

Модели профессионального мастерства как основа для разработки EVP

Захарова Марина



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ





Марина Захарова

Психолог. Коуч.

Руководитель направления исследований и аналитики KeyHabits

Член высшего экспертного совета кафедры «Цифровой
профайлинг» Академии социальных технологий



EVP

Employee Value Proposition,
Ценностное предложение работодателя



EVP – часть HR-бренда, набор ценностей, которые компания предлагает сотруднику, отражает корпоративные ценности компании

Зачем мне работать в этой компании?

Помогает соискателям
и сотрудникам ответить себе на вопрос:
Зачем мне работать в этой компании?

Включает общие и уникальные ценности компании

Общие (стабильная зарплата, дружелюбный коллектив и тп.) в той или иной степени есть у всех

Уникальные - отличают компанию от остальных на рынке

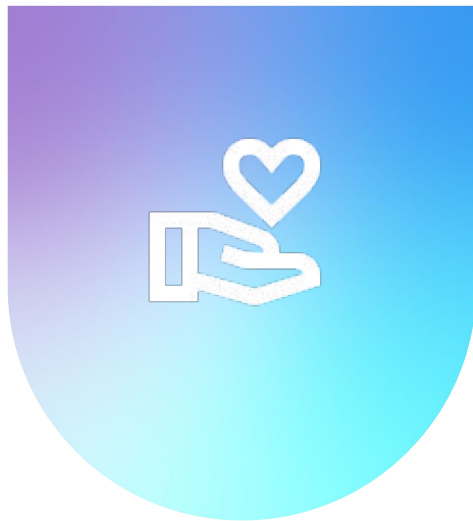
Для внешней аудитории

Работает на привлечение сотрудников,
которые будут эффективны именно в этой
компании

Для внутренней аудитории

Работает на удержание, адаптацию
и помощь в развитии





При чем тут мастерство?

Мастера своего дела:

- эффективны
- лояльны компании
- получают удовольствие от своей работы и заражают этим окружающих

EVP должно отражать **реальность**, а не идеальное представление о компании и работе.

Мастера любят то, что делают, и без труда создают **привлекательный образ** компании и профессии

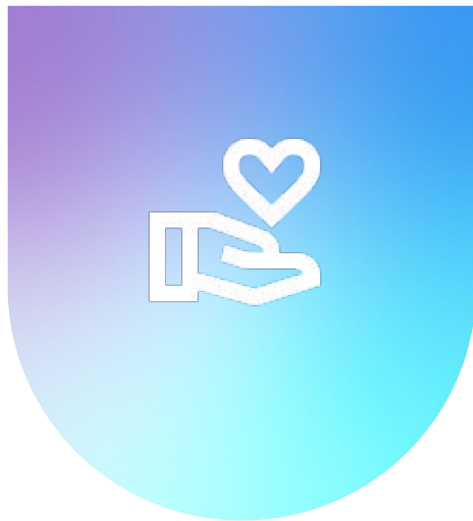
Поэтому для формирования привлекательного EVP важно **моделирование профессионального мастерства лучших**



«Одно из самых захватывающих зрелищ на свете — смотреть, как работает Мастер, и не суть важно, чем именно он занимается. Пишет картину, рубит мясо, чистит ботинки — не имеет значения. Когда человек выполняет дело, ради которого родился на свет, он великолепен» ...

«Тайлер менял температуру, менял пропорции, и реакция то замедлялась, то ускорялась. Его руки двигались точно и экономно, без лишних движений. Он не готовил мыло. Он дирижировал химической симфонией»

Чак Паланик



Результат моделирования – портрет профессионального мастерства

- источник ценностных предпочтений для формирования EVP и работы с внешней аудиторией
- дает образец для подражания и «клонирования» лучших работников в компании



Из чего состоит портрет



Роль

отражает суть профессионального мастерства



Вдохновение

нематериальные мотиваторы – в помощь руководителю для мотивации и удержания



Ценности

важные для проявления профессионального мастерства



Динамики мастерства

сочетание качеств, необходимых для эффективной работы – для подбора, оценки, развития



Принципы профессионального мастерства

установки – кодекс профессии для лучшего понимания правил эффективной работы, для адаптации новичков, упрощает принятие сложных рабочих моментов

Пример портрета

Обвальщик/Жиловщик: Скульптор «Отрезая, создавать»

...Надо изучать как выглядит кость, надо быстро увидеть, как нож правильно вставить. Интересно, как это видеть вообще, что нужно отрезать, а что вытащить...

Результат – это качественное мясо, важно правильно его сделать – глубокими или неглубокими подрезами, карбонад, оно не должно быть пористым, чтобы у покупателя было желание покупать это мясо...

Высокое качество не достигается случайно, это всегда результат осмысленных стараний.

Джон Рескин



Нематериальная мотивация. Нравится. Вдохновляет

развитие

Нравится правильно сделать **качественное** мясо, чтобы у покупателя было желание покупать. Радостно, что люди едят наше мясо, и я чувствую **свою пользу**. Чувствую, что **я на своем месте**, я доволен. И это прибыль завода.

Нравится разрабатывать свою личную индивидуальную систему работы с мясом, чтобы мясо отделить **правильно**, рука не устала и больше **результата**.

У меня дома всегда были животные, и всегда было очень **интересно**, как правильно разделывать, и как видеть, что отрезать. **Люблю работать руками, а не головой**. Приятней в мясе ковыряться, чем в офисе дышать. Мне было интересно поработать на разных операциях. Знаю, как стоять, как делать. Пятый разряд у меня самый крутой. Это мое мастерство и **мой рост**.

Мне нравится **движение**, работать в тонусе, **нет застоя, каждый раз что-то происходит**, постоянный движняк. Нравится работать в стрессе - держать **темп, помогать** новеньким, **качественно** и **быстро** делать свою работу на конвейере. Чувствую, что здесь открылся мой потенциал. **Мне важно знать, что я способна на это. Я смогла доказать себе, что я могу!** Я работаю с самого старта и не сдалась! Я смогла, я молодец! Это моральное **удовлетворения и моё спокойствие**.

Я любитель **нового** и вижу здесь **возможности**. Женщины-обвальщики – это эксперимент, можно **пробовать себя в новом**. Утром в новый цех - все чисто и стерильно. Теперь я знаю про качество мяса все.

Нравится показывать и помогать новеньким делать все сразу **правильно**. Чувствуешь, что можешь быть **полезен** для компании, получаешь благодарность. Это внутреннее **удовлетворение** для меня

Нравится работать **в коллективе** - это больше **моё**, чем работать в одиночку, помогут, подскажут, не бросят! У нас **нет формальности, но есть справедливость**. Мне нравится неформальное общение, **человеческое отношение**, никто здесь не крыса. Не чувствую себя загнанной лошадью. Это влияет на моё настроение и на качество моей работы. Нравится общение - это энергия и **обмен опытом**.

Прекрасный график - нахожусь **рядом с домом и семьей**.

ответственность

признание



Главные ценности



Условия эффективности

Взаимодополняющие пары качеств: противоположны по сути, но не конкурируют, а создают целостность и усиливают эффективность

Быстро – Качественно

Важна скорость в работе и качество мяса. Помогать новеньким, качественно и быстро делать свою работу на конвейере.

Знать, как правильно – Подбирать под себя

Знания помогают правильно вырезать. Под себя подбираю позицию, а не просто повторяю за наставником. Правильно делать под себя, а то последствия - у тебя рук не будет.

Привычка – Интерес

Интересно попробовать себя на новой операции, тут работа динамичная, интересная. Интересно, как правильно разделывать, и как видеть, что отрезать. Мы привыкли, как держать нож, точить, подводить мусатом, подводить мусат-бабочку, физически привыкаешь к режиму.



Описания этих пар качеств можно использовать, как при подборе, задавая соответствующие вопросы на собеседовании. Так и для оценки сотрудников и поддержки в развитии. Важно обращать внимание, присутствуют ли в работе сотрудника оба качества, если нет, то какого качества не хватает. И помогать добавить его в работу.

Быть на месте – Двигаться

Я на своем месте, я доволен. Идёт конвейер и на конвейере надо сделать все в моменте. Мне нравится движение. Я очень активная. Работаем в тонусе, нет застоя, все время что-то происходит.

Целеустремленность – Взаимовыручка

Важна целеустремленность и желание работать. Для себя ставлю цель и не стою на одной операции, чем больше ты знаешь, тем больше твое мастерство. Важно, что можно положиться друг на друга, так как мы стоим в конвейере, мне важно с каким человеком я работаю. Знаю многих, приходишь спрашиваешь, мне подскажут и помогут, не отказывают никогда, помогают. Ты в любой момент можешь попросить и тебя подменят.

Принципы

Мы сильные люди, работаем и готовы ко всем трудностям. Должен быть настрой – работает цель – **важно качество.** Мы сами всегда покупаем свою продукцию.

Туши едут, важно не теряться и держать положения тела. Чтобы мясо отделить **правильно**, и рука не устала. Сделать систему под себя – меньше движений, больше результата. **Каждый учится под себя, по-своему.** Важно **учиться** на своих ошибках. Важно правильно выбрать нож. Нож должен быть острым.

Важно **изучать**, как выглядит кость, делать медленно, пока рука не привыкнет.

Главное – кольчуга на руке. Надо **быстро увидеть**, как нож правильно вставить. Все нужно запоминать. Важно **задавать вопросы** и чтобы понимать, а не так без головы. Важны **знания** – это помогает правильно вырезать.

Важно менять операции, **выручать** друг друга, так легче работать. Можно **положиться друг на друга**, тк мы стоим в конвейере. Важно **помогать**, если видишь, что кто-то слабее рядом. Важно чтобы процесс не останавливался, чтобы все все успевали, а новенькие чувствовали поддержку. Важно проявлять терпение к ученикам.

Каждый важен, к каждому важно найти свой подход, внимание и похвала много значит – это поддержка. Важны товарищеские отношения. Компания – большая семья, здесь огромная поддержка друг друга.

Важно, что здесь прохладно, я **активно физически** работаю, жизнь кипит, есть возможность худеть естественным путем.

Важно выполнить свою работу **качественно** – тогда **совесть спокойна.**



Работа в Компании

Это способ быть на своём месте,
выйти за пределы своих возможностей и попробовать себя в компании,
где все справедливо, по-честному



БЫТЬ НА СВОЕМ МЕСТЕ

радость работать по своей профессии, в том месте,
где ты родился и получать хорошую зарплату
развиваться и учиться!

Ветврач

– Я внутри себя чётко, знала что я должна быть там, меня как будто призвание позвало. Мне здесь комфортно, **это моё**, я отсюда не уйду. Важно, что ты важен и полезен и чтобы **работа была по душе**

– Мы не навредим человеку – важно качество. Мы контролируем всё. То как здесь происходит - происходит правильно. **Я чувствую себя на своем месте.**

Обвальщик

– Когда работал охранником, чувствовал что охранник - это человек, который всем мешает жить, а тут у меня реально ощущение пользы от своей работы, **чувствую, что я на своем месте, я доволен.**

Кормовоз, зерновоз, животновоз

– Чувствую, что я на своем месте, мне достаточно сейчас, и мне нравится

– Я на своем месте, в такси бы не хотел работать с людьми

– Я на своем месте, мне нравится – важно качественно выполнять свою работу. (Наком не хочу)

НАК

– Я на своем месте, поэтому прихожу с удовольствием, работаю, мне все нравится, я справляюсь

Тракторист-механизатор

– Я на своем месте, на поле я, как рыба в воде. Мне нравится.

– Я на своем месте, чувствую, что нахожусь в своей профессии, меня это устраивает, я работаю с удовольствием, пашу землю

ИТ

– Это моё – я чётко знаю отклик внутри. Мне эта тема интересна и любимая – работать на производстве.

– **Я на своем месте**, главное, чтобы были новые другие проекты

Инженер

– **Я на своем месте**, у меня сейчас стажировка – это интересно, но дальше её не пойду, буду пока развиваться так, но если вдруг руководитель ко мне подойдет, то возможно я мог бы попробовать

Руководители

– мы становимся продающей компанией, интересно в этом участвовать, ты сам меняешься это сложная работа – проект с нуля, чувствую, что **я на своем месте**

– Я чувствую себя на своем месте, когда получается и люди с тобой, и результат получен, когда ты видишь по лицам людей.

– Мне важно оставаться там, где работаешь и находить точки роста внутри компании, ощущение, что я на своем месте, я как в семье



ПРОВЕРИТЬ, НА ЧТО ТЫ СПОСОБЕН

Жиловщики и Обвальщики

- Меня **привлекла неизвестность, смогу ли я**. Хотел проверить себя
- Терплю ради того, чтобы узнать лох я или нет, тогда я рад, я смог это моё удовлетворение
- Важно качественно и быстро делать свою работу на конвейере.
Мне важно знать, что я способна на это.

Кормовоз

- решил выйти попробовать поработать, посмотреть на людей, мой наставник помог и всё мне понравилось
- Дают неделю пробовать с наставником, который с опытом

НАК

- решил себя попробовать в новой гражданской жизни. Предприятие открылось в Павловске. Я всегда могу быть водителем, хотел попробовать себя в новой должности, меня поддержали, сказали попробуйте, оказали помощь.

Тракторист-механизатор

- опыт важен и это **стремление попробовать могу я или не могу**, если я понимаю что я могу, то это моя уверенность, это моё удовлетворение от себя

Инженер

- Пробеуешь, пытаешься найти решение, когда понимаешь, что нашел – получаю удовлетворение сам для себя что ты это смог сделать.

Финансист

- Важно пробовать себя в других направлениях, и компания предоставляет такую возможность

Руководители

- через несколько лет обойти это драйвит
- Был простым оператором, потом повышение по должности, возможность расти и развиваться и **проверить на что ты способен**, и тебе здесь всегда помогают.
- Попробовать поднять с нуля, амбициозность, себе доказать и настроить работу для себя и для собственника, получить моральное удовлетворение от полученного результата

ЧЕСТНО И СПРАВЕДЛИВО

важное условие, которое присутствует
и на производстве, и в управлении,
и в работе каждого сотрудника

КАЧЕСТВО И БЕЗОПАСНОСТЬ ПРОДУКТА

- Мы не навредим человеку – **важно качество**. Мы контролируем всё. То, как здесь происходит - происходит правильно.
- Мясо здесь в безопасности, нельзя ее нарушать, в компании строго должен быть порядок – **это правильно**.
- Должен быть настрой – работает цель – важно качество. Мы **сами всегда покупаем** свою продукцию.

ОТКРЫТОЕ И СПРАВЕДЛИВОЕ РУКОВОДСТВО




- В работе должна быть и положительная обратная связь и отрицательная, важна **справедливость**
- Надо всегда оставаться человеком, чётко ставить задачи, по-простому общаться, не включать «начальника», к каждому индивидуальный подход. Важно учитывать особенности сотрудников при распределении задач, это удовольствие и скорость получения результата. Важно понимать последствия, подбирать к людям индивидуальные ключики. Важна дисциплина, тогда будет результат.
- Мы говорим то, что делаем, и делаем то, что говорим, у нас совпадают слова с реальными действиями.

ЧЕСТНОСТЬ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СОТРУДНИКОВ

- Признаться в ошибке не страшно, тк будет **справедливое решение** это дает мне **свободу**.
- Можно предлагать новое – твое мнение учитывается – есть простор для маневров. Важно любить копать, искать смысл, задавать вопросы разным людям, не бояться общаться.
- Важно выполнить свою работу **качественно** – тогда **совесть спокойна**.



Почему люди рекомендуют работу в компании друзьям и знакомым?

Вопрос	Корреляция	Потенциал	Драйвер	Рейтинг
 В Компании открытое, справедливое отношение к сотрудникам, "без короны"	0.51	1.00	0.26	100
Все стараются сделать работу лучше, удобнее, проще	0.48	0.91	0.21	90
 Интересные, новые задачи, где можно проявить себя	0.52	0.70	0.19	87
Стабильная, достойная зарплата, индексация	0.52	0.72	0.19	86
Можно проявить инициативу, отойти от стандартов, сделать лучше	0.46	0.90	0.19	86
В компании много профессионалов, идет обмен идеями и развитие	0.50	0.73	0.19	85
 Компания помогает проявить себя, найти "свое" место	0.50	0.72	0.18	85



По результатам опроса те, кто ценит справедливое отношение "без короны", интересные, новые задачи и возможность проявить себя, найти "свое место" чаще рекомендуют работу в компании. Эти результаты статистической обработки количественного исследования полностью совпали с ключевыми ценностями, выявленными в интервью.

Анализ ответов на открытый вопрос анкеты:

44. Чем ваша компания отличается от других компаний?



Отличительная особенность – честность.

Такого количества упоминаний честности в открытых ответах нет нигде



Что важно сотруднику и есть ли это в компании

Приведены ответы на вопрос: Выберите из списка те характеристики Компании, которые наиболее важны лично для вас (% выбора).
А также на вопросы: Оцените, насколько вы согласны со следующими утверждениями о компании (удовлетворенность)

Вариант ответа	Есть подчиненные	Нет подчиненных	Всего	
	728	1944	2670	удовлетво ренность
Компания производит качественный, безопасный , вкусный продукт	72	66	68	90
Компания развивается и растёт, реализует новые проекты	58	56	57	93
Компания серьёзная, крепко стоит на ногах	48	53	51	91
Компания работает на благо Родины, чтобы не было дефицита	42	41	41	86
Современное производство, локомотив прогресса в сельском хозяйстве	41	38	39	92
Компания ведёт бизнес честно, добросовестно	36	30	32	80
Компания делает большой вклад в развитие города, региона	28	32	31	83
Компанией руководит <u>вовлечённый</u> , честный, открытый, харизматичный лидер	34	24	27	81



Качество и безопасность - это честность по отношению к покупателям и работа в согласии со своей совестью.

Развитие и новые проекты - это возможности проявить себя



Что важно сотруднику и есть ли это в людях компании

Приведены ответы на вопрос: Выберите из списка те характеристики Компании, которые наиболее важны лично для вас (% выбора).
А также на вопросы: Оцените, насколько вы согласны со следующими утверждениями о компании (удовлетворенность)

Вариант ответа	Есть подчиненные	Нет подчиненных	Всего	
	728	1944	2670	удовлетворенность
В Компании дружеское неформальное общение в команде, вам всегда помогут	53	60	58	74
Руководители поддерживают и помогают развиваться	49	42	44	75
Личные интересы учитываются, руководство <u>идёт</u> навстречу	41	43	43	76
В Компании много профессионалов, <u>идёт</u> обмен идеями и развитие	50	39	42	74
Компания помогает проявить себя, найти “свое место”	45	38	40	74
Есть возможность реализовать новые идеи, инициатива поощряется	42	30	33	72
Все стараются сделать работу лучше, удобнее, проще	29	34	33	63
В Компании открытое, справедливое отношение к сотрудникам “без короны”	32	31	32	58



Поддержка со стороны руководителей и команды - опора для того, чтобы творить и экспериментировать.
Хорошее, честное отношение к людям. Наличие профессионалов, чтобы развиваться.



Что важно сотруднику и есть ли это в ЗП и карьере

Приведены ответы на вопрос:

Выберите из списка те характеристики Компании, которые наиболее важны лично для вас (% выбора).

А также на вопросы: Оцените, насколько вы согласны со следующими утверждениями о компании

(удовлетворенность)

Вариант ответа	Есть подчиненные	Нет подчиненных	Всего	
	728	1944	2670	удовлетв оренность
Стабильная достойная зарплата, индексация	72	65	67	72
Есть возможности для карьерного роста	70	53	58	77
В Компании можно стать профессионалом , даже “с нуля”	53	47	49	83
В Компании есть социальный пакет (бензин, доставка, питание...)	46	45	45	90
Удобный график, можно всё успеть и на работе, и дома	25	39	35	67
Можно наработать опыт для будущего	36	32	33	92
Возможность работать там, где ты родился, быть со своей семьей	28	29	29	82
Можно получить бесплатное образование без отрыва от производства	31	27	28	71



Сочетание стабильности и возможностей для карьерного и профессионального развития - важнее социального пакета и графика.
Работа - основное место моих интересов.

Что важно сотруднику и есть ли это в работе сотрудника

Приведены ответы на вопрос:

Выберите из списка те характеристики Компании, которые наиболее важны лично для вас (% выбора).

А также на вопросы: Оцените, насколько вы согласны со следующими утверждениями о компании

(удовлетворенность)

Вариант ответа	Есть подчиненные	Нет подчиненных	Всего	
	728	1944	2670	удовлетв оренность
Есть возможность получить конкретный результат, увидеть плоды своего труда	66	50	55	80
Работа в слаженной команде, всегда находим общее решение	53	53	53	77
Интересные, новые задачи, где можно проявить себя	53	40	44	75
Есть возможность проходить обучение, раскрывать свой потенциал	39	39	39	80
Приоритет качества: лучше сделать меньше, но лучшего качества	33	34	33	61
Свобода действий, высокая ответственность за качество работы	34	31	32	76
Разнообразие задач, возможность переключаться	29	31	31	74
Можно проявить инициативу, отойти от стандартов, сделать лучше	37	27	29	65



Получить результат в задачах, где можно себя проявить и раскрыть свой потенциал, работая в команде. Важно и получить свой результат, и сохранить возможность обсуждать решения в команде. И для руководителей, и для сотрудников в равной степени.

Пирамида EVP



быть полезным, создавать качественный продукт, найти своё призвание, работу по душе там, где ты родился

видеть результаты своего труда, соревноваться с собой, превзойти самого себя, вовлеченность, честность и открытость, качество продукции, делать только качественно

все решаем сообща, важно, чтобы решение было общее

возможность стать профессионалом, в том числе с нуля

адекватность, внимание и признание, опыт руководителя

питание, форма, скидки, спорт

вертикальный и горизонтальный карьерный рост

масштаб компании и регулярность выплаты

“ Мне здесь комфортно, **это моё**, я отсюда не уйду. Важно, что ты важен и полезен и чтобы **работа была по душе**

Меня привлекла неизвестность, смогу ли я. Хотел проверить себя. Люблю ощущение соревнования с самим собой

Честность, обратная связь на любом уровне простое человеческое отношение. Политика нулевой терпимости к коррупции

Дружеское отношение, поддержка коллектива - опыт и атмосфера

Есть возможность учиться - тренинги, курсы, высшее образование

Руководство проявляет доверие к сотрудникам, всегда на связи. Есть и неформальное общение, и поддержка рабочего духа

Оплачиваемый отпуск, предоставляют матпомощь, если нужно. Есть скидки на продукты, скидки на обед, медосмотр плюс на родственников, спортивный зал, еда и кофейни и тп.

Можно подняться с нуля, хороший карьерный рост, всегда помогут, всегда научат!!!!

Крупная компания - нет рисков - это уверенность, что всегда будет работа.

Зарплата стабильная, как обещают, так и платят. Индексации.



Спасибо за внимание!



Марина Захарова

Руководитель направления
исследований и аналитики KeyHabits

**Профиль эксперта в Академии
Социальных технологий**



keyhabits.pro



office@psycho.ru



t.me/keyhabits



+7 495 177 45 16

