The background features a wireframe human figure in shades of green and yellow, set against a gradient of blue and purple. The figure is composed of interconnected lines and dots, giving it a digital or network-like appearance. To the left, there are several horizontal arrows pointing right, some solid and some outlined, in various shades of blue and purple. The overall aesthetic is modern and technological.

Профиль сотрудника, эффективно работающего на удалёнке

Результаты исследований
ЭКОПСИ Консалтинг



**ПАВЕЛ
ДЕГТЯРЁВ**

Директор по развитию продуктов
Автор и ведущий курса «Анализ данных
в HR» НИУ ВШЭ

 degtyariov@ecopsy.ru

Примеры моделей компетенций и ценностей,
разработанные ЭКОПСИ с 2017 года



Почему мы считаем, что отдельный профиль компетенций для удалённой работы нужен



Удалённая работа останется

- По данным Superjob, каждая 5-ая российская компания планирует продлить режим удалённой работы как минимум для части своих сотрудников
- По данным Superjob, 33% сотрудников не хотят возвращаться в офисы

Удалённая работа выдвигает новые требования

- Рабочий день в среднем стал длиннее на 2-3 часа (данные NordVPN)
- Рабочий день стал менее регулярным (данные Institute for Employment Studies)
- Ключевые вызовы для сотрудников – сложность в организации своей работы, баланс работы и личной жизни, недостаточный вклад руководителей (данные ЭКОПСИ)

Кризис неизбежен

- Официальный прогноз ЦБ – падение ВВП в размере 4-6% за 2020
- Официальный прогноз МВФ – падение мирового ВВП в размере 3% за 2020

КАКИЕ СОТРУДНИКИ СМОГУТ СПРАВИТЬСЯ С НОВОЙ РЕАЛЬНОСТЬЮ И ОСТАТЬСЯ ЭФФЕКТИВНЫМИ?

Как понимаем что такое 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.



Методология DEEP

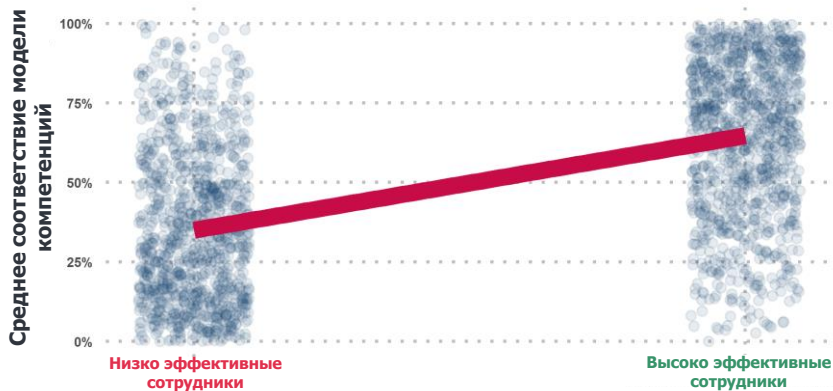
Как мы используем реальные данные о людях для разработки моделей компетенций



Методология DEEP

Почему мы используем реальные данные о людях для разработки моделей компетенций

Традиционный подход
точность прогноза = 44%



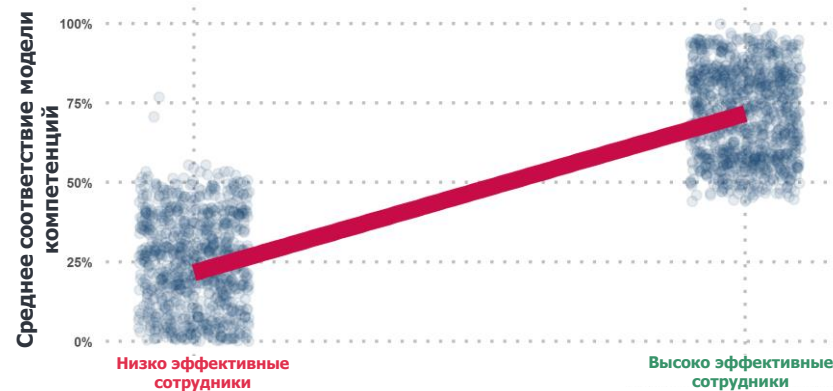
Среднее соответствие модели компетенций

37,5%

61,2%

Разница в среднем уровне развития компетенций составляет 23,7%. Распределение сотрудников по эффективности является равномерным - можно найти сотрудников с высокой эффективностью и низким уровнем развития компетенций и, наоборот, неэффективных сотрудников с высоким уровнем развития компетенций.

Подход DEEP от Экспси
точность прогноза = 80%



Среднее соответствие модели компетенций

21,4%

73,7%

Разница в среднем уровне развития компетенций составляет 52,3%. Распределение работников по эффективности неравномерно - среди эффективных нет работников с уровнем развития компетенций ниже 45%, а среди неэффективных - выше 55%.

Кейсы ЭКОПСИ Консалтинг: какие компетенции необходимы для эффективной удалённой работы?

Кейс 1 – распределённые команды до эпохи самоизоляции

Ситуация, когда руководитель не видит на регулярной основе половину своей команды была не так редка и до карантина. Распределённые команды всегда были характерны для компаний с большой географией работы.

Мы собрали данные по таким компаниям, полученные в 2018-2019 году, и попытались выяснить что помогало быть эффективным людям, работающим в таких командах.

Выборка: > 3 500 человек

Сферы: фарма, технологии, IT, ритейл

Кейс 2 – компании, частично перешедшие на удалённую работу в апреле

Мы провели несколько исследований моделей компетенций за апрель и май. В них мы спрашивали у руководителей не только про общую эффективность подчинённых, но и про их эффективность после перехода на удалённую работу.

Это чистые данные о том, что делает человека эффективным на удалёнке. Т.к. часть сотрудников осталась, мы можем очистить этот профиль о компетенций, в целом свойственных эффективным людям.

Выборка: > 1000 человек

Сферы: ритейл, пищевая промышленность

Кейс 1

Распределённые команды до эпохи самоизоляции – что делает сотрудника в них эффективным



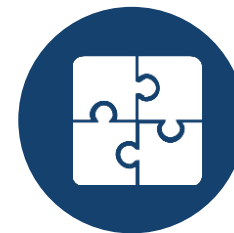
Личная эффективность

- **Дисциплинированность** - умение рационально организовать свою работу
- **Планирование** - умение ставить приоритеты и распределять ресурсы
- **Адаптивность** – готовность быстро подстроиться по меняющуюся среду
- **Решительность** - готовность самостоятельно принимать решения
- **Исполнительность** - готовность точно и быстро выполнять поставленные задачи
- **Ответственность** - готовность брать ответственность на себя и быть настойчивым



Взаимодействие с другими

- **Взаимовыручка** - готовность приходить на помощь другим и делиться своими ресурсами
- **Кроссфункциональное взаимодействие** – умение находить контакт в других подразделениях и организовать совместную работу
- **Неформальное лидерство** - умение объединять вокруг себя других и влиять без административных рычагов
- **Открытость** - готовность открыто говорить о проблемах и выражать свою точку зрения



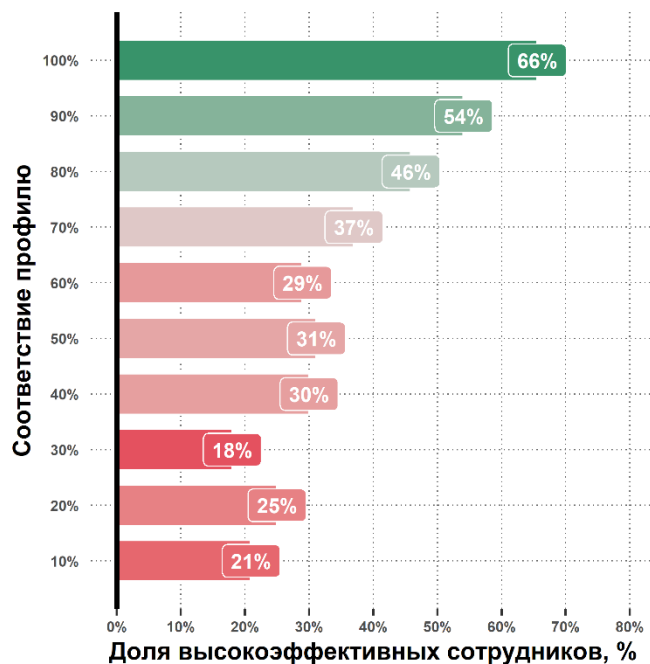
Принятие решений

- **Системное мышление** - умение смотреть на ситуацию комплексно и опираться на данные
- **Бизнес-мышление** - умение понимать бизнес-среду и мыслить в категориях экономического эффекта
- **Перспективное мышление** – умение видеть широкий горизонт и далёкую перспективу

Кейс 1

Распределённые команды до эпохи самоизоляции – что делает сотрудника в них эффективным

Соответствие профилю напрямую связано с эффективностью работы



Эффективно среди остальных

НЕ эффективно среди остальных



Личная эффективность

- Ответственность
- Исполнительно
- Решительность
- Дисциплинированность

- **Адаптивность**
- **Планирование**



Взаимодействие с другими

- Взаимовыручка

- **Кросс-функциональное взаимодействие**
- **Неформальное лидерство**
- **Открытость**



Принятие решений

- Системное мышление
- Бизнес-мышление

- **Перспективное мышление**

Кейс 1

Этот профиль построен на основании широкого набора данных, и поэтому универсален. Его можно оценивать при помощи опросника delta.ai

Прохождение опросника

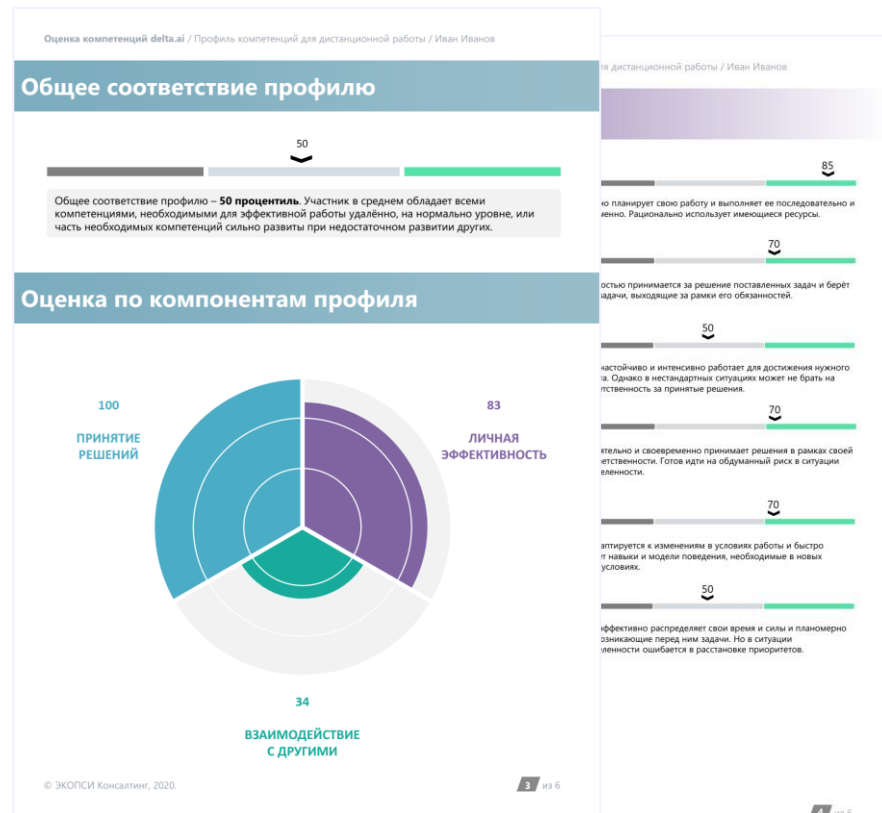
Человек описывает своё поведение при помощи набора индикаторов – отмечает, какие из них характеризуют его лучше всего и хуже всего

Применение искусственного интеллекта

Ответы человека сравниваются с базой данных 15 000 сотрудников российских компаний. Каждый из сотрудников в базе был оценён по компетенциям своим руководителем и коллегами.

Формирование оценок

Алгоритмы ИИ прогнозируют, какую оценку по компетенциям получил бы сотрудник с таким паттерном ответов, если бы его оценивали руководитель и коллеги.



Кейс 2

Ключевые параметры компетенций – их распространённость и связь с эффективностью

ИСТОРИЧЕСКОЕ НАСЛЕДИЕ И ДАТЬ МОДЕ

Эти компетенции сегодня не эффективно, хотя большинство сотрудников их проявляет

Пришло из предыдущих этапов развития организации или навязано идеологией, при этом не ведёт к успеху

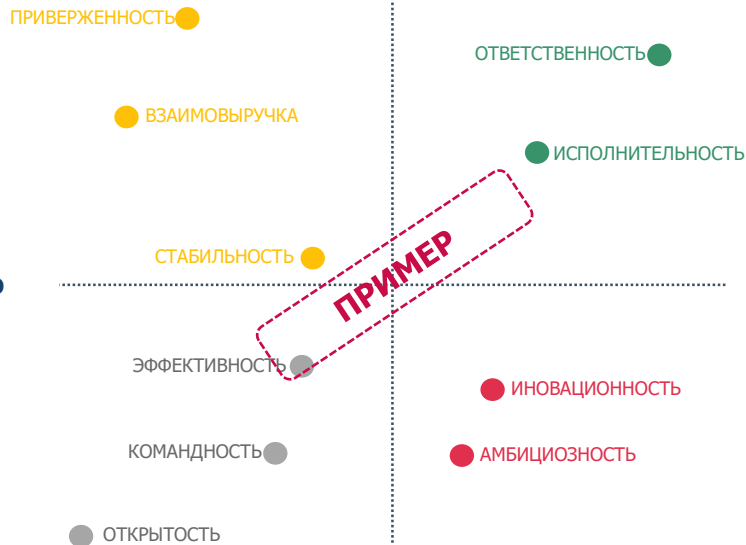
НЕ ЭФФЕКТИВНО

ЗОНА БЕЗРАЗЛИЧИЯ

Эти компетенции не эффективны, большая часть сотрудников ими не обладает

Не актуально для организации: забытое прошлое или далекое будущее

РАСПРОСТРАНЕНЫ



АКТУАЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА

Эти компетенции эффективны, большинство сотрудников ими обладает

То, за счет чего организация достигает успеха в решении актуальных задач

ЭФФЕКТИВНО

ЗОНА БЛИЖАЙШЕГО РАЗВИТИЯ

Эти компетенции эффективны, но у большинства сотрудников их нет

Осознанная потребность организации

НЕ РАСПРОСТРАНЕНЫ

Кейс 2

Профиль эффективного сотрудника

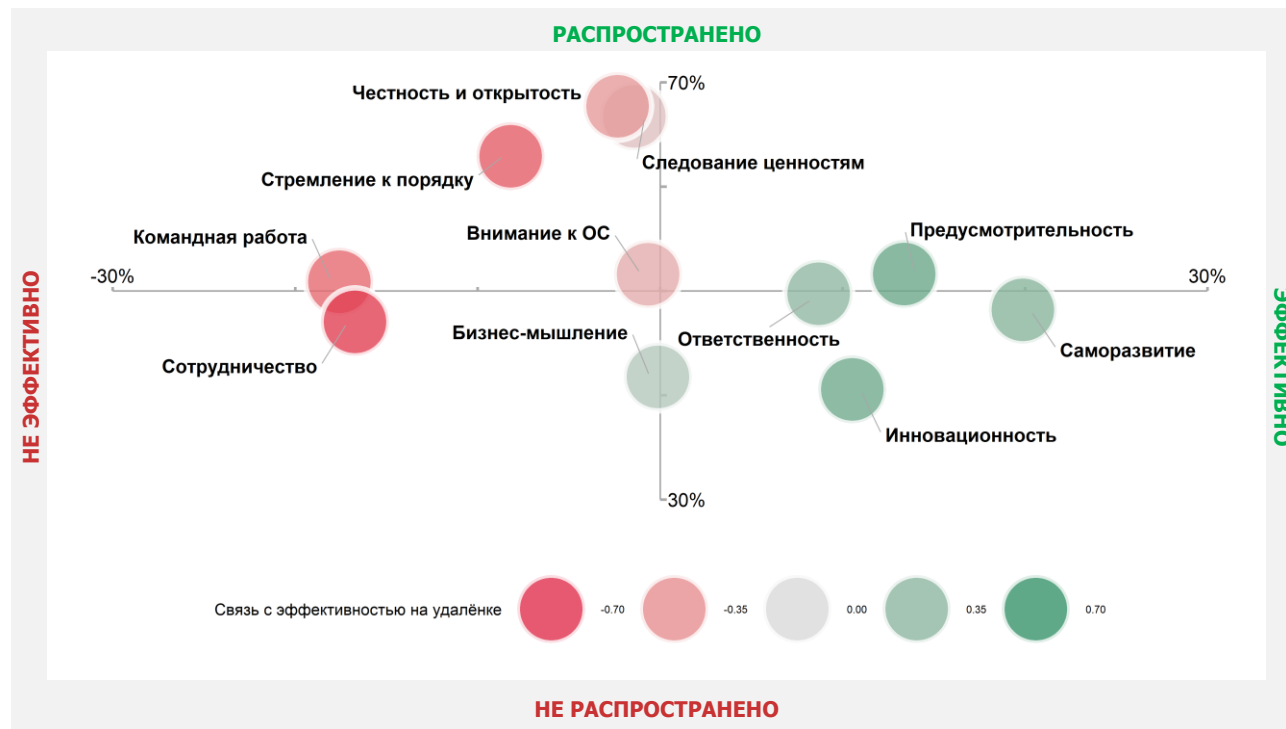


Ключевые компетенции

- **Саморазвитие** – готовность ставить перед собой конкретные цели по развитию и предпринимать соответствующие действия
- **Предусмотрительность** – стремление не допускать проблем с своей работе и искать оптимальные решения
- **Ответственность** – готовность брать ответственность на себя и быть настойчивым
- **Иновационность** – умение находить возможности для улучшения и предлагать новые идеи

Кейс 2

Профиль эффективного сотрудника, если он перешёл на удалённую работу

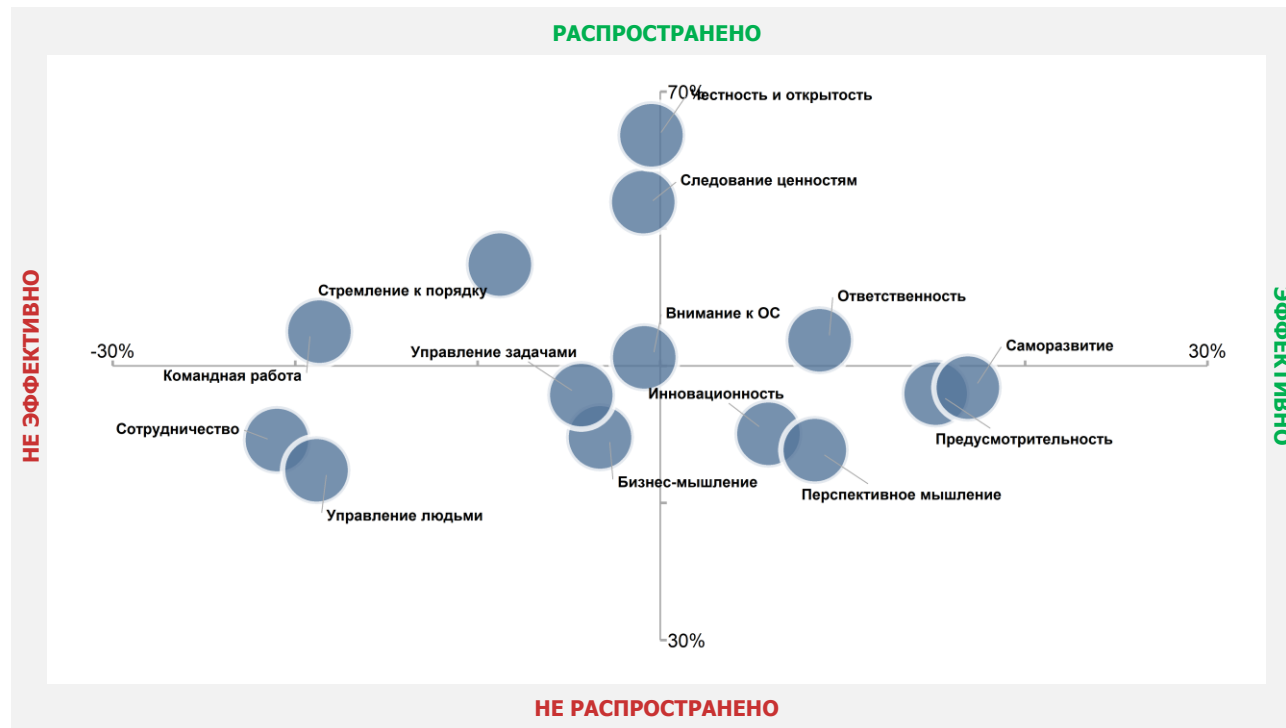


Ключевые компетенции для удалённой работы

- **Саморазвитие** – готовность ставить перед собой конкретные цели по развитию и предпринимать соответствующие действия
- **Предусмотрительность** – стремление не допускать проблем с своей работе и искать оптимальные решения
- **Ответственность** – готовность брать ответственность на себя и быть настойчивым
- **Иновационность** – умение находить возможности для улучшения и предлагать новые идеи
- **Бизнес-мышление** - умение понимать бизнес-среду и мыслить в категориях экономического эффекта

Кейс 2

Профиль эффективного менеджера

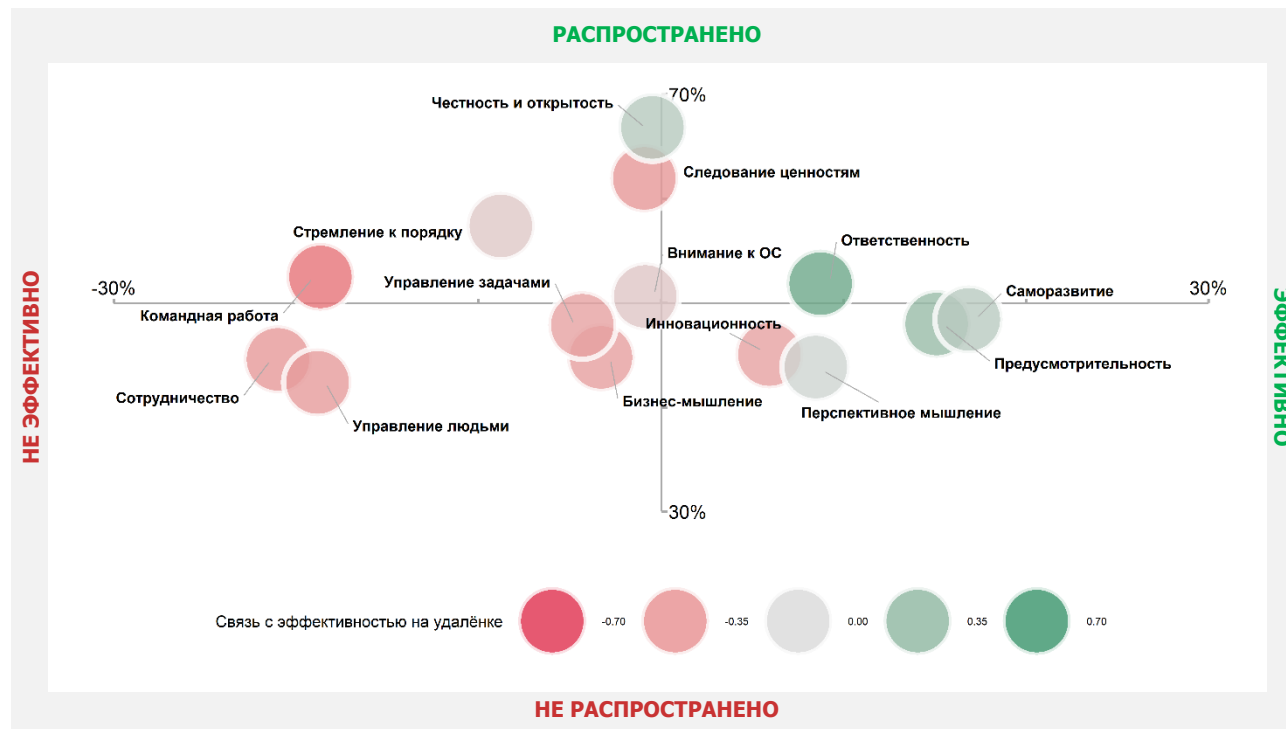


Ключевые компетенции

- **Саморазвитие** – готовность ставить перед собой конкретные цели по развитию и предпринимать соответствующие действия
- **Предусмотрительность** – стремление не допускать проблем с своей работой и искать оптимальные решения
- **Ответственность** – готовность брать ответственность на себя и быть настойчивым
- **Иновационность** – умение находить возможности для улучшения и предлагать новые идеи
- **Перспективное мышление** – умение видеть широкий горизонт и далёкую перспективу

Кейс 2

Профиль эффективного менеджера, если он перешёл на удалённую работу



Ключевые компетенции для удалённой работы

- **Саморазвитие** – готовность ставить перед собой конкретные цели по развитию и предпринимать соответствующие действия
- **Предусмотрительность** – стремление не допускать проблем с своей работой и искать оптимальные решения
- **Ответственность** – готовность брать ответственность на себя и быть настойчивым
- **Иновационность** – умение находить возможности для улучшения и предлагать новые идеи
- **Перспективное мышление** – умение видеть широкий горизонт и далёкую перспективу
- **Честность и открытость** – открыто делиться доступной информацией, говорить о текущих проблемах

Кейс 2

Как можно объяснить такую реакцию компаний

На примере этого кейса мы видим реакцию Самоорганизации...

1. У руководителей **упала значимость компетенций Управление задачами** – для них не так важно жёстко ставить задачи и контролировать
2. У руководителей **стала значимой компетенция Честность и открытость** – информационная прозрачность стала важной в ситуации кризиса
3. У сотрудников **выросла значимость компетенции Инновационность** – теперь их способность самим искать точки улучшения критична
4. У сотрудников **выросла значимость компетенции Бизнес-мышление** – теперь важно чтобы они тоже думали про деньги
5. У всех **упала значимость компетенции Стремление к порядку** – потому что выполнение всех правил сейчас не так уж критично

... но в от же время у всех упала значимость компетенций Сотрудничество и Командная работа. Эти компании не вошли в жёсткую мобилизацию, но и Самоорганизация получилось на уровне одного конкретного сотрудника, а не команд в целом.

Наша гипотеза – это произошло потому, что эти компетенции в целом не востребованы и не развиты; они не смогли сработать как дополнительный ресурс, потому что их не было ни у сотрудников, ни у руководителей.

