



ОПТИМАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ ДЛЯ КЛЮЧЕВЫХ ЗАДАЧ HR

DEEP – Data Enabled Employee Profile



ПАВЕЛ ДЕГТЯРЁВ

Директор по развитию продуктов ЭКОПСИ
Консалтинг

Старший преподаватель НИУ ВШЭ, автор и
ведущий курсов по оценке персонала и HR
аналитике

Разработал более 65 моделей компетенций для
компаний в России и СНГ



degtyariov@ecopsy.ru

Примеры моделей компетенций и ценностей,
разработанные ЭКОПСИ с 2017 года



ПРАВИЛА ВЕБИНАРА



ВРЕМЯ

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



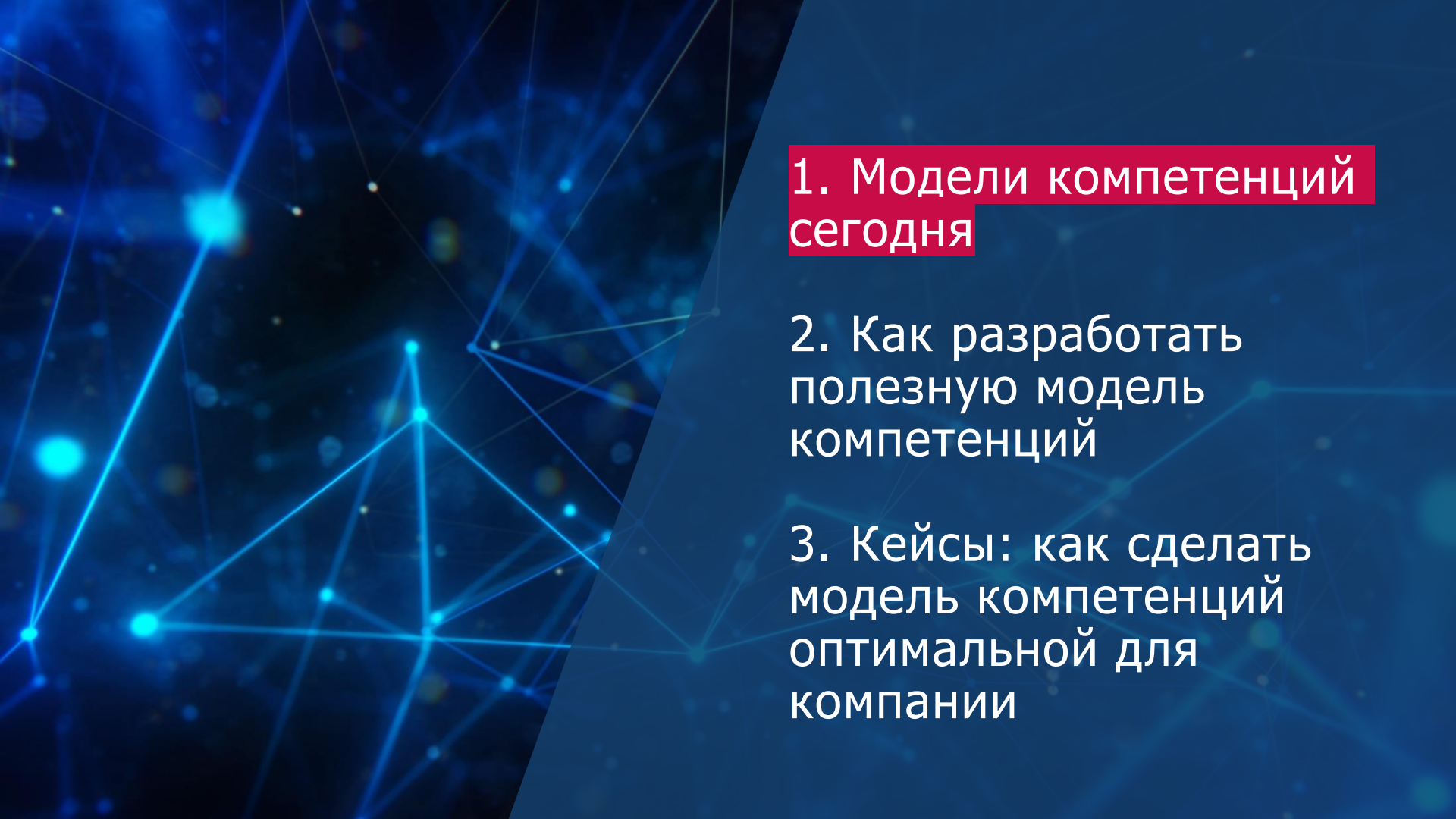
ВОПРОСЫ

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



ТЕХНИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ

Если есть технические
вопросы – пишите
в «общий чат»



1. Модели компетенций
сегодня

2. Как разработать
полезную модель
компетенций

3. Кейсы: как сделать
модель компетенций
оптимальной для
компании

Компетенции — основной критерий оценки сотрудников и принятия кадровых решений...

Компетенции – это реальное поведение сотрудника, приносящее результат в его работе

Модели компетенций – ключевой инструмент HR-систем большинства компаний. 74% компаний в мире используют модели компетенций.

По материалам исследований: Fortune & Aon Hewitt, 2011; Headhunter, 2016; Korn Ferry, 2016; Towler and Britt, 2006.



Результативность сотрудника на **43-64%** зависит от компетенций



Внедрение оценки по компетенциям может снизить текучесть на **20%**



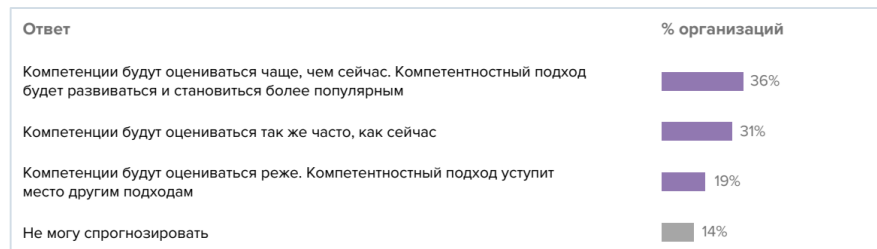
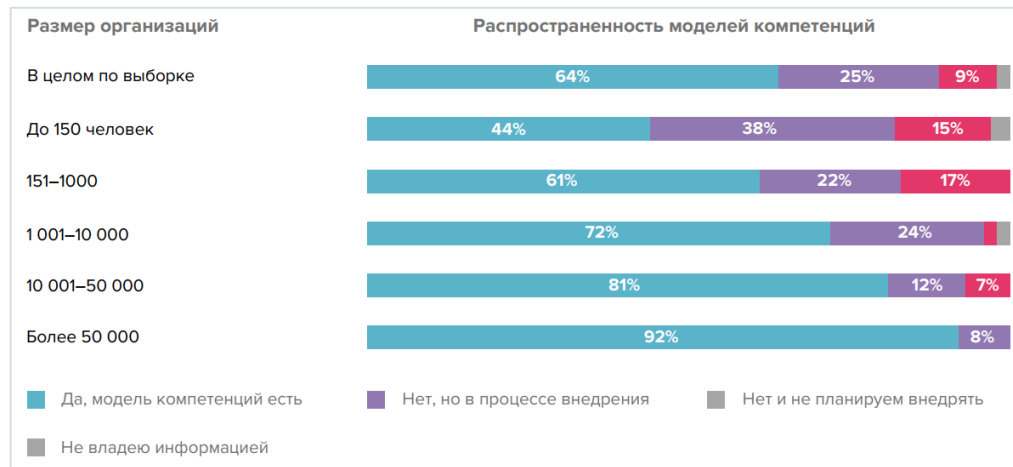
Это высокие показатели, превышающие показатели любых других критериев - личностных черт, мотивации, способностей и т.д.

... не только в мировой практики, но и в России

ЭКОПСИ Консалтинг провела в феврале-мае 2022 исследование актуальных и будущих практик оценки. В исследовании приняли участие 209 организаций.

В России модель компетенций используется в 64% организаций, ещё в 25% она в процессе внедрения – **итого 89% организаций работают с компетенциями**. Чем крупнее организация, тем более вероятно в ней уже есть модель компетенций.

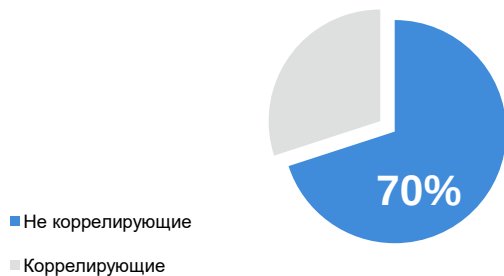
Также участники ответили на вопрос «Как Вы считаете, как будет развиваться компетентностный подход в ближайшие 3 года?». По результатам, **67% участников верят в будущее компетенций** – считают, что они будут оцениваться также часто как сейчас или чаще.



В то же время, эти свойства модели компетенций часто остаются на бумаге; в **большинстве** компаний модели компетенций не отражают профиль поведения эффективного сотрудника

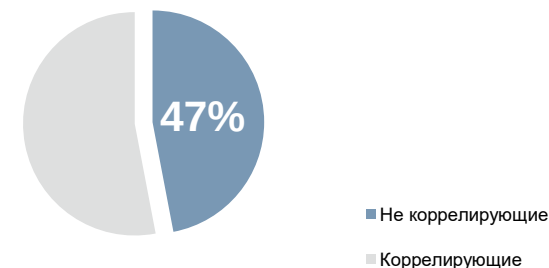
Institute for corporate productivity, 2013 г.

Доля компетенций, не коррелирующих с результативностью



ЭКОПСИ Консалтинг, 2016 г.

Доля компетенций, не коррелирующих с результативностью



Международные и российские исследования по использованию моделей компетенций показывают, что существующие модели не отражают реальный профиль поведения эффективного сотрудника компании, что приводит к следующим проблемам:

1. Создаются двойные стандарты
2. Внедрение компетенций осуществляется формально
3. Результаты оценки компетенций бесполезны для принятия кадровых решений

Компании, использующие модели компетенций в России, также не полностью довольны их качеством

Мы задали участника вопрос «В какой мере менеджеры в Вашей организации учитывают результаты оценки по компетенциям при принятии решений?» со шкалой от 1 до 10, где 1 – не учитывают совсем, а 10 – учитывают во всех случаях.

Средний уровень удовлетворённости – 6,1 из 10. Чем крупнее организация, тем менее она удовлетворена моделью компетенций и тем меньше она учитывается для принятия решений.

Срез	Уровень удовлетворенности моделями компетенций
В среднем по выборке	6,1
До 150 человек	6,7
151–1000	6,4
1 001–10 000	5,9
10 0001–50 000	6,1
Более 50 000	5,6

Причина такого расхождения – использование **экспертного подхода** в разработке моделей компетенций

По данным исследования компании Talentcode, 64% компаний разрабатывают модели компетенций экспертным способом, не используя данные об эффективности сотрудников



Сбор данных

Данные о том, какие компетенции необходимы, собираются с помощью серии интервью – менеджеры сами решают, какие компетенции важны и каковы критерии важности.



Создание компетенций

Собранные примеры поведения группируются в компетенции на основе их смысла, чтобы создать непротиворечивый список компетенций. Примеры поведения и компетенции обычно фильтруются на основе их частотности в интервью.

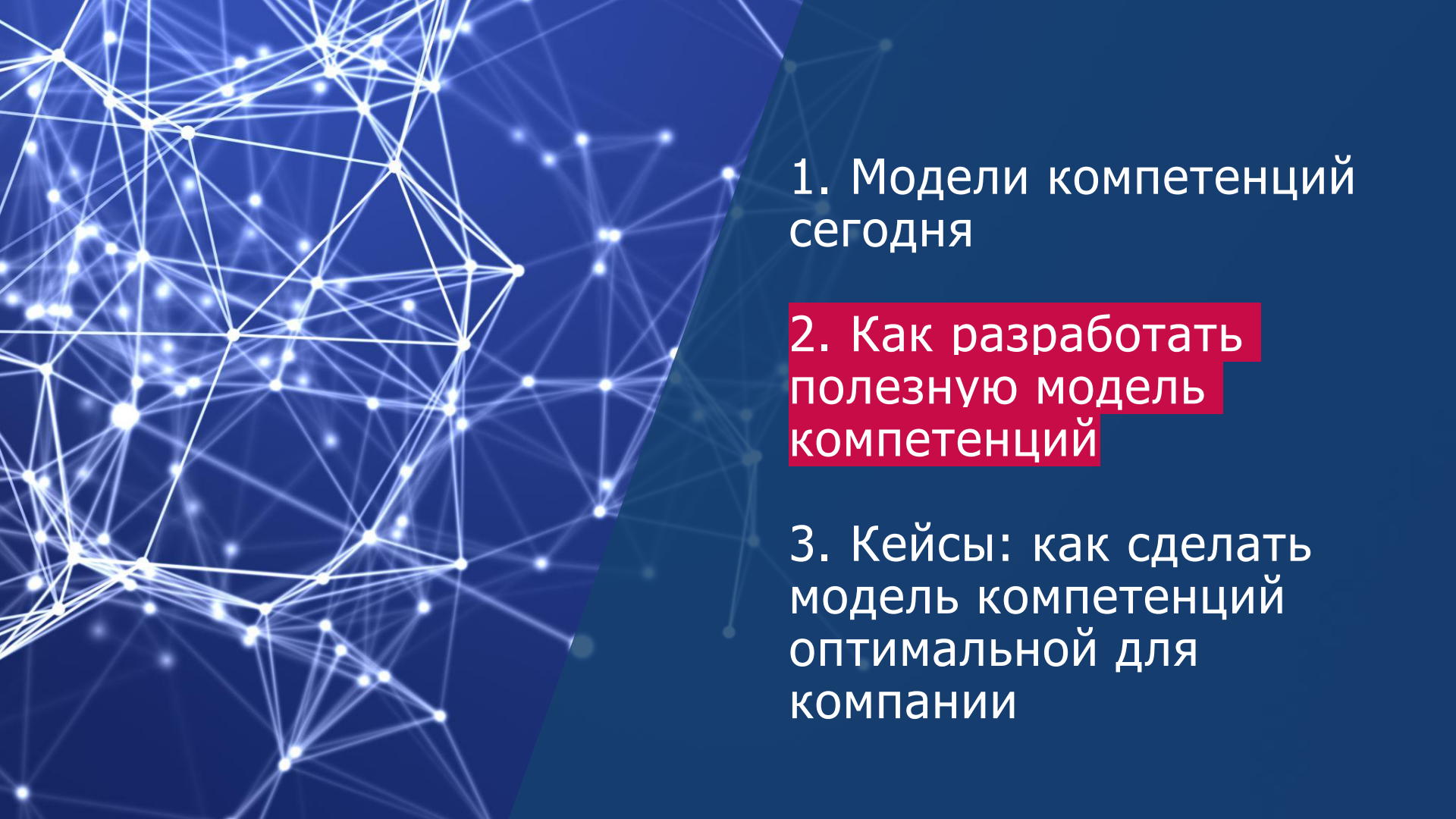


Внедрение

После утверждения, окончательная модель компетенций внедряется в HR-процессы и становится критерием оценки, отбора и развития сотрудников

Ошибки

- × **Отсутствие репрезентативных данных**
В большинстве случаев интервью проводятся только на CEO-1 уровне
- × **Социальная желательность**
В интервью люди склонны называть качества, которые являются социально желательными – качества, которые большинством людей считаются положительными (например, Командность), – независимо от их применимости в Компании
- × **Не дискриминирующие ответы**
Менеджеры хорошо оценивают результаты, а не то поведение, при помощи которого они были достигнуты; как правило эффективный сотрудник в глазах руководителя обладает всеми компетенций, а не эффективный – ни одной.
- × **Нет данных о результативности**
Принимаются во внимание только мнения, не собираются реальные данные об эффективности сотрудников для проверки значимости компетенций



1. Модели компетенций
сегодня

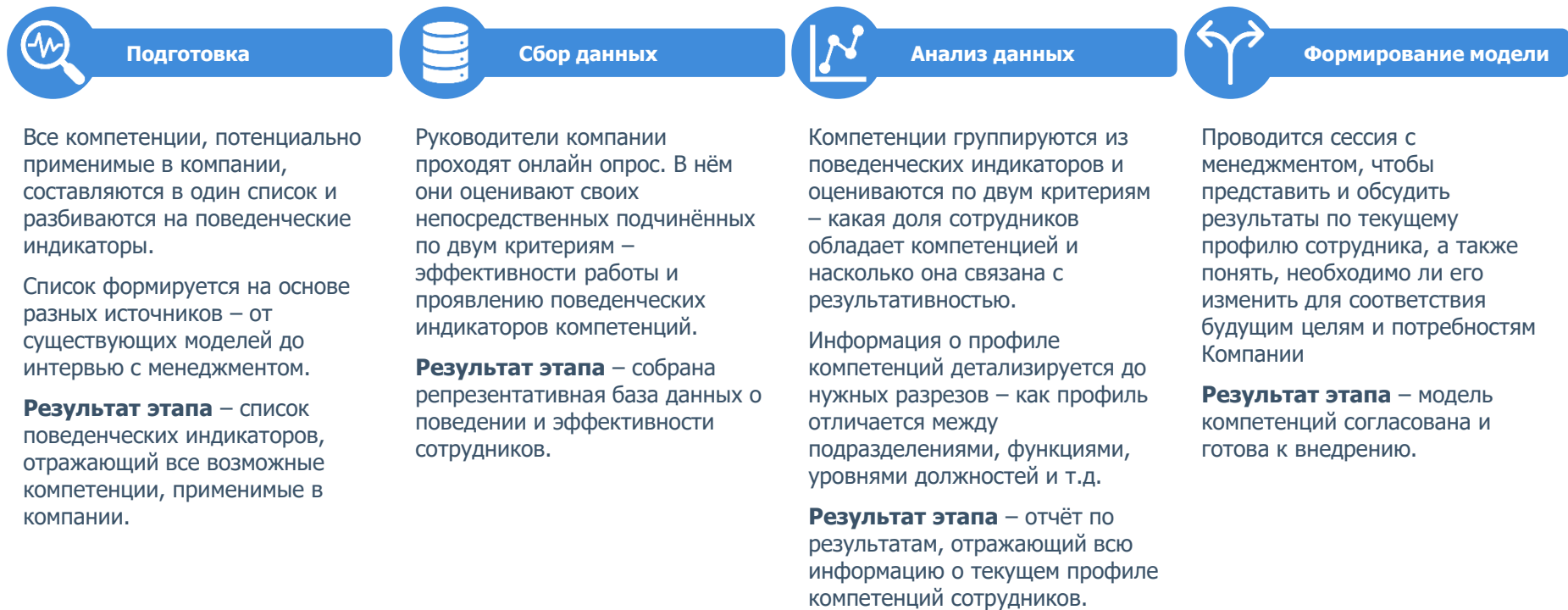
2. Как разработать
полезную модель
компетенций

3. Кейсы: как сделать
модель компетенций
оптимальной для
компании

Модель компетенций – ядро HR-процессов компании; она позволяет прогнозировать эффективность сотрудника, а значит может использоваться для **принятия решений**



Подход Data Enabled Employee Profile по шагам



Подготовка

Основу для списка ценностей составляют поведенческие индикаторы; такая детализация необходима, чтобы избежать разночтений в оценке

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
- ...



Сбор данных

Руководители Компании оценивают своих непосредственных подчинённых по эффективности и проявлению поведенческих индикаторов

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.

Наименее результативные 1

Иван Иванов
Петр Петров
Павел Павлов
Сергей Сергеев

Наиболее результативные 2

Шаг 2

Оценка каждого из сотрудников при помощи поведенческих индикаторов компетенций

Иван Иванов

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.

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

Анализ данных

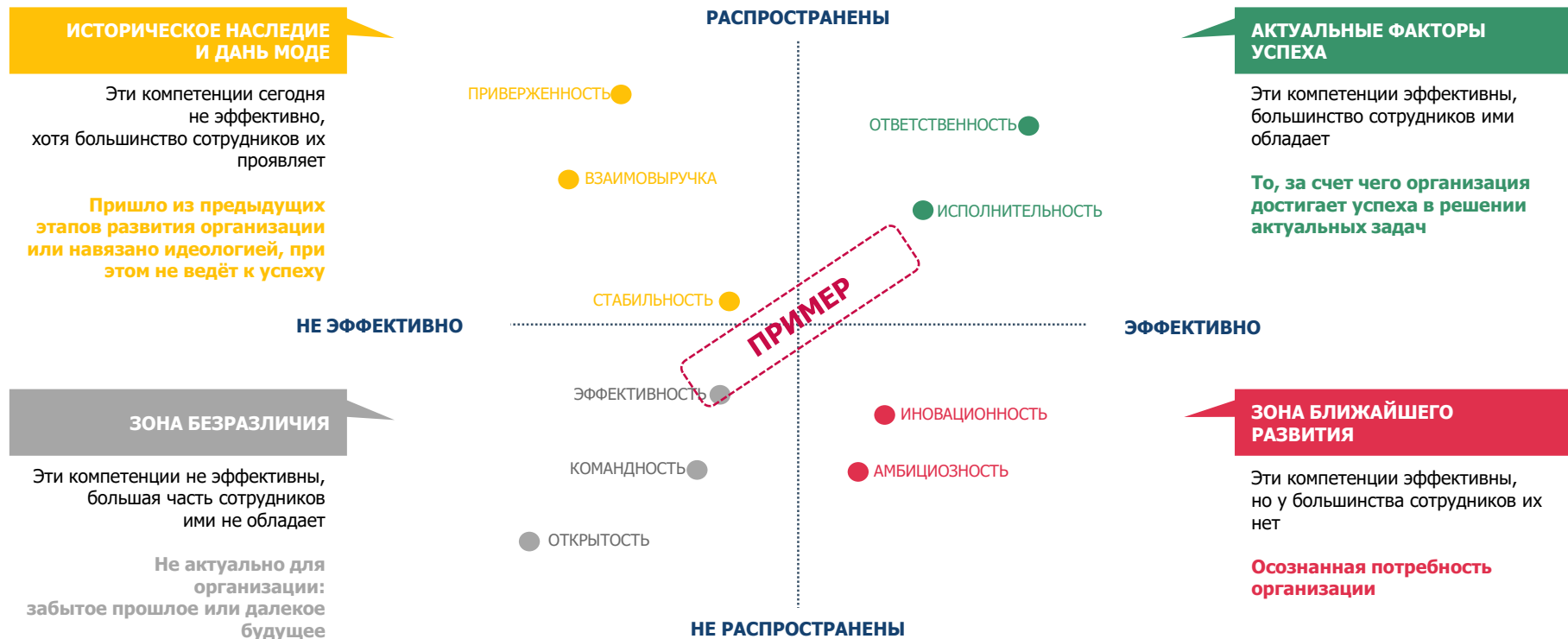
Компетенции выявляются на основе данных - вместе группируются индикаторы, которые получают одинаковые оценки; если сотрудник проявляет в поведении один индикатор, то проявляет и второй

	принимает ответственность за свои действия	ищет способы преодолеть препятствия на пути к цели	приходит к руководителю с решениями, а не с проблемой	адаптируется к изменениям условий и обстоятельств работы	учитывает мнение коллег при принятии решений
 Иван Иванов	1	1	1	0	1
 Пётр Петров	0	0	0	0	1
 Павел Павлов	-1	-1	-1	-1	0

Эти индикаторы оценивают одинаково у разных людей – если один индикатор оценивается высоко, то и два других тоже.
Эти индикаторы необходимо объединить в компетенцию
ОРИЕНТАЦИЯ НА РЕЗУЛЬТАТ

Анализ данных

Результат сбора и анализа данных – карта компетенций, позволяющая точно и детально описать, какие компетенции сейчас есть у сотрудников и какие делают их эффективным



Формирование модели

Образ результата – итоговая модель компетенций, отражающая оптимальный профиль компетенций для каждого сотрудника

	Специалисты	Линейный менеджмент	Средний менеджмент	Топ менеджмент
КОМПЕТЕНЦИИ				
Перспективное мышление				
Предпринимательский подход				
Управление изменениями				
Управление командой				
Управление подразделением				
КОРПОРАТИВНЫЕ ПРИНЦИПЫ				
Открытость новому				
Принятие решений				
Ответственность				
Самостоятельность				

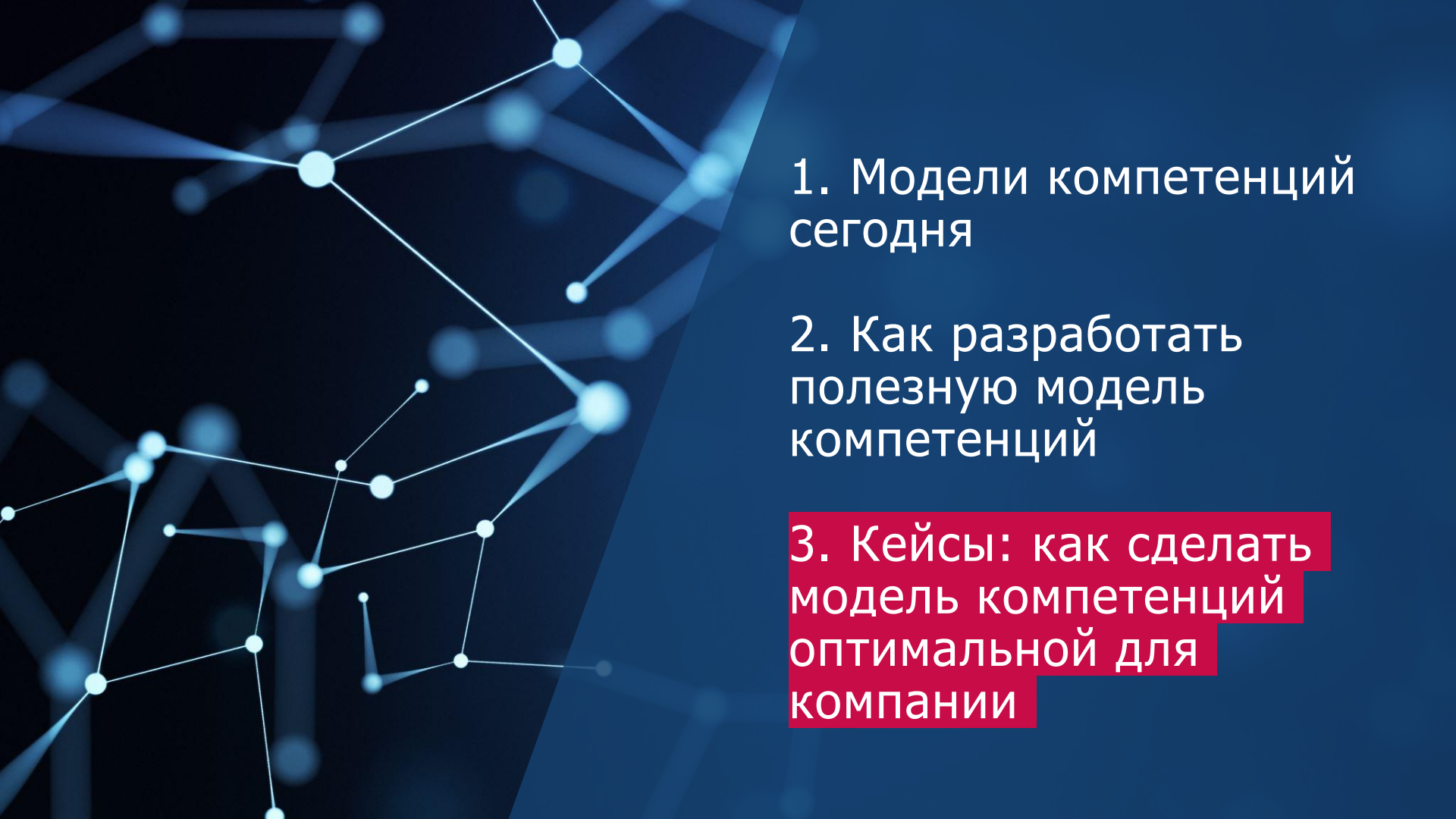


Формирование модели

Для каждой компетенции задаётся шкала проявления, позволяющая оценивать поведение сотрудников и закладывающая требования к должности

КОМПЕТЕНЦИЯ	D	C	B	A
Открытость изменениям	Саботирует проводимые изменения, неконструктивно критикует изменения среди коллег и подчинённых	Ближе к D	Ближе к A	Перестраивается и адаптируется к новым условиям без сопротивления
	Отказывается менять своё поведение и методы работы			Адаптирует свое поведение и методы работы под возникающие изменения
	Отказывается принимать обратную связь, не учитывает её в дальнейшем поведении			Корректирует своё поведение в соответствии с полученной обратной связью
Планирование	Не перестраивает распределение ресурсов и времени при поступлении новых задач	Ближе к D	Ближе к A	Перераспределяет ресурсы и время в зависимости от поступления новых задач
	Расставляет приоритеты учитывая только текущие задачи			Расставляет приоритеты учитывая цели более высокого уровня
	Допускает ошибки в оценке срочности и важности задач и выделении ключевых			Расставляет приоритеты, выделяя ключевые задачи
Коммерческое мышление	«Закрывает глаза» на наличие потерь	Ближе к D	Ближе к A	Видит потери и пути их устранения
	Не задумывается об экономической целесообразности своих решений			Предлагает решения в первую очередь исходя из их экономической целесообразности
	Игнорирует наличие рисков, не предлагает методов управления ими			Обнаруживает потенциальные риски и предлагает методы управления ими

ПРИМЕР



1. Модели компетенций
сегодня

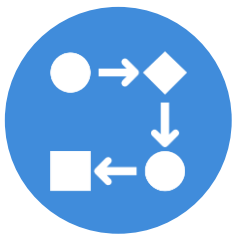
2. Как разработать
полезную модель
компетенций

3. Кейсы: как сделать
модель компетенций
оптимальной для
компании

Кейс 1: Как заложить соответствие ценностям компании в модель компетенций



Компания (металлургия, >60 000 сотрудников) поставила цель оценивать кандидатов на culture fit – насколько кандидат совпадает с ценностями компании, - вместе с компетенциями

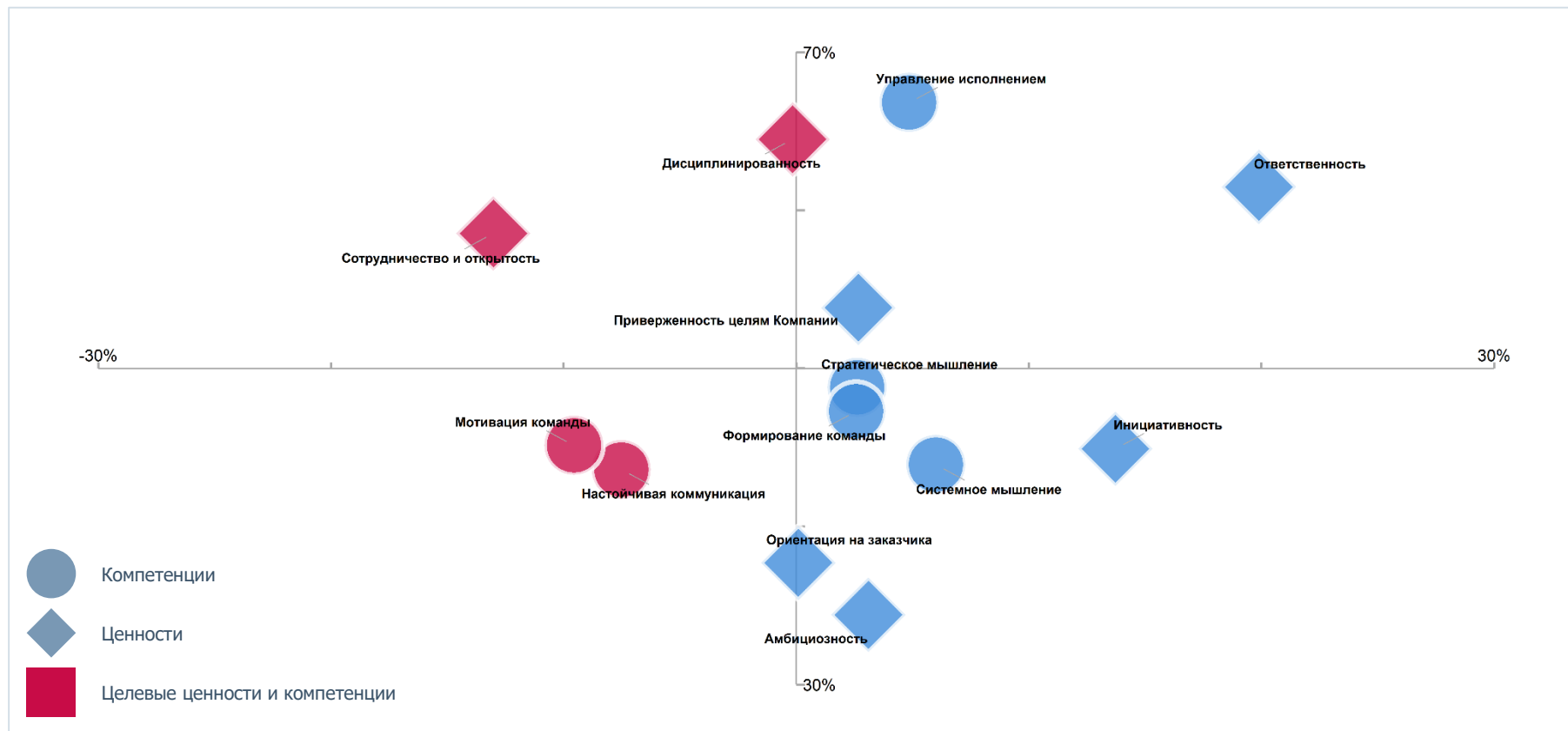


Актуальные и потенциальные целевые ценности компании были сформулированы на основе интервью с топ-менеджментом. Они были детализированы до поведенческих индикаторов – так, чтобы их можно было оценивать как компетенции, - и дальше прошли вместе с компетенциями через методологию DEEP.



1. На основе результатов проекта компания приняла решение об итоговой модели ценностей – исходя из того, чему сейчас следуют люди и что необходимо для достижения целей компании
2. Ценности внедрены в модель компетенций как отдельный раздел и используются для оценки всех уровней

Результаты анализа данных



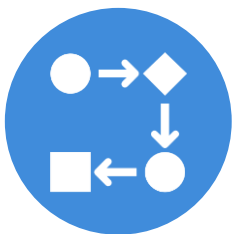
Итоговая модель компетенций по кейсу 1

	Рабочие	Специалисты	Линейный менеджмент	Средний менеджмент	Топ менеджмент
КОМПЕТЕНЦИИ					
Стратегическое мышление					
Мотивация команды					
Формирование команды					
Управление исполнением					
Настойчивая коммуникация					
Системное мышление					
ЦЕННОСТИ					
Сотрудничество и открытость					
Амбициозность					
Приверженность целям Компании					
Ориентация на заказчика					
Дисциплинированность					
Инициативность					
Ответственность					

Кейс 2: Как найти оптимальный профиль компетенций для каждого сотрудника



Компания (финансы, >2 500 сотрудников) поставила цель создать модель компетенций, которая учитывала бы уникальные особенности и навыки разных функциональных подразделений, чтобы сделать оценку проще, но не потерять качество



Мы провели единое исследование по методологии DEEP для всех функций, но сформировали для каждого его профиль эффективного сотрудника. Мы сопоставили эти профили и выделили уникальные компетенции, связанные с эффективностью работы в каждой функции.



Сформирована модель компетенций, в которой кроме общих корпоративных и общих управленческих компетенций есть дополнительные компетенции, используемые только в конкретных подразделениях, потому что там они необходимы для эффективной работы.

Результаты анализа данных



Общие корпоративные компетенции: Ответственность, Организованность, Решительность, Саморазвитие, Системное мышление, Управление исполнением, Формирование команды

Уникальные компетенции для Функции 1: Амбициозность

Уникальные компетенции для Функции 2: Перспективное мышление

Итоговая модель компетенций по кейсу 2

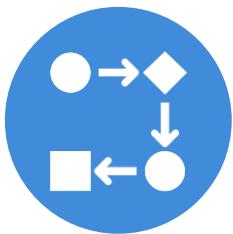
	Специалисты	Линейный менеджмент	Средний менеджмент	Топ менеджмент
УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ				
Управление исполнением				
Перспективное мышление		1 3 6	1 3 6	1 3 6
Формирование команды		4 5	4 5	4 5
КОРПОРАТИВНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ				
Ответственность				
Организованность				
Решительность				
Системное мышление				
Амбициозность	3 6	3 6	3 4 6	3 4 6
Инновационность	1 3 4	1 3 4	1 3 4	1 2 3 4 6
Кросс-функциональное взаимодействие	1 5	1 5		
Коммуникация и влияние	4	4	4	4

Функциональные компетенции	
	Администрация
1	HR
	Развитие бизнеса
2	Бухгалтерия
	Финансы
3	IT
	Розничное направление
4	Развитие продуктов
	Операции
5	Юристы
	Управление сетью
6	Стратегия
	Управление рисками

Кейс 3: Как найти работающие карьерные маршруты в данных о компетенциях



Компания (финансы, >10 000 сотрудников) поставила цель выявить, в каких подразделениях и среди каких должностей искать потенциальных кандидатов для закрытия наиболее сложных вакансий

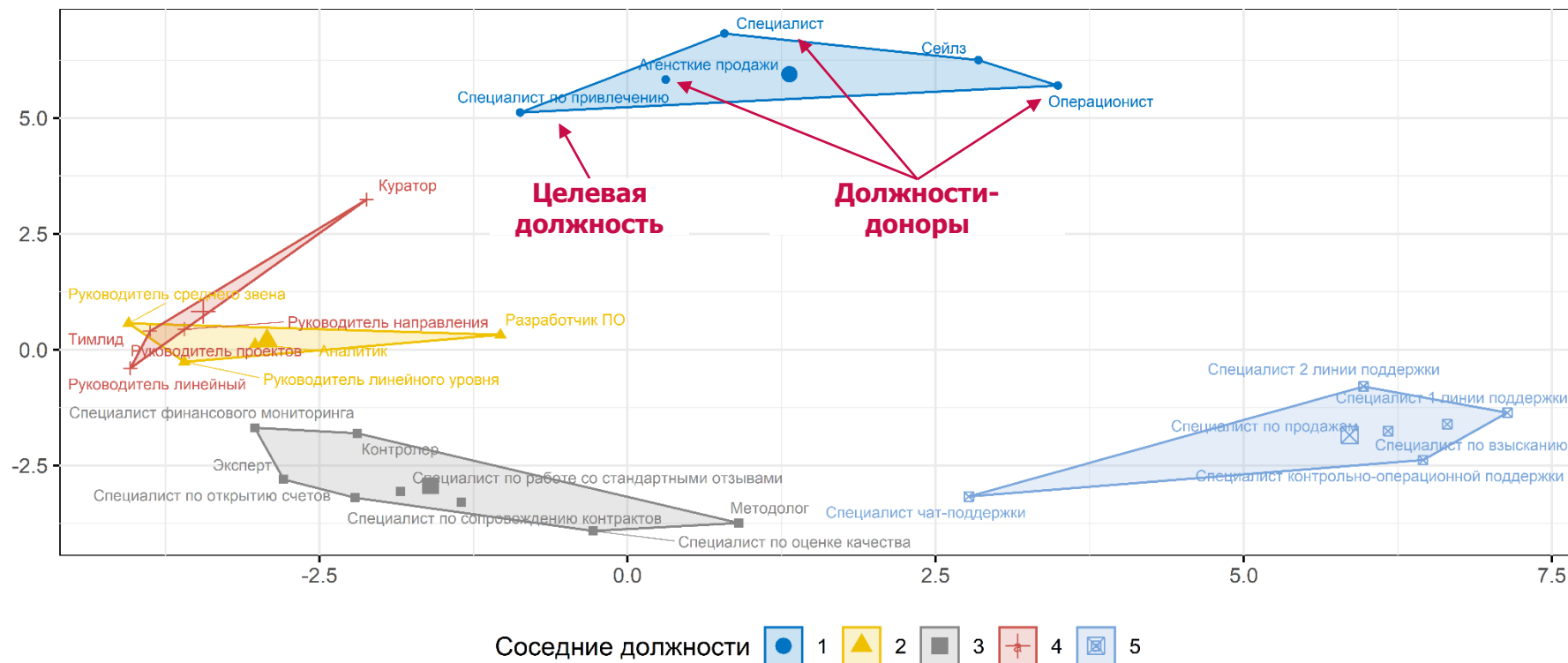


Мы провели единое исследование по методологии DEEP для всех подразделений, но сформировали профиль эффективного сотрудника для всех типовых должностей. При помощи анализа данных мы картировали должности и нашли самых близких «соседей» для сложных должностей по профилю компетенций.



1. Сформирована модель компетенций, закладывающая требования для каждой типовой должности внутри каждого подразделения
2. Для каждой должности определён набор должностей-доноров – более массовых целевых должностей, которые по профилю компетенций наиболее близки к целевой

Результаты анализа данных



Итоговая модель компетенций по кейсу 2 для типовых должностей подразделения IT

Должность	Корпоративные общие			Корпоративные функциональные								Управленческие общие		Управленческие функциональные		
	Амбициозность	Ориентация на результат	Сотрудничество	Адаптивность	Инновационность	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



ПАВЕЛ ДЕГТЯРЁВ

Директор по развитию продуктов ЭКОПСИ
Консалтинг

Старший преподаватель НИУ ВШЭ, автор и
ведущий курсов по оценке персонала и HR
аналитике

Разработал более 65 моделей компетенций для
компаний в России и СНГ



degtyarov@ecopsy.ru

БОЛЬШЕ ДЕТАЛЕЙ О МЕТОДОЛОГИИ DATA ENABLED EMPLOYEE PROFILE

deep.ecopsy.ru

