

# РОЛЕВОЙ ПОДХОД В ОЦЕНКЕ И РАЗВИТИИ ПЕРСОНАЛА

ЧТО ЭТО, ЗАЧЕМ, ПОЧЕМУ И КАК?

ЭКОПСИ  
КОНСАЛТИНГ

# ЭКОПСИ – компания номер 1 в HR-консалтинге

Рейтинг РА «Эксперт», 2022

# 34

года на рынке

# 560

проектов в год

# 250

консультантов

## Зоны экспертизы

- **Оценка персонала**
- Развитие персонала
- Организационное развитие
- Исследования и социология
- Автоматизация HR

**1990:** первыми в России стали проводить индивидуальный ассесмент

**1996:** разработали первую в России модель компетенций

**2011:** разработали первый в России виртуальный центр оценки — Web@ssessment

**2013:** разработали первый российский инструмент для оценки обучаемости и потенциала – Potential in Focus

**2019:** Провели первый в России task-based центр оценки

# Выступают



**Камилла Мантаева**

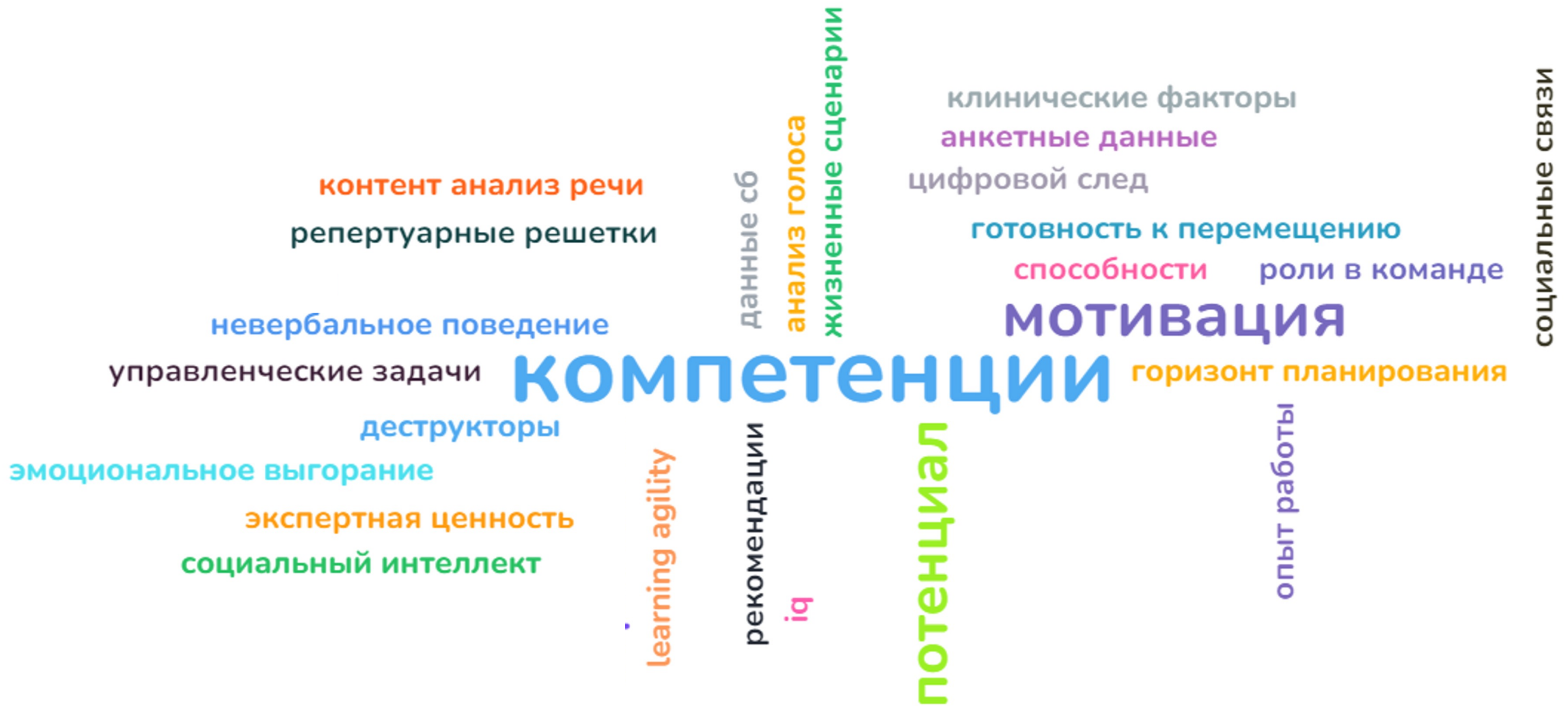
Директор по консалтингу,  
руководитель направления  
«центр оценки»



**Юрий Шатров**

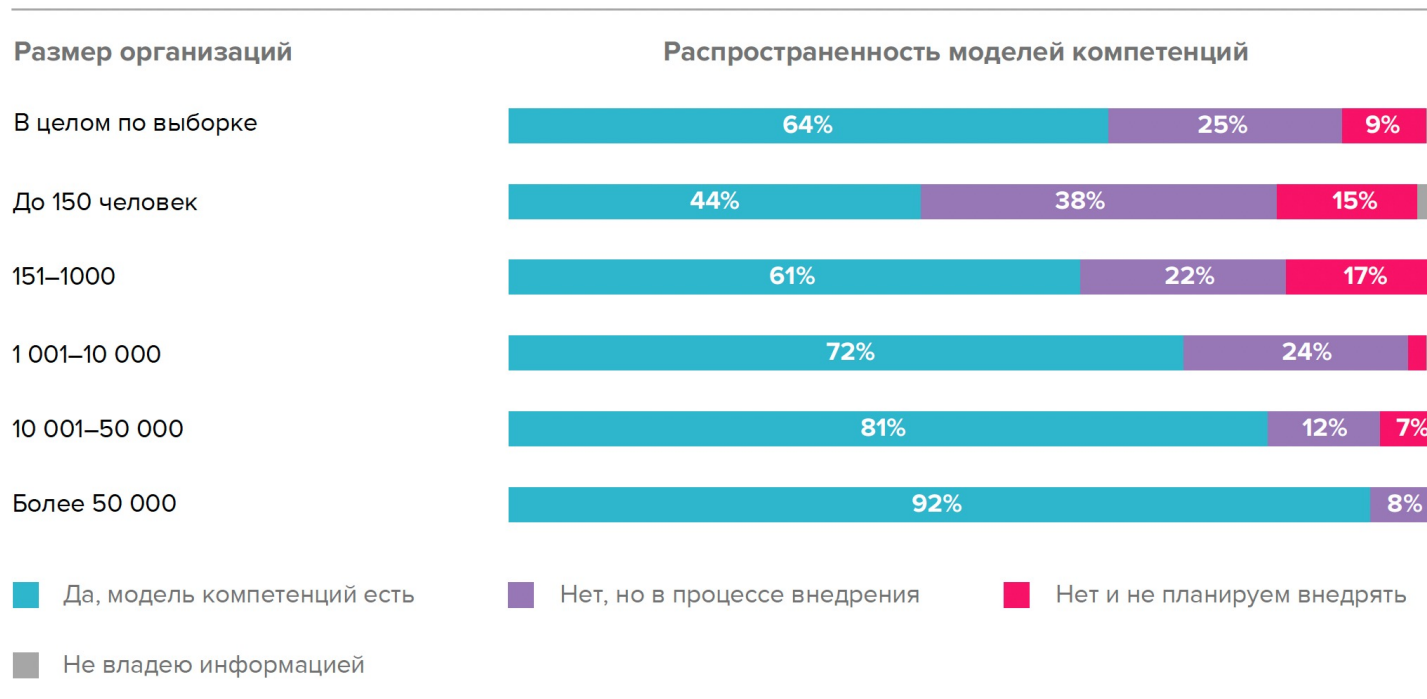
Партнёр, руководитель  
практики Digital  
Assessment

# В оценке могут применяться самые разные критерии



# Но самый распространенный критерий в HR — компетенции

В 100% организаций России и СНГ численностью больше 50 000 человек модель компетенций есть или находится в процессе внедрения.



Скачайте исследование «Будущее оценки персонала» от ЭКОПСИ. Для этого наведите камеру на QR-код или нажмите на [ссылку в электронной версии документа](#)

## Но компетенции обладают известными проблемами. Первая – на деле они описывают не только поведение

Мы проанализировали 60 моделей компетенций клиентов:

- На 55% они отражают наблюдаемое поведение
- На 15% – личностные особенности (которые слабо поддаются наблюдению извне)
- На 15% – мотивацию человека
- На 10% – интеллектуальные способности
- На 5% – остальное (например, опыт, установки)

## Вторая проблема компетенций – их трудно использовать в развитии сотрудников

Часть из наиболее часто оцениваемых компетенций – сложно поддается развитию

Какие компетенции чаще всего оцениваются (НК РЧК, 2015)	Сложность развития (1 – легко развивать, 5 – очень сложно, по Korn Ferry, 2016)
Лидерство и мотивация	4
Ориентация на результат, Ответственность	4
Планирование и организация работы	1
Выстраивание командой работы (управление другими)	3
Коммуникативные навыки	2
Системное мышление	4
Влияние и убеждение	2
Принятие решений	4
Стратегическое / Перспективное мышление	5

## Из-за этого есть разница в том, какие компетенции чаще всего оцениваются, а какие – развиваются

---

### Какие компетенции чаще всего оцениваются (НК РЧК, 2015)

- 1 Лидерство и мотивация
- 2 Ориентация на результат, Ответственность
- 3 Планирование и организация работы
- 4 Выстраивание командной работы (управление другими)
- 5 Коммуникативные навыки
- 6 Системное мышление
- 7 Влияние и убеждение
- 8 Принятие решений
- 9 Стратегическое / Перспективное мышление

### Какие компетенции чаще всего развиваются (у линейного менеджмента, TalentCode, 2019)

- 1 Коммуникативные навыки и навыки влияния
  - 2 Выстраивание командой работы (управление другими)
  - 3 Лидерство и мотивация
  - 4 Планирование и организация работы
  - 5 Управление изменениями
  - 6 Стресс-менеджмент
  - 7 Работа с клиентами
  - 8 Навыки продаж
-



## Третья проблема – у компетенций есть проблемы на уровне статистики (Wirz et al., 2020; Bowler and Woehr, 2006 and 2009)

	Компетенция 1	Компетенция 2	Компетенция 3
Упражнение 1	3	2,5	2
Упражнение 2	1,5	0,5	1
Упражнение 3	2	2	2

— Корреляция внутри одного упражнения (даже по разным компетенциям) находится в интервале 0,31-0,53

Корреляция внутри одной компетенции, измеренной в разных упражнениях, находится в интервале 0,12-0,25

Исследования показывают, что эксперты мыслят о человеке не в терминах компетенций, а в терминах того, насколько эффективно он решает задачу конкретного типа

Всё это привело к развитию ролевого подхода в оценке персонала

- **Роль** - совокупность связанных между собой задач, относящихся к определённой области или цели деятельности
- Когда сотрудник или руководитель решает эту совокупность задач, преследуя эти цели, он выполняет роль

# МОДЕЛЬ УНИВЕРСАЛЬНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РОЛЕЙ ЭКОПСИ

	Операционная Деятельность	Изменения	Люди
	Run	Change	People
Первое лицо V-VI	Корпоративный стратег		Политик
	Инвестор		
Руководитель высшего звена IV-V	Функциональный стратег		Коммуникатор (внутренний, внешний)
	Куратор системы	Спонсор изменений ↑	
Руководитель среднего звена III-IV	Выстраиватель процесса	Лидер изменений (руководитель проектов)	Главный по талантам ↑
Руководитель начального звена II-III	Организатор работы ↑	Проводник изменений	Лидер команды ↑
Исполнитель I-II*	Исполнитель-эксперт	Инноватор	Член команды ↑
			Сервис

↑ Сквозные роли, распространяющиеся и на более высокие уровни управления

I-VI Стратегия должности в крупной организации по Э.Джексу, концепция Requisite organization

# МОДЕЛЬ УНИВЕРСАЛЬНЫХ ЭКСПЕРТНЫХ РОЛЕЙ/УРОВНЕЙ ЭКОПСИ



# ПРЕИМУЩЕСТВА ОЦЕНКИ ПО РОЛЯМ

- Оценивает **результат**: успешность в роли, а не соответствие «идеальному профилю», которому в жизни никто полностью не соответствует
- На понятном бизнесу языке отвечает на вопрос «Насколько успешно сотрудник или руководитель делает **свою основную работу?**»
- Позволяет моделировать **более высокий иерархический контекст** (в смысле уровня должности) для отбора в кадровый резерв и принятия решений
- Позволяет **развивать то, что мы оцениваем**: учить исполнять роль - проще и быстрее, чем развивать компетенции
- Делает модель требований **более компактной**: 5-6 ролей, а не 9-12 компетенций

# А КАК ЖЕ ЛИЧНОСТЬ?

---

В ролевом подходе важно:

**ЧТОБЫ** индивидуальные особенности,  
ограничения, деструкторы человека

**НЕ БЫЛИ** токсичными  
для организации

**НЕ ПРОТИВОРЕЧИЛИ** культуре и ценностям  
организации

Ключевое требование к человеку -

**УСПЕШНОЕ ВЫПОЛНЕНИЕ  
РОЛЕЙ**



# Практические кейсы

# ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ ОЦЕНКИ ПО РОЛЯМ (ЗАДАЧАМ)

## Ситуация

- Быстро растущая компания в области управления объектами коммерческой недвижимости
- Ввиду покупки новых объектов возникла необходимость обеспечить заполнение вакансий
- Требовались уникальные знания и опыт работы, которые невозможно найти на внешнем рынке

## Проект

- Методом интервью был проведен анализ работы и разработаны типовые управленческие задачи
- По каждой задаче разработаны моделирующие упражнения
- Участники оценивались методом «Центр Оценки»

## Результаты

- HR: Сформирован **кадровый резерв** из числа внутренних сотрудников различных функций (маркетинг, финансы, служба эксплуатации) на замещение должности «Руководитель объекта»
- Менеджмент: Удалось достичь высокого принятия новых HR-методов со стороны **руководства**
- Сотрудники: Участники оценки более осознанно подошли к своему **карьерному планированию**
- Через более глубокое **понимание работы руководителя** удалось разрешить «тлеющие» конфликты
- Сформировано **положительное отношение** к процессу регулярной оценки и развития персонала
- Уровень **самовыдвижения сотрудников в кадровый резерв** повысился («сарафанное радио», отзывы участников и т.п.)



# ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ ОЦЕНКИ ПО РОЛЯМ (ЗАДАЧАМ)

## Проект

- Крупный федеральный кадровый конкурс
- Был понятен функционал должности на уровне задач
- Конкурсанты - люди с различным опытом и профилем
- Финальный этап отбора лучших проводился методом «Оценочная конференция»

## Пример моделирующего упражнения

- Цели: оценить эффективность участников в роли *«Представитель (организации) во внешнем мире»*
- Задание:
  - Провести несколько раундов переговоров с разными вводными (контекст, цель, роли)
  - Каждый из участников в малой группе поочередно выполнял роль медиатора. Оценивался только медиатор
  - По итогам каждого раунда медиатор озвучивал предлагаемое им решение, остальные участники оценивали степень своего согласия с решением
  - В зависимости от уровня согласия медиатору присуждалось количество баллов
  - Конкурсанты оценивались по результату их работы в роли, при этом результат мог быть достигнут очень по-разному



# ОСВОЕНИЕ НОВОЙ РОЛИ

# МЕНЯЕТСЯ... ПРИМЕРНО ВСЁ (ПРИМЕР)



## БЫЛО ИСПОЛНИТЕЛЬ

Глубоко разбирался в своей работе

Планировал свою работу

Исполнял задачи сам

Участвовал в совещаниях

Предлагал инициативы

Отвечал только за себя



## СТАЛО РУКОВОДИТЕЛЬ НАЧАЛЬНОГО ЗВЕНА

Эрудирован в смежных областях (шире)

Планирует работу других

Делегирует и контролирует работу других по задачам

Иницирует и проводит совещания

Собирает-согласует инициативы и проводит изменения сверху

Отвечает за подчиненных

- подбирает людей

- согласует их цели

- оценивает их результаты и потенциал

- развивает

- исправляет

- увольняет



# КАК ТРАНСФОРМИРОВАТЬСЯ В НОВУЮ РОЛЬ

Например, по модели ADKAR © Prosci:

1. **Awareness – Понимаю**, осознаю, что я должен начать, и что перестать делать. Чему должен уделять время, а чему уже нет
2. **Desire – Хочу** этого изменения, заинтересован в успехе. WIFM? (зачем это мне)
3. **Knowledge – Учусь** действовать по-новому, в новой роли в новых, или прежних ситуациях
4. **Ability/Action – Действую** по-новому, использую новую роль в работе, получаю обратную связь
5. **Reinforcement – Закрепляю** изменение, делаю новую роль привычной

Вопросы:

- Какие цели будут достигнуты? Какие роли-задачи станут привычными?
- Как я узнаю, что трансформировался? Сколько времени я даю себе на эту трансформацию?
- Куда я сейчас инвестирую время? Куда буду и не буду инвестировать?
- Что буду делать я сам(а) на каждом из этапов, чтобы изменить свою ролевую модель?
- Как буду себя подкреплять, вознаграждать?
- Что может сделать организация, чтобы мне помочь? Как может помочь формальное обучение, коуч или ментор?

# Task-based и ролевой подходы всё активнее внедряются в организациях

В последнем международном руководстве по проведению ЦО (2015 г.) ролевой подход в ЦО был признан равноценной альтернативой оценки по компетенциям.

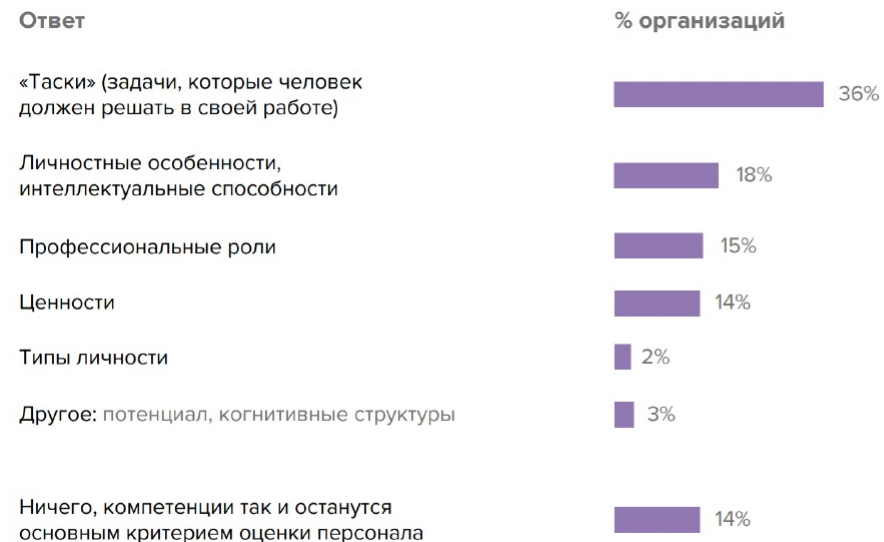
Организации внедряют task-based и ролевой подходы и делятся опытом внедрения

 ЭЛМА ГРУПП

 hh ru  
HeadHunter

 РТРС  
ТЕЛЕРАДИОСЕТЬ РОССИИ

Единственным критерием, который со временем может стать альтернативой компетенций, мнению компаний, – task-based подход (ЭКОПСИ, 2022)



# Участвуйте в исследовании, посвященном трендам в оценке персонала

Исследование позволит ответить на следующие вопросы:

- Что и для какой цели измеряется при оценке персонала в организациях?
- Какие оценочные критерии, методы и инструменты применяются в организациях при оценке сотрудников и кандидатов различных уровней должностей для различных целей?
- Каковы особенности организации процесса оценки?
- Какие тренды наиболее сильно изменят рынок оценки персонала в 2024 году?

Что вы получите:

- Развёрнутый аналитический отчет до официальной публикации результатов исследования.
- Небольшой бонус от компании ЭКОПСИ, который мы вышлем на указанный в опроснике почтовый адрес :)



Для участия в исследовании наведите камеру на QR-код выше или нажмите на [ссылку в электронной версии презентации](#)