

ЭКОПСИ
КОНСАЛТИНГ



Data-enabled employee profile (DEEP) – возврат к ИСТОКАМ

Новый подход к разработке моделей компетенций



ЭКОПСИ – лидер в области разработки моделей компетенций



ЭКОПСИ РАЗРАБОТЫВАЕТ БОЛЕЕ 10 МОДЕЛЕЙ КОМПЕТЕНЦИЙ КАЖДЫЙ ГОД



КРУПНЕЙШАЯ КОНСАЛТИНГОВАЯ КОМПАНИЯ РОССИИ В ОБЛАСТИ РАЗРАБОТКИ МОДЕЛЕЙ КОМПЕТЕНЦИЙ (ДОЛЯ РЫНКА 27%)*

*исследование TalentCode, 2016 г.

Разработано «ЭКОПСИ Консалтинг», 2016 г.



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, 1973

Что такое компетенции (на практике)



Дэвид МакКлеланд

Какие мифы про разработку компетенций бытуют в HR-сообществе



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



ЗАДАЧА МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ – ЗАДАВАТЬ ИДЕАЛ, ВЕСТИ ЗА СОБОЙ

Чтобы подтвердить или опровергнуть их, мы провели исследование (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

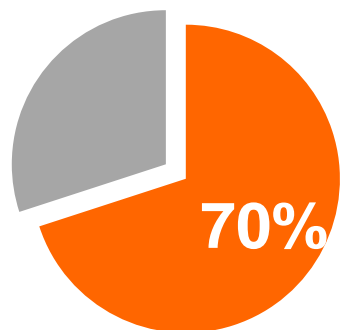
Не влияют на иерархический уровень именно те компетенции, которые проектировали **«на вырост»**

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

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

Исследование Institute for Corporate Productivity, 2013 г.

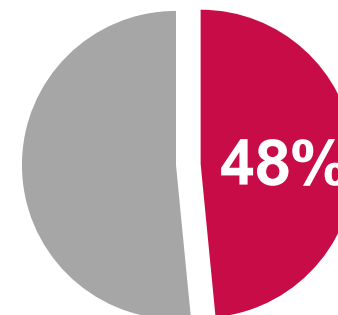
**Доля Моделей Компетенций,
не соответствующих реальному профилю
успеха в компании**



■ 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:

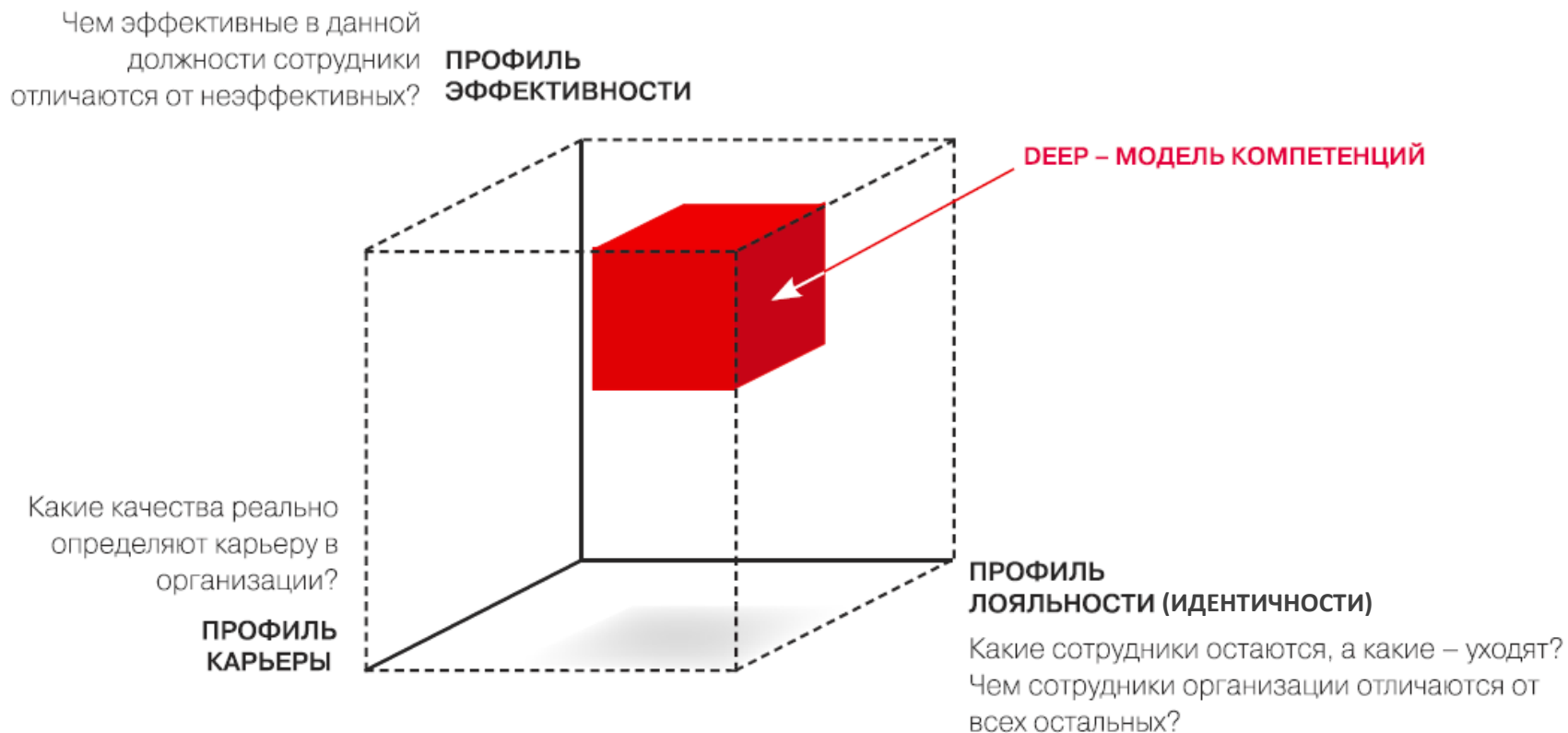
1. Внедряются избыточно сложные оценочные процедуры
2. Оценка по компетенциям проводится формально
3. Результаты оценки не учитываются при принятии кадровых решений

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

На какие вопросы отвечает модель компетенций, построенная методом DEEP



Как идет проект по DEEP



Пример проекта



1



ВЫБОРКА ИССЛЕДОВАНИЯ

ВЫБОРКА «СОТРУДНИКИ»
55 специалистов по
телемаркетингу

**ВЫБОРКА «ОБЩАЯ ВЫБОРКА
ВЗРОСЛЫХ РОССИЯ»**
более 3000 сотрудников
разных должностей,
работающих в России в
российских и
международных компаниях

2

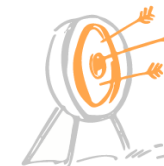


ИНСТРУМЕНТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

**ЛИЧНОСТНЫЙ ОПРОСНИК
CUT-E (SHAPES)**
Необходим для выяснения
личностных особенностей

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

3



ЗАДАЧИ ИССЛЕДОВАНИЯ

Выявить **ПРОФИЛЬ
ЭФФЕКТИВНОСТИ**
(личностные, мотивационные и
биографические черты
сотрудника, обуславливающие
выполнение **плана продаж**)

Сравнить его с **ПРОФИЛЕМ
ИДЕНТИЧНОСТИ**
(личностными и
мотивационными чертами,
отличающими специалистов по
телемаркетингу от общей
выборки по России)

Инструменты сбора данных: личностные и мотивационные опросники cut-e

Cut-e [Кьют] - полный спектр инструментов для оценки личности, мотивации и способностей:

- Основной офис в Гамбурге (Германия)
- Более 4 млн кандидатов в год
- Более 40 языков

**ЭКОПСИ –
эксклюзивный
представитель в
России**

ОСНОВНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ОПРОСНИКА:


АДАПТИВНОСТЬ

(опросник заполняется за 15 минут, быстрее всего на рынке)

ЗАЩИЩЕННОСТЬ ОТ СОЦИАЛЬНОЙ ЖЕЛАТЕЛЬНОСТИ

(опрашиваемый не может сказать «мне присущи все черты»)

ПРИМЕР ЗАПОЛНЕНИЯ

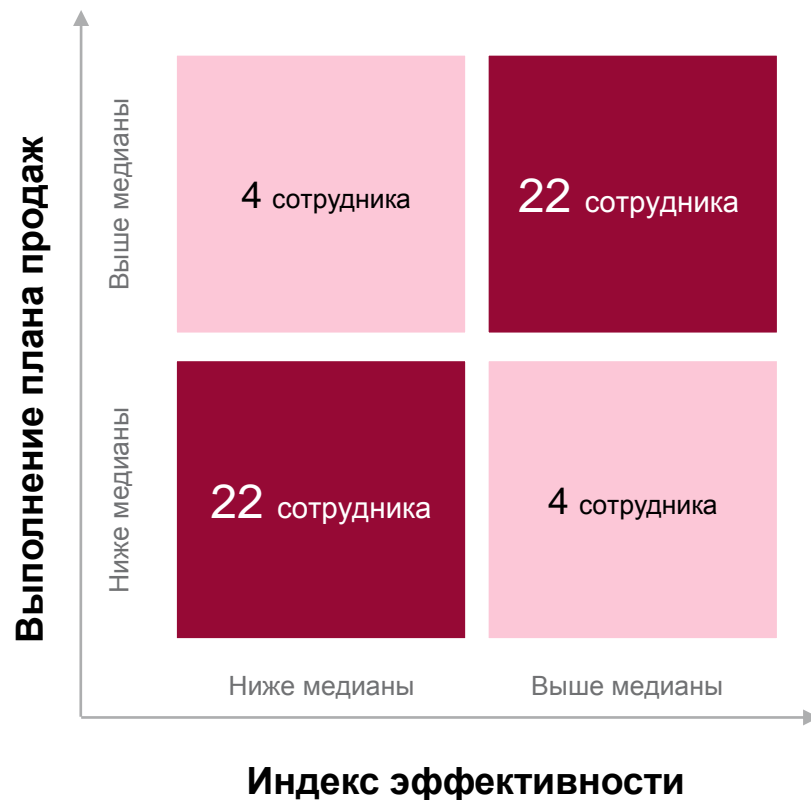


Насколько точно эти высказывания описывают Ваше поведение?
Вы можете распределять баллы с помощью кнопок + и - .

Я честен и открыт в отношениях с другими людьми	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	+ -
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"/>	+ -
Мне удается оказывать влияние на других	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	+ -

У Вас осталось еще 2 балла

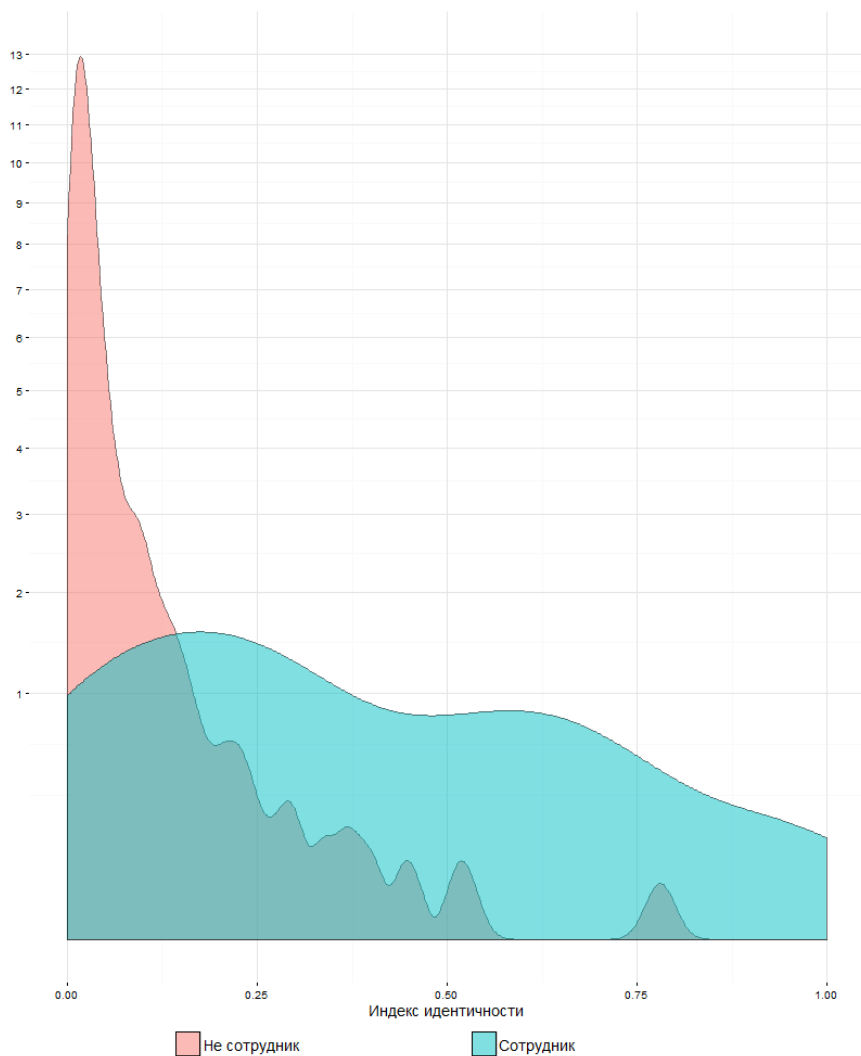
Найдена четкая зависимость между личностными характеристиками и объемом продаж



Состоит из комбинации личностных, мотивационных и биографических характеристик, в наибольшей степени коррелирующих с продажами

- ▼ Сформирован **профиль эффективности** сотрудника, состоящий из комбинации личностных, мотивационных и биографических характеристик, в наибольшей степени коррелирующих с продажами
- ▼ Сформирован алгоритм расчёта степени интегрального соответствия профилю эффективности – **индекс эффективности**
- ▼ **85%** - совпадение списков сотрудников с наибольшим объемом продаж и сотрудников, в наибольшей степени соответствующих с профилю эффективности
- ▼ **74%** - коэффициент корреляции между объемом продаж сотрудника и его индексом эффективности

Личностные характеристики телемаркетеров существенно отличаются от средних по рынку



- ▼ Сформирован **профиль идентичности** сотрудника, состоящий из комбинации личностных и мотивационных характеристик, в наибольшей степени отличающих сотрудника подразделения от среднего по рынку профиля
- ▼ Сформирован алгоритм расчёта степени интегрального соответствия профилю идентичности – **индекс идентичности**
- ▼ **74%** сотрудников подразделения могут быть определены в качестве таковых только на основании своих личностных качеств

Разработано «ЭКОПСИ Консалтинг», 2016 г.

Профиль сотрудника подразделения

Черты личности	Кто эффективен	Кого набирают
Ориентация на вознаграждение	<ul style="list-style-type: none"> Ориентированный на финансовое вознаграждение Ориентированный на признание его заслуг 	<ul style="list-style-type: none"> Ориентированный на финансовое вознаграждение
Работа в удовольствие	<ul style="list-style-type: none"> НЕ нацеленный на получение удовольствия от работы 	<ul style="list-style-type: none"> Нацеленный на получение удовольствия от работы Нацеленный на отсутствие стресса
Командность	<ul style="list-style-type: none"> НЕ ориентированный на справедливость и взаимоуважение НЕ ценит дружескую атмосферу 	<ul style="list-style-type: none"> Сотрудничающий Нацеленный на взаимопомощь Общительный
Нацеленность на продажи		<ul style="list-style-type: none"> Убеждающий Энергичный

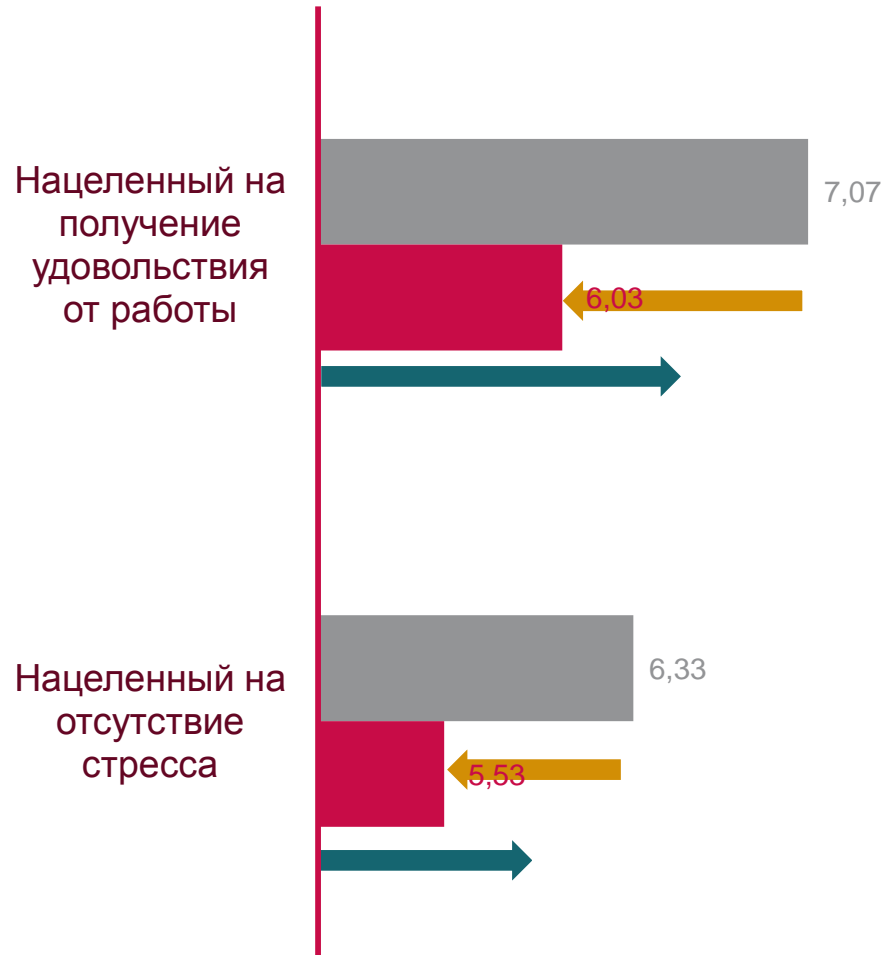


- Характеристика профиля эффективности – **человек, делающий тяжелую, стрессогенную работу за деньги**
- **Профили эффективного и среднего сотрудника существенно расходятся:**
 - В компанию набирают командных, общительных, нацеленных на приятную атмосферу сотрудников, но они НЕ эффективны на такой работе

Вопрос: будем ли менять профиль типичного сотрудника?

Как выглядит отчет (пример: работа в удовольствие)

- Среднее значение по рынку труда
- Выполнение плана продаж: ниже медианы
- Выполнение плана продаж: выше медианы



ПРИМЕРЫ ВОПРОСОВ

- Сотрудники должны непринужденно общаться друг с другом
- На рабочем месте иногда должно быть весело
- При всей серьезности задач нельзя забывать о том, что работа должна приносить удовольствие

- Не стоит часто давать сотрудникам слишком трудные задачи
- Нужно избегать стресса, возникающего из-за перегрузки сотрудников
- Сотрудников нельзя часто нагружать излишним количеством работы

Компания стремится принимать на работу сотрудников, которые нацелены на получение удовольствия от работы, однако такие сотрудники неэффективны

Спасибо, что были с нами!

ФИНКЕЛЬШТЕЙН ГРИГОРИЙ



Партнер,
Руководитель Центра
анализа данных «ЭКОПСИ
Консалтинг»

finkel@ecopsy.ru