

DEEP:

Как создать модель компетенций на основе HR-аналитики



1

Данные против интуиции:
зачем нужна HR-аналитика при разработке модели компетенций

2

Кейс-study: так чем же предприниматели отличаются от менеджеров?

3

Кейс-study: как понять, работает ли существующая модель компетенций?

4

Как устроен проект DEEP

Финкельштейн Григорий Михайлович

Партнер, Руководитель Центра анализа данных



ОБРАЗОВАНИЕ:

- ▼ Окончил факультет управления и прикладной математики Московского физико-технического института по специальности «Математические методы в экономике»
- ▼ В 2000 году получил ученую степень кандидата технических наук по специальности «Моделирование социальных и экономических систем»

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ОПЫТ:

- ▼ Организационным консультированием занимается более 18 лет.
- ▼ С 2007 года возглавлял направление «Управление организационной эффективностью». Отвечал за построение систем управления эффективностью и разработку ключевых показателей эффективности в крупнейших компаниях России. Также руководил крупнейшими проектами по организационным преобразованиям, планированию численности, разработке и внедрению системы оплаты труда
- ▼ С 2016 года возглавляет Центр анализа данных ЭКОПСИ

ОСНОВНАЯ СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ:

- ▼ Построение системы управления талантами
- ▼ Построение системы управления эффективностью деятельности
- ▼ Организационное проектирование и развитие
- ▼ Планирование и нормирование численности персонала
- ▼ Психометрические методы оценки персонала

Разработано «ЭКОПСИ Консалтинг», 2016 г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ:

Является доцентом Финансового Университета при правительстве РФ. Преподает на программы MBA предмет «Реструктуризация предприятий, система реинжиниринга».

Автор ряда публикаций в деловой и специализированной прессе по вопросам построения систем управления талантами, управления эффективностью, оптимизации и планирования численности и др.

Что такое компетенции (в теории)



«Успешность в реальной профессиональной деятельности определяется не психологическими характеристиками человека самими по себе, а зависит от его способности осуществлять необходимое для этого правильное поведение»

Дэвид МакКлеланд

Что такое компетенции (на практике)



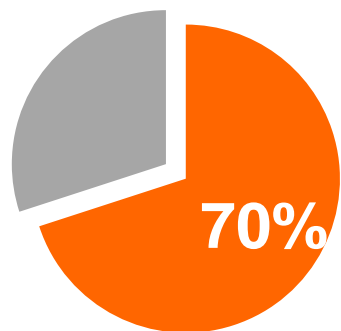
«Успешность в реальной профессиональной деятельности определяется не психологическими характеристиками человека самими по себе, а зависит от его способности осуществлять необходимое для этого правильное поведение»

Дэвид МакКлеланд

Менеджеры не доверяют разработанным моделям компетенций, и, к сожалению, заслуженно

Исследование Institute for Corporate Productivity, 2013 г.

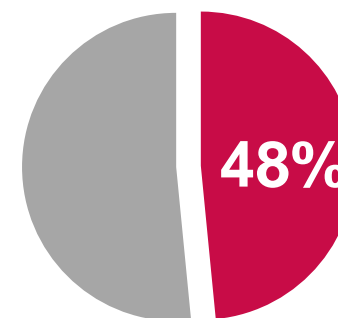
**Доля Моделей Компетенций,
не соответствующих реальному профилю
успеха в компании**



■ Не соответствуют ■ Соответствуют

Исследование Institute ЭКОПСИ Консалтинг, 2016 г.

**Доля поведенческих индикаторов в МК,
не соответствующих реальному профилю
успеха в компании**



■ Не соответствуют ■ Соответствуют

▼ Мировые и российские исследования практик использования моделей компетенций показывают что **действующие модели не соответствуют** реальным профилям успеха в компаниях, что приводит ко следующим проблемам:

1. Внедряются избыточно сложные оценочные процедуры
2. Оценка по компетенциям проводится формально
3. Результаты оценки не учитываются при принятии кадровых решений

Разработано «ЭКОПСИ Консалтинг», 2016 г.

DEEP – новый подход ЭКОПСИ к созданию моделей компетенций

	ТРАДИЦИОННЫЙ ПОДХОД Профиль сотрудника на основе мнений руководителей	DEEP Профиль сотрудника на основе данных (Data-Enabled Employee Profile)
ЛЕГКО «ПРОДАТЬ» МЕНЕДЖЕРАМ	+/- 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
ИМЕЕТ ДОКАЗАННУЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ	+/- Высокая социальная желательность зачастую приводит к созданию «не работающих» МК	+ Эффективность обеспечивается отбором только тех индикаторов, которые статистически значимо отличают лучших от худших
НЕ ТРЕБУЕТ БОЛЬШОГО ВОВЛЕЧЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ	- Для того, чтобы руководители приняли модель, требуется, как минимум, интервью / фокус группа со всеми до N-2	+ Руководитель могут быстро принять решение на основе исследований

1

Данные против интуиции:
зачем нужна HR-аналитика при разработке модели компетенций

2

Кейс-study: так чем же предприниматели отличаются от менеджеров?

3

Кейс-study: как понять, работает ли существующая модель компетенций?

4

Как устроен проект DEEP

Паспорт исследования (проводилось совместно ЭКОПСИ и крупнейшим стартап-акселератором России GenerationS)

1



ЗАДАЧИ ИССЛЕДОВАНИЯ

Выявить особенности личности и мотивации технологических предпринимателей в России

Найти показатель (**FOUNDER INDEX**), который сможет предсказывать склонность человека к созданию стартапа

2



ВЫБОРКА ИССЛЕДОВАНИЯ

ВЫБОРКА «СТАРТАПЕРЫ»
73 участника GenS
(проходили анонимно)

ВЫБОРКА «МЕНЕДЖЕРЫ»
более 700 менеджеров российских и международных компаний, работающих в России

3



ИНСТРУМЕНТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

ЛИЧНОСТНЫЙ ОПРОСНИК CUT-E (SHAPES)
Необходим для сравнения результатов нашего исследования с западными

МОТИВАЦИОННЫЙ ОПРОСНИК CUT-E (VIEWS)
Необходим для выяснения мотивационных предпочтений стартаперов

Инструменты исследования: пример заполнения опросника

ОСНОВНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО ОПРОСНИКА:

ЗАЩИЩЕННОСТЬ ОТ СОЦИАЛЬНОЙ ЖЕЛАТЕЛЬНОСТИ
(опрашиваемый не может сказать «мне присущи все черты»)

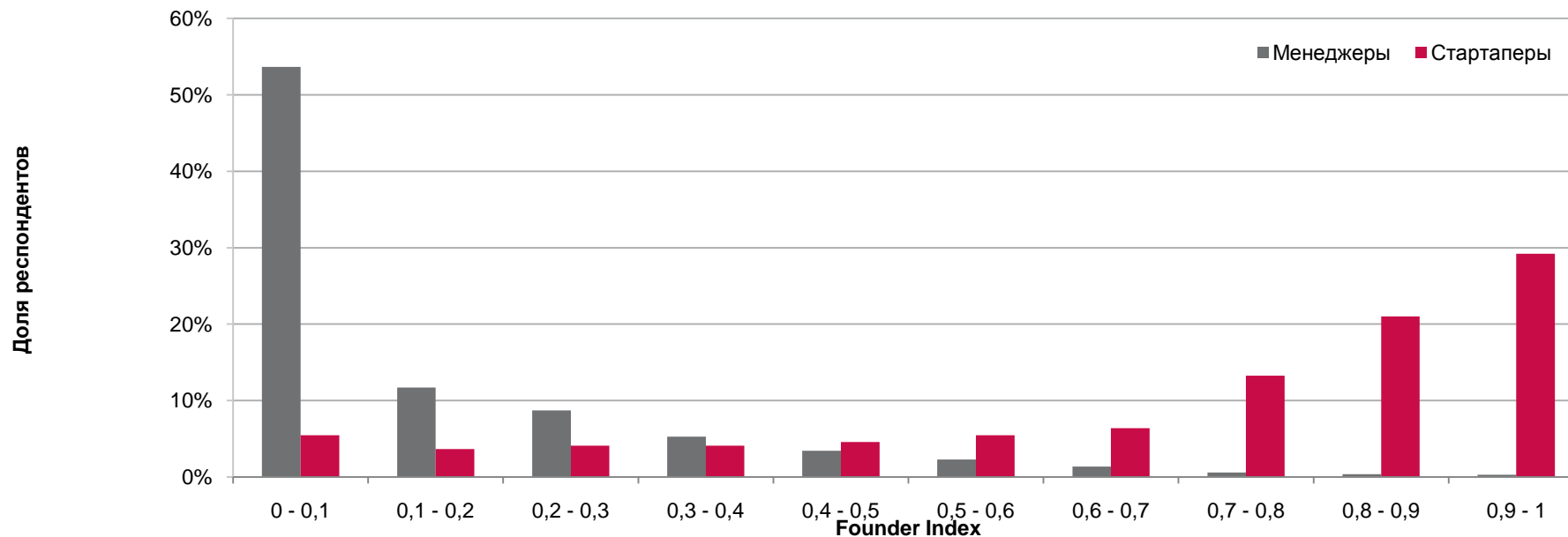
ПРИМЕР ЗАПОЛНЕНИЯ



Насколько точно эти высказывания описывают Ваше поведение?
Вы можете распределять баллы с помощью кнопок + и - .

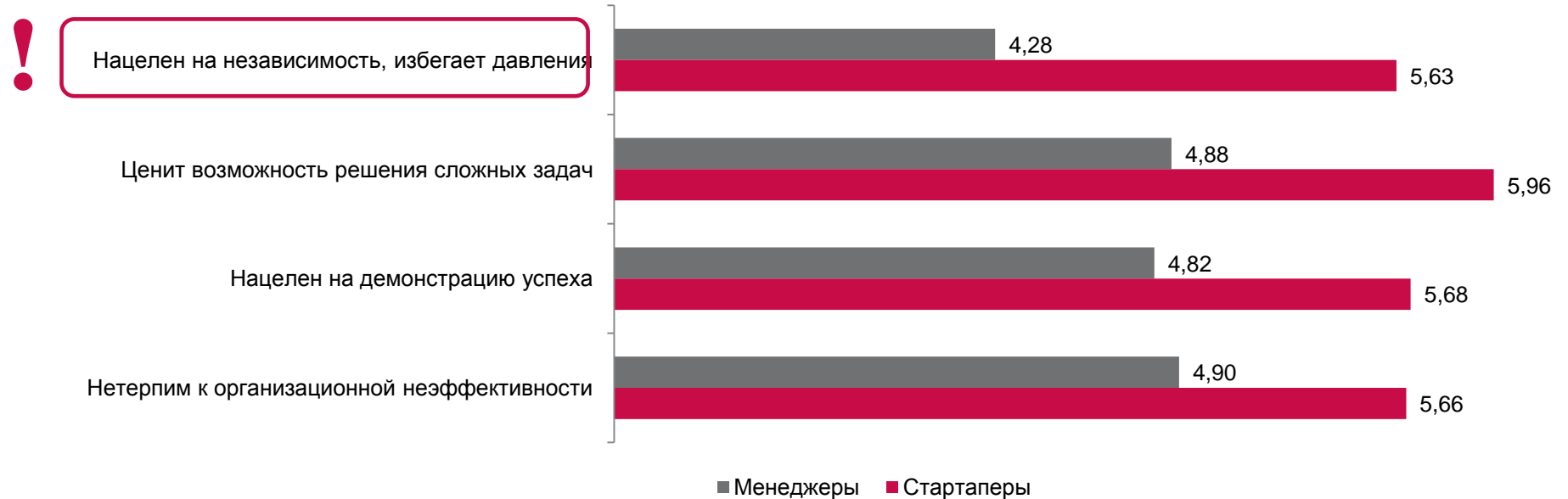
Я честен и открыт в отношениях с другими людьми	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	+ -
Мне хочется, чтобы людям было приятно со мной общаться	<input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	+ -
Мне удастся оказывать влияние на других	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	+ -
У Вас осталось еще 2 балла		<input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>

Результаты исследования: Founder Index – работает!



- ▼ Совокупная точность предсказаний – более **96%**
- ▼ **87,5%** менеджеров имеют Founder Index менее 0,3
- ▼ Менее **1%** менеджеров имеют Founder Index более 0,7
- ▼ Более **2/3 стартаперов** имеют Founder Index более 0,7

Составляющие Founder Index



Высокие значения у предпринимателя по шкале «Нацелен на независимость, избегает давления» говорят о высоком риске неуспешности в будущем для его стартапа (по данным западных исследователей).

Остальные шкалы с прогнозом успешности бизнеса практически не связаны.

Составляющие шкалы «Нацелен на независимость, избегает давления»

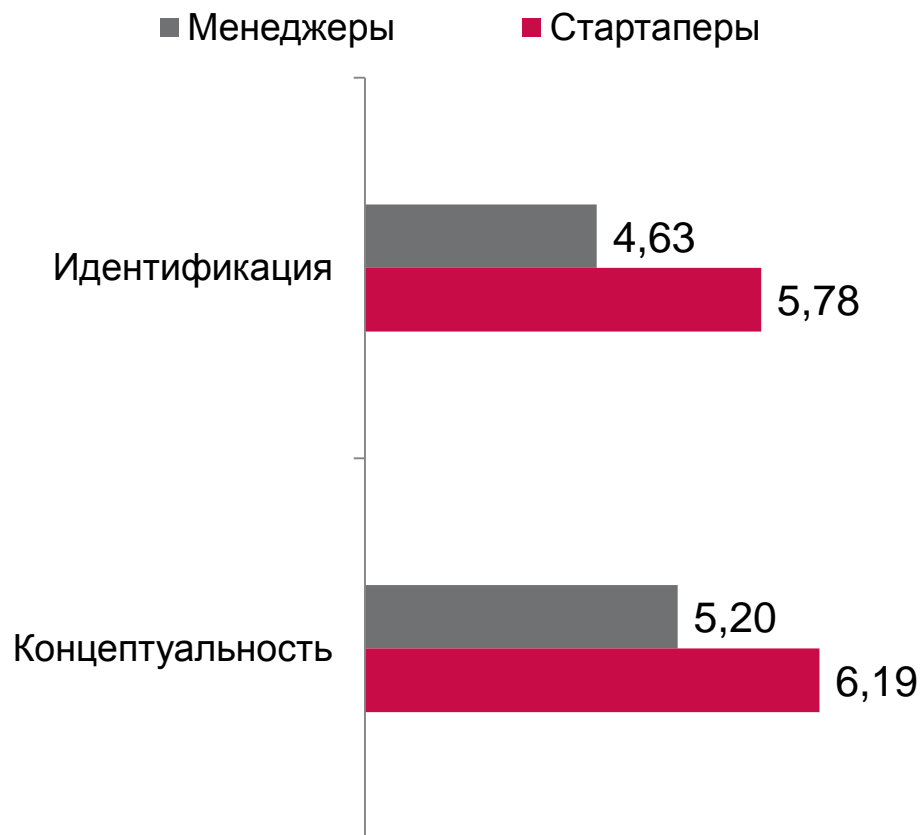


ПРИМЕРЫ ВОПРОСОВ

- Я иду своим собственным путем
 - Я самостоятельно выбираю способ действий
 - Я высказываю свое мнение, даже если другие с ним не согласны
-
- Я охотно работаю над достижением трудных целей
 - Я хорошо справляюсь с повышенными требованиями
 - Я ставлю перед собой высокие цели
-
- Я вкладываю в работу много времени и сил
 - Я сохраняю спокойствие даже при больших нагрузках
 - Я хорошо справляюсь со стрессом и давлением
-
- На формальных мероприятиях я чувствую себя уверенно
 - Я уверен в себе при общении с другими людьми
 - Мне нравится проводить презентации

НИЗКАЯ АМБИЦИОЗНОСТЬ И ЭНЕРГИЧНОСТЬ ОСНОВАТЕЛЯ МЕШАЮТ УСПЕХУ СТАРТАПА

Составляющие шкалы «Ценит возможность решения сложных задач»

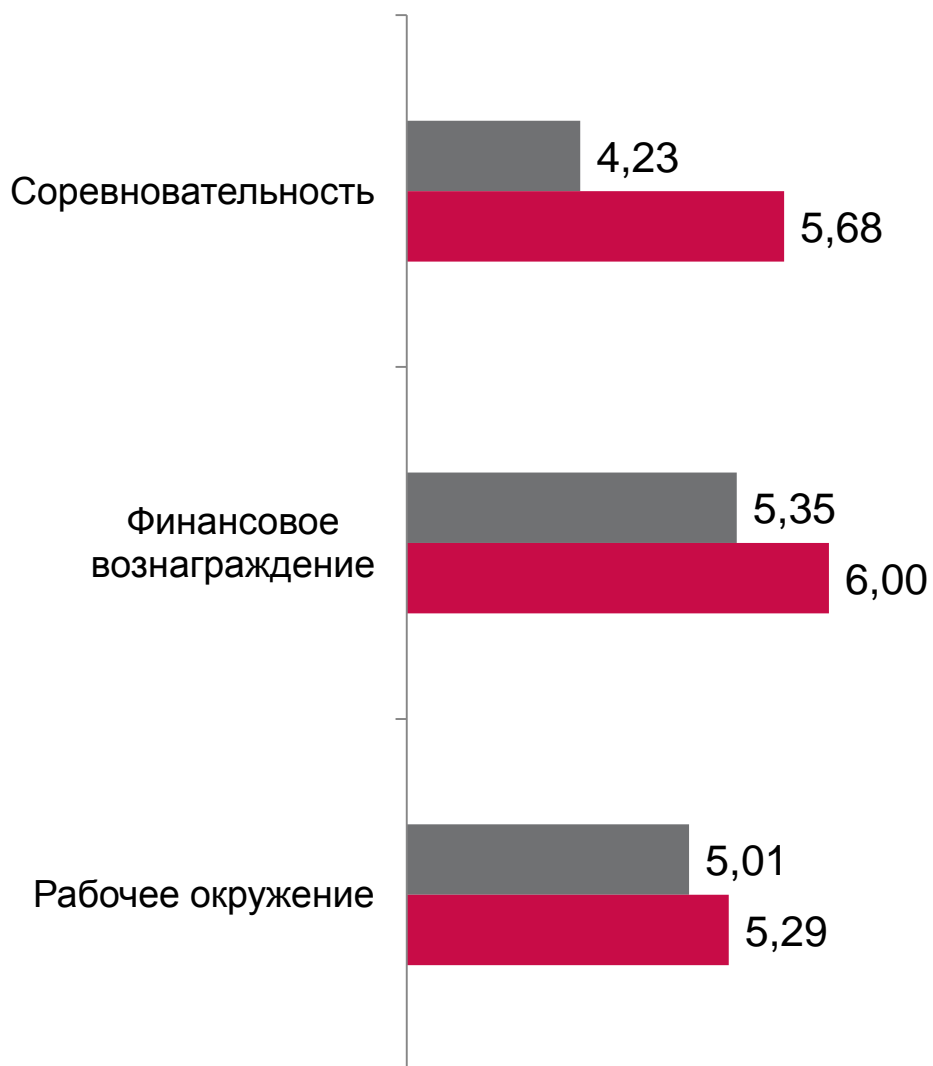


ПРИМЕРЫ ВОПРОСОВ

- Работа должна рассматриваться не только как средство зарабатывания денег, но и быть значимой и нужной.
 - Каждый должен быть убежден в том, что его рабочие задачи имеют смысл
 - Каждый должен понимать цель своей работы
-
- Я разрабатываю четкие концепции и стратегии
 - Мне интересны интеллектуальные люди
 - У меня хорошо получается работать со сложными моделями и концепциями
-

Составляющие шкалы «Нацелен на демонстрацию успеха»

■ Менеджеры ■ Стартаперы



ПРИМЕРЫ ВОПРОСОВ

- Я охотно соревнуюсь с другими
 - Я нацелен на победу
 - Мне нравится побеждать в конкурентной борьбе
-
- Особые достижения необходимо вознаграждать финансово
 - Сотрудники должны иметь возможность улучшить свое материальное благосостояние за счет своих особых достижений
 - Эффективность работы должна влиять на доход сотрудника
-
- Важно, чтобы рабочая обстановка была приятной
 - Дизайну офиса нужно придавать большое значение.
 - Рабочие места должны быть привлекательными и функциональными.

Составляющие шкалы «Нетерпим к организационной неэффективности»

■ Менеджеры ■ Стартаперы



ПРИМЕРЫ ВОПРОСОВ

- Компания должна быстро адаптироваться к меняющимся условиям
 - Необходимо оперативно оптимизировать устаревшие рабочие процессы
 - Компания должна находиться в процессе постоянного изменения
-
- Бизнес может функционировать только тогда, когда он четко управляется
 - Компании нужны люди, способные руководить коллективом и вести его за собой
 - Компании нужны авторитетные сотрудники, определяющие её стратегию
-
- Рабочие процессы должны быть четко регламентированы
 - Все сотрудники должны ясно понимать, что ожидается от их работы
 - Необходимо избегать любых неясностей в отношении рабочих задач и процессов.

Нацеленность на независимость: что делать?



ЧТО ДОЛЖЕН ДЕЛАТЬ ИНВЕСТОР:

Мониторить личные качества управленческой команды стартапа, чтобы не пропустить момент, когда будет слишком поздно
(идеальный инструмент – ассессмент-центр)



1

Данные против интуиции:
зачем нужна HR-аналитика при разработке модели компетенций

2

Кейс-study: так чем же предприниматели отличаются от менеджеров?

3

Кейс-study: как понять, работает ли существующая модель компетенций?

4

Как устроен проект DEEP



ОБРАЗ «ИДЕАЛЬНОГО МЕНЕДЖЕРА» ОДИНАКОВ ВО ВСЕХ ОРГАНИЗАЦИЯХ, ПОЭТОМУ И МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ ПОХОЖИ



ЗАДАЧА МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ – ЗАДАВАТЬ ИДЕАЛ, ВЕСТИ ЗА СОБОЙ

Паспорт исследования (2 крупнейших российских компании)

1



ЗАДАЧИ ИССЛЕДОВАНИЯ

Проверить, какие компетенции из имеющейся модели, **на самом деле** определяют карьерный рост

2



ВЫБОРКА ИССЛЕДОВАНИЯ

В каждой из компаний за время существования модели компетенций были оценены **более 3 тысяч** сотрудников
Уровни оцененных сотрудников - от линейного до топ-менеджмента

3



ИНСТРУМЕНТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

МАТЕМАТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ
(регуляризованная логистическая регрессия)
Анализ связи между уровнем развития компетенций и иерархическим уровнем

Что оказалось



НЕ ВЕРЕН

	Компания 1	Компания 2
Мышление	Влияет на уровень самый важный фактор	Влияет на уровень один из факторов
Ценностные компетенции	Не влияют на уровень, фильтр на пригодность	Влияет на уровень
Управленческие компетенции	Влияет на уровень	Не влияют на уровень, одна – влияет отрицательно



НЕ ВЕРЕН

Не влияют на иерархический уровень именно те компетенции, которые проектировали **«на вырост»**

Большой **разрыв** между моделью компетенции и жизнью приводит к **игнорированию оценок** по МК при принятии кадровых решений

1

Данные против интуиции:
зачем нужна HR-аналитика при разработке модели компетенций

2

Кейс-study: так чем же предприниматели отличаются от менеджеров?

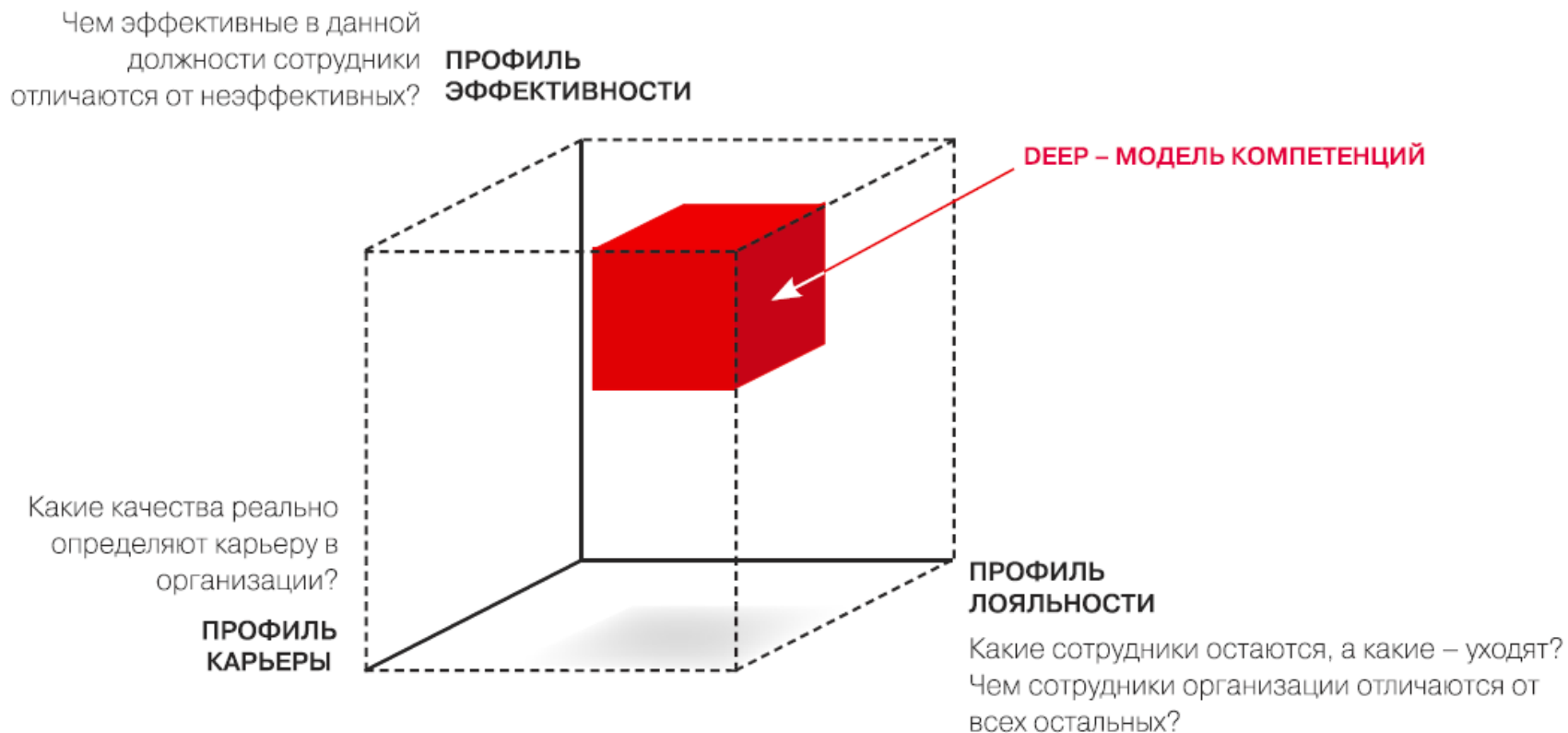
3

Кейс-study: как понять, работает ли существующая модель компетенций?

4

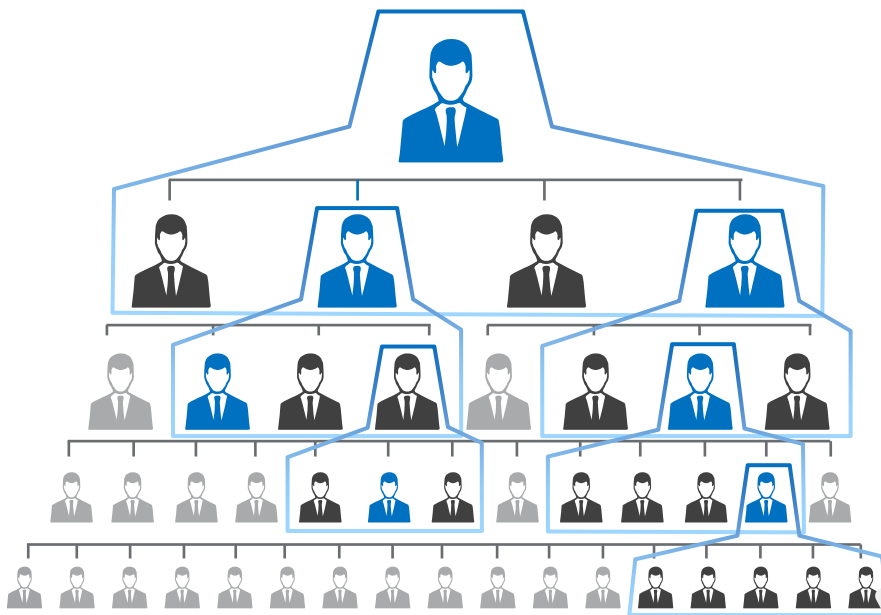
Как устроен проект DEEP

На какие вопросы отвечает модель компетенций, построенная методом DEEP



Разработано «ЭКОПСИ Консалтинг», 2016 г.

Опрос руководителей – один из основных инструментов сбора данных

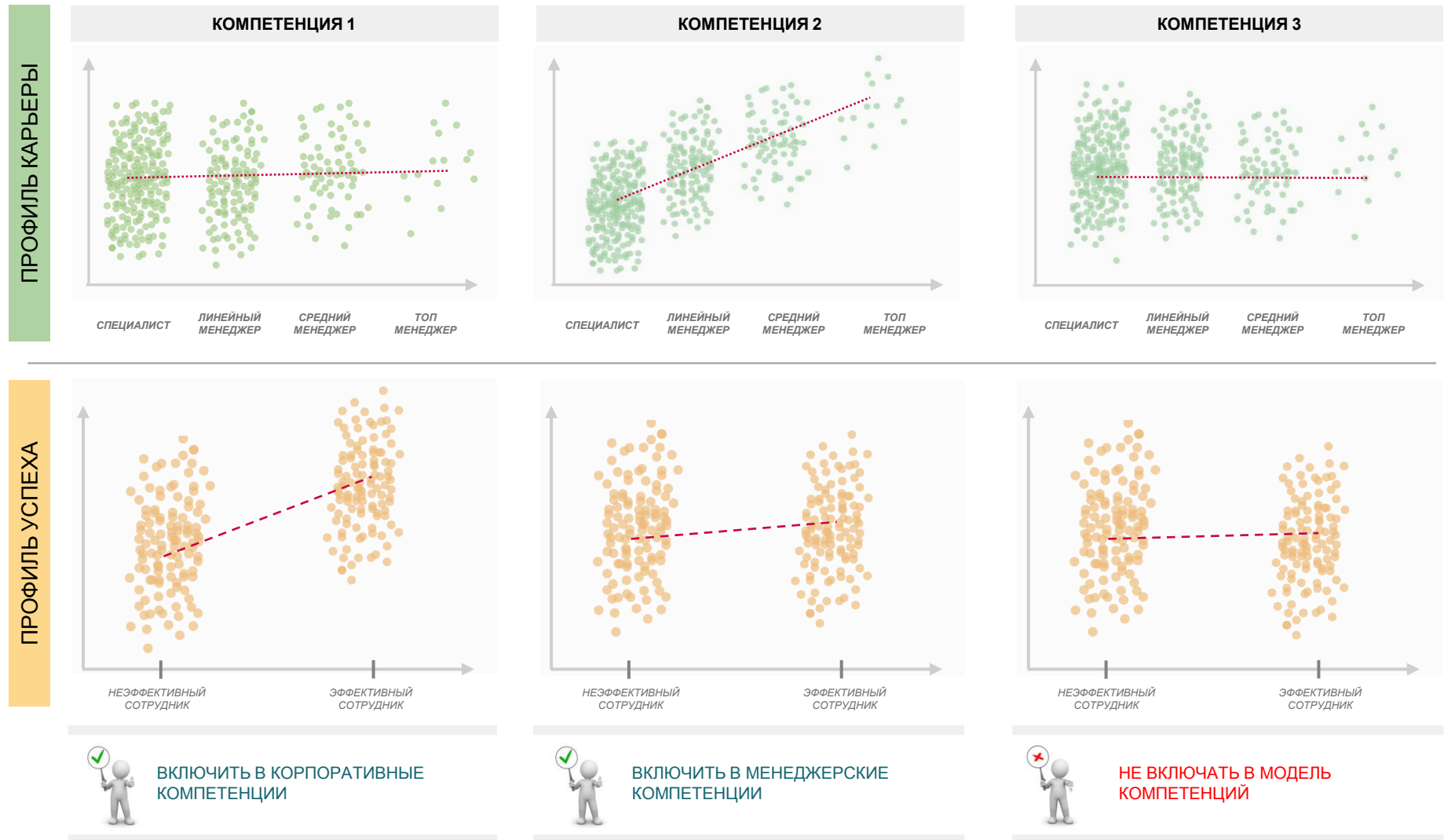


	СОТРУДНИК 1	СОТРУДНИК 2	СОТРУДНИК 3	СОТРУДНИК 4	СОТРУДНИК 5
РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ	✗	✗		✓	✓
КОМПЕТЕНЦИИ					
ИНДИКАТОР 1	✗	✗		✓	✓
ИНДИКАТОР 2	✗	✗		✓	✓
ИНДИКАТОР 3	✗	✓	✓	✗	✓
ИНДИКАТОР 4	✓		✗	✓	✗
ИНДИКАТОР 5	✓		✓	✗	✓
ИНДИКАТОР ...					



Разработано «ЭКОПСИ Консалтинг», 2016 г.

Механизм формирования модели компетенций (математический анализ)



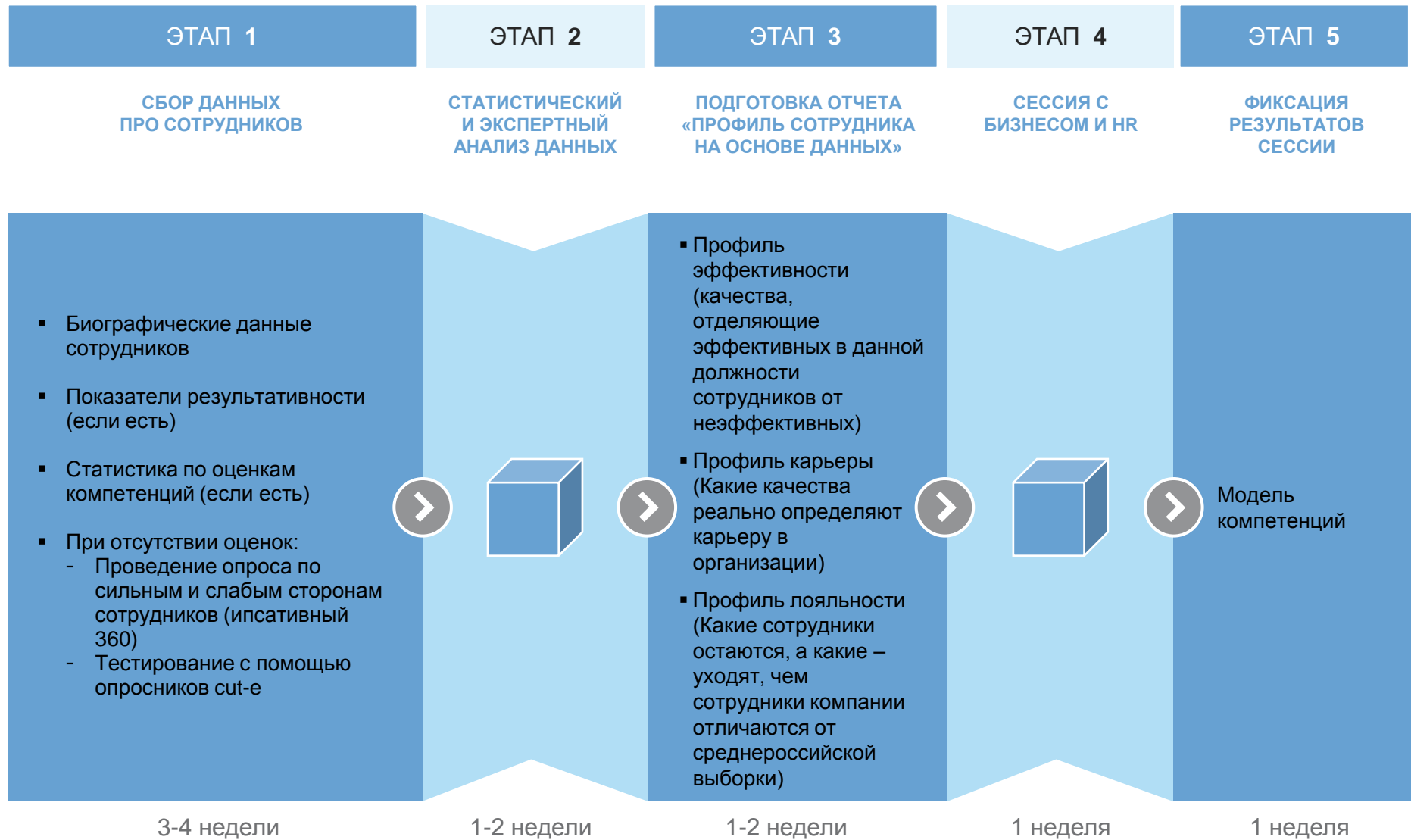
Разработано «ЭКОПСИ Консалтинг», 2016 г.

Итоговый состав модели компетенций



Разработано «ЭКОПСИ Консалтинг», 2016 г.

DEEP: типовой план проекта



Спасибо, что были с нами!

ФИНКЕЛЬШТЕЙН ГРИГОРИЙ



Партнер,
Руководитель Центра
анализа данных «ЭКОПСИ
Консалтинг»

finkel@ecopsy.ru