


ЭКОПСИ

БИЗНЕС ДЕЛАЮТ ЛЮДИ



ИССЛЕДОВАНИЕ СИЛЫ ЛИДЕРСТВА

Выявление харизматичных лидеров,
способных сплотить и мобилизовать
сотрудников на достижение целей.
Возможность «услышать сотрудников»
относительно целей и задач Компании

ВЕДУЩИЕ ВЕБИНАРА



Григорий
ФИНКЕЛЬШТЕЙН

Партнер, руководитель
направления «Консалтинг»

finkel@ecopsy.ru



Елена
ТУРЧАК

Ведущий консультант

turchak@ecopsy.ru

ЭКОПСИ — это...

**КТО МЫ:
ЭКОНОМИКА И ПСИХОЛОГИЯ**

**ВО ЧТО МЫ ВЕРИМ:
БИЗНЕС ДЕЛАЮТ ЛЮДИ**

№1
В РЕЙТИНГЕ*



более
500
ПРОЕКТОВ В ГОД



120+
КОНСУЛЬТАНТОВ



более
30
ЛЕТ НА РЫНКЕ



* По данным рейтинга РА «ЭКСПЕРТ» за 2018 г.

**НАША МИССИЯ: ЛЮДЯМ И ОРГАНИЗАЦИЯМ —
ЭФФЕКТИВНОСТЬ, РАЗВИТИЕ И ДРАЙВ**

- Оценка персонала
- Обучение и развитие
- Работа с топ-менеджерами

- Бренд работодателя
- Корпоративная культура и ценности
- Вовлеченность
- Системы управления персоналом
- Автоматизация HR на базе SAP SuccessFactors



- Организационные изменения
- Операционная эффективность
- Промышленная безопасность
- Практики регулярного менеджмента
- Стратегические сессии

1

Зачем использовать
исследование
и что оно дает Компании?

2

Подход «ЭКОПСИ»
к исследованию

3

Типичный проект:
этапы и сроки



1

**Зачем использовать
исследование
и что оно дает Компании?**

2

Подход ЭКОПСИ и типичный
проект

3

Результаты исследования



Что такое лидерство?

« Лидер определяет, как должно выглядеть будущее, доносит это видение до людей и вдохновляет их на работу, несмотря на препятствия.

Джон Коттер

« Вести других людей к цели. Причем последователи идут за лидером добровольно. С готовностью и желанием. Этот путь имеет для них смысл.

Павел Безручко



Необходимо измерять лидерство в отрыве от конкретного человека

« Многие сегодня научились маскироваться под лидеров, говорить правильные слова о результатах, «демонстрировать энергетику» перед работодателями... Поэтому у нас масса рекрутинговых агентств и консалтинговых компаний. И все загружены: одни ищут, а другие оценивают и прививают лидерские навыки.

Владимир Столин »»

« Лучший лидер – этот тот, о существовании которого люди едва знают; при этом вся работа сделана, цели достигнуты, а люди говорят: мы сделали это сами.

Лао-Цзы »»

Руководители с нужными компетенциями есть, а лидерство они часто не проявляют



Лидерство – это насколько люди разделяют цели и верят в достижение успеха

« Лидер определяет, как должно выглядеть будущее, доносит это видение до людей и вдохновляет их на работу, несмотря на препятствия.

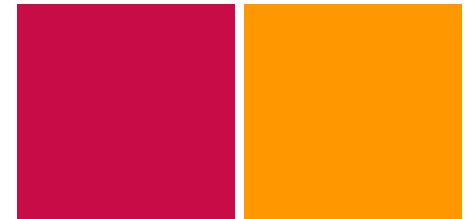
Джон Коттер



Верят
в успех



Не верят
в успех

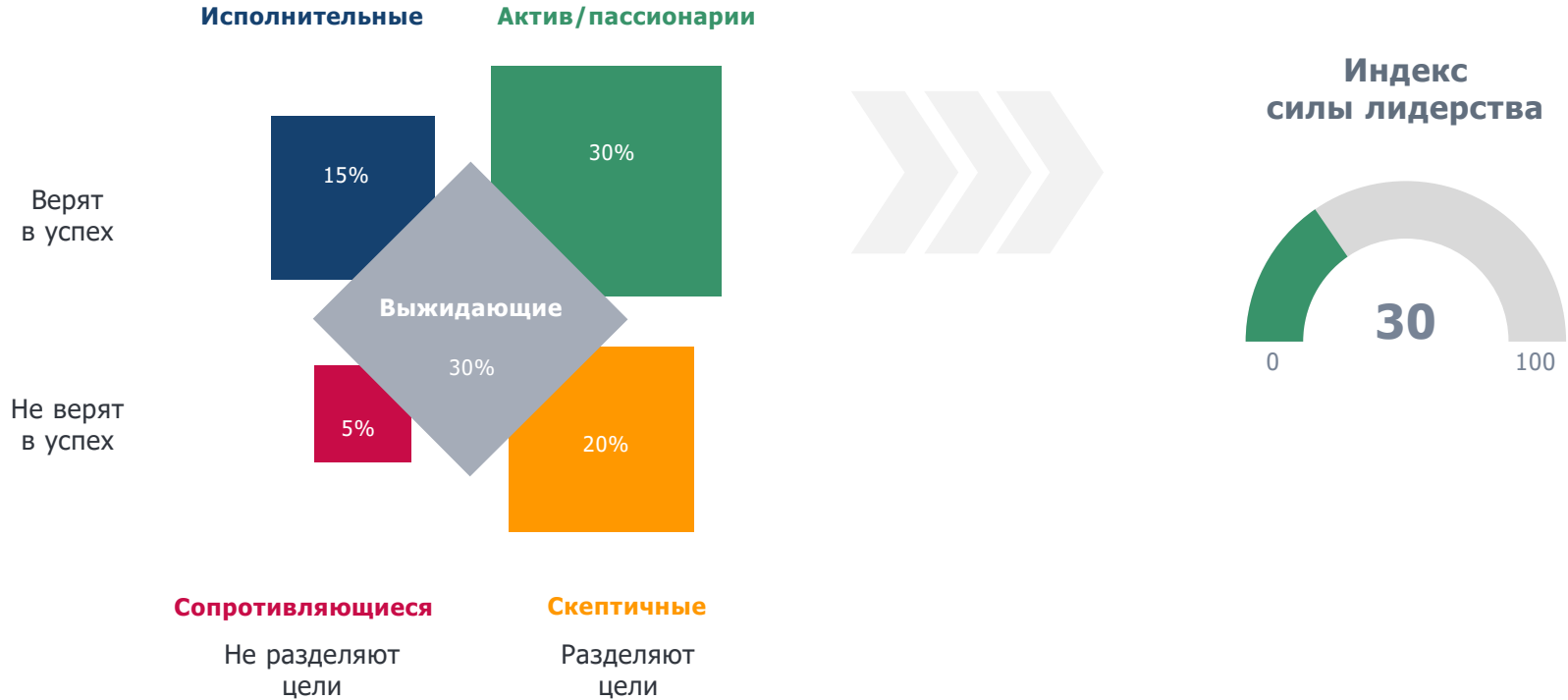


Не разделяют
цели

Разделяют
цели

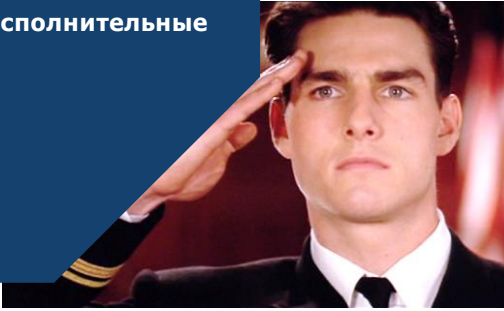
Корреляция разделяемых целей в команде с результативностью 0,87

Индекс силы лидерства отражает, какой процент сотрудников разделяет цели компании и верит в успех



Возможность увидеть портрет каждой из групп

Исполнительные



Кто они?
Чего хотят?
Что отвергают?



Выжидающие

Актив



Сопrotивляющиеся



Скептические



Сейчас развитие лидеров ведется бесцельно. Чтобы развивать лидеров должна быть цель.

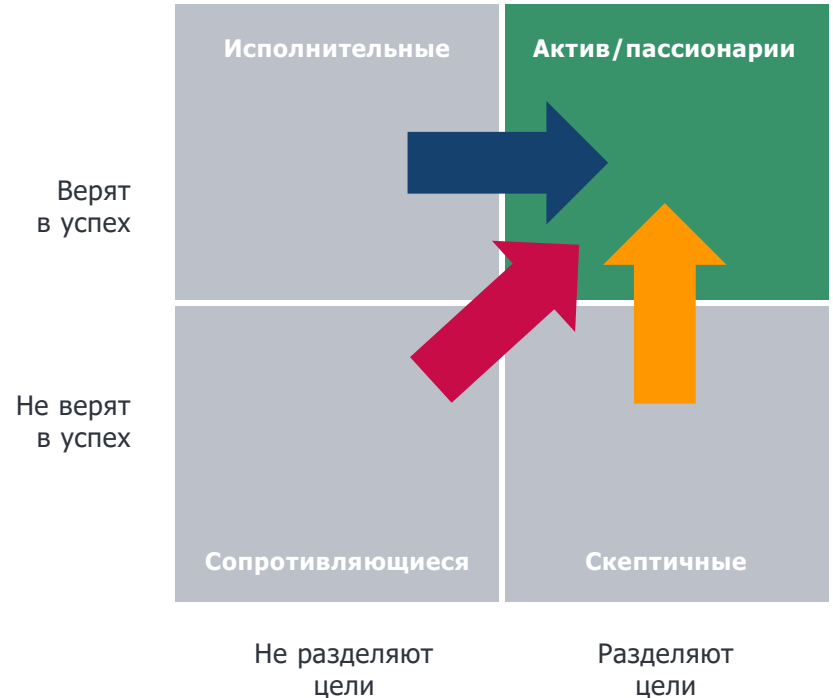
Компании вкладывают огромные деньги в отбор и обучение лидеров.



Менеджеры, чтобы «научиться проявлять свой лидерский потенциал «на полную катушку», берут уроки актерского мастерства по системе Станиславского, шлифуют имидж харизматичного лидера посредством индивидуального тренинга и психоанализа.



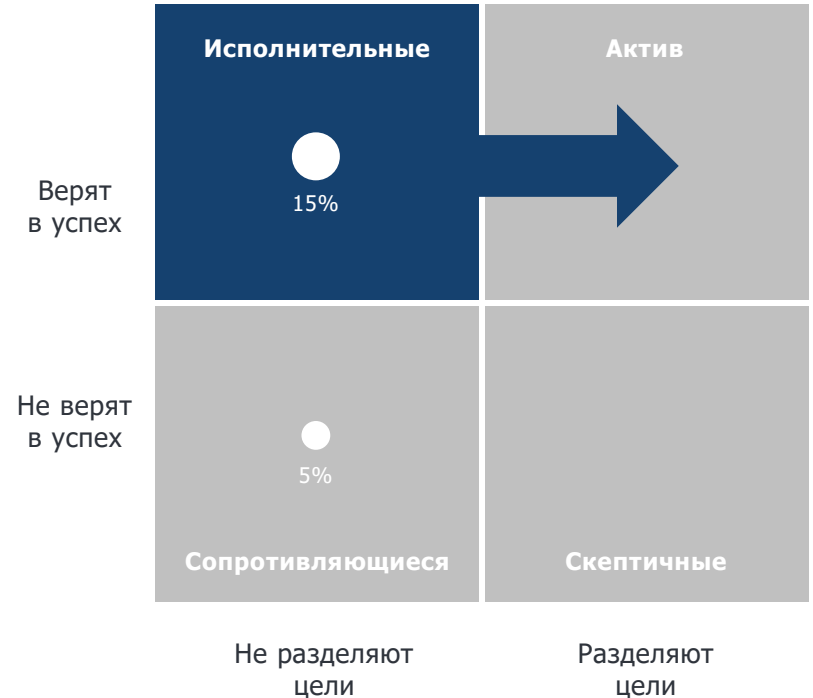
Владимир Столин



Стратегия «присоединения и ведения»

Чтобы сотрудников, которые не разделяют цели перевести в «Актив» используется стратегия присоединения.

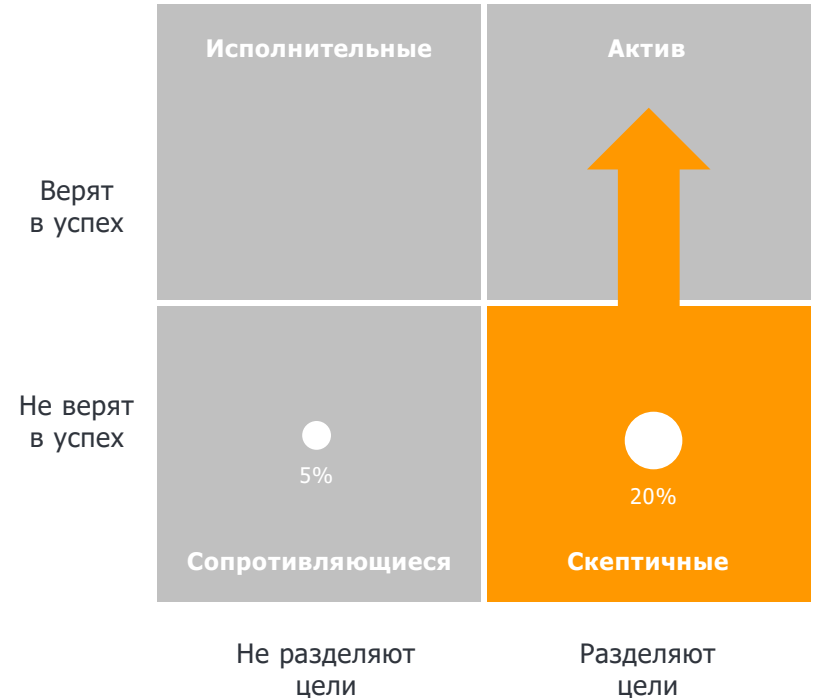
Вначале нужно услышать цели, необходимые сотрудникам и реализовать их. Мы идем на встречу, и вы принимаете наши цели.



Стратегия «конфронтация и расторговка»

Чтобы сотрудников, которые НЕ верят в успех перевести в «Актив» используется стратегия конфронтации. Предлагаются сверхжесткие и непопулярные меры, а после эти меры чуть смягчаются.

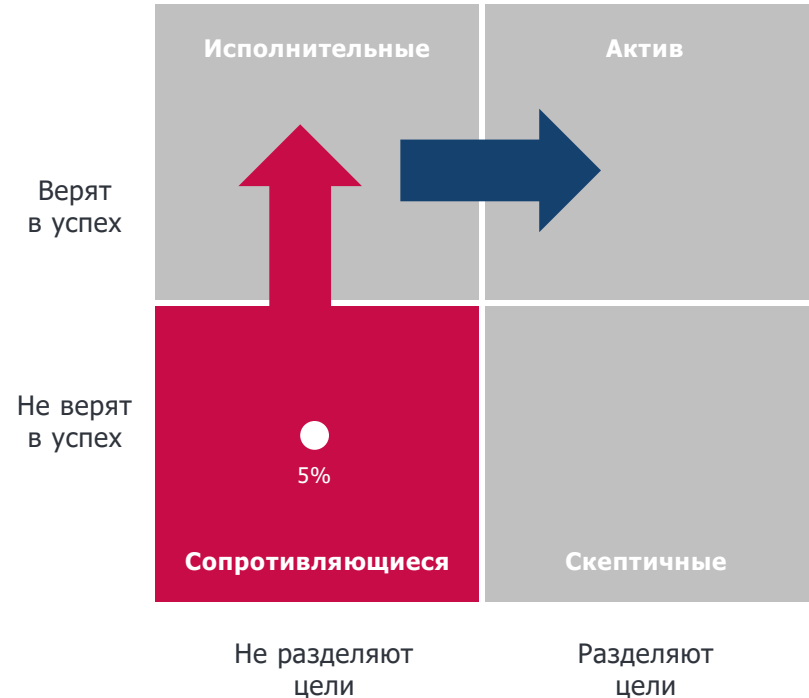
Необходимо выбрать цель из зоны неверия и реализовать ее.



Стратегия «конфронтации» и после стратегия «присоединения»

Чтобы сотрудников, которые НЕ верят в успех и НЕ разделяют цели перевести в «Актив», используется вначале стратегия конфронтации, а после присоединения.

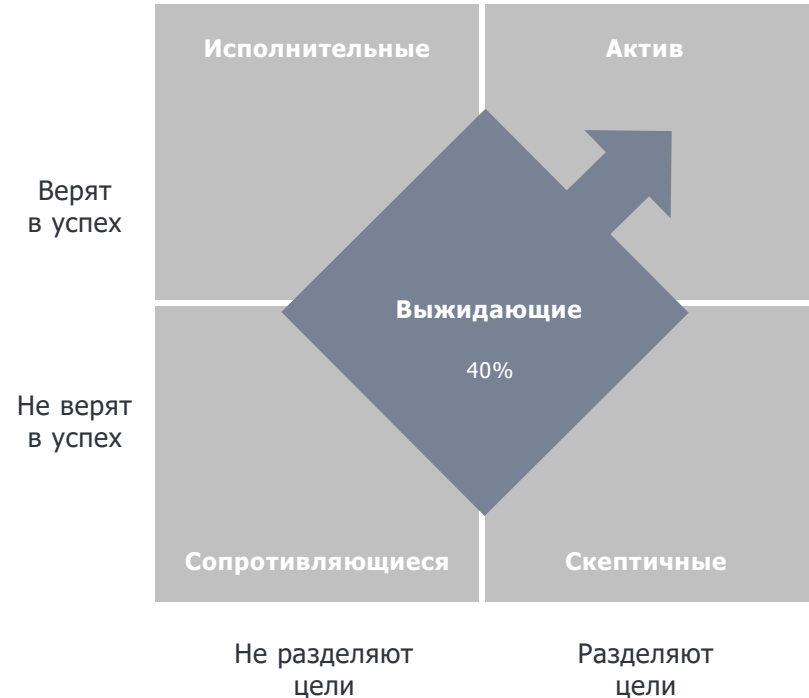
Необходимо реализовать цели, в успех которых они не верят. После «услышать» их цели и реализовать.



Две стратегии одновременно

Одновременно используется две стратегии.

Необходимо выбрать цели, в успех которых сотрудники не верят и реализовать несмотря на препятствия. И «услышать» цели, которые им нужны.



1

Зачем использовать
исследование
и что оно дает Компании?

2

Подход ЭКОПСИ и типичны

3

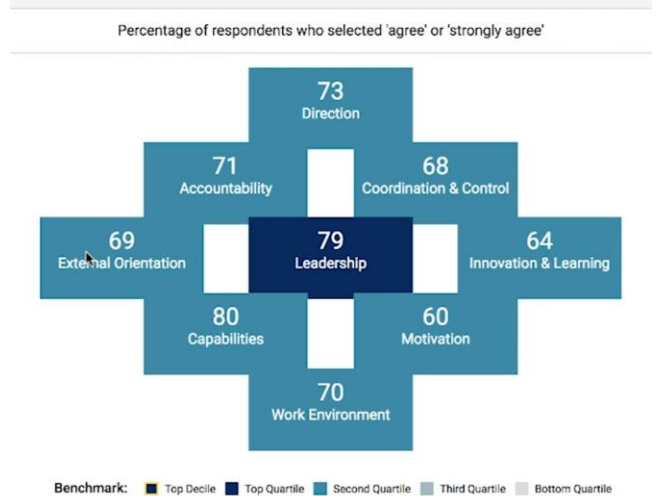
Результаты исследования



Недостатки традиционных опросов: социальная желательность и высокая корреляция между вопросами

	Категорически не согласен	Не согласен	Скорее не согласен	Скорее согласен	Согласен	Совершенно согласен
Потребуется серьезные причины, чтобы я ушел из компании.	①	②	③	④	⑤	⑥
Я без сомнения рекомендовал бы нашу компанию своему другу, ищущему работу.	①	②	③	④	⑤	⑥
Наша компания вдохновляет меня ежедневно выполнять работу как можно лучше.	①	②	③	④	⑤	⑥
Я редко думаю о том, чтобы уйти из компании и работать в другом месте.	①	②	③	④	⑤	⑥
Когда мне представляется возможность, я хорошо отзываюсь о работе в нашей компании.	①	②	③	④	⑤	⑥
Наша компания мотивирует меня достигать более высоких результатов, чем обычно ожидается.	①	②	③	④	⑤	⑥

	Категорически не согласен	Не согласен	Скорее не согласен	Скорее согласен	Согласен	Совершенно согласен
Обеспечивается влияние <u>руководителей</u> на работу других сотрудников компании?	①	②	③	④	⑤	⑥
Руководители способствуют более эффективной <u>работе</u> сотрудников?	①	②	③	④	⑤	⑥
...	①	②	③	④	⑤	⑥



Исследование проводится в ипсативном формате, что исключает социальную желательность

ВОПРОСЫ И ПРАКТИКИ АДАптируются ПОД клиента

- Методология опроса исключает эффект социальной желательности.
- Используем базовый список ЦЕЛЕЙ компании, который кастомизируется под клиента.
- В результате исследования выясняем не мнения сотрудников, а реальные проблемные зоны.

ПРИМЕР ВОПРОСА

В приведенной ниже таблице Вы видите список практик и процессов в Компании.

Ваша задача – оценить, какие из них требуют доработки и изменения в первую очередь, а какие – в последнюю.

Для этого переместите 3 процесса, требующих доработки и изменения в первую очередь, – направо, и 3 процесса, требующих доработки в последнюю очередь, – налево.

Этот выбор необходимо сделать, даже если он представляется Вам затруднительным.

Необходимо запустить в ПОСЛЕДнюю очередь		Необходимо запустить в ПЕРвую очередь
	<ul style="list-style-type: none"> Построение системы премирования сотрудников Повышение эффективности процессов аутсорсинга Построение системы КПЭ Распределение ответственности между подразделениями Оптимизация процессов Урегулирования страховых случаев Улучшение качества работы с инициативами сотрудников Описание бизнес-процессов Компании Оптимизация системы противодействия внешнему мошенничеству Построение системы базовых окладов на основе грейдов Упрощение регламентов и процедур работы Построение системы управления карьерой и продвижением 	

В результате анализа цели компании разбиваются на зоны

Список целей компании	Это нужно	Это делают	Это получится
Привлечь новых и удержать старых клиентов	+	Хотя бы один плюс	ЗОНА ВОВЛЕЧЕННОСТИ
Улучшить условия труда	+	-	ЗОНА ФРУСТРАЦИИ
Повысить работоспособность ИТ	Хотя бы один плюс	-	ЗОНА НЕВЕРИЯ
Создать новые регламенты и процедуры работы	-	Хотя бы один плюс	ЗОНА ОТЧУЖДЕНИЯ

Рассчитывается, на какой из рычагов надо нажимать, чтобы улучшить ситуацию



Единое понимание целей
внутри команды



Четкая трансляция
целей ниже



Сотрудники
разделяют цели



Существует четкий
план действий

Типичный проект: этапы и сроки

ЭТАП 1 ПОДГОТОВКА ИССЛЕДОВАНИЯ



Составление списка
целей компании
Подготовка ссылок

Подготовка к опросу: **1–2
недели**

ЭТАП 2 ПРОВЕДЕНИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ



Рассылка
коммуникационных писем,
дистанционный опрос

Время сотрудника: **30–40 мин**
Продолжительность опроса: **1
неделя**

ЭТАП 3 АНАЛИЗ ДАННЫХ



Проведение анализа
данных и подготовка
отчета

Продолжительность: **2
недели**

ЭТАП 4 ПРЕЗЕНТАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ



Презентация и
обсуждение результатов

Время заказчика: **1,5 часа**

ЭТАП 5 ОПЦИОНАЛЬНО ФОКУС-ГРУППЫ



Проведение фокус-групп
с сотрудниками для
детализации полученных
результатов

Продолжительность фокус-
группы: **2 - 2,5 часа**

ОБЩАЯ ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ: 4 НЕДЕЛИ

Онлайн-опрос проводится в LINKIS — онлайн-системе, разработанной «ЭКОПСИ»

Linkis

Можно освоить
за 15 минут

Горячая линия
поддержки



- Наличие в реестре операторов ПДн Роскомнадзора.
- Наличие аудиторского заключения о соответствии требованиям ФЗ-152.
- Наличие лицензии аудитора на деятельность по тех. защите конфиденциальной информации.
- Система автоматически рассылает письма со ссылками на опросник по всем респондентам и делает рассылку напоминаний.
- Шаблон письма гибко настраивается.
- Актуальная статистика в личном кабинете администратора (включая периодическую автоматическую высылку статистики заполнения в Excel).
- Легкое добавление, удаление, изменение личных данных по респондентам.
- Возможность формирования личных кабинетов руководителей для анализа сводных результатов исследований.
- Возможность заполнять опросник с любых устройств.
- Есть возможность продолжить заполнение с той точки, в которой остановился в прошлый раз (если опросник заполняется по индивидуальному ключу).

1

Зачем использовать
исследование
и что оно дает Компании?

2

Подход ЭКОПСИ и типичный
проект

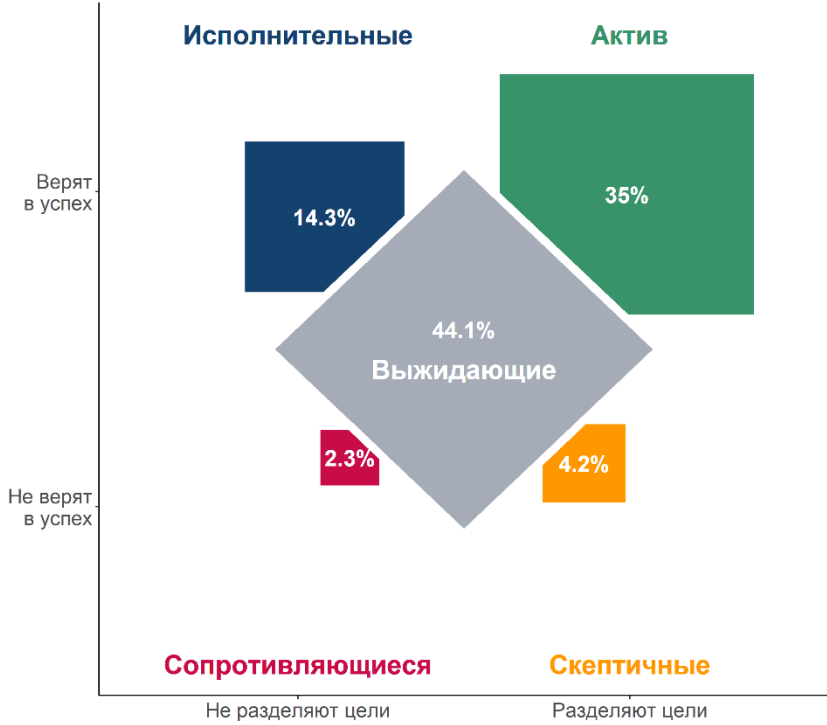
3

Результаты исследования

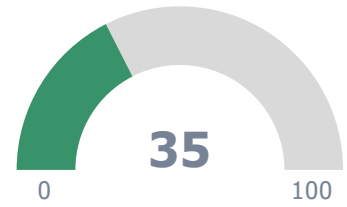


Результаты исследования российской компании: индекс силы лидерства

Распределение сотрудников по группам



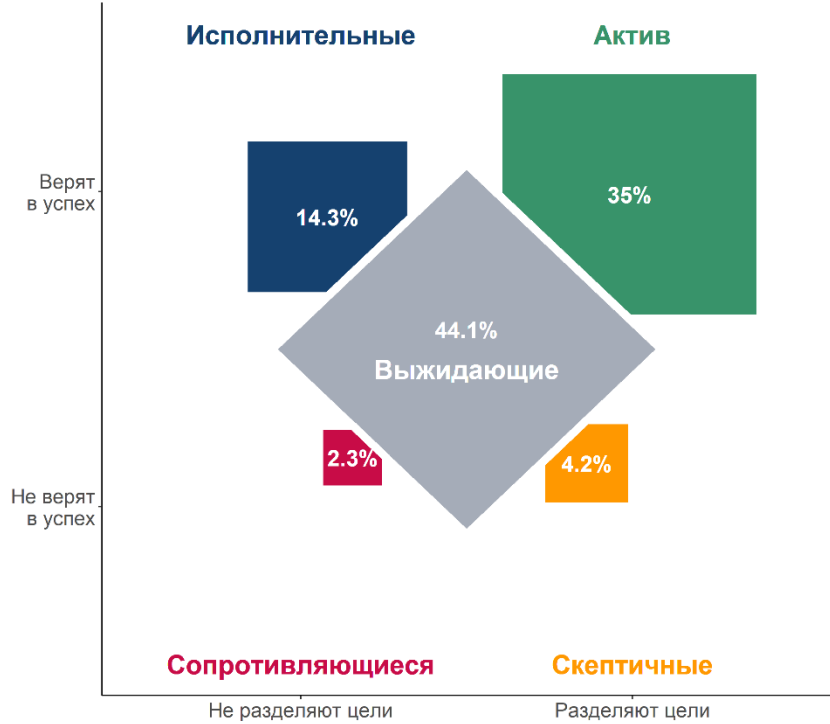
Индекс силы лидерства



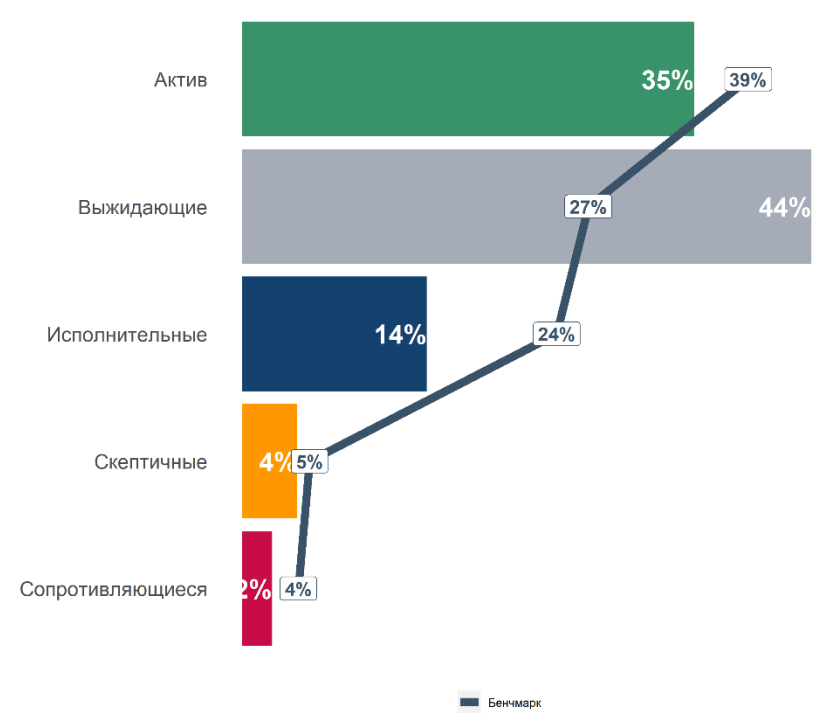
Индекс отражает, какой процент сотрудников разделяет цели компании и верит в успех

Результаты: общее распределение по компании и бенчмарк

Распределение сотрудников по группам

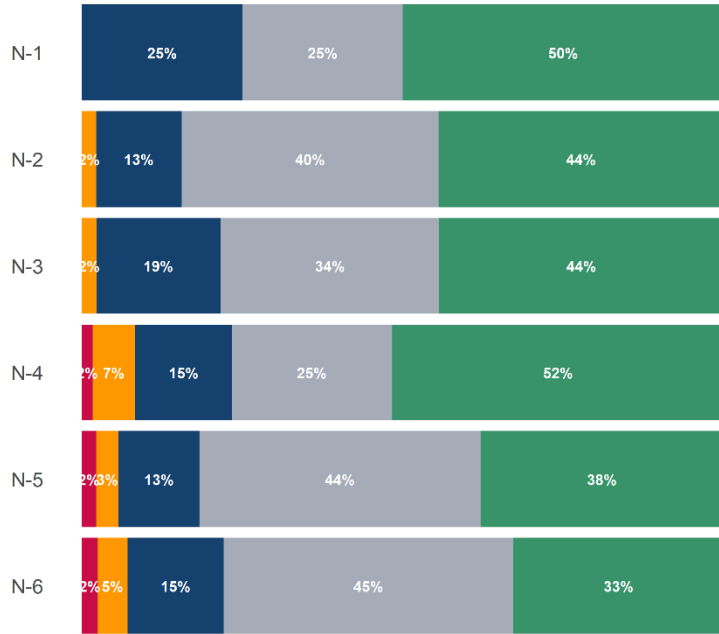


Сравнение распределения с бенчмарком



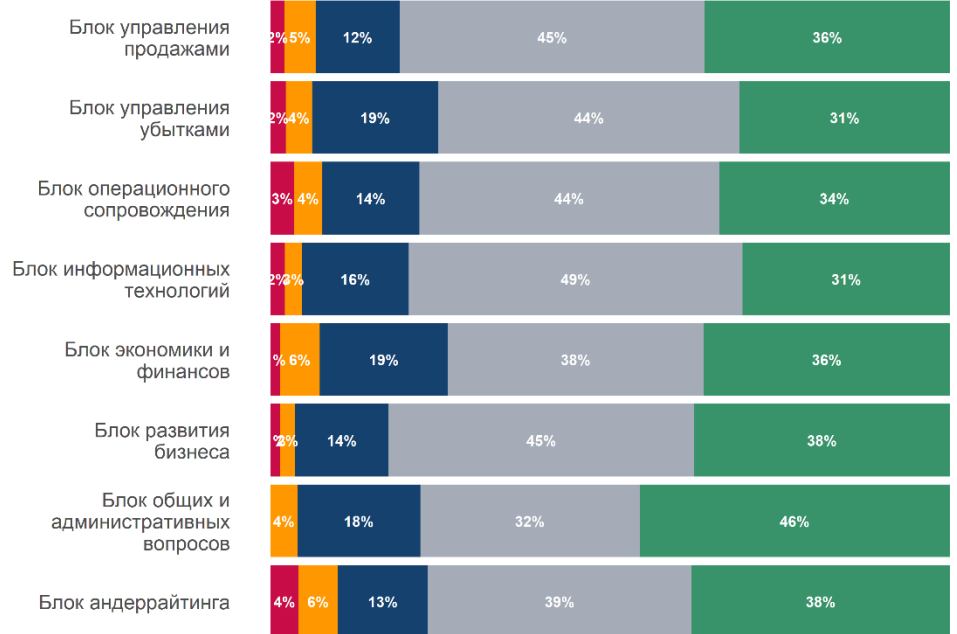
Результаты: распределение по группам

Распределение в разрезе иерархических уровней



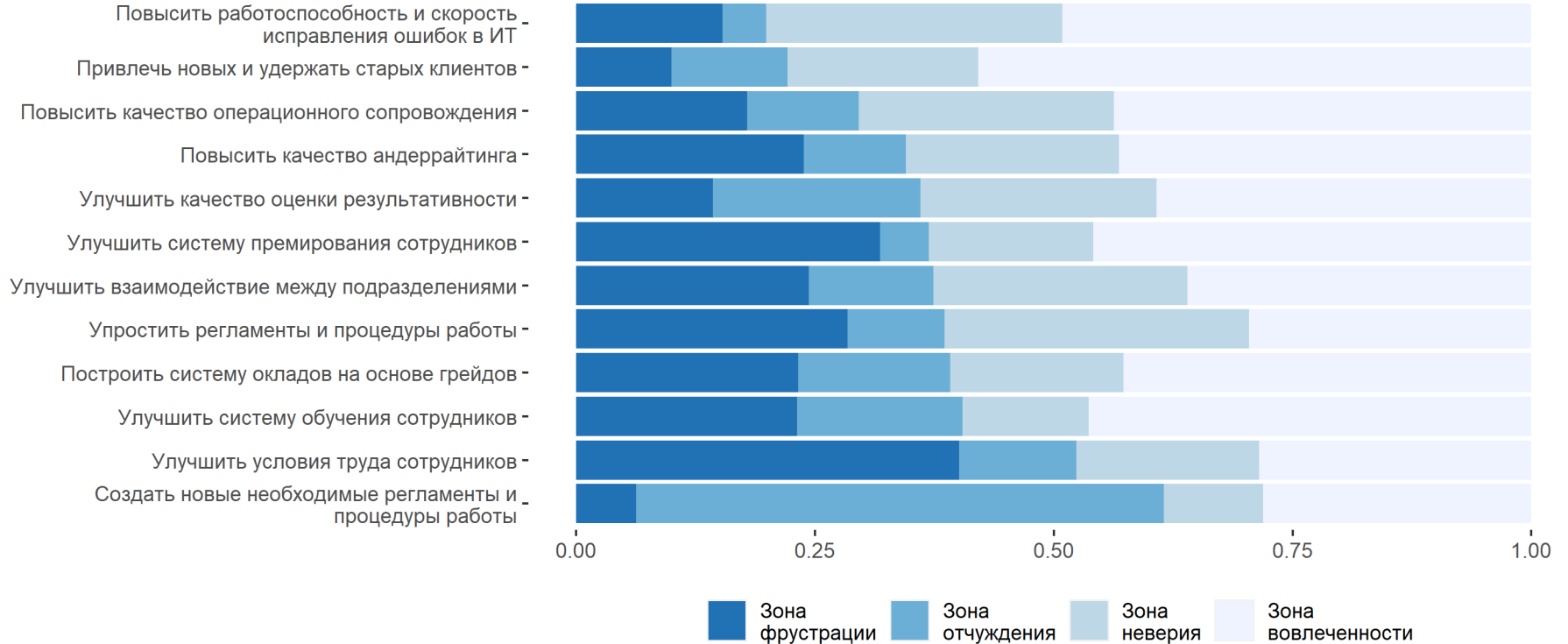
Группа: Сопrotивляющиеся, Скептические, Исполнительные, Выжидающие, Актив

Распределение в разрезе подразделений

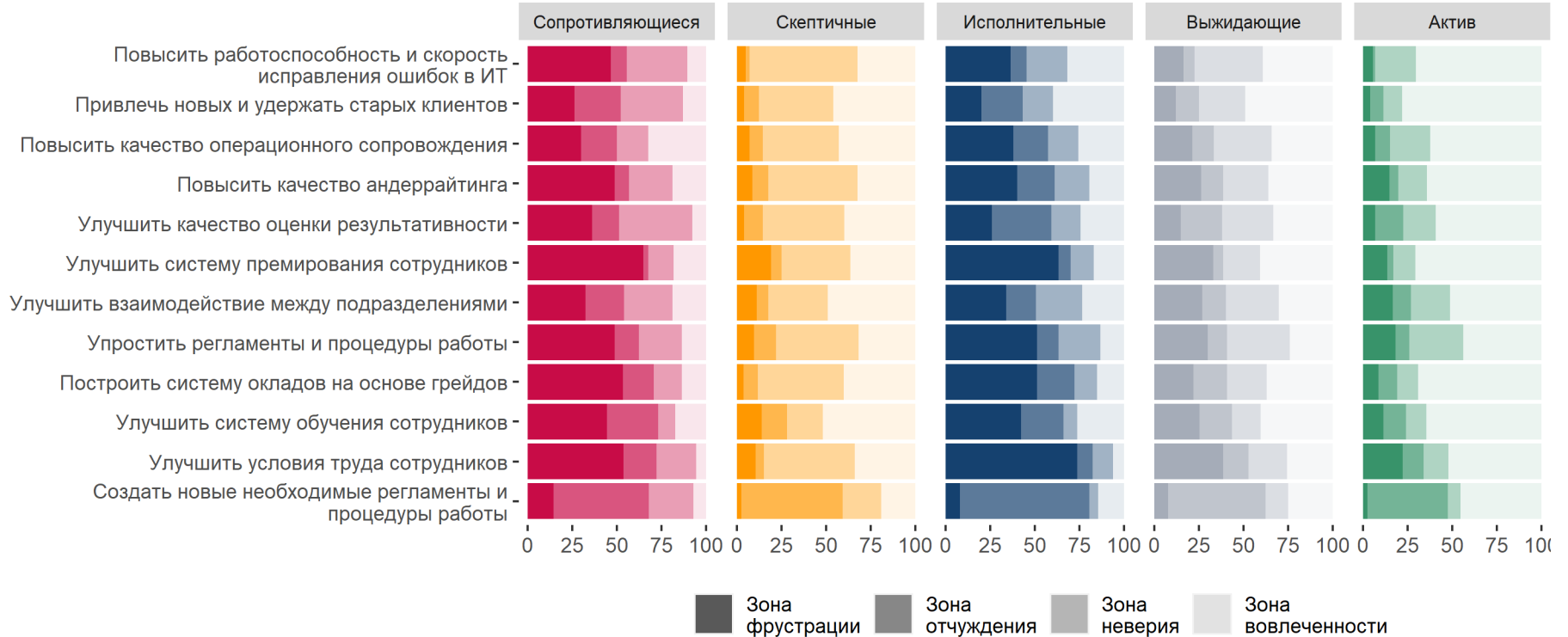


Группа: Сопrotивляющиеся, Скептические, Исполнительные, Выжидающие, Актив

Результаты: распределение целей по зонам



Результаты: распределение целей по группам сотрудников



4 рычага повышения лидерства в Компании



Единое понимание целей
внутри команды



Четкая трансляция
целей ниже



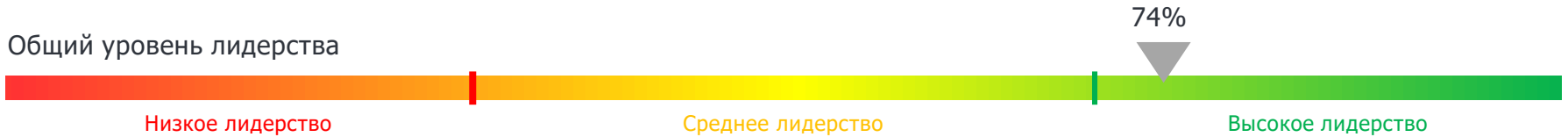
Сотрудники
разделяют цели



Существует четкий
план действий

Фрагмент отчета по лидерству для конкретного руководителя (пример)

Общий уровень лидерства

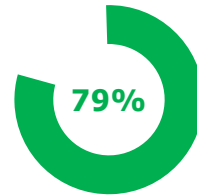


Руководитель обладает уровнем лидерства существенно выше среднего



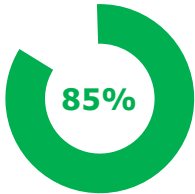
Единое понимание целей внутри команды

Уровень согласованности целей внутри команды данного руководителя находится **на среднем уровне** и составляет 65%



Четкая трансляция целей компании ниже

Руководитель **повышает** уровень понимания сотрудниками целей компании с 56% на уровне команды более верхнего уровня до 57% среди подчиненных данного руководителя



Сотрудники разделяют цели Компании

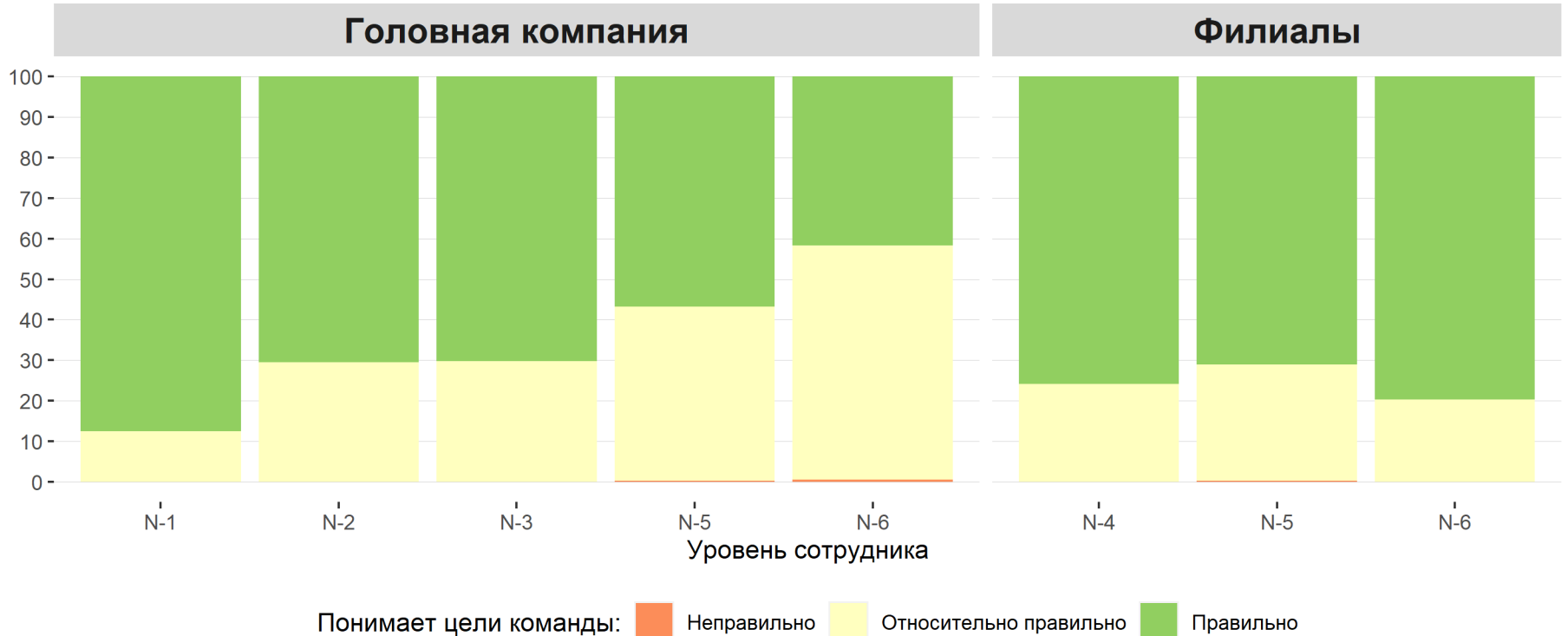
Руководитель **повышает** уровень разделенности сотрудниками целей компании с 53% на уровне команды более верхнего уровня до 55% среди подчиненных данного руководителя



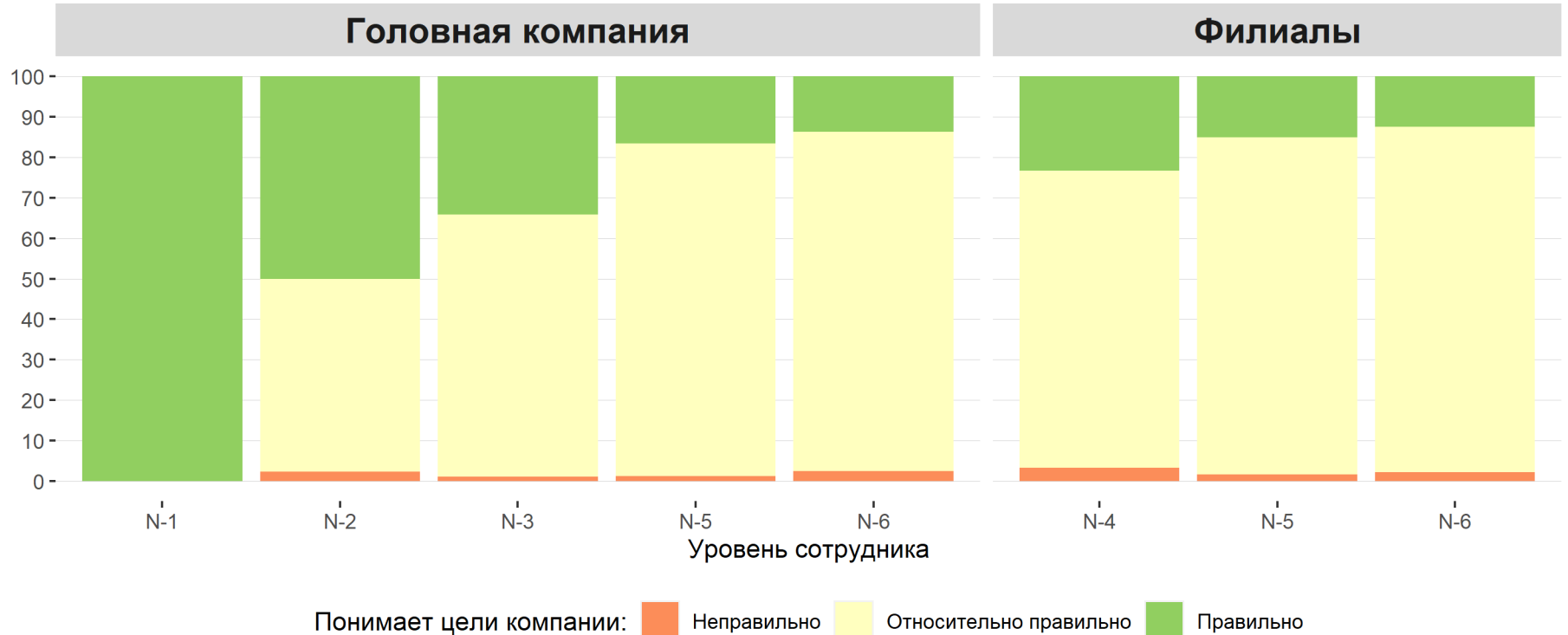
Существует четкий план действий

Руководитель **понижает** уровень веры сотрудников в исполнимость целей компании с 53% на уровне команды более верхнего уровня до 52% среди подчиненных данного руководителя

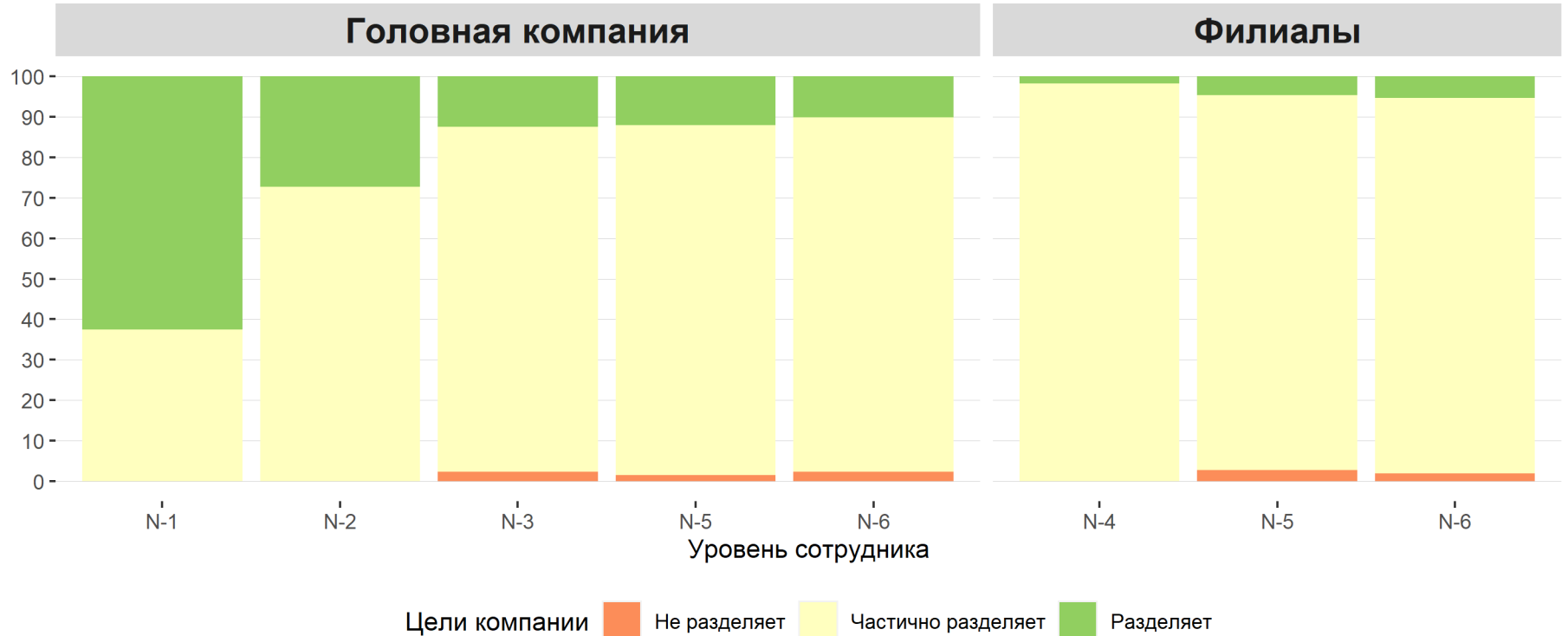
Единое понимание целей внутри команды: результаты исследования



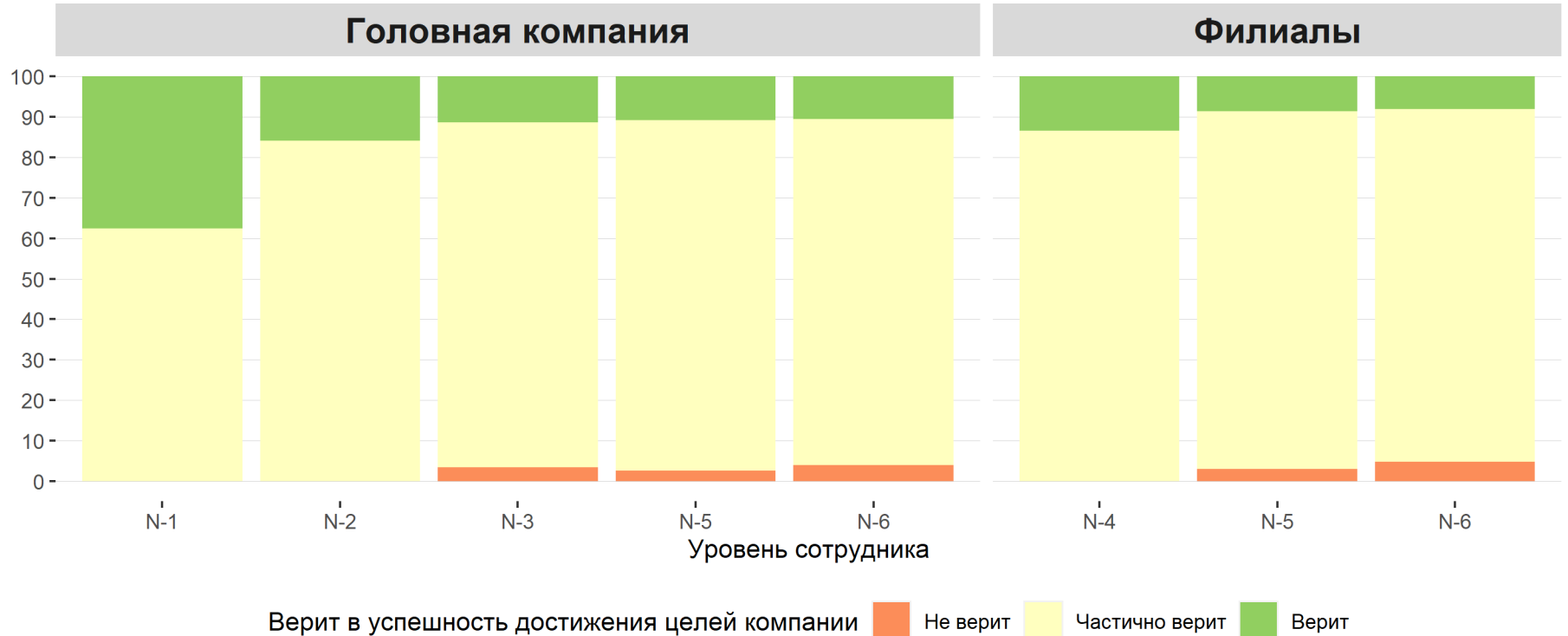
Четкая трансляция целей компании: результаты исследования



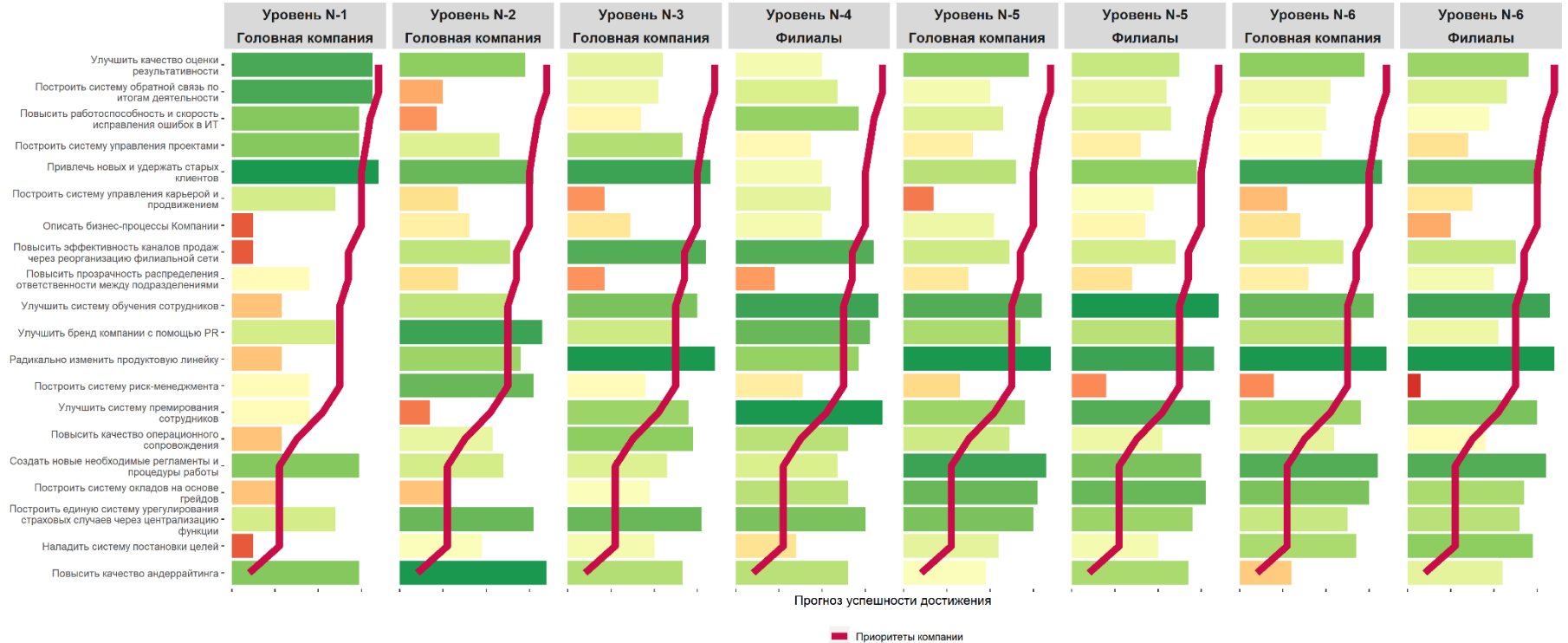
Сотрудники разделяют цели: результаты исследования



Сотрудники верят в достижимость целей: результаты исследования



Сотрудники верят в достижимость целей: какие цели будут достигнуты с точки зрения сотрудников





СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!