

ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА  
ТЕНДЕНЦИИ И ПРАКТИКА

# ПРОМЫШЛЕННОСТЬ 2025

Отраслевой бизнес завтрак  
21 ноября 2024

ЭКСПЕРТ

## ОТ ИДЕАЛА К РЕЗУЛЬТАТАМ

КАКАЯ МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ НУЖНА  
ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ КОМПАНИИ

# МЫ РАЗРАБОТАЛИ МОДЕЛИ ЦЕННОСТЕЙ И КОМПЕТЕНЦИИ ДЛЯ БОЛЕЕ ЧЕМ 90 КОМПАНИЙ В РОССИИ И СНГ

ПАВЕЛ ДЕГТЯРЕВ

Директор по развитию продуктов

TG @pdegtyariov

degtyariov@ecopsy.ru



## ЧЁРНАЯ МЕТАЛЛУРГИЯ



## ЦВЕТНАЯ МЕТАЛЛУРГИЯ



## ПРОМЫШЛЕННОСТЬ



## ЭНЕРГЕТИКА



## НЕФТЬ И ГАЗ



## ЛОГИСТИКА И ТРАНСПОРТ



## АГРО- И ПИЩЕ- ПРОМ



## ФИНАНСЫ



## ИТ И ТЕХНОЛОГИИ



## БАНКИ



## ТЕЛЕКОМ



## РИТЕЙЛ



## НЕДВИЖИМОСТЬ



## ФАРМА



## ДРУГИЕ



# КАК МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЛИЯЕТ НА СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ, КОМФОРТ СОТРУДНИКОВ И ПРИБЫЛЬ

Компетенции (они же soft skills или софты, личностные компетенции) — это поведение человека на работе, которое повышает вероятность успеха независимо от роли и профессии. Люди с развитыми компетенциями делают бизнес эффективным и устойчивым по 3 параметрам.

## **+12% прибыли**

В рамках одной компании команды с более высоким уровнем развития компетенций показывают на 12% большую прибыль на сотрудника

[\[ссылка\]](#)

## **-20% текучести**

Сотрудники уходят на 20% реже, если их уровень развития компетенций соответствует общему уровню команды

[\[ссылка\]](#)

## **топ-3 для кандидатов**

Для кандидатов высокий уровень развития будущих коллег, включая компетенции – третий по значимости фактор выбора привлекательного работодателя

[\[ссылка\]](#)

# ЧТОБЫ ПОЛУЧИТЬ ТАКОЙ ЭФФЕКТ, МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ ДОЛЖНА СОСТОЯТЬ ИЗ 2 ЧАСТЕЙ

## Реалистичные компетенции

Большинство сотрудников делает это сейчас (или сможет относительно быстро научиться) и это приносит результат в текущих условиях.

Должны составлять основу модели. Абсолютное большинство сотрудников не смогут радикально перестроиться за короткий срок (3 – 5 лет).



## Целевые компетенции

Сейчас большинство сотрудников не могут это делать, но это нужно для дальнейшего роста Компании.

Если эти компетенции не совпадают с реалистичными, их нужно добавить в модель – но не более 2 на уровень управления. Иначе необходимые изменения будут расфокусированными и не принесут результат.

# МЕТОДОЛОГИЯ DEER - КАК СТРОИТЬ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ, КОТОРЫЕ ПОДТАЛКИВАЮТ СОТРУДНИКОВ ОСТАВАТЬСЯ В КОМПАНИИ И СТАНОВИТСЯ БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫМ



## Создание прототипа

- Формируем список гипотез – все индикаторы поведения, которые могут делать людей эффективными.
- Информацию берем из интервью с топ-менеджментом, действующих моделей и бенчмарков ЭКОПСИ

01



## Описание людей

- Проводим онлайн-опрос, в котором руководители оценивают свои команды
- Руководитель определяет лучших сотрудников в команде
- Руководитель отмечает, какие индикаторы поведения из прототипа проявляет каждый в его команде

02



## Анализ данных

- Формируем компетенции из данных, складывая вместе индикаторы если типичный сотрудник проявляет их все вместе
- Оцениваем насколько компетенцией владеют все сотрудники и те, кого определили как лучших в каждой команде

03



## Формирование модели

- Делаем рекомендованную модель по реалистичному профилю компетенций
- Представляем результаты стейкхолдерам
- Согласуем включение целевых компетенций
- Описываем шкалу для оценки компетенций

04

# КАК МЫ СОБИРАЕМ ДАННЫЕ О РЕАЛИСТИЧНЫХ КОМПЕТЕНЦИЯХ

Мы просим руководителей описывать людей используя механику приоритетного выбора.

На первом шаге руководитель выбирает наиболее эффективных людей в своей команде. Можно выбрать от одного человека до половины команды.

Далее, руководитель описывает каждого человека по прототипу. Для этого ему нужно выбирать индикаторы поведения, которые человек проявляет наиболее ярко и уверенно. Индикаторы показываются случайными пачками по 10, в каждой можно выбрать до 5 ярких индикаторов.

Такой формат позволяет проводить оценку быстрее, убирает искажения восприятия и социальную желательность, и делает результаты более «выпуклыми».

## 1 Выбор лучших в команде

Ниже вы видите список ваших сотрудников.

Отметьте, пожалуйста, среди них наиболее эффективных по вашему мнению.

Можно считать сотрудника эффективным, если он закрывает весь круг своих задач, успешно управляет собой, процессами и людьми.

Даже если все они эффективны, необходимо выделить **от 1 до 2 наиболее эффективных руководителей** и переместить их в поле справа

Важно учитывать, в первую очередь, эффективность на текущий момент, а не их эффективность за прошлый год, квартал и т.д.

Просим вас сделать этот выбор, даже если он представляется сложным.

Если вы столкнулись с техническими проблемами, пожалуйста, напишите их на адрес [survey@ecopsy.ru](mailto:survey@ecopsy.ru)

Наиболее эффективные 0

Иван Иванов	
Петр Петров	
Сергей Сергеев	
Василий Васильев	

## 2 Описание всех людей по индикаторам

**Иван Иванов**

Ниже в центральном окне вы видите набор описаний поведения вашего сотрудника на работе.

Отметьте, пожалуйста, насколько такое поведение свойственно для него. Для этого переместите **направо до 5 поведенческих характеристик, которые он наиболее ярко и уверенно проявляет в своей работе**, после чего нажмите кнопку «Вперед», чтобы продолжить оценку.

Некоторые из поведенческих характеристик могут включать в себя несколько действий: важно, относить характеристику направо только в том случае, если сотрудник уверенно проявляет в своей работе все из описанных действий в одном поведении.

Наиболее свойственно 0

Погружается в детали в своей зоне ответственности, стремится разобраться в реальных процессах	
Организует обучение для сотрудников, закрывающее потребности команды в необходимых знаниях и навыках	
Формирует целостную картину ситуации в своей и смежных командах, учитывающую ключевые детали и взаимосвязи	
Собирает информацию о сегменте клиентов, которые работают с его продуктом или аналогичным продуктом конкурентов	

# КАК МЫ ВЫЯВЛЯЕМ РЕАЛИСТИЧНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

**Задача** – группа компетенций, собрана основе на данных. Типичный сотрудник может быть хорош только в решении 1 или 2 задач.

**Компетенция** – группа индикаторов. Содержательно название для группы мы придумали, его можно менять при необходимости.

**Индикатор** – описания поведения, их оценивали руководители в опросе. Они объединены в группу на основе данных – типичный сотрудник проявляет их либо все вместе, либо ни одного. Группировка уникальная для каждой компании.



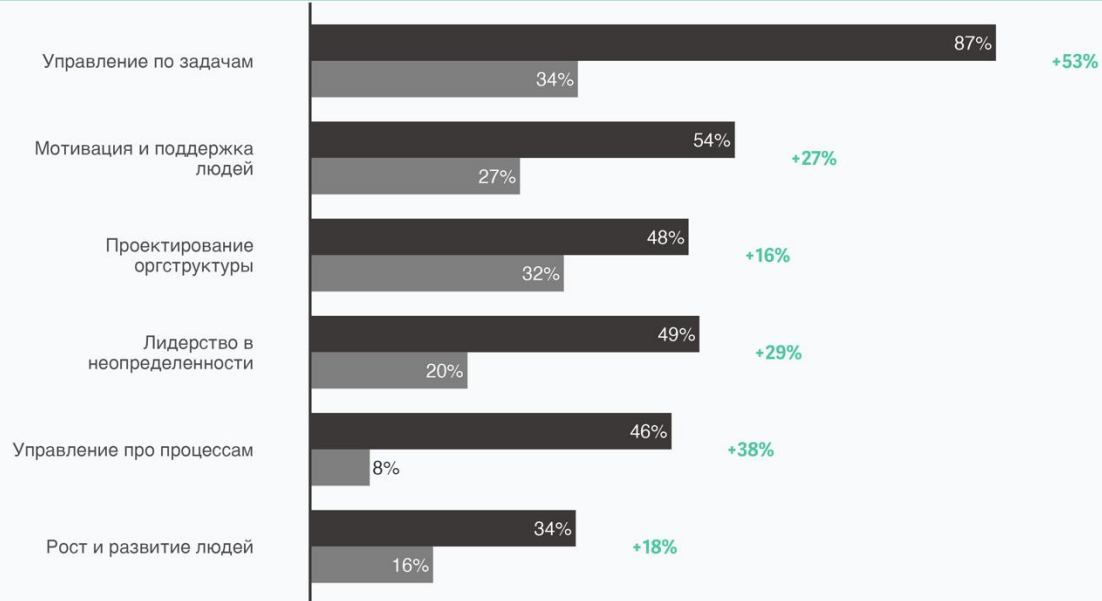
# КАК МЫ ВИДИМ РЕАЛИСТИЧНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

Типичный руководитель компании хорошо освоил операционную сторону управления и относительно хорошо - работу с людьми. Эти компетенции сейчас в массе развиты и показывают большой прирост эффективности.

Дефицитные компетенции – приносят результат, но слабо освоенные, - это навыки принятия решений в тактической перспективе. Развитие этих компетенций это зона ближайшего развития для руководителей в компании.

Атавизмы – какие-то сотрудники так себя ведут, но не очень понятно зачем, - в основном про предпринимательскую модель поведения, сочетающую долгосрочный прогноз с фокусом на рынках и клиентах.

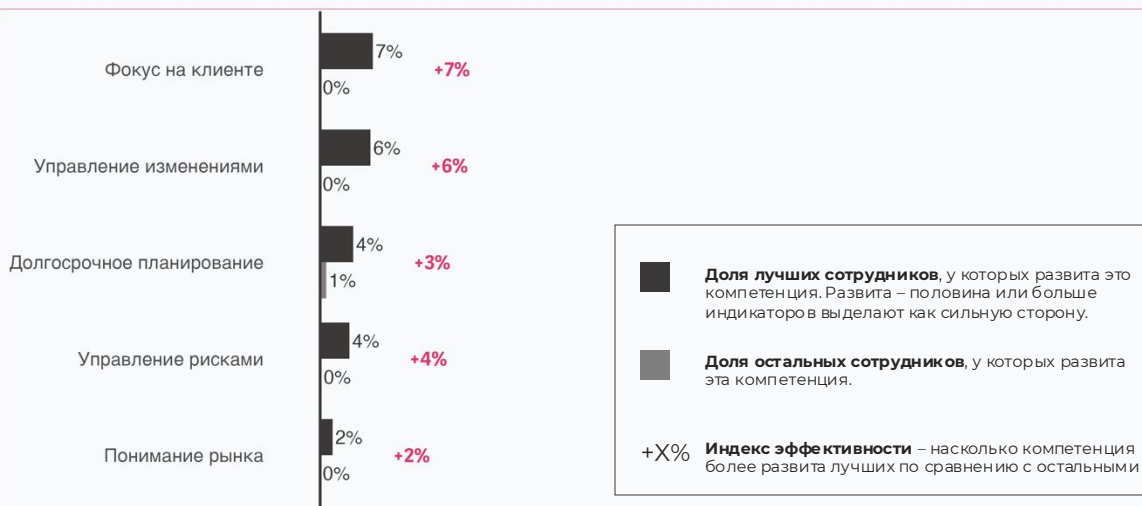
драйвер



дефицит



атавизм





# РАЗНЫЕ ПРОФИЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ НЕ УЖИВАЮТСЯ В ОДНОМ ЧЕЛОВЕКЕ

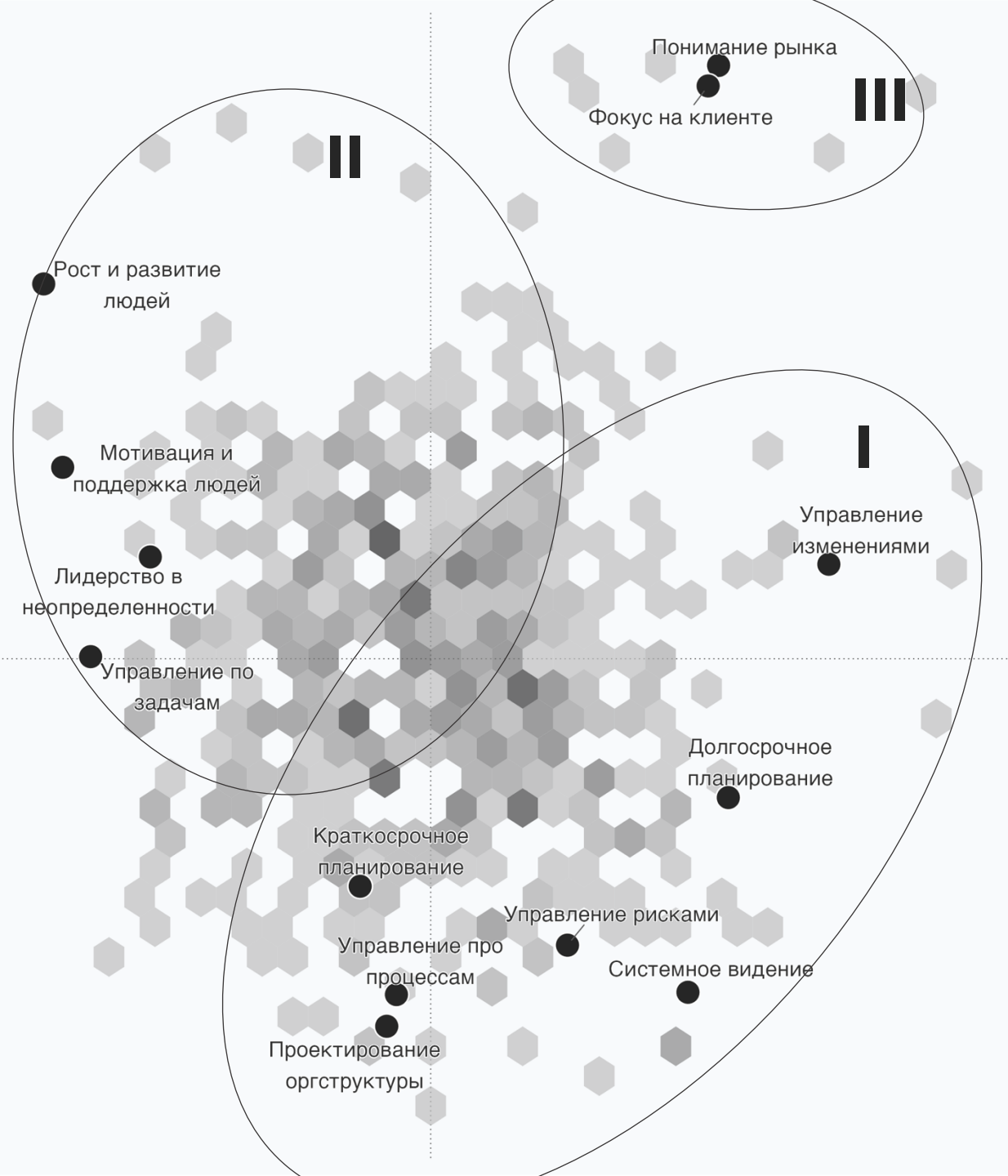
График показывает как люди в компании распределены по типажам – каждая ячейка это минимум 10 сотрудников, чем темнее тем больше в ней людей.

Карта показывает взаимную сочетаемость разных компетенций. Если они находятся близко, это значит что они часто встречаются у одного человека; если в разных углах – ни один реальный человек в компании не делает эти вещи вместе.

Сейчас в компании 3 взаимоисключающих типажа:

- I ориентирован на операционку и аналитику
- II ориентирован на людей
- III ориентирован на внешний контур

Можно попробовать научить сотрудников типажа I навыкам типажа III, но для этого придется конкурировать с их привычками и приоритетами.



# МОДЕЛЬ И ТРЕБОВАНИЯ ДЛЯ УЧЕТА РАЗНЫХ ПРОФИЛЕЙ КОМПЕТЕНЦИЙ

Для адресной работы с разными ЦА по профилю компетенций разумно выделить внутрикорпоративных предпринимателей – для них нужны и другой набор требований, и другой уровень требований по компетенциям. Это разделение формирует **треки**. Для каждого трека – своя программа оценки и развития.

Уровень требований – балл от 1 до 5, где 1 означает минимальный уровень владения компетенцией, а 5 мастерство владения компетенцией.

	Lin	Mid	Top	Ent
<b>УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ</b>				
Лидерство в неопределённости			3	
Проектирование оргструктуры			3	
Понимание рынка			2	3
Фокус на клиенте			2	3
Долгосрочное планирование			3	3
Управление процессами		2	3	2
Мотивация и поддержка людей	3	3	4	2
Управление по задачам	3	3	4	2
<b>КОРПОРАТИВНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ</b>				
Рациональное использование ресурсов	3	3	4	3
Поиск новых идей и решений	3	3	4	3
Умение приносить пользу коллегам	3	3	4	3
Ориентация на конкретные результаты	3	3	4	3

Трек развития менеджеров

Трек развития предпринимателей

# ЧТО МОЖНО ВЗЯТЬ С СОБОЙ

1 Хорошая модель компетенций помогает сотрудникам и компании сонастроиться – это создаёт комфортные условия и продуктивность

2 Для этого модель компетенций должна признавать ту модель поведения, которая приводит людей к результату сейчас, но и предлагать им направление роста

3 В компании может быть больше чем один реалистичный профиль компетенций – чтобы сохранить носителей разных профилей для них нужно строить разные треки работы и процессы

# ДЕГТЯРЕВ ПАВЕЛ

Директор по развитию продуктов

TG @pdegtyariov  
degtyariov@ecopsy.ru

Детали и форма связи про наш подход к  
разработке модели компетенций

Про оценку персонала — новости на рынке,  
статьи и исследования, вакансии. Все про  
дистанционную оценку персонала от  
ЭКОПСИ.

