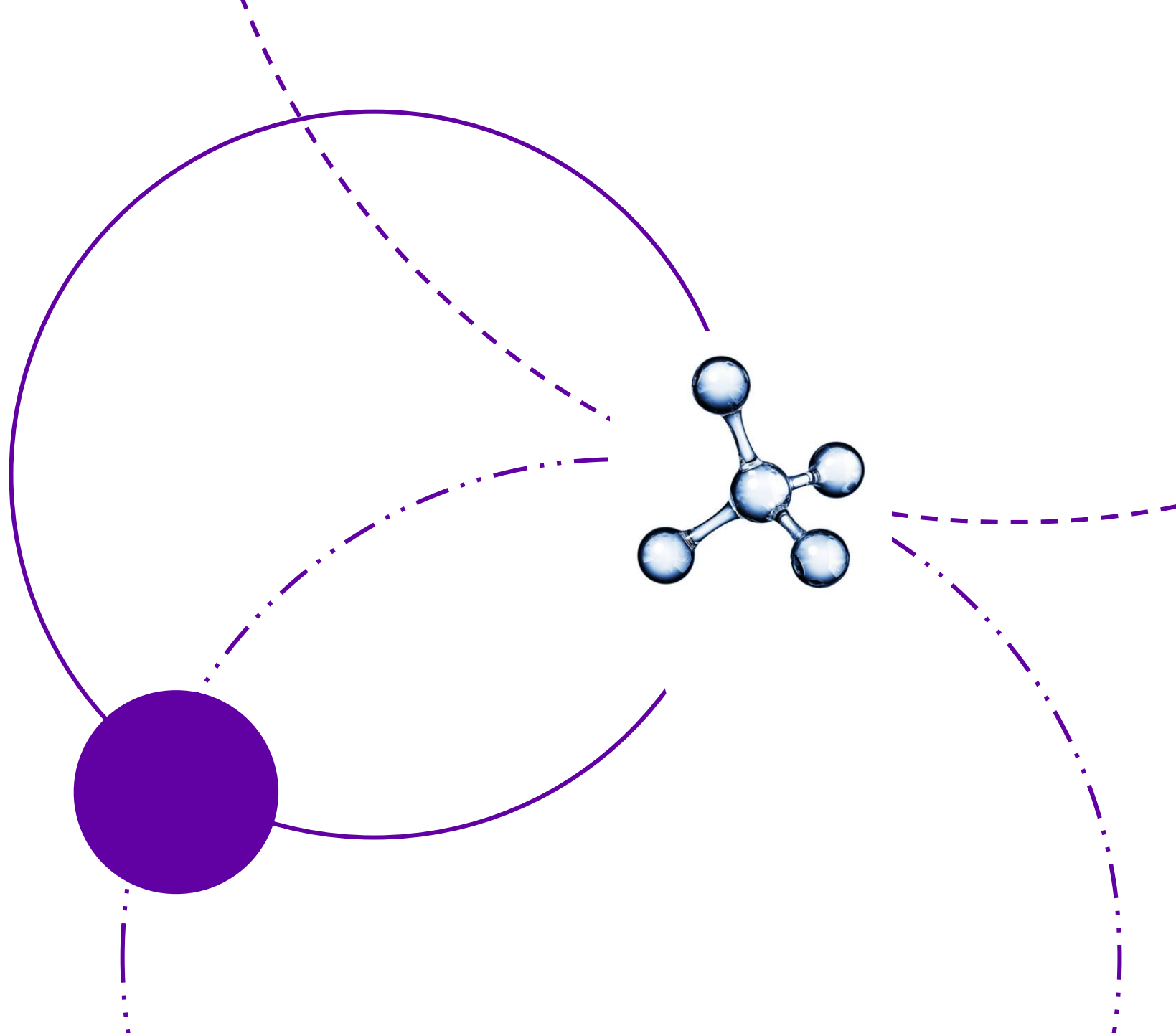


Аналитика. Решения. Развитие.

ПРОДУКТЫ ЦЕНТРА



Преимущества методологии

1

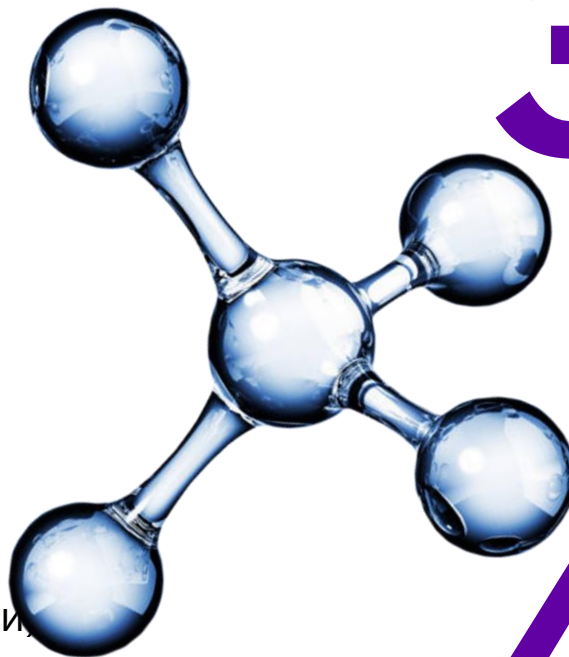
Учены «лучшие практики»

Построена на основе **30+** российских и международных моделей, описывающих аналитические и проектные компетенции навыки, знания, компетенции И **ОПЫТА** команды центра

2

Системность

- **Функциональные** компетенции, нужные каждому
- **Специальные** – в зависимости от выполняемых задач



3

Мы учитываем перспективы развития

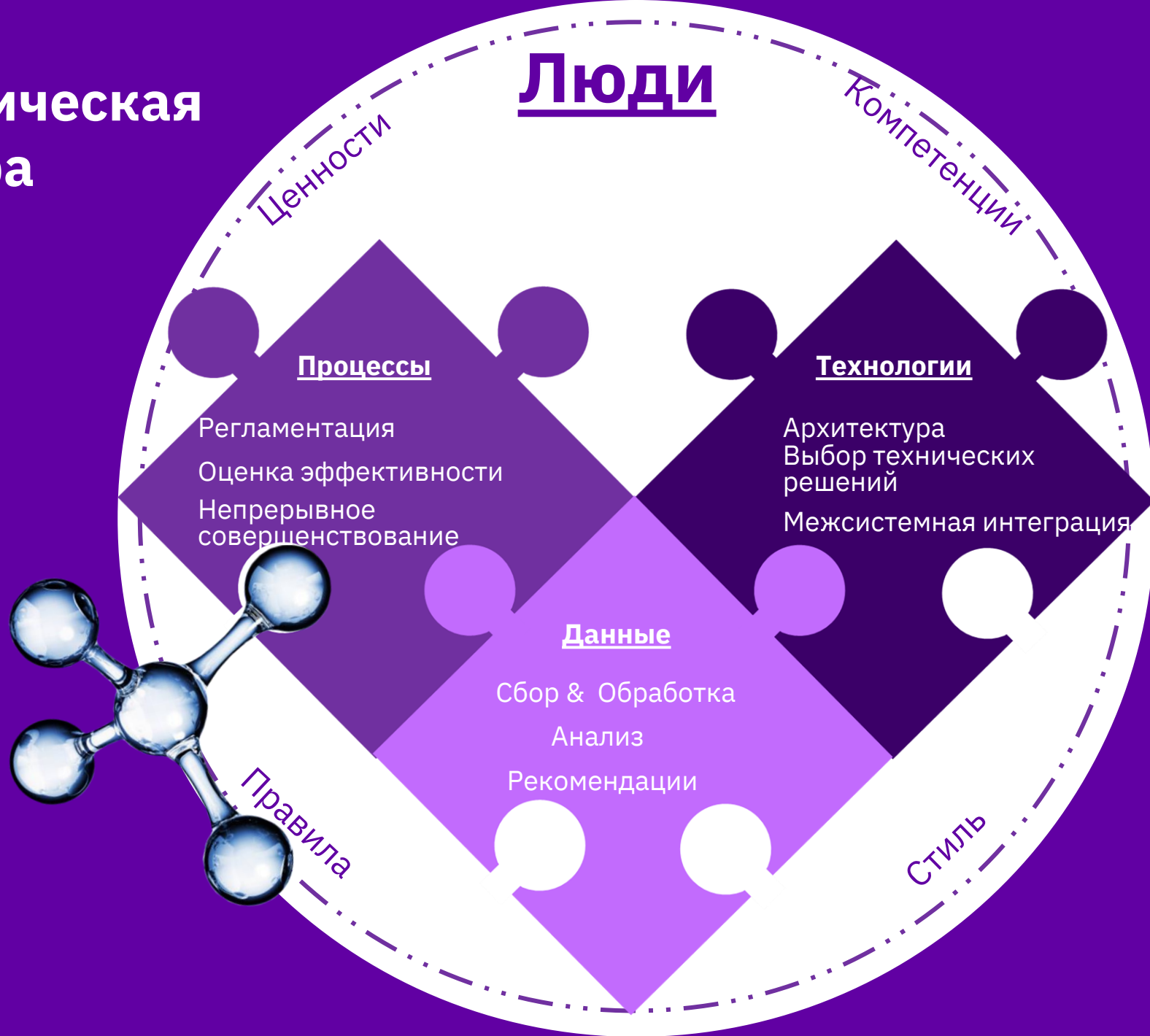
- Понимание бизнеса, правильность отношения к анализу и владение технологиями
- Прогнозы, сроки, ресурсы для развития

4

Управление изменениями

Полный цикл от определения исходного уровня и потребностей до внедрения изменений и анализа полученных результатов

Аналитическая культура





Комплексная
Модель
Аналитических
Компетенций

15 аналитических компетенций

55 индикаторов

5 уровней

275 записей



функциональные



специальные

Компетенции, которые нужны каждому



Смысл компетенций

Представления о том, как должна выполняться деятельность



Наличие «правильного» отношения к процессу деятельности



Владения технологией, подразумевающей выполнение действия с учетом Особенности ситуации

Компетенции

1. Понимание бизнеса
2. Критическое мышление
3. Анализ идеи проекта
4. Взаимодействие в проекте/команде
5. Лидерство в проекте /команде
6. Поиск и сбор данных
7. Анализ
8. Рекомендации и принятие решений

Риски по группе

- Неправильный выбор данных и методов для анализа – **анализ/отчет/предложение не отвечает на поставленный вопрос.**
- Отсутствие качественных промежуточных проверок
- До 80% ошибок и переделок при проведении анализа/подготовке предложений
- Анализ по формальному принципу: строго по ТЗ – «что вы мне сказали, то я и сделал»
- Множество уточняющих технических вопросов – крайне раздражает заказчика, заставляет его делать работу аналитика
- Не задает вопросов, помогающих заказчику понять проблему
- Считаем не то, что надо, а то, что есть, что проще.
- Анализируем не то, что надо, а то, что делали всегда.
- **Отчет /предложение есть, а что делать дальше – не понятно.**
- Отчет/предложение в отсутствии сотрудника его подготовившего не понятен.

Перспективы развития

- Возможно, но требует длительного времени и проведения регулярных стратегических сессий
- При отсутствии развития сотрудник требует постоянного контроля
- Крайне проблематично.
- Требуемые изменения- на уровне ценностей.
- Перспективы лучше при наличии **«лидера-вдохновителя»**
- При развитии 1-3 компетенций на уровне, начиная с на профессионального, компетенции 6-7 развиваются крайне быстро.
- Для развития компетенции #8 требуются еще компетенции 4-5.

Специальные компетенции: Инструменты анализа

Пример. Специалист по рискам

ПО	Функция	Методы
блок офисных программ , СЭД, Коммуникация, Программы управления проектами	Планирование управления рисками, разработка и внедрение методологии оценки рисков	Качественные и количественные (статистические, экспертные, аналогические), матрица рисков, предиктивная аналитика
обработка баз данных, СЭД, ПЮС, Программы управления проектами	Сбор и Анализ потенциальных рисков для организации и его имущества и доходов	Качественные и количественные (статистические, экспертные, аналогические), матрица рисков
блок офисных программ, ПЮС, Контроль и учет	Разработка плана действий в кризисных ситуациях и снижению рисков, системы достоверности оценки рисков	Инструкция (Mindmap) дерево решений Профилактика и действие, когда риск наступил, предиктивная аналитика
обработка баз данных , СЭД, Программы управления проектами	Разработка отчетов по потенциальным и уже возникшим рискам	Диаграмма Ганта, шаблоны
Коммуникация, СЭД	Коммуникации со стейкхолдерами и участниками проекта о потенциальных и уже возникших рисках, а так же о способах их снижения.	Модель DISK, карта стейкхолдеров, DACI-матрица, "деятельностный контейнер" Метод освоенного объема
обработка баз данных , СЭД, ПЮС, Программы управления проектами, коммуникации	Мониторинг процесса реализации проекта с целью актуализации портфеля рисков (как изменение вероятности и стоимости уже учтённых, так и на предмет возникновения новых)	Качественные и количественные (статистические, экспертные, аналогические), матрица рисков

Quick wins: методы экспресс- оценки

On-line&Off-line



Экспресс- оценка АК



Всем, кто принимает
сложные решения
и отвечает за развитие бизнеса

- Для топ-менеджеров, которые хотят повысить эффективность компании на 15-17%, внедрить в компании культуру принятия решений на основе анализа, а не только прошлого опыта.
- Руководителям отделов и проектных офисов, заинтересованным в получении от сотрудников обоснованных решений
- HR-менеджерам в поисках лучших команд, талантов и менеджеров для проведения цифровизации

Методика:

- оценка **2-3-х** приоритетных аналитических компетенций (АК) с использованием бизнес кейсов и деловой игры

Ожидаемый результат

- определение компетенций для развития сотрудников компании
- индивидуальные рекомендации по развитию
- повышение в **1,5-2** раза качества принимаемых решений при выполнении индивидуальных рекомендаций

Формат и Продолжительность

- Бизнес-кейс и деловая игра с участием 2-х тренеров
- от 4-х до 6-ти часов (в зависимости от исходного уровня аналитических компетенций и подготовки)

Analytical Tree



Всем, кто принимает сложные решения и отвечает за развитие бизнеса

- Для топ-менеджеров, которые хотят повысить эффективность компании на 15-17%, внедрить в компании культуру принятия решений на основе анализа, а не только прошлого опыта.
- Руководителям отделов и проектных офисов, заинтересованным в получении от сотрудников обоснованных решений
- HR-менеджерам в поисках лучших команд, талантов и менеджеров для проведения цифровизации

Методика:

- выявление и согласование ключевых факторов, обеспечивающих успех бизнеса методом качественно-количественного анализа
- определение веса факторов методом экспертных оценок

Ожидаемый результат

- алгоритм принятия обоснованных решений на основе выработанных критериев
- Повышение эффективности совещаний и согласований более чем в 2 раза
- переключение сотрудников с «просто аналитики и цифр» на поиск бизнес-предложений
- повышение уровня 2-3 аналитических компетенций

Формат и Продолжительность

- воркшоп с участием 2-х тренеров
- от 4-х до 6-ти часов (в зависимости от исходного уровня аналитических компетенций и подготовки)

Кейс- тестинг



Всем, принимающим сложные решения и отвечающим за развитие бизнеса

- Вы руководитель и Вам надо выбрать кандидатов на повышение
- Вы начальник отдела или проектного офиса и хотите набрать эффективную команду
- Вы HR вам надо выбрать кандидата на руководящую должность, оценить результаты обучения, набрать лучшую команду
- Вы ищете работу и хотите понять, насколько подходите компании

Методика:

- анализ и выбор эффективного решения проблемы в описанной ситуации
- оценка компетенций решения проблем, понимания бизнеса, скорости принятия решения.

Ожидаемый результат

- минимизация рисков при подборе кандидатов на руководящие должности и аттестации руководителей
- формирование кадрового резерва компании
- минимизация понимания соответствия требованиям должности/проекта

Формат и Продолжительность

- для сотрудников с опытом от 3-х лет
- от 3-х до 4-х часов (в зависимости от исходного уровня аналитических компетенций и подготовки)

Центр Оценки

Универсальный
инструмент
оценки компетенций

Центр оценки



Бизнес-кейс



Интервью



Деловая игра

Точность оценки за счет комплексного взгляда



Бизнес-кейс



Интервью



Деловая игра

Функциональные компетенции:



Специальные компетенции:



Проявления уровня компетенции



Начинающий

Демонстрируемое поведение не соответствует приемлемому уровню **по всем** позитивным индикаторам

Компетенциями не владеет, требует четкого алгоритма выполнения задач и постоянного контроля



Развивающий

Демонстрируемое поведение не соответствует приемлемому уровню **для большинства** позитивных индикаторов

Работает по готовому шаблону и алгоритму.

Самостоятельно выполняет простые типичные задачи.
Контроль – по итогам выполнения задач.



Профессиональный

Поведенческие проявления **соответствуют проявлению положительных** индикаторов, сочетаясь с **отдельными** негативными проявлениями

Самостоятельно выполняет все типичные задачи.

Контроль в штатных ситуациях выборочный. Внештатные ситуации требуют детального обсуждения и согласования шаблона и алгоритма решения.



Экспертный

Поведенческие проявления, соответствуют **максимальному проявлению** более чем половины индикаторов

Самостоятельно выполняет все задачи в рамках своего бизнес-процесса. Сам предлагает шаблоны и алгоритмы решения во внештатных ситуациях в рамках своего бизнес-процесса.
Контроль выборочный.



Мастер

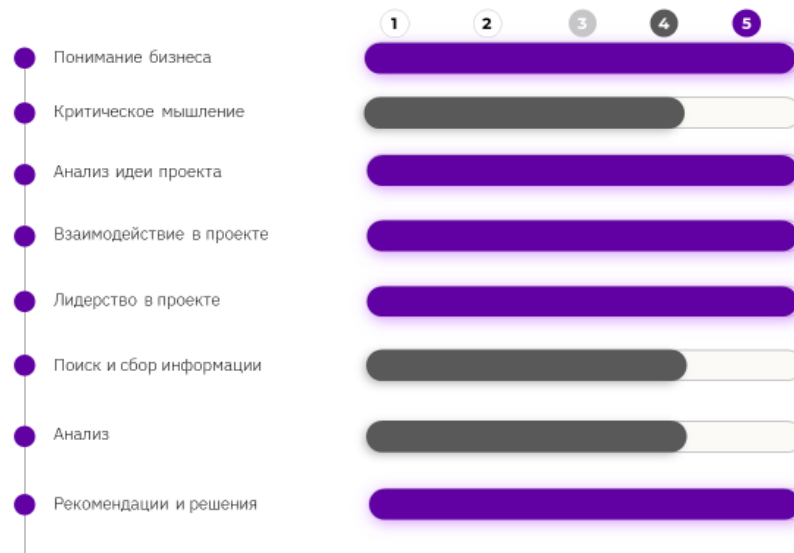
Поведенческие проявления, **полностью соответствуют всем** индикаторам

Самостоятельно предлагает и внедряет лучшие практики БА в компании. Устанавливает правила контроля.

Профили компетенций

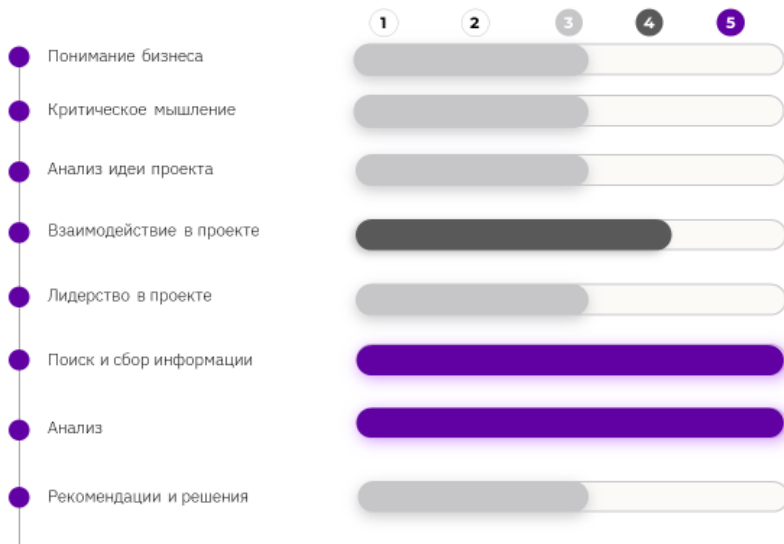
Примеры

Руководитель проекта



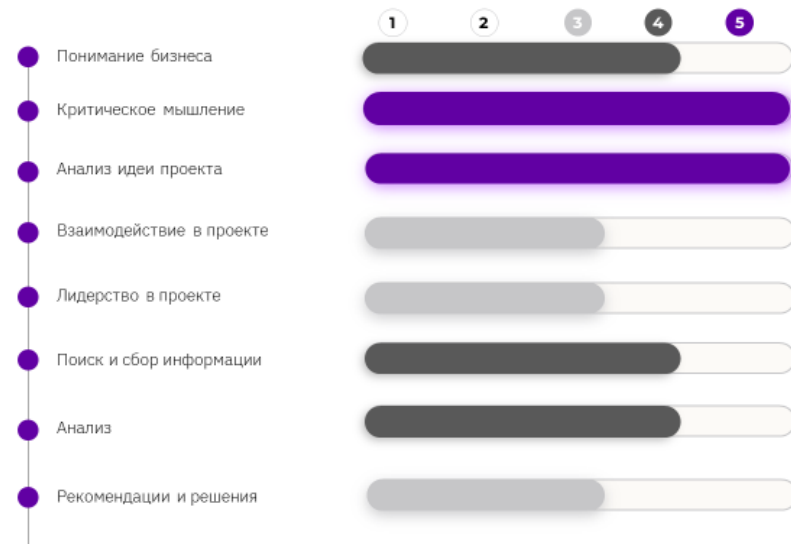
Должности для которой требуется владения всеми компетенциями на высшем уровне нет

Аналитик



Важно достичь баланса до требуемого уровня по команде в целом

Специалист по рискам

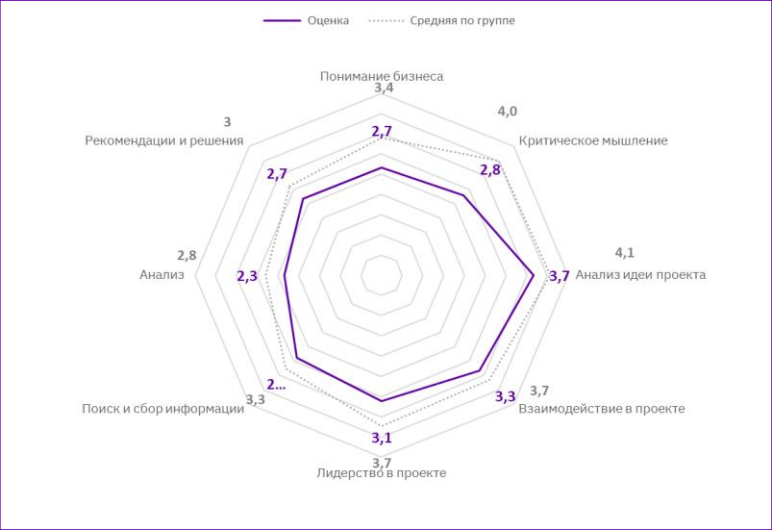


Примеры отчетов

Компетенции: рейтинг сотрудников

Оцениваемый	Рейтинг	Оценка	Расшифровка оценки сотрудника	Средняя оценка по группе		Расшифровка средней оценки по группе
Сергей	4,9	4,9	Экспертный	3,5	4	Развивающий
Ольга	3,4	3,4	Развивающий	3,5	3	Развивающий
Марина	3,4	3,4	Развивающий	3,5	3	Развивающий
Владимир	2,9	2,9	Развивающий	3,5	2	Развивающий
Анна	2,6	2,6	Развивающий	3,5	2	Развивающий

Индивидуальный профиль

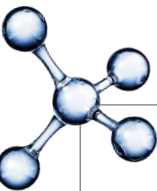


Компетенции сотрудников: факт vs бенчмарк

ФИО	1. Понимание бизнеса	2. Критическое мышление	3. Анализ идеи проекта	4. Взаимодействие в проекте	5. Лидерство в проекте	6. Поиск и сбор данных	7. Анализ данных	8. Рекомендации и решения
Анна	2,44	3,06	2,22	2,67	1,37	2,89	2,33	2,33
Марина	3,22	2,89	3,33	4,50	3,38	2,44	2,42	3,08
Владимир	2,67	2,33	3,06	3,33	2,75	2,89	2,33	2,67
Ольга	3,06	3,06	3,33	3,56	4,51	2,89	2,17	3,00
Сергей	4,73	4,91	4,81	4,33	4,56	4,67	4,25	4,58

Карта методов и задач: пример

Процессы, задачи и область применения



Технологии и методы

	Планирование управления рисками	Идентификация рисков	Качественный анализ рисков	Количественный анализ рисков	Планирование реагирования на риски	Осуществление реагирования на риски	Мониторинг и контроль рисков
Workshops, установочные сессии, встречи							
Экспертные оценки (метод Дельфи, 635)							
Опросы, анкетирование, интервью							
Анализ основных причин							
Фокус группы							
SWOT-Анализ							
Методы сбора и представления информации							
Анализ контрольных списков, допущений							
Метод «Мозгового штурма»							
Метод бальной оценки риска							
Матрица вероятности и степень влияния							
Оценка срочности реагирования							
Диаграммы (Ишикавы, влияния)							
Метод Монте-Карло							
Анализ дерева решений							
Матрица (карта) рисков							
Анализ реальной стоимости, затрат							
Моделирование данных, решений							
Кросс анализ рисков проекта/портфеля							



Выбери свой
вариант оценки
и развития



Сравнение между экспресс-оценкой и полноформатным ассесментом



СТОИМОСТЬ

Экспресс

Минимальная

Полноформатный

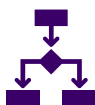
Обсуждается



время

**4-6 часов (зависит от исходного
уровня развития компетенций)**
12-16 человек

**8-9 часов (зависит от исходного
уровня развития компетенций)**
5-6 человек



тактические
решения

1. По 2-3 выбранным компетенциям – рекомендации по снижению типовых рисков
2. План развития выбранных компетенций для всей команды сотрудников

1. По всем функциональным компетенциям – рекомендации по снижению типовых рисков
2. План развития компетенций для команды. Как итог развития – обоснованные решения и предложения сотрудников по развитию бизнеса



стратегические
решения

1. Индивидуальные рекомендации по развитию кадрового резерва руководителей и ТОП-менеджеров
2. Решения при приеме сотрудника на ТОП-овую позицию