



ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ

## Диагностика актуальной культуры и формирование модели ценностей

DEEP – Data Enabled Employee Profile

# ЭКОПСИ Консалтинг – лидер в разработке моделей компетенций и ценностей

- ▲ **ЭКОПСИ** - крупнейшая консалтинговая компания России в области разработки моделей компетенций и ценностей



\*исследование TalentCode, 2016 г.

- ▲ Экопси разрабатывает **более 15 моделей компетенций и ценностей** каждый год

Примеры моделей компетенций и ценностей,  
разработанные ЭКОПСИ с 2017 года



## Как мы понимаем, что такое **культура и ценности**

### ОПРЕДЕЛЕНИЕ

РЕАЛЬНОЕ РАБОЧЕЕ ПОВЕДЕНИЕ СОТРУДНИКОВ

ИЕРАРХИЯ ПРИОРИТЕТОВ, ЧЕМ МОЖНО  
ЖЕРТВОВАТЬ, А ЧЕМ НЕЛЬЗЯ

НАБОР УСТАНОВОК, ИСХОДЯ ИЗ  
КОТОРЫХ ДЕЙСТВУЮТ СОТРУДНИКИ

**ПОВЕДЕНИЕ**

**ЦЕННОСТИ**

**КУЛЬТУРА**

### ПРИМЕР

Рабочие не останавливают станки во время ремонта, чтобы не снижать производительность, лезут руками в работающие станки, что приводит к травмам

Ценности «Достижение результата» и «Выполнение указаний руководителя» на первом месте, «Соблюдение правил» - на одном из последних

План превыше всего!

## В организации сосуществуют **3 типа ценностей**

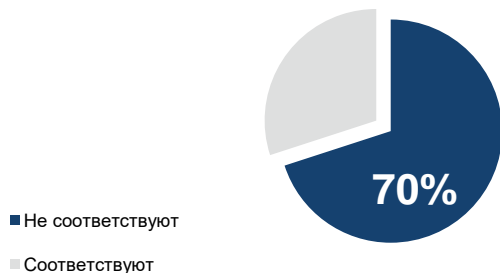
- **Актуальные и декларируемые и необходимые бизнесу ценности часто различаются**
- Если все три вида ценностей **практически совпадают** – у компании **сильная** консолидированная **корпоративная культура**
- Если ценности **существенно различаются** (как на картинке) – **корпоративная культура называется слабой**:
  - Сотрудники считают, что им врут
  - Менеджеры не считают ценности значимыми, вследствие чего:
    - Не используют их в работе с сотрудниками (или используют формально)
    - Формируют приоритеты подчиненных, исходя из личных предпочтений, а не ценностей Компании



Причина такого расхождения – **традиционный подход** к диагностике культуры и формированию ценностей **учитывает только декларируемые ценности**, а они зачастую не связаны с реальным профилем успеха компании

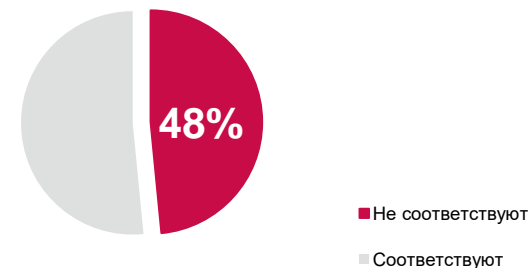
#### ИССЛЕДОВАНИЕ INSTITUTE FOR CORPORATE PRODUCTIVITY, 2013 г.

Доля ценностей,  
не соответствующих реальному профилю успеха в компании



#### ИССЛЕДОВАНИЕ ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ, 2016 г.

Доля ценностей,  
не соответствующих реальному профилю успеха в компании



Мировые и российские исследования практик использования моделей ценностей и компетенций показывают что **действующие модели могут не соответствовать** реальным профилям успеха в компаниях, что приводит к следующим проблемам:

1. Создаются «двойные стандарты»: в работе и на бумаге
2. Внедрение компетенций проводится формально
3. Результаты оценки в реальности не учитываются при принятии кадровых решений

## Подход Экопси **Data Enabled Employee Profile** позволяет выявить реальные ценности сотрудников и достоверно диагностировать корпоративную культуру компании

### ОШИБКИ ТРАДИЦИОННОГО ПОДХОДА

#### × Отсутствие репрезентативных данных

В большинстве случаев интервью проводятся только на CEO-1 уровне, при этом данные о сотрудниках более низких уровней не собираются и результат не репрезентативен для большинства сотрудников

#### × Социальная желательность

В интервью люди склонны называть качества, которые являются социально желательными – называть важными качества, которые большинством людей считаются положительными (например, Командность)

#### × Не дискриминирующие ответы

Многочисленные исследования показывают, что менеджеры хорошо оценивают результаты, а не то поведение, при помощи которого они были достигнуты

#### × Предубеждение здравого смысла

Поскольку примеры поведения ценностей группируются экспертом, качество модели полностью зависит от него; в большинстве случаев это приводит к ценностям, составленным из поведения которое на самом деле не встречаются вместе как целостная поведенческая модель

#### × Нет данных о результативности

Принимаются во внимание только мнения, не собираются реальные данные об эффективности сотрудников для проверки значимости ценностей

### РЕШЕНИЯ ПОДХОДА ЭКОПСИ

#### ✓ Обширный онлайн опрос

Онлайн формат позволяет собрать данные от большинства менеджеров и построить выборку, которая репрезентативно представляет каждый уровень сотрудников

#### ✓ Формат вынужденного выбора

Опрос требует от руководителя описывать как наиболее подходящие, так и наименее подходящие описания поведения сотрудников; ни один сотрудник не может быть оценён как полностью соответствующий всем компетенциям

#### ✓ Конкретные поведенческие индикаторы

Для того, чтобы помочь менеджерам дифференцировать поведение, составляется список всех возможных индикаторов поведения

#### ✓ Группировка на основе machine learning

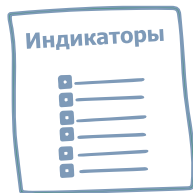
Машинный алгоритм находит оптимальную группировку поведения в компетенции и позволяет фильтровать только существующее реальное и значимое поведение

#### ✓ Оценка результативности в ходе сбора данных

Опрос требует от руководителя оценить своих сотрудников по эффективности по приоритету – выделить группу наиболее и наименее эффективных сотрудников

# Контур проекта

## 1. Подготовка опроса

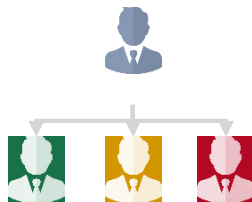


Формируется **список поведенческих индикаторов ценностей**



Формируется список сотрудников как для **опроса 90°** - кто кого оценивается

## 2. Сбор данных



Руководители оценивают своих сотрудников **по эффективности и поведенческим индикаторам**

## 3. Анализ данных



На основе данных опроса формируется **карта ценностей** – какие ценности нужны Компании и какие есть у сотрудников

## 4. Создание итоговой модели



Итоговая модель формируется **на основе реальных ценностей и целевых ценностей** по решению менеджмента Компании

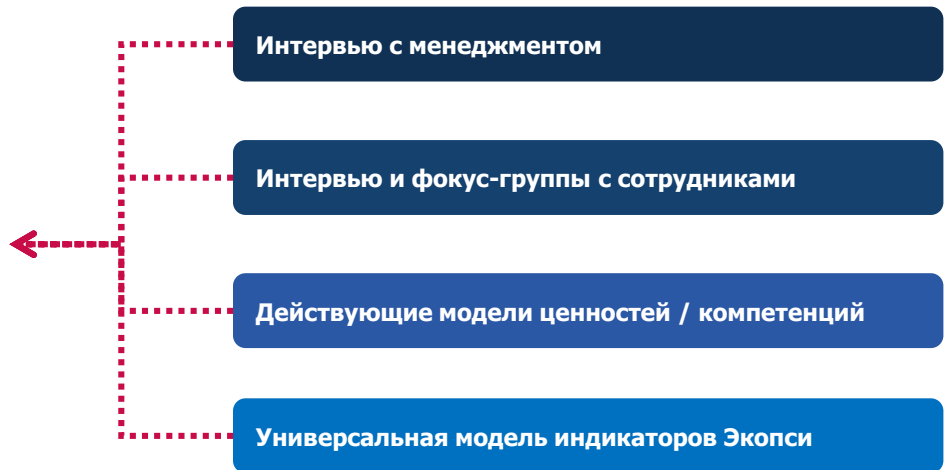
## 1. Подготовка опроса

Ценности разбиваются на однозначные поведенческие индикаторы чтобы избежать разночтений

### СПИСОК ПОВЕДЕНЧЕСКИХ ИНДИКАТОРОВ ЦЕННОСТЕЙ

- Перестраивает свое поведение и методы работы, реагируя на изменения
- 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
- ...

ПРИМЕР





## 2. Сбор данных

Руководители Компании оценивают своих подчинённых в опросе по эффективности работы

### ОЦЕНКА ПРОВОДИТСЯ В 2 ЭТАПА



#### НА ПЕРВОМ ЭТАПЕ

руководители выбирают **наиболее и наименее результативных сотрудников из списка** своих подчинённых

### ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ

Ниже Вы видите список Ваших коллег  
Ваша задача - распределить их в соответствии с тем, насколько насколько они способствуют результативности Подразделения в рамках своей должности.  
Для этого переместите **2 наименее результативных сотрудников** налево, а **2 наиболее результативных** – направо.  
Вам необходимо сделать этот выбор, даже если он представляется затруднительным.

#### Наименее результативные



Финатов Алексей Александрович
Черникова Ольга Михайловна
Божьева Елизавета Валерьевна
Попова Елизавета Григорьевна
Воеводин Илья Анатольевич
Садовникова Юлия Андреевна

#### Наиболее результативные



## 2. Сбор данных

Руководители Компании оценивают своих подчинённых в опросе по поведению при помощи поведенческих индикаторов ценностей

### ОЦЕНКА ПРОВОДИТСЯ В 2 ЭТАПА



#### НА ВТОРОМ ЭТАПЕ

руководители оценивают поведение каждого выбранного сотрудника по поведенческим проявлениям компетенций

### ОЦЕНКА ПОВЕДЕНИЯ

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.

Наименее свойственно






Наиболее свойственно

- Оперативно реагирует на запросы клиента
- Связывает свою дальнейшую карьеру с работой в Компании
- Организует работу так, чтобы делать её последовательно и без авралов
- Проявляет в работе честность и порядочность
- Соблюдает принятые в Компании нормы и стандарты поведения
- Адекватно оценивает свой вклад и роль своих коллег в достижении результата
- Соглашается на компромисс и частичные уступки коллегам при необходимости



### 3. Анализ данных

Реальные ценности 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 ценность  
**ОТВЕТСТВЕННОСТЬ**

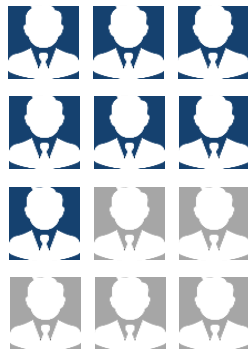
### 3. Анализ данных

Каждая ценность анализируется по 2 ключевым параметрам

#### РАСПРОСТРАНЁННОСТЬ

то, насколько эта компетенция развита у большинства сотрудников. Высокая распространённость означает что большинство сотрудников проявляют эту компетенцию в поведении

**Максимальная распространённость 100%:**  
100% сотрудников проявляют это поведение

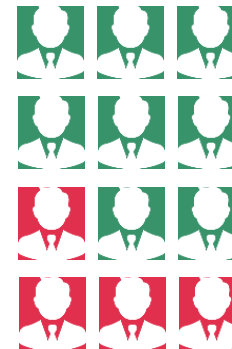


**Минимальная распространённость -0%:**  
0% сотрудников проявляют это поведение

#### СВЯЗЬ С ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ

то, насколько ценность связана с эффективностью по оценке руководителя. Высокая связь означает, что сотрудник с этой ценностью будет эффективнее остальных

**Максимальная связь +100%:**  
Среди сотрудников с этой ценностью на 100% больше сотрудников, оценённых как эффективные



**Минимальная связь -100%:**  
Среди сотрудников с этой ценностью на 100% больше сотрудников, оценённых как НЕэффективные

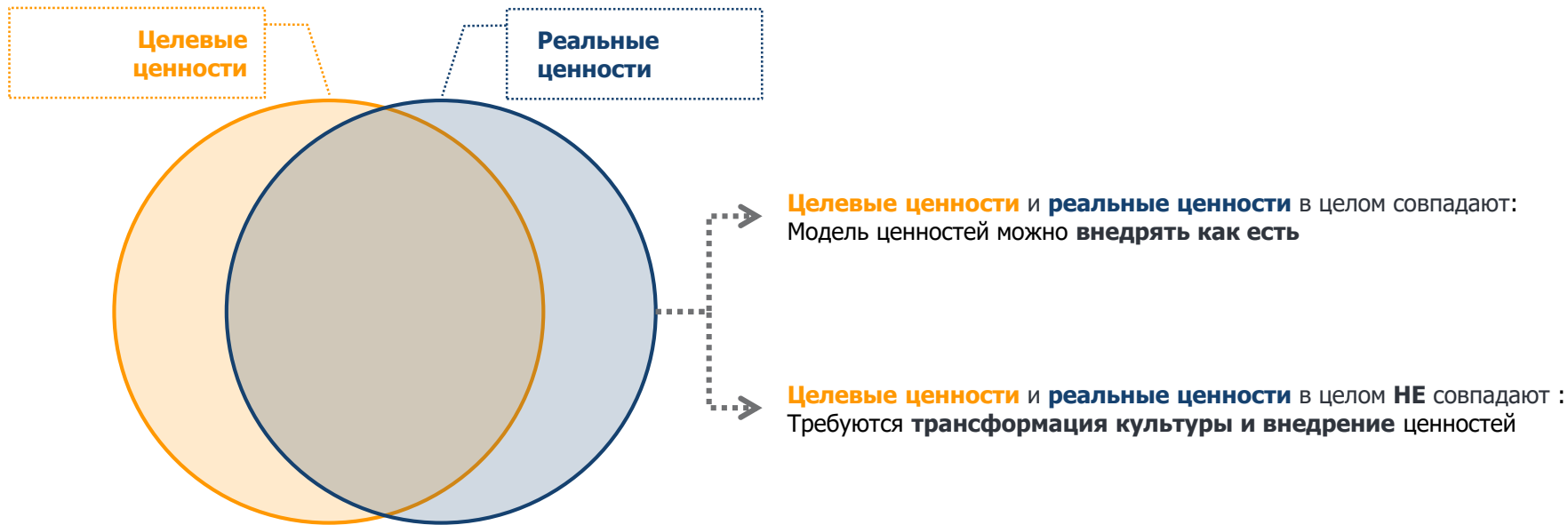
### 3. Анализ данных

Карта ценностей позволяет понять, какие ценности нужны Компании сейчас и какие есть у сотрудников



## 4. Создание итоговой модели

Итоговая модель ценностей формируется в рамках сессии с топ-менеджментом из ценностей, выявленных в исследовании, и ценностей необходимых для достижения целей Компании



## 4. Создание итоговой модели

Итоговая модель ценностей прописывается по уровням проявления для использования в HR-процессах – например, для оценки и обратной связи 360

КОМПЕТЕНЦИЯ	D	C	B	A
<b>Самоотверженность</b>	Допускает существенные задержки между появлением задачи и началом работы над ней	Между D и B	Между C и A	Быстро переходит к исполнению новых задач
	Перекладывает ответственность за свои действия и результаты на коллег и внешние обстоятельства			Берет ответственность на себя, не перекладывая ее на внешние обстоятельства
	При столкновении с преградой на пути к цели бросает работу, "опускает руки"			Проявляет упорство при столкновении с преградами на пути к цели
	Отказывается работать за рамками своего рабочего расписания, даже если это необходимо для решения задачи			Готов работать в интенсивном режиме, в том числе в нерабочее время
<b>Проактивность</b>	Стремится ограничить свою работу только своим непосредственным функционалом	Между D и B	Между C и A	Берет на себя дополнительные задачи и участвует в проектах для развития навыков и умений
	Не предлагает никаких новых способов решения задач, стремится работать "по старинке"			Предлагает новые и нестандартные способы решения задач
	Не совершает действий для приобретения новых знаний			По собственной инициативе получает новые знания, которые потребуются в будущем
	Не ставит перед собой целей по профессиональному развитию			Ставит перед собой цели по профессиональному развитию

ПРИМЕР

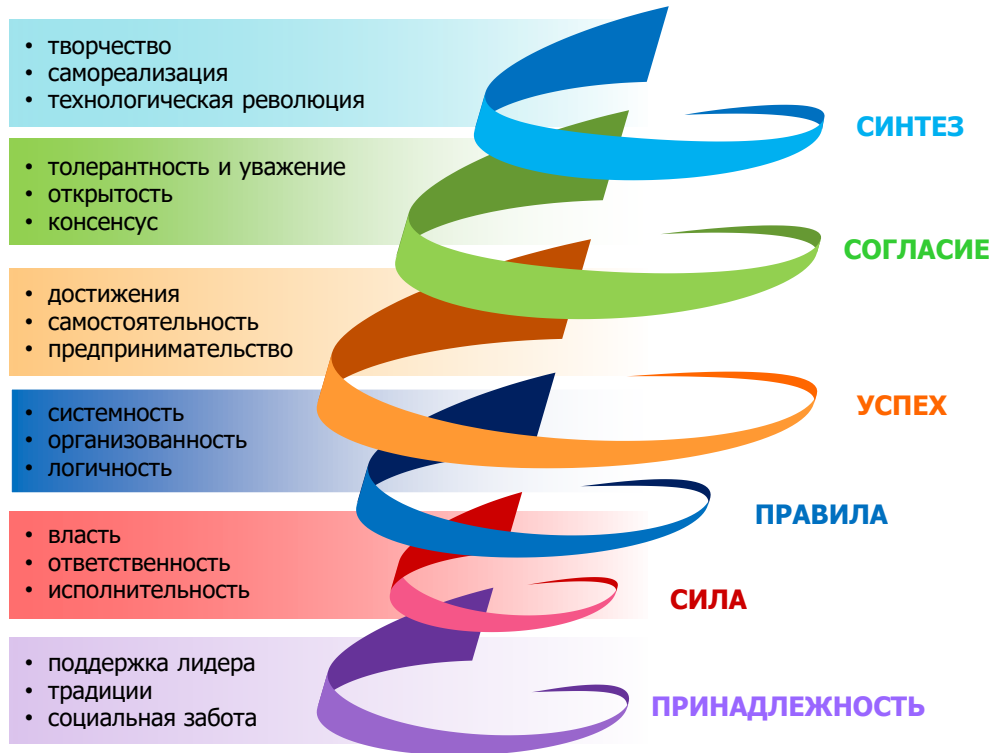
## Пример результатов проекта

DEEP – Data Enabled Employee Profile





## Ценности сотрудников являются основой корпоративной культуры Компании

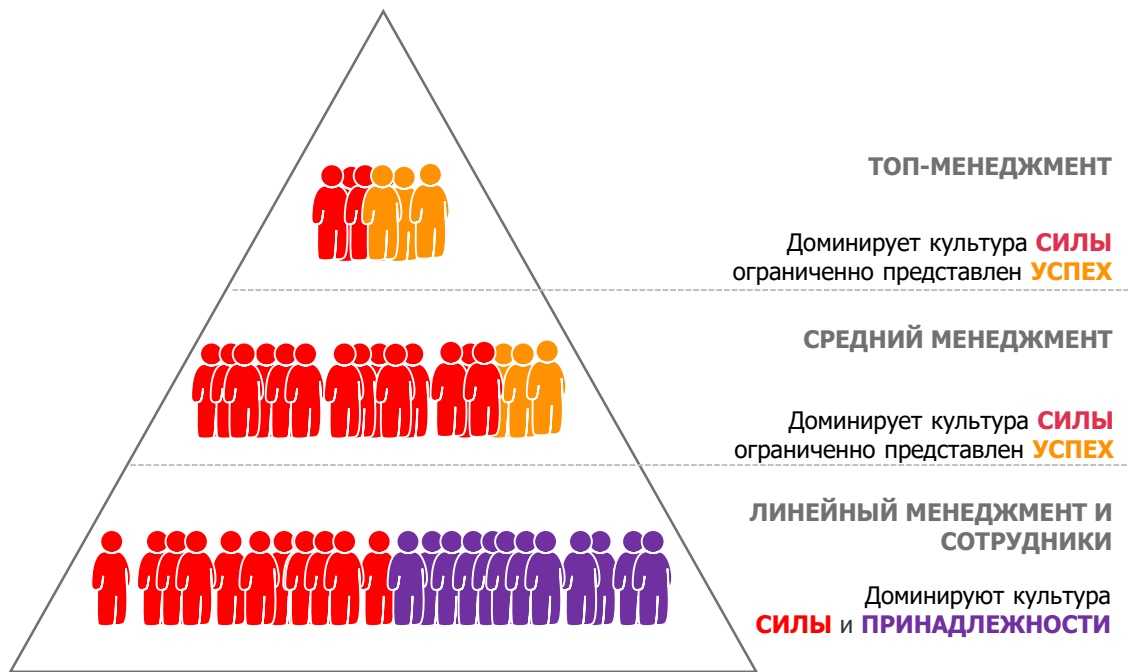


Модель «Спиральная динамика» была разработана в конце 20-го века Доном **Бекем** и Крисом **Кованом**. В России используется версия ЭКОПСИ, созданная в 2001 году

### Модель показывает эволюцию корпоративных культур организаций

- Основой культуры являются корпоративные ценности
- При переходе на новую степень ценности предыдущей сохраняются, переходят в фундамент культуры
- Перепрыгнуть ступень невозможно (такая попытка ведет к мимикрии)
- Организация гармонично развивается когда лидеры опережают компанию на одну ступень – в ином случае возникает разрыв (отщепление или конфликт) между лидерами и организацией
- Новый тип корпоративной культуры может возникнуть в связи с естественным кризисом текущей корпоративной культуры, либо путем осознанной трансформации

## В компании доминирует культура Силы



- Ценности культуры **СИЛЫ** распространены и поощряются на всех уровнях Компании
- Ценности культуры **ПРАВИЛ** не поощряются в Компании, я ключевая ценность  
Стремление к порядку поощряется ниже с каждым уровнем иерархии
- Ценности культуры **УСПЕХА** являются дефицитными для руководства Компании – они поощряются, но встречаются редко

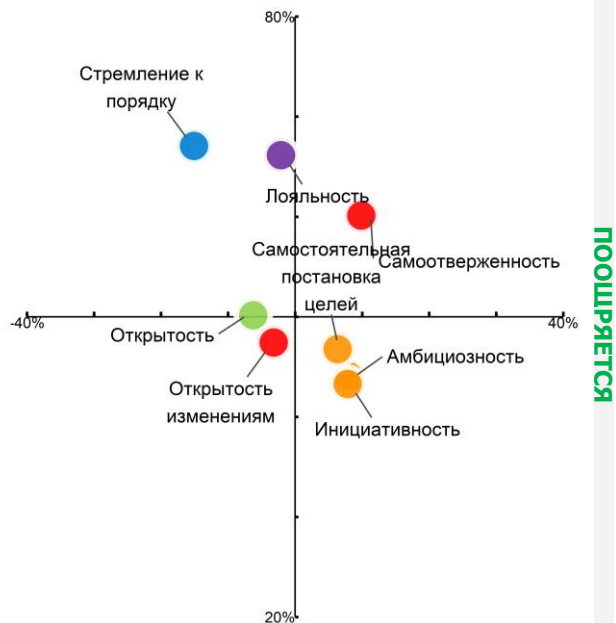
В Компании доминирует ценность Самоотверженность из культуры Силы. Инициативность и Амбициозность из культуры Успеха также поощряются, но менее распространены



## Ценности Топ-менеджмента и Среднего менеджмента

### ТОП-МЕНЕДЖМЕНТ

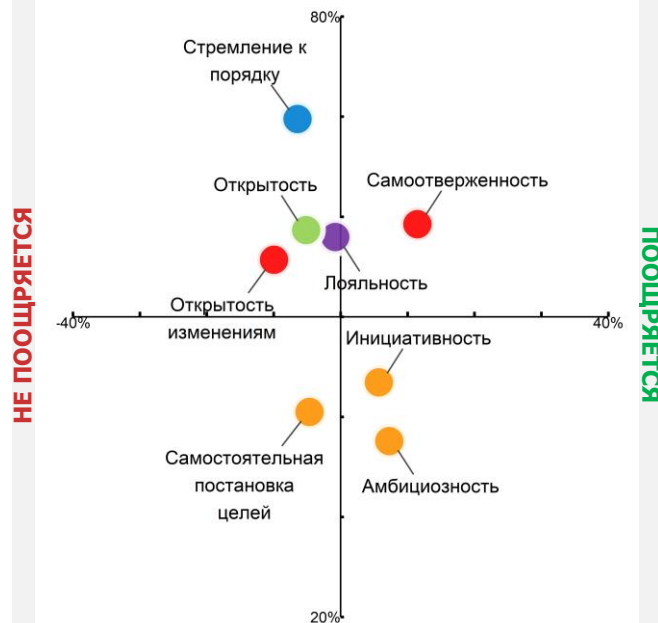
#### РАСПРОСТРАНЕНО



#### НЕ РАСПРОСТРАНЕНО

### СРЕДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

#### РАСПРОСТРАНЕНО



#### НЕ РАСПРОСТРАНЕНО

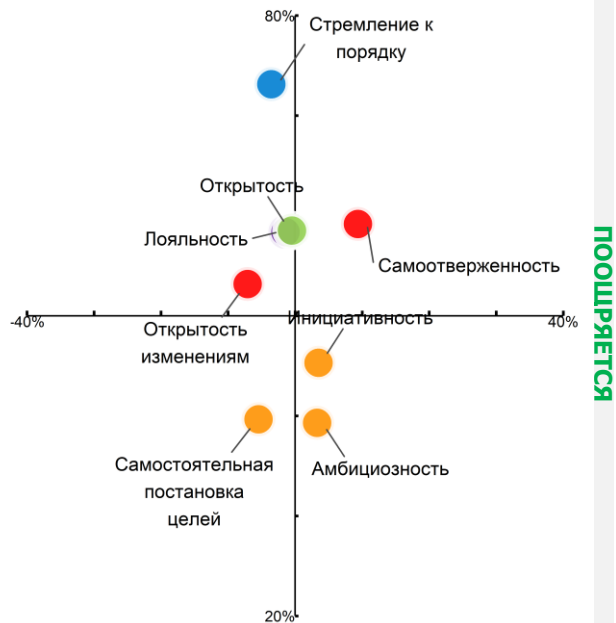
### КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ

- Лояльность распространена на всех уровнях, но поощряется только среди Сотрудников
- Открытость изменениям не поощряется в целом, но распространена везде, кроме Топ-менеджмента
- Стремление к порядку поощряется и распространено тем ниже, чем выше уровень сотрудника
- Инициативность и Амбициозность поощряются значительно выше на уровне Топ-менеджмента
- Самостоятельная постановка целей поощряется только на уровне Топ-менеджмента

## Ценности Линейного менеджмента и Сотрудников

### ЛИНЕЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

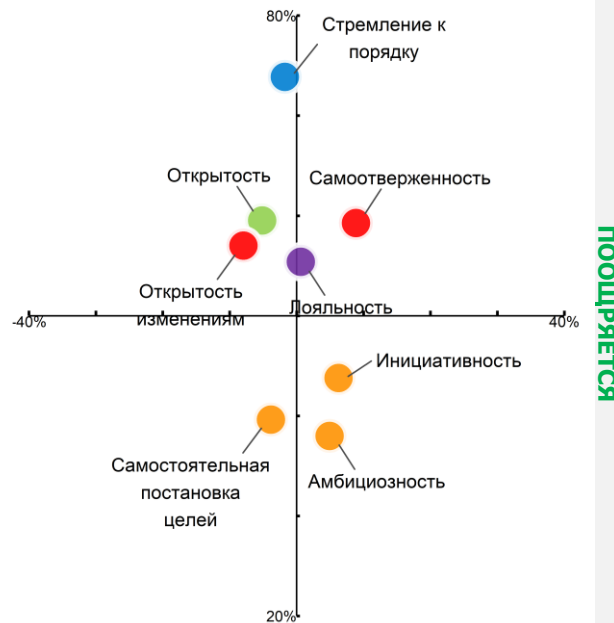
#### РАСПРОСТРАНЕНО



#### НЕ РАСПРОСТРАНЕНО

### СОТРУДНИКИ

#### РАСПРОСТРАНЕНО



#### НЕ РАСПРОСТРАНЕНО

### КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ

- Лояльность распространена на всех уровнях, но поощряется только среди Сотрудников
- Открытость изменениям не поощряется в целом, но распространена везде, кроме Топ-менеджмента
- Стремление к порядку поощряется и распространено тем ниже, чем выше уровень сотрудника
- Инициативность и Амбициозность поощряются значительно выше на уровне Топ-менеджмента
- Самостоятельная постановка целей поощряется только на уровне Топ-менеджмента

# Программа инициатив по трансформации культуры и внедрения новых ценностей

		1. ЛЮДИ	2. HR-ПРАКТИКИ	3. КОММУНИКАЦИИ (основные послания)	4. СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
СОГЛАСИЕ	Командная работа	Увольняем за неконструктивные конфликты	Нет индивидуальных целей Social learning; Внутренняя коммуникационная сеть	«Чем больше мнений, тем лучше решения»	Внедрение практик agile
	Инновации	Нанимаем креативных, увольняем сопротивляющихся изменениям	Самообучение. Самостоятельное управление карьерой	«Завтра мир будет другим (ты не сможешь работать также как сегодня)»	Внедрение островов инноваций - акселераторов
УСПЕХ	Соревновательность, ответственность за результат	Увольняем неэффективных сотрудников	Рейтинг сотрудников по эффективности	«Все зависит от тебя» «Талант оттачивается в соревновании»	Внедрение дивизиональной структуры. Расширение полномочий сотрудников
	Самостоятельность	Продвигаем самостоятельных сотрудников, способных принимать решения	МВО, согласование целей между менеджером и сотрудниками, ИПРы, Индивидуальные карьерные маршруты	“Мы не наказываем за ошибки”	Внедрение проектного офиса. Расширение полномочий сотрудников
ПРАВИЛА	Следование правилам	Нет специальных требований к найму кроме профессиональных.	Управление эффективностью на основе КПЭ	«Следуй правилам» + Six sigma / Lean мессиджи	Внедрение функциональной структуры. Централизация всех функций
	Эффективность	Увольняем нарушителей правил			

**ПРИМЕР**



[www.ecopsy.ru](http://www.ecopsy.ru)

[www.facebook.com/ecopsy.ru](http://www.facebook.com/ecopsy.ru)

Тел. +7 (495) 645 21 15

E-mail: [degtyariov@ecopsy.ru](mailto:degtyariov@ecopsy.ru)

БИЗНЕС ДЕЛАЮТ **ЛЮДИ**

**ПАВЕЛ  
ДЕГТЯРЕВ**

Директор по развитию продуктов