

История внедрения skill-based подхода в БКС

Как мы научились видеть людей через призму навыков и что из этого вышло

Екатерина Исаева, HR-директор «БКС Финтех»
Москва, 2026

Ваш лучший Python-разработчик в компании — это кто?

Может быть, это тестировщик, который отлично пишет скрипты на Python, но никому об этом не говорит?

Что такое skill-based подход?

**Это "движок" или операционная
система, на которой работают люди и AI
вместе**

Почему о применении подхода нужно задумываться уже сейчас?



AI нуждается в данных

Без данных о навыках
AI в HR — слеп



Задачи меняются быстро

До 40% задач в ИТ
автоматизируются к 2030



Таланты не приходят в дверь

Нужно видеть и выделять тех, кто может и хочет переучиться



Skill-based подход - суть за 30 секунд

ПРОСТАЯ ФОРМУЛА

Сотрудники компании = Сумма ролей

**Роль = Сумма навыков, необходимых и
достаточных для решения задач здесь и сейчас**

✗ Это НЕ:

Красивые должности
Трудоемкие матрицы компетенций
Политика и бюрократия

✓ Это:

Фокус на результат
Гибкость и скорость
Прозрачность навыков



Мировые лидеры уже там

IBM



Talent Marketplace — внутренний Uber для талантов. **30%** позиций закрыты внутренним перемещением

Amazon



Цифровые паспорта навыков для каждого сотрудника. **10,000+** сотрудников переобучены за год

Unilever



AI-матчинг ролей и навыков сотрудников с проектами сократил внешний найм на **40%**

Это не теория.

Это де-факто стандарт у глобальных игроков.

А что в России?

Крупные компании активно внедряют подход (HH.ru, Ростелеком и другие)



Текущее состояние

- 68% компаний используют оценку навыков частично
- Зрелые практики — у ИТ, финтех, digital-лидеров
- Массовое внедрение — пока на уровне рекрутинга



Барьеры

- Фрагментарность: точечные пилоты вместо системы
- Нет единой методологии и таксономии навыков
- Требуются данные, экспертиза, ИТ-инфраструктура



Перспектива

- Переход от экспериментов к масштабированию у крупного бизнеса — следующие 2–3 года



Динамика внедрения подхода в БКС: от идеи до результата

ХРОНОЛОГИЯ ПРОЕКТА



От пилота до полномасштабного внедрения - 6 месяцев

1500+

ИТ-персонал
Масштаб

2024

Полный цикл
Скорость внедрения

100%

Глубина
Рабочая система, не пилот



С чего начать?



ФАЗА 1 - ПОНЯТЬ (1 месяц)

- Сформулировать, к чему хотим прийти и кто наш помощник
- Продать идею через образ результата
- Выделить роли и описать – это самое объемное и сложное



ФАЗА 2 - ДЕТАЛИЗИРОВАТЬ (2-3 месяца)

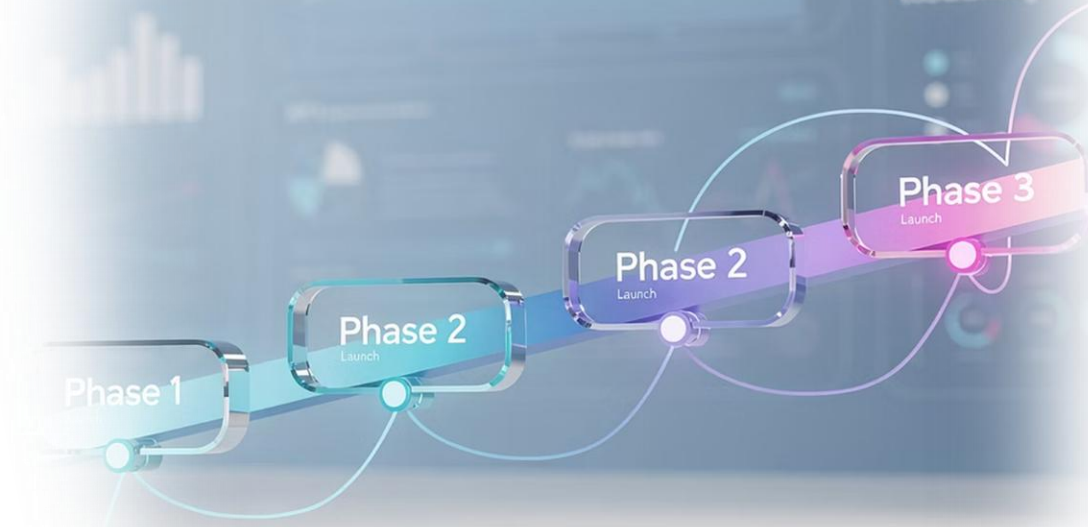
- Уровни для каждой роли (junior/middle/senior/expert)
- Критические и дополнительные навыки
- Пути интеграции с системами и процессами



ФАЗА 3 - ПРИМЕНИТЬ

- Интегрировать с ATS и начать автоматизировать подбор
- Интегрировать с LMS и начать автоматизировать обучение

**Последовательные шаги, доступные
каждой компании**



Пример: как выглядит описание роли

Разработчик Java (MS, Unix based dev)

Уровень

JUNIOR

MIDDLE

SENIOR

EXPERT

Критические навыки

- Java 11+, Spring Boot 2
- REST API/
- PostgreSQL
- Unit-тесты
- Java 11+, Spring Boot 2
- REST API
- PostgreSQL
- RabbitMQ/Kafka
- Интеграционные тесты
- Java 11+
- PostgreSQL, Kafka, Redis
- Микросервисная архитектура
- Горизонтальное масштабирование
- Docker, Kubernetes
- Глубокая экспертиза Java (3+ года)
- Отказоустойчивые системы
- Полный стек технологий
- CI/CD
- Scrum, DDD

Остальные навыки

- BASE, CQS
- Микросервисы (базово)
- DDD
- Docker, Kubernetes
- ELK, Grafana
- gRPC, GraphQL
- DDD
- Websockets, gRPC
- Наставничество
- Конференции
- Opensource
- Публикации

Четкая структура каждой роли:
уровень → критические навыки → дополнительные навыки

Процесс ИТ подбора: до и после

ТРАНСФОРМАЦИЯ ПРОЦЕССА

✗ Было:

Оформление и согласование заявки

Формирование профиля вакансии, согласование

Анализ рынка

Публикация и поиск

Множественные собеседования

Оценка и оффер

✓ Стало:

Автоматическая заявка (роль + уровень)

Бриф и публикация

Поиск и отбор

Одно собеседование

Оценка и оффер

**Сократили длительность процесса на 40%
за счет стандартизации ролей и навыков**

С какими трудностями мы столкнулись

ЧЕСТНО О СЛОЖНОСТЯХ



Сопротивление руководителей

Не все сразу поверили.
Доказывали ценность на пилотах



Качество данных

Первые описания навыков были слишком
общими. Переделывали 2-3 раза



Изменение процессов

Все учились работать по-новому.
Нужно было обучение и выработка новых
привычек



Поддержка системы

Навыки устаревают.
Требуется постоянная актуализация

Главный урок:

- начинаем с малого
- доказываем ценность
- масштабируем постепенно



Результаты и инсайты



Time to hire

Ищем точнее,
собеседуем эффективнее



Внутренняя мобильность

Сотрудники видят
карьерные пути и движутся по ним



Подрядчики

Закрыли потребность
внутренними специалистами

Главное — обнаружили 35 скрытых специалистов в своей команде, которые могут делать вещи, о которых никто не знал

Интересное — поняли, как легко сможем управлять внутренней мобильностью

Что дальше: AI поверх данных о навыках

СЛЕДУЮЩИЙ УРОВЕНЬ

Конкретные проекты на 2026-2027

AI-ассистент для рекрутеров (Q1-Q2 2026)

- Автопоиск кандидатов по навыкам
- Генерация вопросов для интервью
- Генерация текста вакансии

Цель: -30% время подбора

Персональные карьерные треки (Q3 2026)

- Сотрудники видят свои навыки и пробелы
- AI рекомендует курсы и проекты
- Трансформация и расширение роли рекрутера

Цель: 50% с планами развития

Автоматизация адаптации (Q4 2026)

- Индивидуальные планы онбординга
- Подбор менторов по навыкам

Цель: адаптация 3→2 месяца

Планирование команд (2027)

- AI предлагает оптимальный состав команд
- Прогноз потребностей в навыках

Цель: формировать команды за дни

**От данных о навыках к AI-системе принятия решений
с конкретными сроками и метриками**

**Если вы хотите внедрить AI в HR, рекомендую
начать с простого шага: научиться смотреть
на людей через призму навыков**

Без этого AI в HR — это просто дорогой чат-бот

*Если в вашей компании есть похожие интересы,
давайте поговорим:*



@EKVIISA