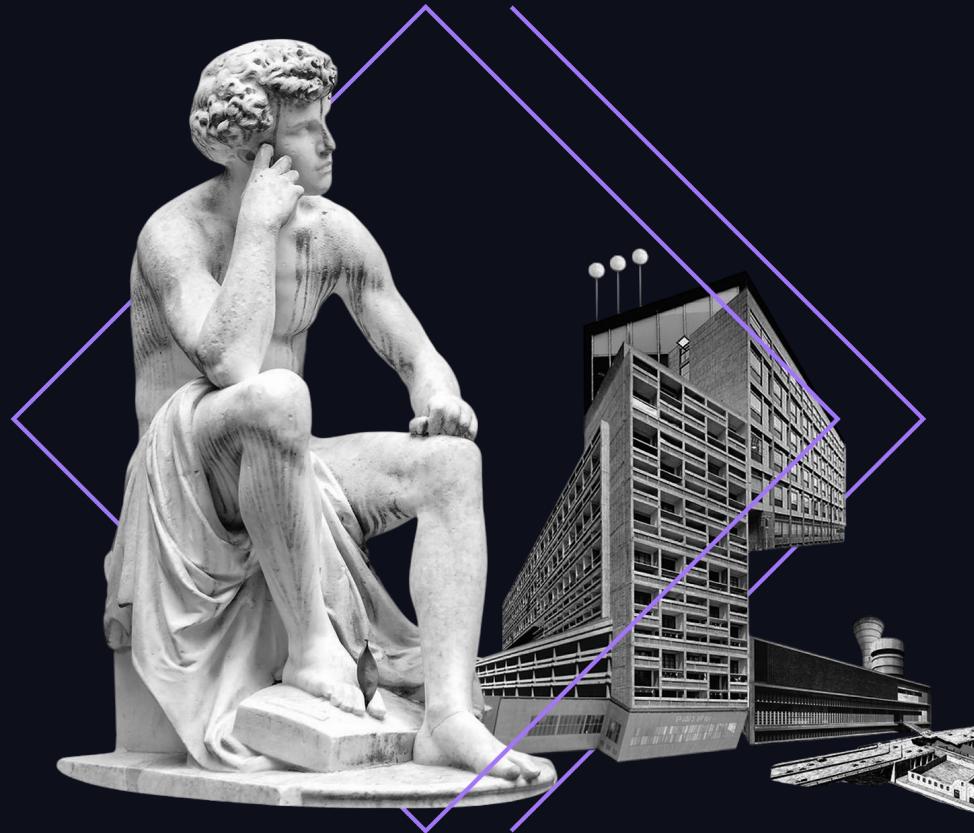




Как задать параметры
эффективности человеческих
ресурсов на старте:
где и с помощью чего
формируются правила игры





В тройке лучших
консалтинговых компаний
России

TSQ Consulting

Создаём смыслы

950+

клиентов

230+

проектов в год

15

лет на рынке

60+

специалистов



Управленческий консалтинг

HR-консалтинг

Корпоративная культура

Обучение сотрудников

* в области организационного развития и управления персоналом,
по данным «Эксперт РА»



Сергей Орлов-Горский

- Консультант по работе с корпоративной культурой, моделями компетенций и вовлеченностью
- Корпоративный антрополог
- Бизнес-тренер, специалист по оценке персонала
- 14 лет в управлении проектами и процессами
- 7 лет управленческого стажа
- 6 лет в развитии персонала

О чём сегодня будем говорить?

Метрики

Метрики эффективности человеческих ресурсов: оценка потенциала, работы, вклада



Оптимизация

Почему оптимизация бизнес-процессов не равна эффективность персонала



Правила

Как задать параметры эффективности на старте: где и с помощью чего формируются правила игры



Всё в бизнесе начинается
со стратегии: именно она задает
рамку для всех процессов
и HR-инструментов



Метрики должны быть сквозными: отражать производительность всей системы, а не только её отдельных частей



Чек-лист

38 наиболее часто используемых метрик для оценки HR-процессов



ссылка



**«Не всё, что можно считать,
имеет значение, и не всё,
что имеет значение, можно считать»**

— Уильям Брюс Камерон, социолог



Люди важнее
технологий [.?!]

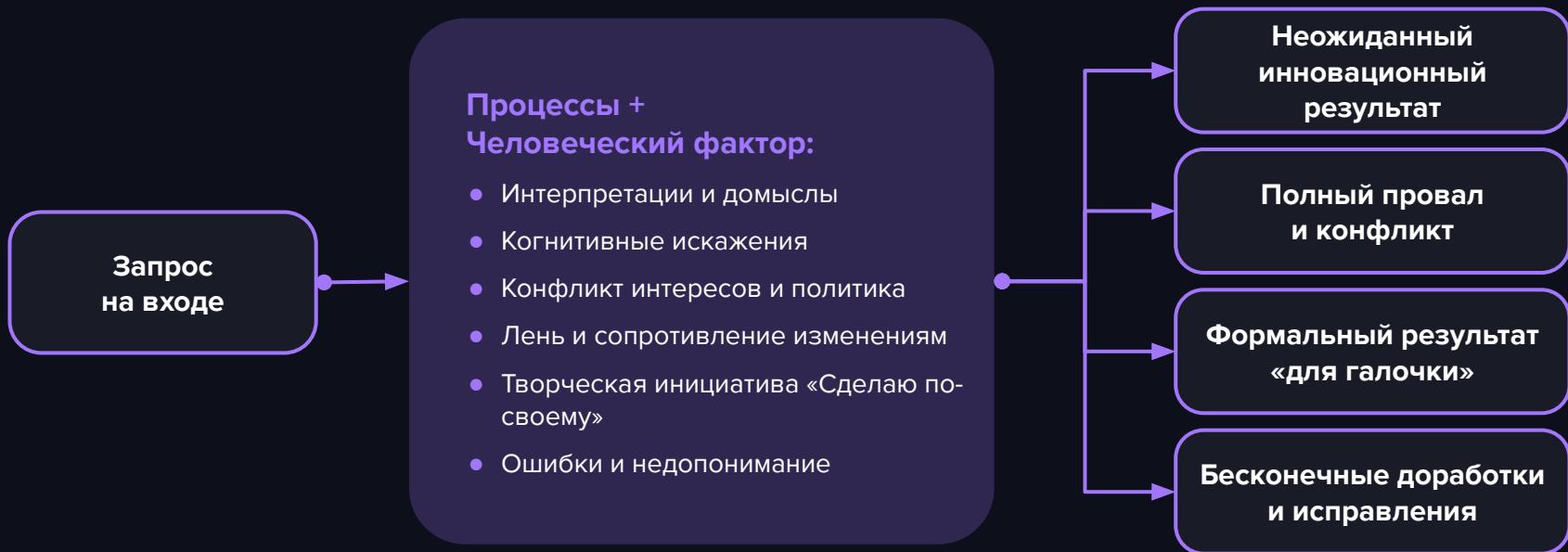
Ожидание

- Посчитать можно всё. Всему можно задать желаемое значение.
- Есть процессы, есть метрики, измерим — и всё заработает.

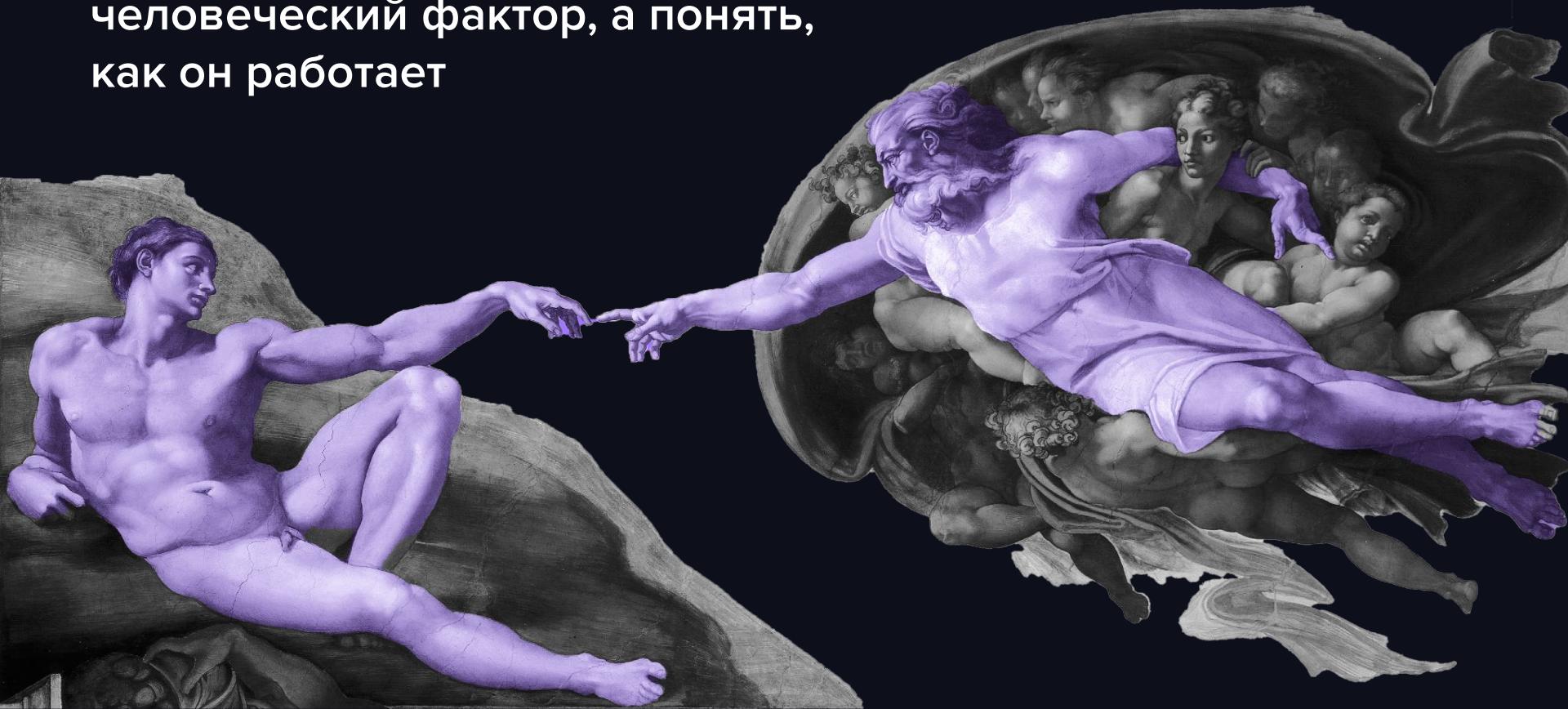


Реальность

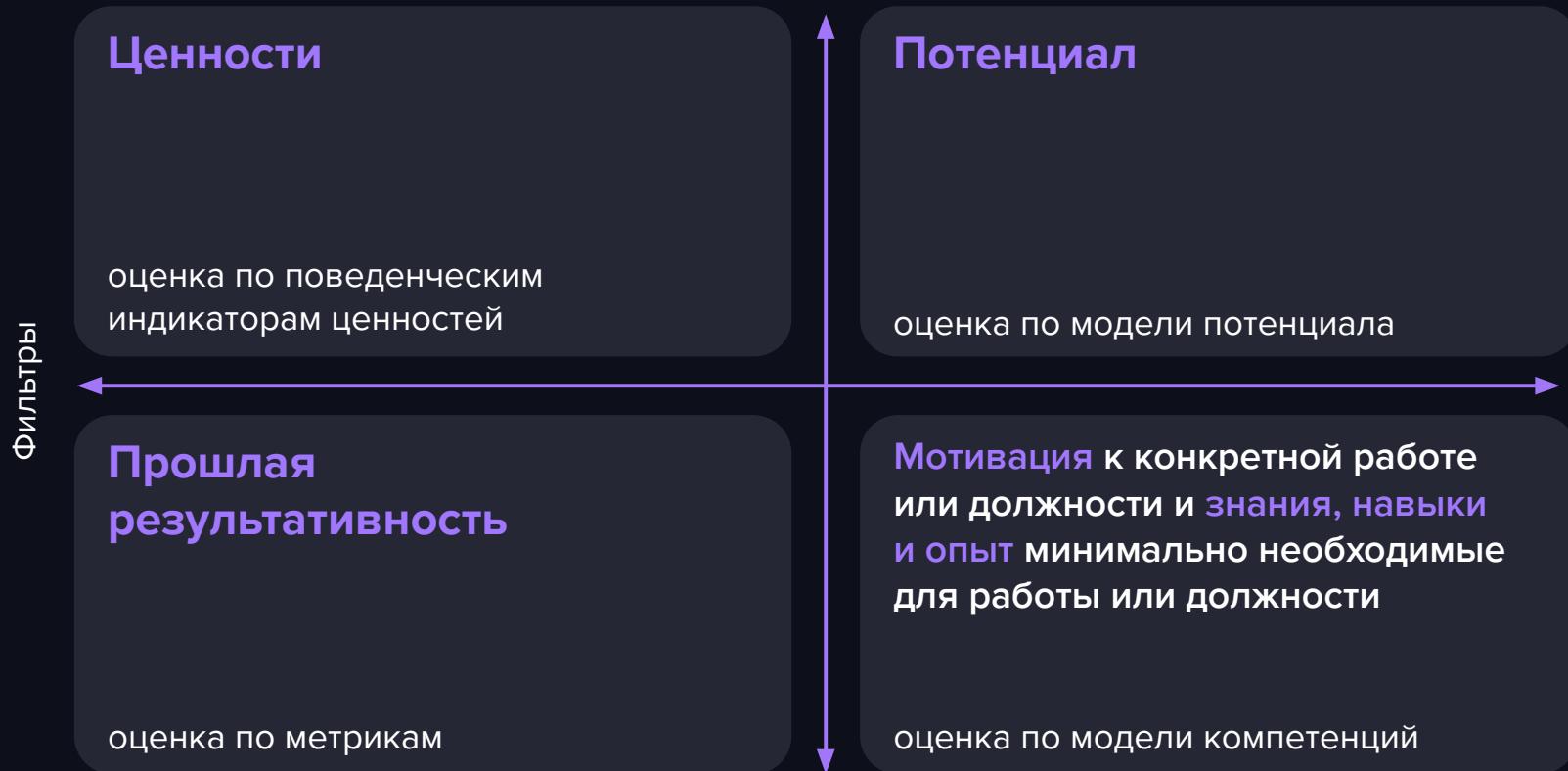
- Бизнес — это не только технологии, но и социальная система.
- Процессы можно идеально выстроить, но они сломаются об людей.



Задача бизнеса – не устраниТЬ
человеческий фактор, а понять,
как он работает



Человек



Конкретная должность или работа

Две опоры системы оценки результативности



Эффективность здесь и сейчас

Кто реально приносит
результат сегодня

Инструмент:
Модели компетенций



Потенциал на будущее

Кто способен расти
и перестраиваться
под новые задачи

Инструмент:
Модели потенциала





Одних метрик не достаточно

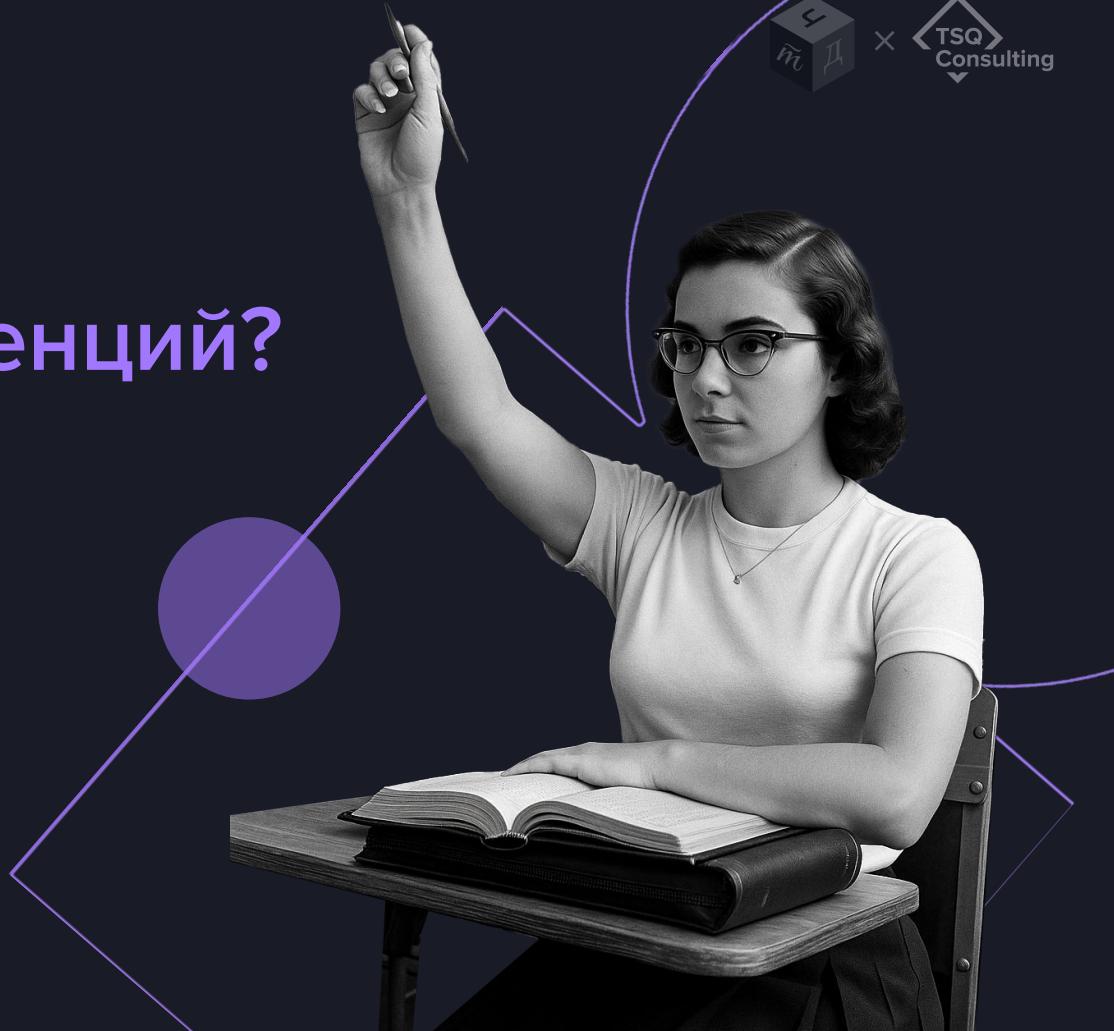
Метрики производительности – это запаздывающие показатели, которые лишь констатируют факт выполнения или невыполнения.



Модели оценки формируют опережающие показатели

Модель компетенций формирует систему измеримых стандартов для подбора, оценки и развития, а модель потенциала помогает определить, кто сможет достигать целей в будущем.

Кто знает про модели компетенций?





x
TSQ
Consulting

А кто думает,
что они не работают?



95 %

высших руководителей

признают критическую
важность моделей компетенций
для успешности организации,
связывая их с достижением
бизнес-целей и повышением
эффективности

SHRM

на 21 %

ниже текущесть

в компаниях, в которых
в HR-процессы внедрены
модели компетенций,
т.к. это способствует лучшему
пониманию сотрудниками
требований к ним

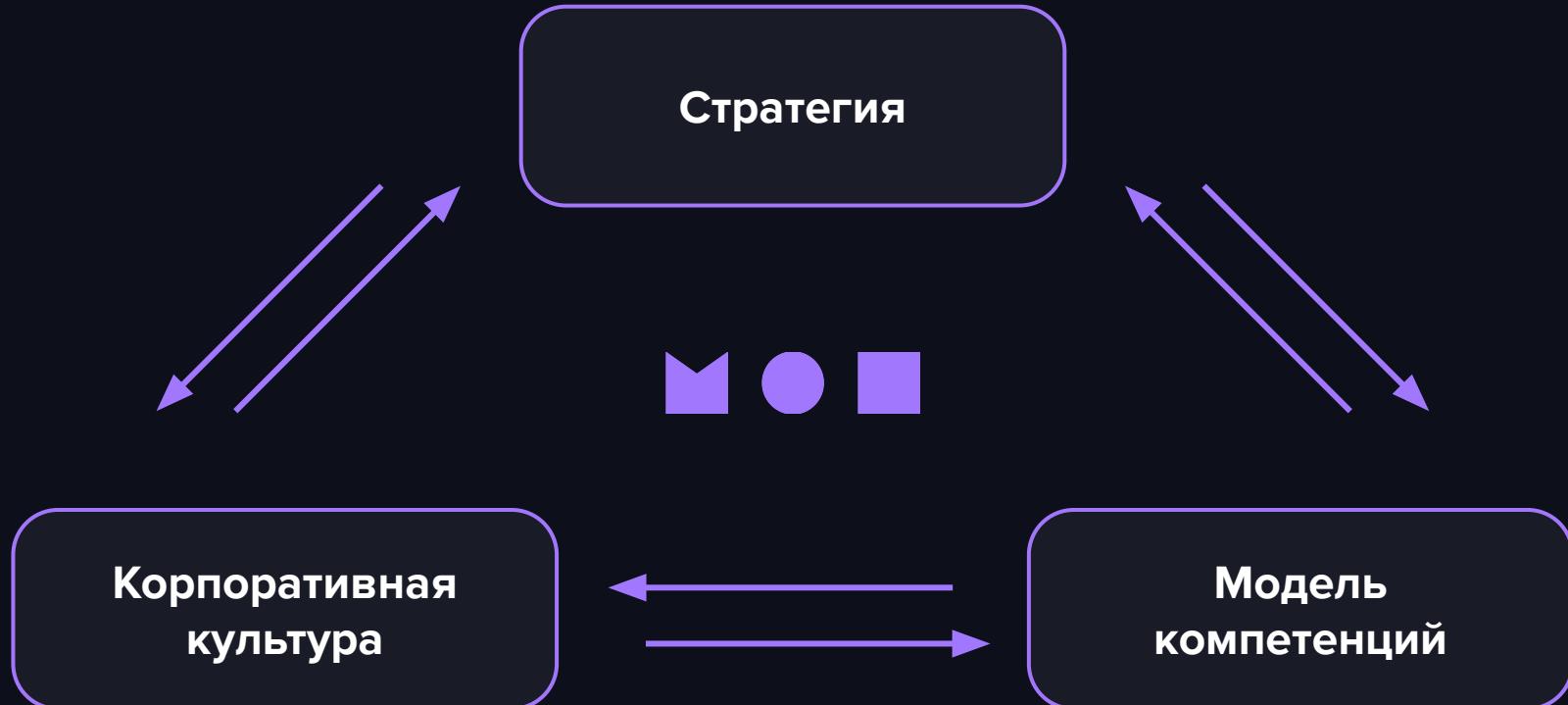
Deloitte

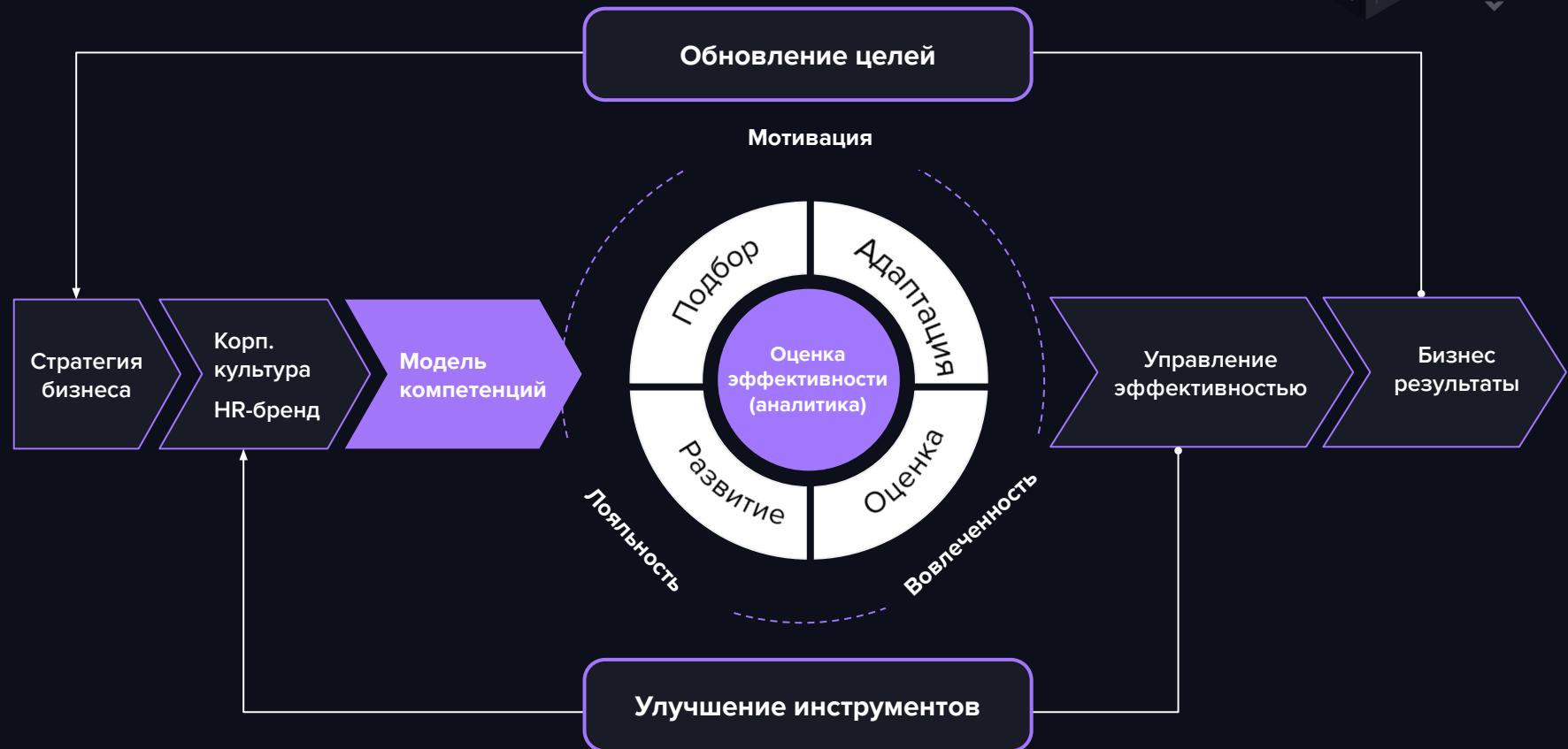
на 25 %

выше производительность
труда

в организациях, которые
разрабатывают свои модели
компетенций на основе
стратегии, по сравнению с теми,
кто использует общие модели

McKinsey





В IT-секторе средняя стоимость плохого найма составляет от **30% до 50%** годовой зарплаты данного сотрудника, но может доходить до 3-кратной величины зарплаты, учитывая задержки в рабочих процессах, текучесть и повторный найм

Типы моделей компетенций

Какие бывают и чем отличаются



Хардовые

Или модели профессиональных компетенций. Специфические знания, умения и навыки, необходимые для успешного выполнения профессиональных обязанностей.

Они связаны с конкретной областью деятельности.



Софтовые

Или модели надпрофессиональных навыков.
Они не отражают специфику функционального направления и деятельности, а включают общие личностные качества.



Управленческие

Или модели лидерских компетенций.
Характеристики, необходимые для эффективного управления командой, проектом или организацией.

Модель компетенций должна быть уникальна для каждой компании

Или почему нельзя просто взять «готовую»

Должна отражать уникальную стратегию и цели бизнеса

Переводит стратегию компании на язык конкретного поведения сотрудников.

Учитывает специфику отрасли, продукта и бизнес-процессов

То, что критически важно для успеха в одной организации – может быть второстепенным для другой.

Помогает закреплять уникальную корпоративную культуру

Чтобы отражать ваши уникальные ценности и нормы, а не чужие.

Обеспечивает конкурентное преимущество на рынке труда

Позволяет точно находить, развивать и удерживать тех сотрудников, которые подходят компании.

Проблемы, которые поможет решить МК:

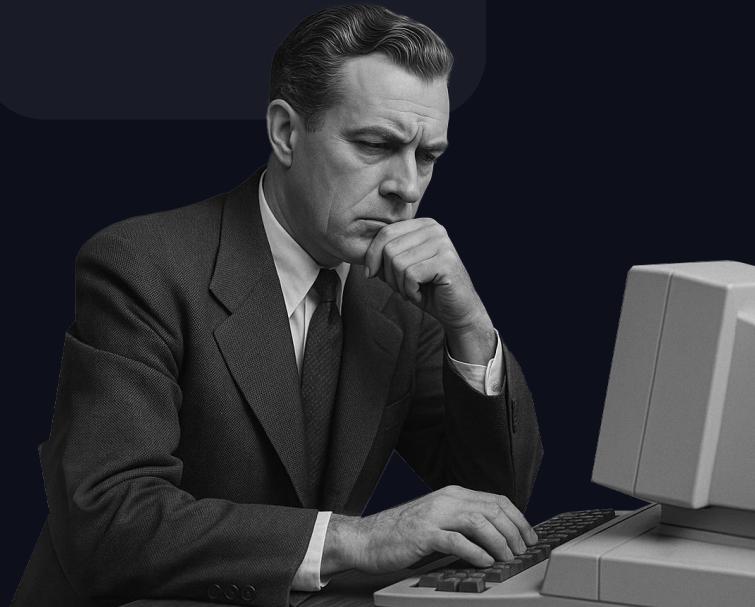
Низкая эффективность команд: фокус только на запаздывающих показателях

Отсутствие критериев для принятия кадровых решений: найма, продвижения, ротации, увольнения, обучения

Низкий уровень окупаемости проектов по обучению и развитию сотрудников

Сложности с закрытием вакансий из-за противоречивых и разрозненных требований к кандидатам

Высокая текучесть персонала из-за непрозрачности системы развития и продвижения в компании



на 15%

ускоряются сроки выполнения
проектов

В IT-секторе при использовании
Моделей компетенций за счет более
эффективного распределения
ресурсов и координации команд

ATD



Пример структуры модели компетенций



Базовый алгоритм для создания Модели компетенций

01

02

03

04

05

Определите
эталоны

Найдите секрет
их успеха

Переведите
истории в правила

Структурируйте
и проверьте

«Упакуйте»
для внедрения

Выберите 5-7 лучших
сотрудников в разных
должностях — тех,
на кого стоит
равняться

Проведите с ними
глубинные интервью
по методу Критических
инцидентов («Critical
Incident») — узнайте,
как именно они решают
сложные задачи

Проанализируйте
интервью и выделите
конкретные модели
поведения (индикаторы),
которые привели
к результату

Сгруппируйте индикаторы
в компетенции и обсудите
получившуюся модель
с топ-менеджерами —
убедитесь,
что она отражает
стратегию компании

Разработайте
методические материалы
для руководителей
по оценке поведенческих
индикаторов
в ежедневной работе,
при подборе и оценке

Кейс «Создание модели компетенций»

Описание Компании:

- Является одним из крупных телеком-операторов и первым Digital оператором в одной из стран Центральной Азии
- Численность сотрудников более 1500 человек

Ситуация:

В Компании существуют ценности и компетенции, которые были разработаны в головной Компании. Формулировки пространные и сложные в понимании, поведенческие индикаторы легко спутать от компетенции к компетенции, перевод ценностей и компетенций не адаптирован.

Кроме того, со временем формулирования изменилась стратегия Компании, перед командой стоит задача трансформироваться из телеком в цифрового оператора.

Задачи:

1. Ознакомление с текущей моделью ценностей и компетенций
2. Ознакомление со стратегией Компании
3. Ознакомление с результатами опросов по вовлеченности (в частности, с комментариями)
4. Модель оценки должна быть различной для особенностей позиции – сотрудник, линейный руководитель, топ-менеджер
5. Шкала оценки: 4 уровня проявленности (отсутствие, развитие, владение, мастерство)

В результате:

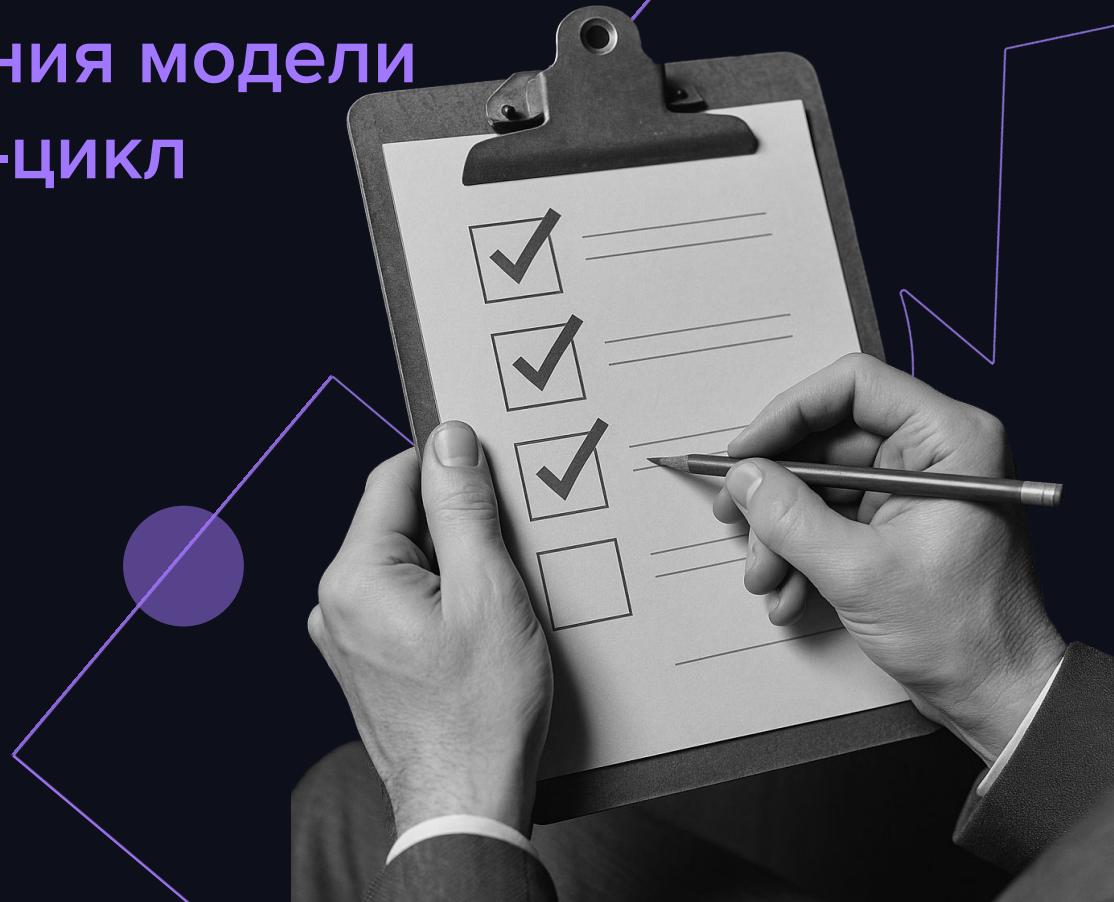
- Получили базу для обучения и развития сотрудников и формирования обучающих программ
- Получили инструмент для оценки эффективности сотрудников помимо KPI
- Смогли улучшить качество подбора сотрудников в Компанию

Чек-лист

Гайды для внедрения модели компетенций в HR-цикл



ссылка



**Модель компетенций —
это не статичный документ,
она должна пересматриваться**

Причины пересмотра МК:

- Изменение стратегии и целей бизнеса
- Изменение организационной структуры и процессов
- Изменение внешней среды и требований к ролям



Каким компаниям не нужны модели компетенций



Стартапы

следует фокусироваться на развитии компании, а к созданию модели компетенций для стандартизации навыков стоит вернуться на этапе устойчивого масштабирования бизнеса

Малые компании

практичнее сфокусироваться на внедрении корпоративных ценностей, отстройке системы адаптации и обучении руководителей базовым управленческим навыкам

Компании в формирующихся отраслях

из-за отсутствия устоявшихся практик, к этому инструменту стоит обратиться после стабилизации отрасли и появления четких правил

Статья «Каким компаниям не нужны матрицы компетенций»



ссылка

hiPo ≠ hiPro



Охота за головами

«Meta* наняла в свою команду Superintelligence трёх исследователей из OpenAI. По данным The Wall Street Journal Бейер, Колесников и Чжай, ранее работавшие в швейцарском филиале OpenAI, теперь трудятся в Meta*.

Условия, на которых они перешли в OpenAI, не раскрываются. Однако ранее генеральный директор OpenAI Сэм Альтман рассказывал, что Meta* **пыталась переманить сотрудников OpenAI бонусами в размере \$100 млн и ещё более крупными годовыми выплатами»**

– Информационная служба Хабра

*Meta Platforms признана экстремистской организацией, её деятельность в России запрещена.



Модель потенциала

Система критериев и индикаторов, которая позволяет оценить не прошлые или текущие результаты сотрудника, а его способность к росту и развитию в будущем

Помогает предсказать:

- Насколько успешно сотрудник справится с более сложными и масштабными задачами
- Насколько сотрудник способен осваивать новые навыки и адаптироваться к изменениям
- Готов ли сотрудник занять руководящую позицию



Почему актуальны модели потенциала?

Стратегический рост компании
и необходимость выявить будущих
лидеров и создать план
преемственности

Дефицит высококвалифицированных
кадров на определенные должности
и необходимость “растить” сотрудников
под конкретные нужды компании

Обеспечение объективности
в управлении карьерой
для снижения рисков кадровых ошибок
из-за субъективных оценок и личных
предубеждений руководителей

Необходимость оптимизировать
инвестиции в обучение (L&D),
чтобы направлять ресурсы на развитие
тех сотрудников, которые принесут
наибольшую долгосрочную отдачу

Что обычно включают модели потенциала

Энергия, самообладание,
драйв и решительность

Гибкость
и адаптивность

Способности
Личностные качества
Цели/Мотивация

Лидерство, ответственность,
желание руководить

Обучаемость и способности
к самостояльному развитию
навыков

Умение понимать людей
и строить отношения

Кейс «Оценка потенциала»

Описание Компании:

Международная IT-компания, занимающая разработкой решений разного уровня сложности. Численность персонала более 3000 человек, несколько обособленных направлений работы, разветвленная структура с различными подразделениями и сотрудниками разных уровней.

Ситуация:

Компания находится в стадии быстрого роста. Необходимо иметь резерв из потенциальных сотрудников для оперативного замещения вакантных позиций руководителей направлений.

Так как новая должность предполагает управленческий рост, то необходимо параллельно «подрастить» компетенции кандидатов.

Аудитория проекта: линейные руководители.

Цель проекта

- в рамках конкурса на вакансию руководителя направления отобрать наиболее перспективных претендентов из числа линейных руководителей.

Задачи:

1. измерить потенциал сотрудников
2. развить управленческие компетенции
3. повысить мотивацию к развитию и вовлеченность сотрудников

В результате:

- Отбор: назначены лучшие кандидаты на основе продемонстрированных в программе компетенций и потенциала
- 80% отобранных сотрудников выросли в течение года, из них 55% перешли на следующую позицию в течение следующих 1,5 лет

на 23 %

выше прибыльность

на 41 %

меньше ошибок

на 59 %

снижает текучесть кадров

имеют компании с высоко
вовлеченными сотрудниками
и на 18-20% выше
продуктивность продаж
и производства

допускают сотрудники
подразделений, в которых
работают вовлеченные
сотрудники

в компаниях с высокой
вовлеченностью сотрудниками, а
сами вовлеченные сотрудники
на 87% реже покидают
организацию



Текущая деятельность

- Процессное управление текущей деятельностью

Изменения

- Проектное управление
- при внедрении новых продуктов и технологий

Инновации

- Новые бизнес-модели

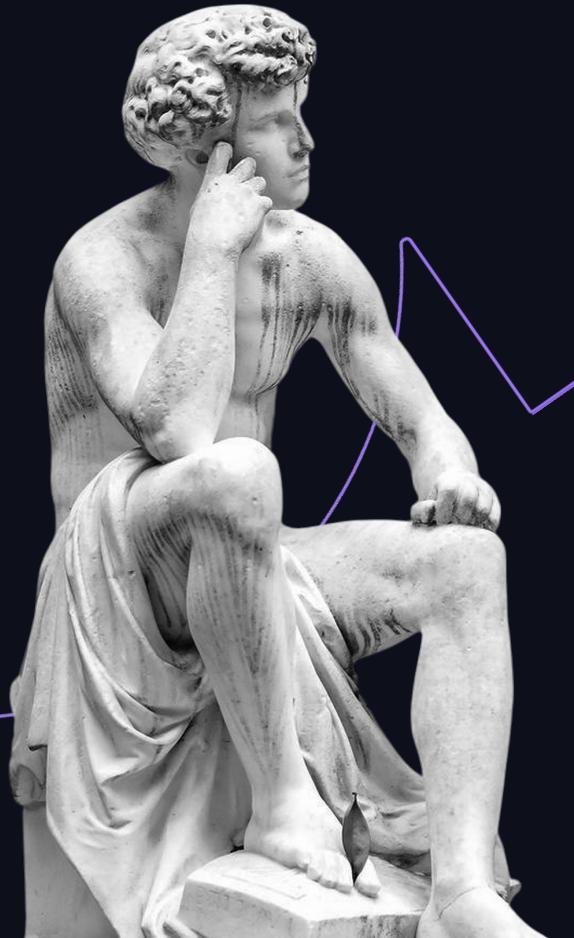
Какое поведение позволяет безупречно исполнять текущую роль и эффективно достигать операционных целей здесь и сейчас

Обладает ли сотрудник гибкостью, обучаемостью и стратегическим мышлением, чтобы адаптироваться, расти и осваивать новые роли в обозримом будущем

Кто обладает способностью к радикальному переосмыслению, созданию прорывных идей и лидерству в условиях неопределенности, чтобы создавать будущее, а не просто адаптироваться к нему

Модели компетенций

Модели потенциала



Любая, даже идеальная система, ломается о человеческий фактор, но без встройки в процессы любая модель бесполезна.

Для оценки эффективности недостаточно только цифр. Качественные показатели также важны. Их необходимо четко определить и внедрить в систему с самого начала. Это позволит более полно и прозрачно описать ожидания от сотрудников.

Правильное поведение ведёт к результату. Модель компетенций описывает поведение вовлеченного сотрудника, а вовлеченность — прямой путь к высокой эффективности.

Обсудим ваш запрос

На встрече проконсультируем
по решению ваших задач,
разработаем план действий



TSQ Consulting TSQ Consulting
TSQ Consulting TSQ Consulting



Разработка модели
компетенций (МК)

Гайды по внедрению МК

Аудит HR-процессов

Ссылка

Контакты

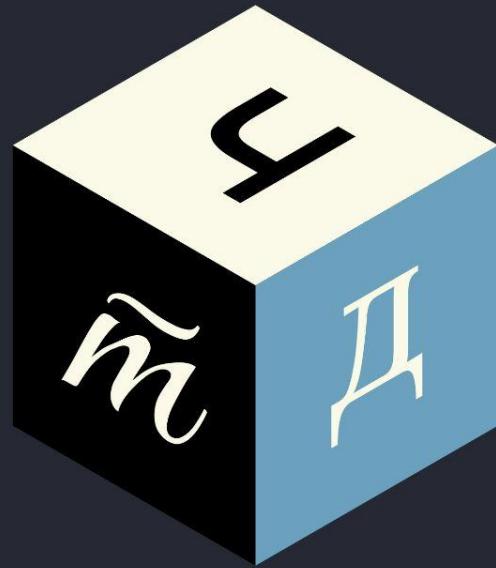
info@tsqconsulting.ru
tsqconsulting.ru

8 800 301 04 23
+7 (495) 260 57 02
+7 (812) 748 26 07



ТГ-канал «HR-Штаб»

Сайт компании



LEANCORE



Что такое ЧТД

Группа компаний, предоставляющая комплексный подход к трансформации бизнеса. Каждый участник группы обладает своей профильной экспертизой.

1,18 млрд

Годовая выручка

410

Сотрудников



LEANCORE

