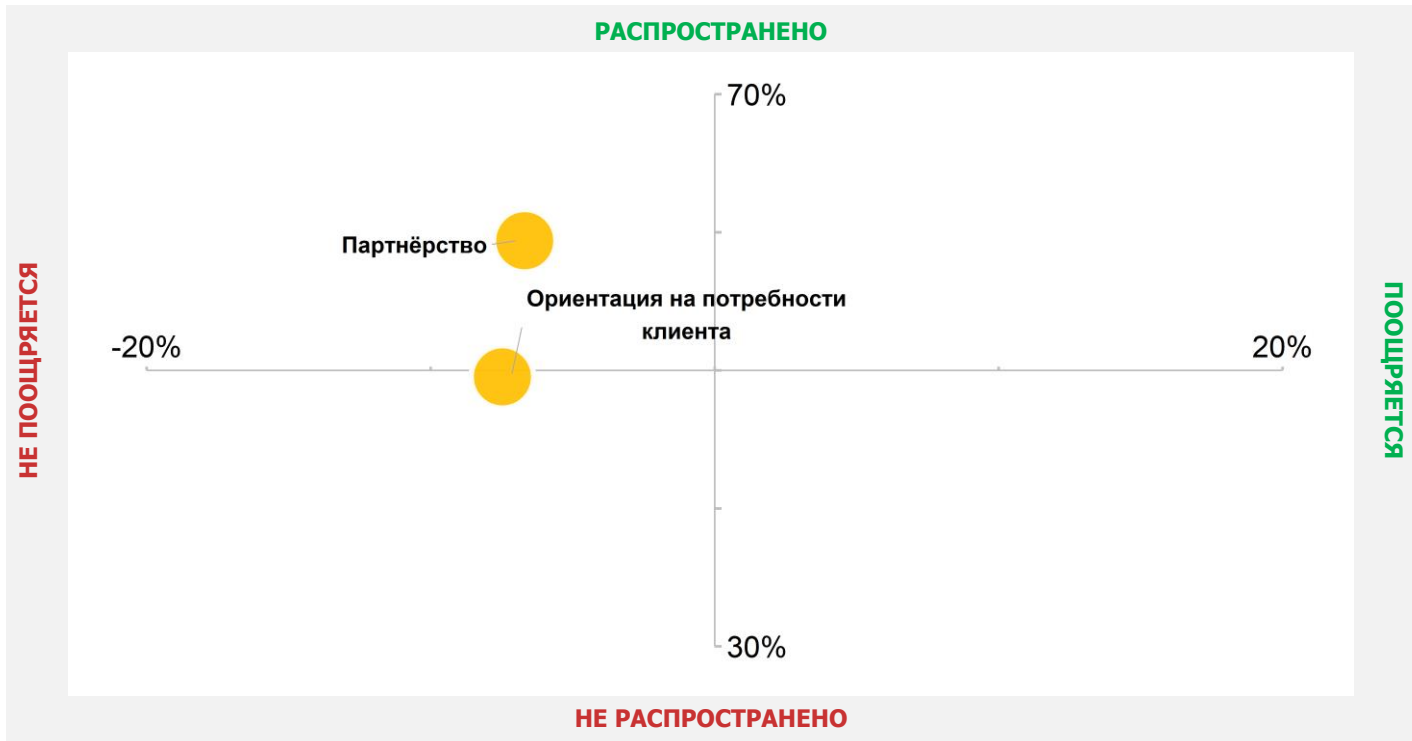
## Компетенции **Командности** не связаны с эффективностью



<b>Сотрудничество</b>	<b>Готовность к компромиссу</b>	<b>Открытость</b>	<b>Открытость обратной связи</b>
запрашивает и уточняет необходимую информацию	общается с сотрудниками вежливо и уважительно соглашается на компромисс и частичные уступки коллегам при необходимости	делится доступной информацией честно и открыто открыто говорит об имеющихся проблемах и сложностях в своей работе	объективно свои сильные стороны и зоны развития
учитывает мнение коллег при принятии решений учитывает цели и задачи коллег при планировании своей работы	спрашивает коллег об их мнении по важным задачам согласует советует	открыто и искренне выражает свою точку зрения побуждает коллег к открытому обсуждению сложных вопросов	запрашивает обратную связь у руководителя и коллег корректирует своё поведение в соответствии с полученной обратной связью
запрашивает у коллег необходимую помощь	избегает конфликтов с коллегами		



# Компетенции **Клиентоориентированности** не связаны с эффективностью



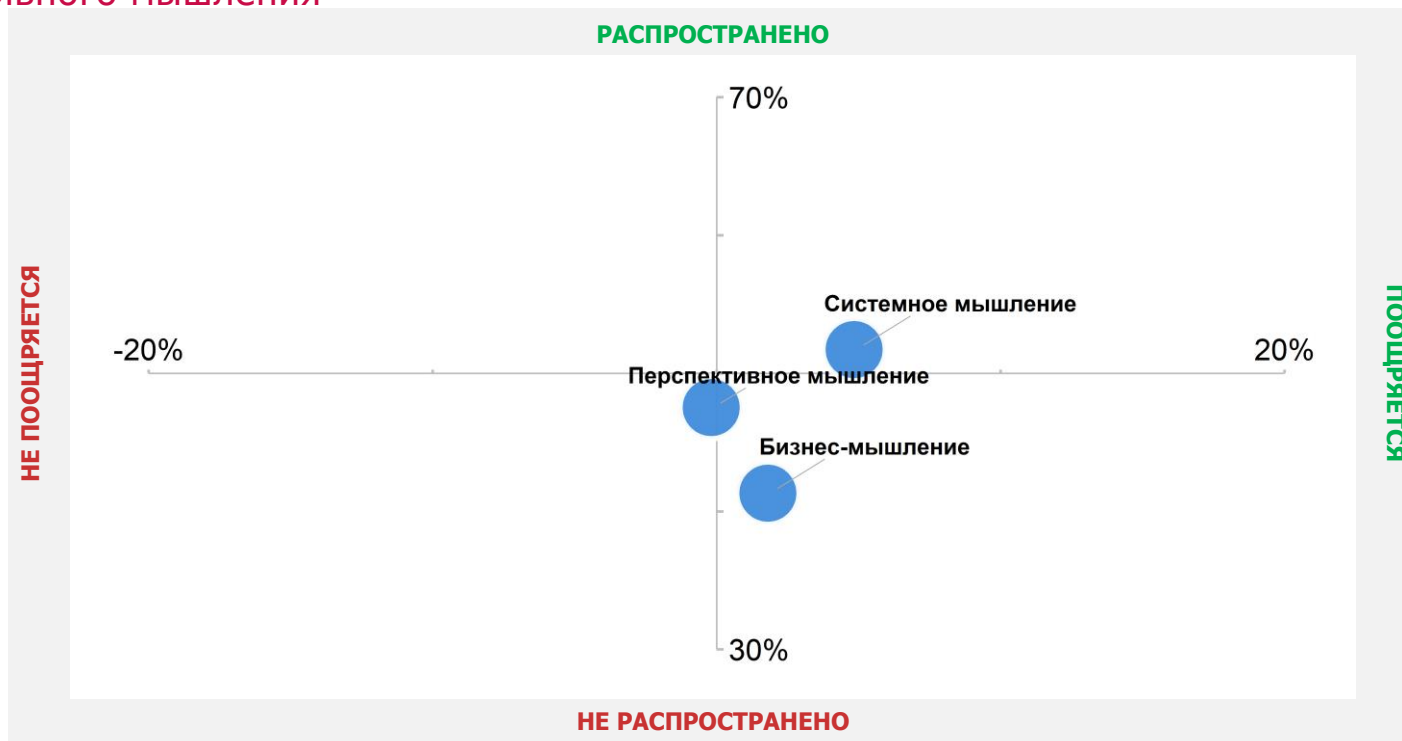
## **Ориентация на потребности клиента**

выявляет реальные потребности клиентов  
ищет для клиента решение отвечающее его потребностям  
прогнозирует развитие потребностей клиента в долгосрочной перспективе  
ищет способы повысить уровень удовлетворенности клиента

## **Партнёрство**

выстраивает долгосрочные взаимоотношения с клиентами  
проявляет вежливость и уважение в общении с клиентами  
оперативно реагирует на запросы клиентов

## Принятие решений – блок значимых для эффективной работы компетенций, за исключением Перспективного мышления



### Системное мышление

рассматривает несколько вариантов решения чтобы выбрать оптимальное  
выстраивает целостную картину ситуации выделяет в ней ключевые детали и взаимосвязи  
анализирует большие объёмы информации обобщает и сопоставляет факты  
учитывает несколько разных источников информации, данные и цифры при принятии решений

### Бизнес-мышление

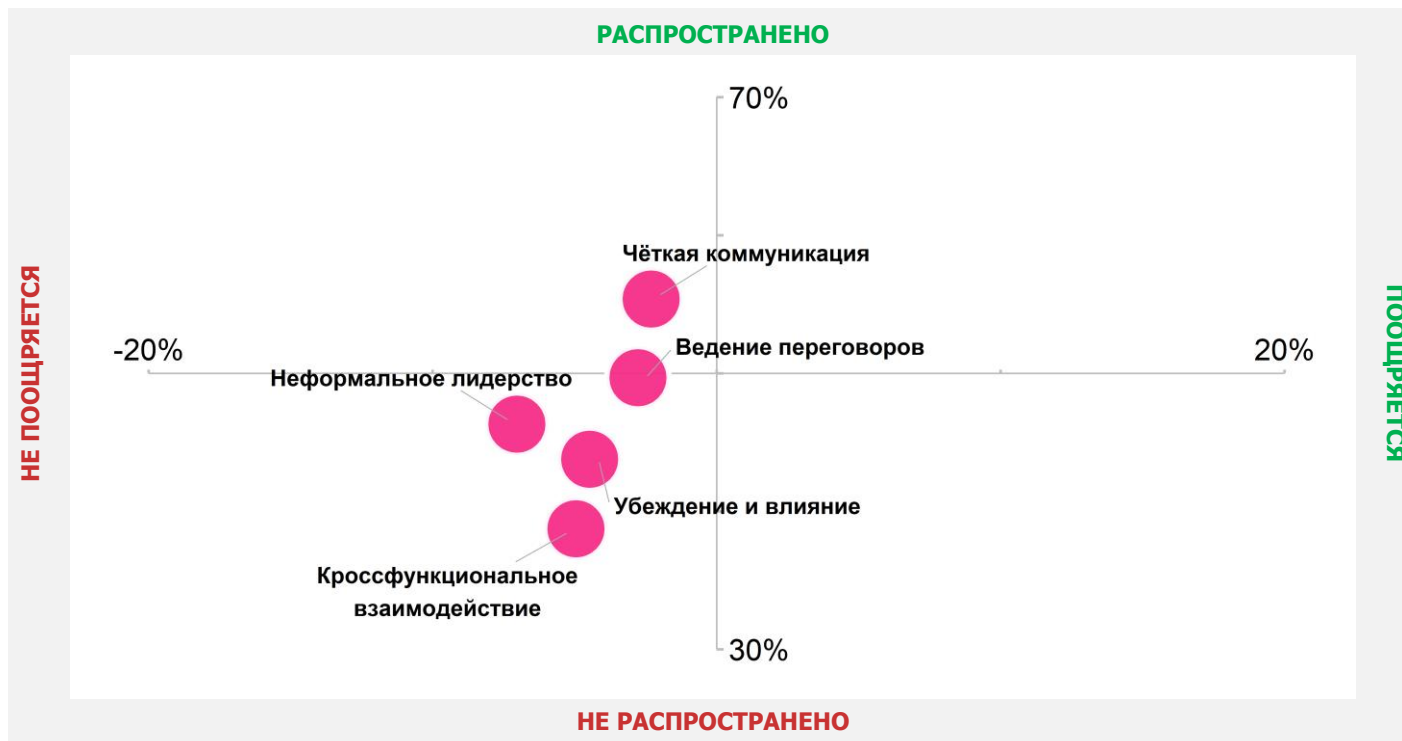
мыслит категориями экономической эффективности рассматривает соотношение выгод и затрат

исследует рынок знает ключевых конкурентов и тенденции  
обнаруживает потенциальные риски и предлагает методы управления ими

### Перспективное мышление

при принятии решений исходит из стратегических целей подразделения и компании  
учитывает особенности процессов и задачи других подразделений при принятии решений  
продумывает последствия своих действий и решений  
учитывает среднесрочные и долгосрочные последствия стратегических решений

# Компетенции Эффективной коммуникации не связаны с эффективностью



Кроссфункциональное взаимодействие	Чёткая коммуникация	Убеждение и влияние	Ведение переговоров	Неформальное лидерство
с готовностью участвует в инициативах других подразделений устанавливает контакт с другими подразделениями вовлекает их во взаимодействие	всегда говорит четко, ясно, по делу  стремится говорить с собеседников на его языке  содержательно и грамотно оформляет документы	имеет разветвлённую сеть контактов использует её для решения рабочих задач  уверенно проводит публичные выступления легко устанавливает контакт с людьми независимо от их статуса  отстаивает свою позицию в процессе обсуждения	предлагает взаимовыгодные решения для всех сторон переговоров понимает индивидуальные особенности и умеет найти подход к разным людям  задает собеседнику вопросы для прояснения его позиции  ищет способы преодолеть возражения собеседника	формулирует свое видение и продвигает его среди сотрудников влияет на других без использования административных рычагов  вовлекает коллег в совместную работу привлекает коллег к совместному обсуждению проблем и поиску решений

Среди компетенций **Управленческого мастерства** только базовые связаны с эффективностью – **Управление исполнением** и **Мотивация подчинённых**



Управление исполнением	Мотивация подчинённых	Регулярный менеджмент	Управление изменениями	Развитие подчинённых	Управление командой
чётко и понятно ставит задачи перед подчинёнными отслеживает качество и сроки выполнения поставленных задач распределяет роли и функции между своими подчинёнными делегировать подчинённым собственные задачи и необходимые полномочия	транслирует цели и ценности компании проводит регулярные встречи со своими сотрудниками для подведения итогов вдохновляет подчинённых на напряжённую работу для достижения цели поддерживает позитивный эмоциональный климат в команде	формирует план работы подразделения исходя из его целей выстраивает в подразделении четкие правила и процедуры работы добивается соблюдения процедур и регламентов от подчинённых	организует и координирует процесс внедрения изменений формирует у сотрудников позитивное отношение к изменениям заручается поддержкой проводимых изменений на всех уровнях организации мотивирует коллег на поиск возможностей для улучшений	предлагает подчинённым способы развития их профессиональных навыков и качеств участвует в адаптации и обучении новых сотрудников обсуждает с подчинёнными планы их развития и карьерного роста выступает в роли наставника для своих подчинённых	подбирает оптимальный стиль руководства к каждому сотруднику в зависимости от его особенностей объективно оценивает сотрудников, их сильные стороны и зоны развития подбирает и привлекает эффективных сотрудников в свою команду готовит кадровый резерв из числа наиболее потенциальных сотрудников

# КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ ВЕБИНАРА

1

**Почему компетенции все ещё актуальны в 2019?**

2

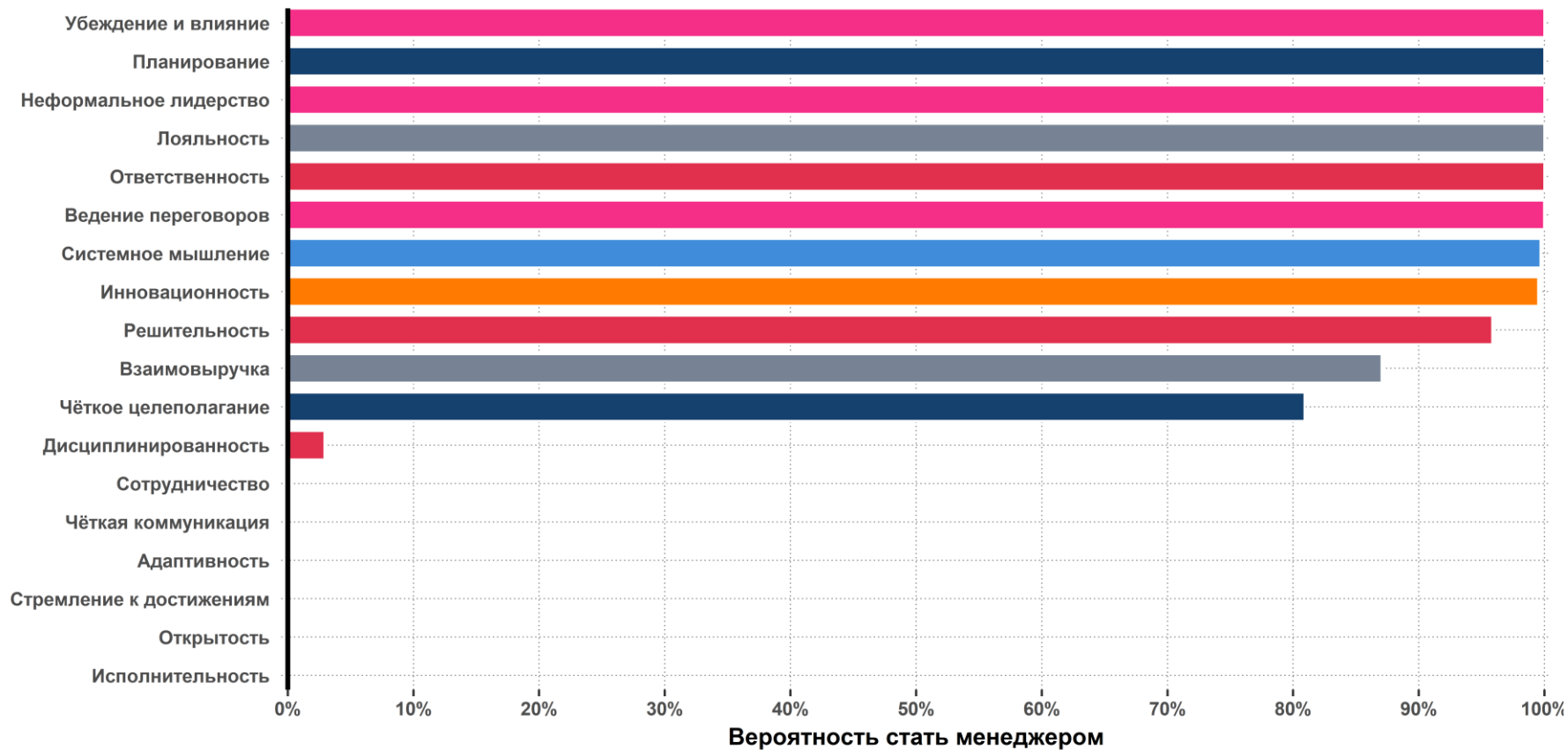
**Реальный профиль эффективности:** какими компетенциями нужно обладать, чтобы быть эффективным в средней российской Компании?

3

**Драйверы карьеры:** какие компетенции необходимы специалистам чтобы стать менеджерами?

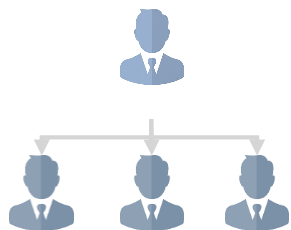


## Компетенции **Эффективной коммуникации** – ключевые карьерные драйверы, хотя они и не связаны с эффективностью работы



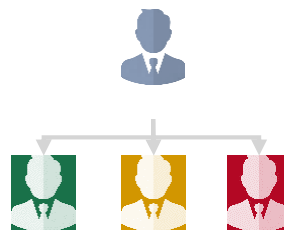
## План проекта аудита по модели DCM

### Подготовка аудита



Создаётся база данных для проведения оценки 90°

### Сбор данных



Менеджеры оценивают своих непосредственных подчинённых по эффективности и модели DCM

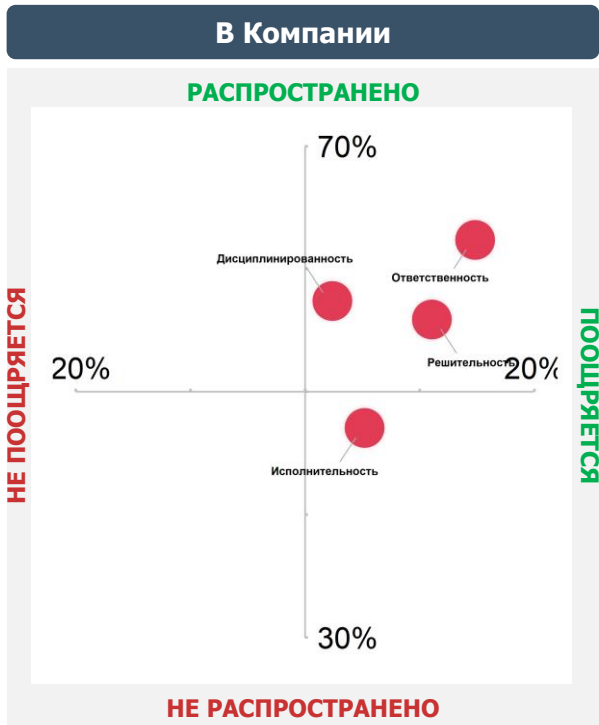
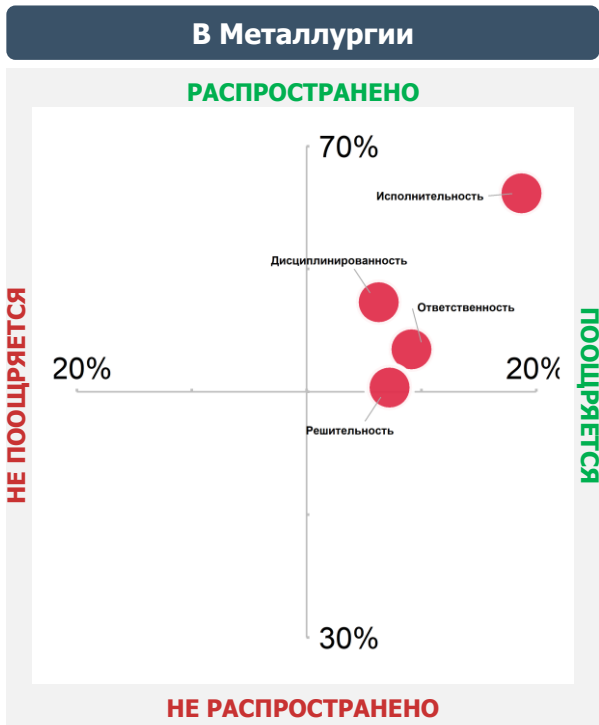
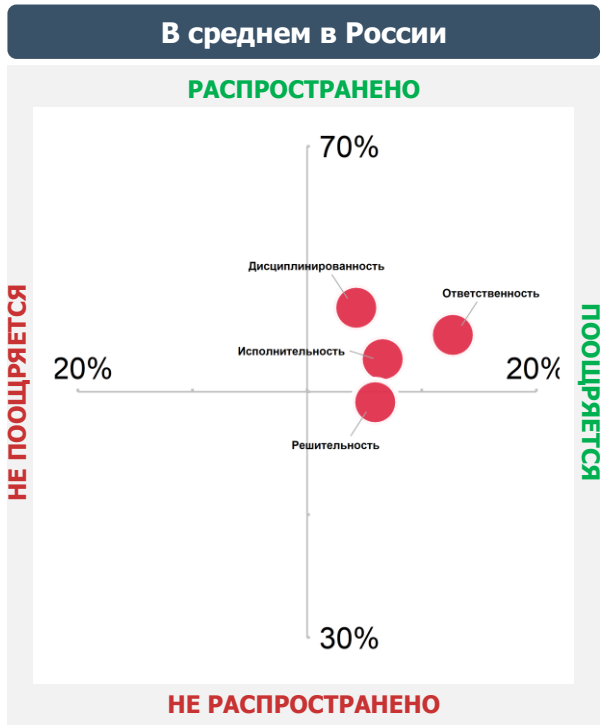
### Анализ данных



Создаётся карта компетенций с бенчмарком по релевантной отрасли и в среднем по России

## Пример результатов аудита по модели DCM:

В Компании поощряются все компетенции Надёжности как и в среднем в России, но в отличие от других компаний в металлургической отрасли ключевыми компетенциями являются не Исполнительность, а Ответственность и Решительность







**У ВАС ОСТАЛИСЬ ВОПРОСЫ ПРО  
ИССЛЕДОВАНИЕ И DSM**



**ЕСЛИ «ДА», ПОСТАВЬТЕ «+» В  
ОБЩЕМ ЧАТЕ**



**МЫ ПОЗВОНИМ ВАМ В ТЕЧЕНИЕ 1  
НЕДЕЛИ**