

СОДЕРЖАНИЕ

EXECUTIVE SUMMARY	3
ВВЕДЕНИЕ	4
ОПРОС И ЕГО УЧАСТНИКИ	5
ТЕНДЕНЦИИ ОЦЕНКИ ПОТЕНЦИАЛА В РОССИИ	7
• ЦЕЛИ ПРОВЕДЕНИЯ ОЦЕНКИ ПОТЕНЦИАЛА	7
• ПРЕДМЕТЫ ПРОГНОЗА В ОЦЕНКЕ ПОТЕНЦИАЛА	8
• ОЦЕНИВАЕМЫЕ КАТЕГОРИИ СОТРУДНИКОВ	9
• СООБЩЕНИЕ СОТРУДНИКАМ РЕЗУЛЬТАТОВ ОЦЕНКИ	10
• ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ	11
• РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ В ОЦЕНКЕ ПОТЕНЦИАЛА	12
• НЕДОСТАТКИ СИСТЕМ ОЦЕНКИ ПОТЕНЦИАЛА	13
ЛИТЕРАТУРА	15
КОМПАНИЯ-ОРГАНИЗАТОР ИССЛЕДОВАНИЯ	16
АВТОРЫ ИССЛЕДОВАНИЯ	16

EXECUTIVE SUMMARY

- **45% российских организаций** оценивает потенциал сотрудников.
- Основные **HR-задачи, в рамках которых оценивается потенциал, связаны с кадровыми передвижениями**: внутренний найм и продвижение сотрудников (77%), выявление высокопотенциальных сотрудников (75%), планирование преемственности (68%).
- Основной предмет прогноза в практиках оценки потенциала – **управленческая эффективность (81%)**. На втором месте **обучаемость сотрудников (53%)**.
- В России самые популярные категории сотрудников, проходящих оценку потенциала, – **линейные менеджеры (83%) и менеджеры среднего звена (86%)**.
- Большинство российских организаций (81%) **сообщает своим сотрудникам результаты** оценки потенциала. Половина организаций 54% делает это с помощью HR-специалистов, а 24% – через непосредственного руководителя.
- Наиболее популярные инструменты и методы оценки потенциала:
 - 1 место: **оценка руководителем и/или вышестоящими коллегами (65%)**.
 - 2 место: **структурированное интервью (57%), центры оценки (56%)**.
 - 3 место: **личностные опросники (52%), тесты способностей (47%) и мотивационные опросники (46%)**.
- Наиболее эффективные инструменты и методы оценки потенциала согласно опыту организаций, принявших участие в исследовании (на шкале от 1 до 5):
 - 1 место: **центры оценки (3,8), комплексные тесты оценки потенциала (3,8)**.
 - 2 место: **структурированное интервью (3,5), тесты знаний (3,5)**.
 - 3 место: **единичные симуляции и упражнения (3,4), кейс-тесты (3,4)**.
- Половина российских организаций (**48%**) **использует результативность** в качестве одного из критериев принятия решений в оценке потенциала. Для **24%** **результативность – «фильтрующий» критерий**, на основании которого отбираются сотрудники для оценки потенциала.
- **Наиболее острая проблема для российских организаций (55%)** – необоснованность конкретных практик оценки потенциала с точки зрения статистических данных (в т.ч. влияния на бизнес).

ВВЕДЕНИЕ

В условиях повышения рыночной неопределённости и темпов организационных изменений оценка потенциала приобретает всё большее значение. Возникает необходимость прогнозировать успех сотрудников в новой деятельности с высоким уровнем неопределённости и сложности, когда текущие навыки и знания не являются определяющими факторами эффективности. На данный момент в России применяется широкий спектр оценочных моделей и методов – от 9-box grid до Blueprint-модели и теста Potential in Focus, в организации внедряются передовые технологии по прогнозу эффективности сотрудников в новых ролях.

Однако вопреки популярности оценки потенциала как HR-задачи, её российская практика до сих пор остаётся неизученной. Пока неизвестны задачи, которые организации ставят в рамках оценки потенциала, подходы к соотношению результативности и потенциала, наиболее острые проблемы. Данный отчёт имеет цель ответить на данные вопросы, в целом продолжив ряд зарубежных исследований оценки потенциала в европейских и североамериканских компаниях:

- Church, A. H., & Rotolo, C. T. (2013). How are top companies assessing their high-potentials and senior executives? A talent management benchmark study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(3), 199–223.
- Talent Strategy Group (2015). Potential. Who's doing what to identify their best? Ссылка на отчёт: http://www.talentstrategygroup.com/application/third_party/ck-finder/userfiles/files/NTMN%20Potential%20Study%202015.pdf
- Church, A. H., Rotolo, C. T., Ginther, N. M., & Levine, R. (2015). How are top companies designing and managing their high-potential programs? A follow-up talent management benchmark study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 67(1), 17–47.
- CRF Research (2016). Assessing Potential. Ссылка на исследование: <http://www.crforum.co.uk/research-and-resources/executive-summary-assessing-potential/>

Отчёт по исследованию будет полезен как представителям российского HR-сообщества, так и бизнес-заказчикам. Он также будет полезен тем, кто занимается проектированием и реализацией практик управления талантами в российских компаниях.

ОПРОС И ЕГО УЧАСТНИКИ

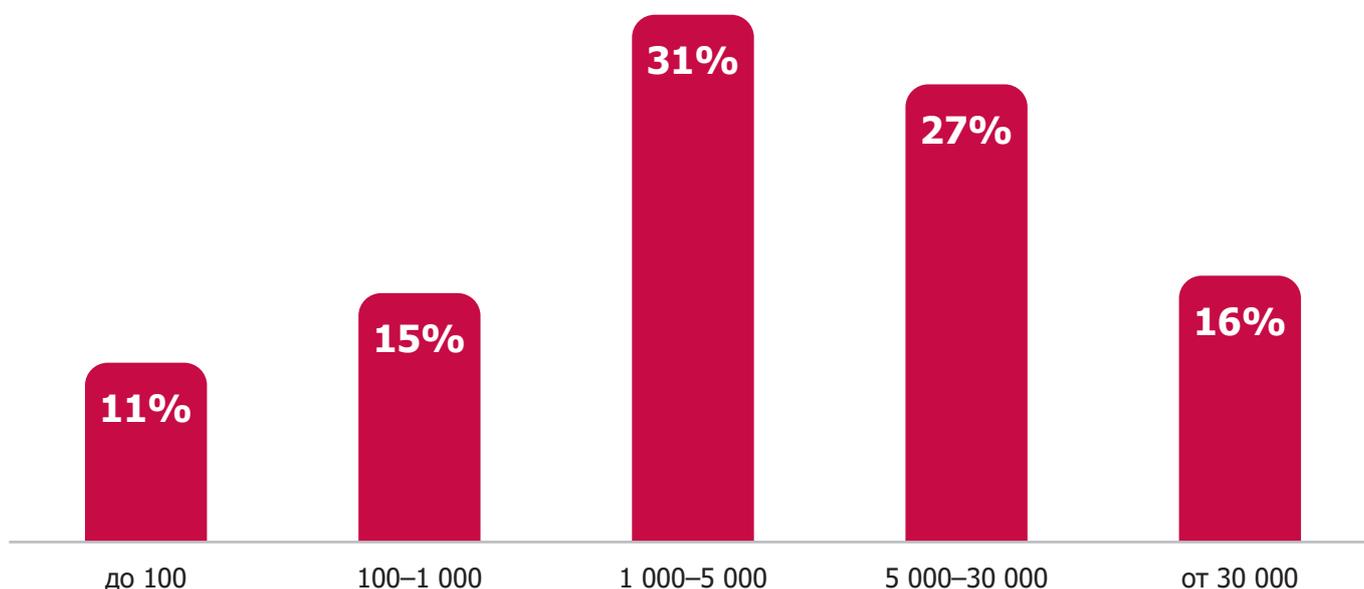
Опрос проводился с мая по июль 2016 года. Анкета распространялась открытым способом через рассылку ЭКОПСИ Консалтинг, рассылку журнала «Штат», а также через тематические группы HR-сообществ в социальных сетях.

В опросе приняла участие 231 организация. Из них 44,6% оценивают потенциал сотрудников и при этом полностью заполнили анкету. Ответы именно этой группы организаций включены в данный отчёт. Под оценкой потенциала в опросе подразумевалось «использование инструментов оценки персонала для прогноза профессиональной (в т.ч. управленческой) эффективности сотрудников». Респондентам предлагалось ознакомиться с этим определением прежде чем ответить на вопрос об оценке потенциала в их организациях.

44,6%
КОМПАНИЙ **Оценивают
потенциал
сотрудников**

В выборке преобладают организации среднего и крупного размера. Наиболее многочисленной оказалась категория с организациями численностью 1000–5000 человек (31%).

..... Количество сотрудников в организациях, где оценивают потенциал

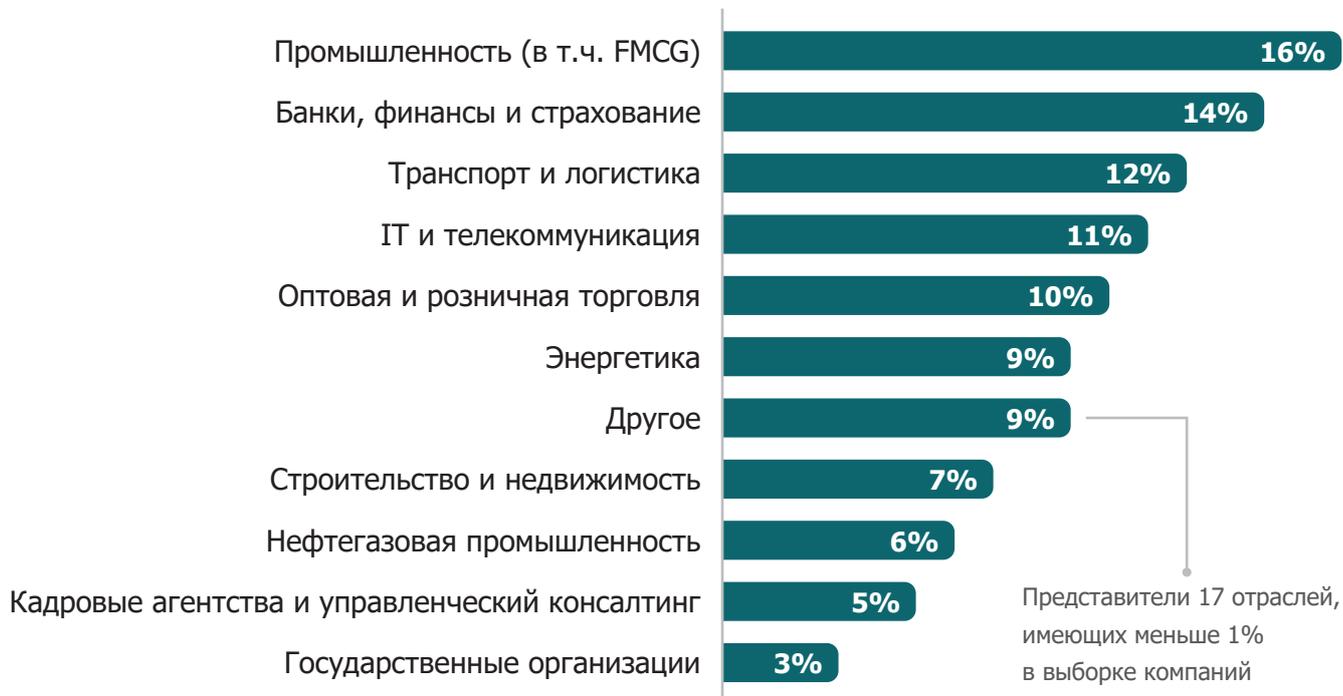


Основная часть организаций представляет следующие индустрии:

- Промышленность (в т.ч. FMCG) – 16%
- Банки, финансы и страхование – 14%
- Транспорт и логистика – 12%
- IT и телекоммуникация – 11%
- Оптовая и розничная торговля – 10%

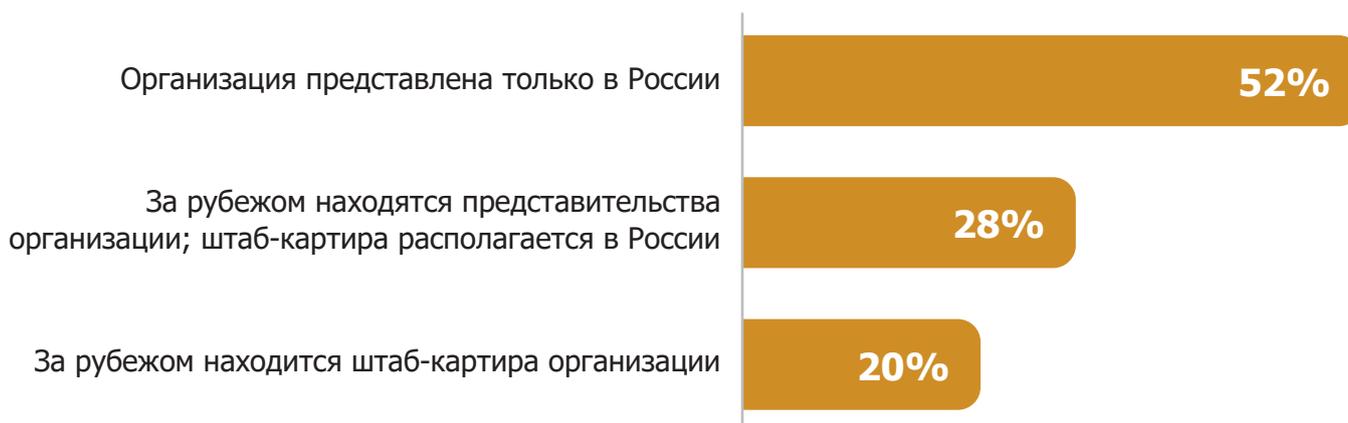
В категорию «Другое» вошли представители 17 отраслей, имеющих меньше 1% в совокупной выборке компаний.

..... Отрасли организаций, оценивающих потенциал



Большая часть организаций имеют штаб-квартиру в России (80% при объединении двух категорий). Оставшаяся часть выборки (20%) представляет международные организации.

..... Представленность организаций за рубежом



ТЕНДЕНЦИИ ОЦЕНКИ ПОТЕНЦИАЛА В РОССИИ

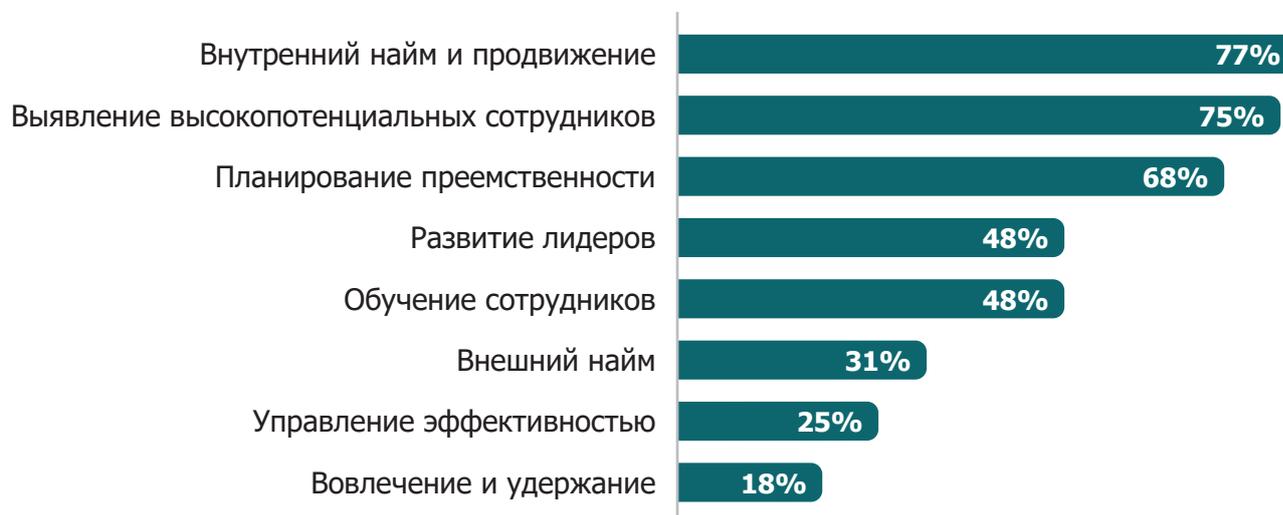
HR-ЗАДАЧИ, В РАМКАХ КОТОРЫХ ОЦЕНИВАЕТСЯ ПОТЕНЦИАЛ

Основные задачи, которые организации преследуют в рамках оценки потенциала, связаны с отбором талантов из числа сотрудников компании. Это внутренний найм и продвижение сотрудников (77%), выявление высокопотенциальных сотрудников (75%) и планирование преемственности (68%). Результаты указывают на то, что организации делают ставку на формирование кадрового резерва и пула HiPo с использованием внутреннего рынка сотрудников.

Вторую группу задачи составляет развитие и обучение сотрудников (по 48%). Это говорит о том, что половина организаций рассматривает задачу оценки потенциала в отрыве от развития сотрудников. В чём риск? Организации могут назначить программы обучения сотрудникам, обладающим низким потенциалом к освоению новых навыков и знаний. В результате инвестиции окупятся не в полной мере, т.к. часть обучаемых не сможет применить опыт, полученный на тренингах.

Только треть (31%) организаций оценивают потенциал при внешнем найме. Компании не привыкли говорить о подборе в терминах потенциала, ограничиваясь оценкой преимущественно знаний и опыта. Мы видим здесь риски: менеджеры, даже если они подбираются «извне», всё так же должны обладать потенциалом к успеху в новой деятельности. Зачастую их деятельность в предыдущей компании сильно расходится с новой работой.

..... HR-задачи, в рамках которых оценивается потенциал



ПРЕДМЕТЫ ПРОГНОЗА В ОЦЕНКЕ ПОТЕНЦИАЛА

Ведущая цель в оценке потенциала – это прогноз эффективности в управленческой деятельности (81%). Эффективная управленческая вертикаль – один из залогов эффективности организации, и поэтому компании стремятся выявить тех сотрудников, которые будут успешны на следующей руководящей позиции.

Половина компаний (53%) прогнозирует успешность в освоении новых навыков и знаний, т.е. оценивает обучаемость. С нашей точки зрения, данная задача будет приобретать актуальность для компаний. Повышение неопределённости в бизнесе и скорости организационных и рыночных изменений – всё это повысит ценность сотрудников, способных освоить новые знания и навыки.

Открытием стало то, что треть компаний (31%) оценивает потенциал по отношению к текущему функционалу. Здесь есть смешение потенциала (как эффективности в новой деятельности) и результативности как эффективности в текущей деятельности. Мы призываем с осторожностью относиться к данному смешению и разделять оценку потенциала и оценку результативности.

22% компаний оценивают потенциал по отношению к экспертной ветке карьеры – способности углубиться в определённую содержательную область. Мы считаем, что этот показатель является позитивным сигналом о расширении понятия потенциала в российском кадровом менеджменте. Потенциал к управленческой деятельности дополняется потенциалом к экспертной карьере. И мы уверены, что этот показатель будет расти. Рост количества матричных структур, «уплощение» вертикальных связей в организациях, – всё это сделает прогнозирование потенциала в экспертных ролях более востребованной задачей.

Только 10% компаний прогнозируют эффективность сотрудников в условиях повышенной нагрузки. По всей видимости, ситуации повышенной нагрузки не присутствуют сами по себе в отрыве от управленческой или экспертной деятельности. Поэтому соответствующая HR-задача просто отсутствует в практиках оценки потенциала.

..... Предметы прогноза в практиках оценки потенциала



ОЦЕНИВАЕМЫЕ КАТЕГОРИИ СОТРУДНИКОВ

Основные оцениваемые категории сотрудников – это линейные (83%) и средние (86%) менеджеры. Компании оценивают сотрудников, уже находящихся на управленческой позиции, с целью выявления тех, кто сможет освоить новые роли и функционал.

Более половины организаций (62%) оценивают специалистов. Нам кажется, что именно для данной категории сотрудников оценка потенциала является одной из самых приоритетных HR-задач, т.к. уровень новизны деятельности на следующем уровне должности очень высок. Фактически, речь идёт о качественном скачке – либо переходе в роль управленца, либо существенном углублении содержательной экспертизы.

Интересно, что потенциал топ-менеджеров оценивают только 37% организаций. В качестве причины можно назвать то, что основная задача в оценке потенциала – это выявление и отбор (стр. 7). На уровне топ-менеджеров задача отбора является менее приоритетной, т.к. вышестоящий уровень должности зачастую недоступен. Но необходимо отметить, что в рамках оценки потенциала может решаться иная приоритетная для компании задача – развитие топ-менеджеров. Оценка потенциала даёт важную информацию о деловых качествах участника топ-команды, которые определяют его эффективность в долгосрочной перспективе. Использование этой информации – учёт деструкторов, расширение репертуара лидерских ролей и стилей, приобретение нового профессионального опыта – может оказать влияние на финансовую успешность компании (Wang, Holmes, Oh & Zhu, 2016).

Категории сотрудников, которые проходят оценку потенциала



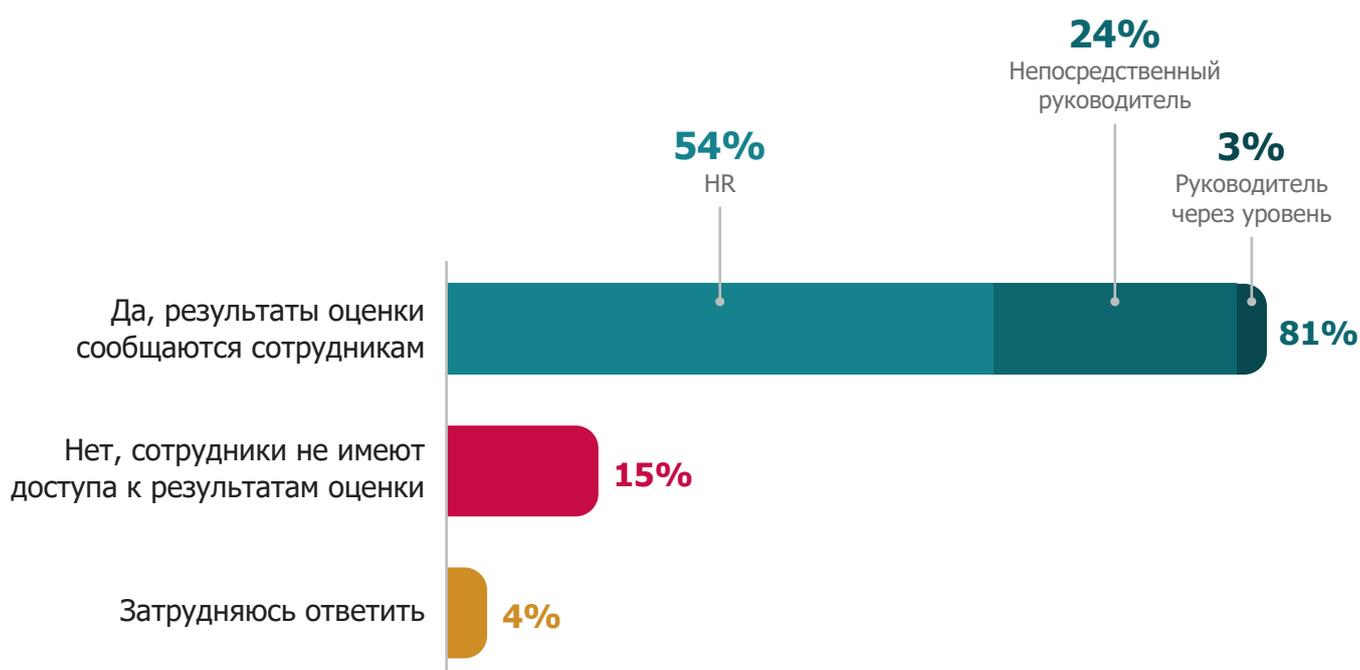
СООБЩЕНИЕ СОТРУДНИКАМ РЕЗУЛЬТАТОВ ОЦЕНКИ

Большая часть российских организаций (81%) сообщает сотрудникам уровень их потенциала. Половина (54%) организаций делает это с помощью HR-специалистов, 24% – через непосредственного руководителя, и в 3% организациях это делает руководитель через уровень.

Эти данные разительно отличают российскую выборку от зарубежных компаний. Так, согласно исследованиям, только 34–42% североамериканских и европейских организаций сообщают сотрудникам уровень их потенциала (Church, Rotolo, Ginther & Levine, 2015; Talent Strategy, 2015). Основанием может быть то, что в зарубежных компаниях отмечается падение результативности и лояльности тех сотрудников, которые не попали в пулы HiPo (Gelens, Hofmans, Dries & Pepermans, 2014; Kotlyar, 2013). Между тем, мы считаем сообщение результатов позитивной практикой по следующим причинам:

1. Сообщение результатов оценки даёт положительный эффект в ситуации, когда понятие «таланта» в компании имеет четкую трактовку, понятную всем сотрудникам. В этом случае как низкопотенциальные сотрудники, так и сотрудники, попавшие в пул талантов, воспринимают решение компании как справедливое (Sonnenberg, van Zijderveld & Brinks, 2014). Необходимость передавать результаты оцениваемым может побудить компанию к разработке более зрелой системы оценки потенциала.
2. Сотрудники, согласно зарубежным исследованиям, всё равно узнают результаты оценки и факт зачисления себя в пул HiPo из неформальных источников (Center for Creative Leadership, 2014). Взяв на себя функцию сообщать результаты, компания может сопроводить их рекомендациями по развитию, поддержкой сотрудников со стороны руководителей. Всё это способно повысить лояльность сотрудников.

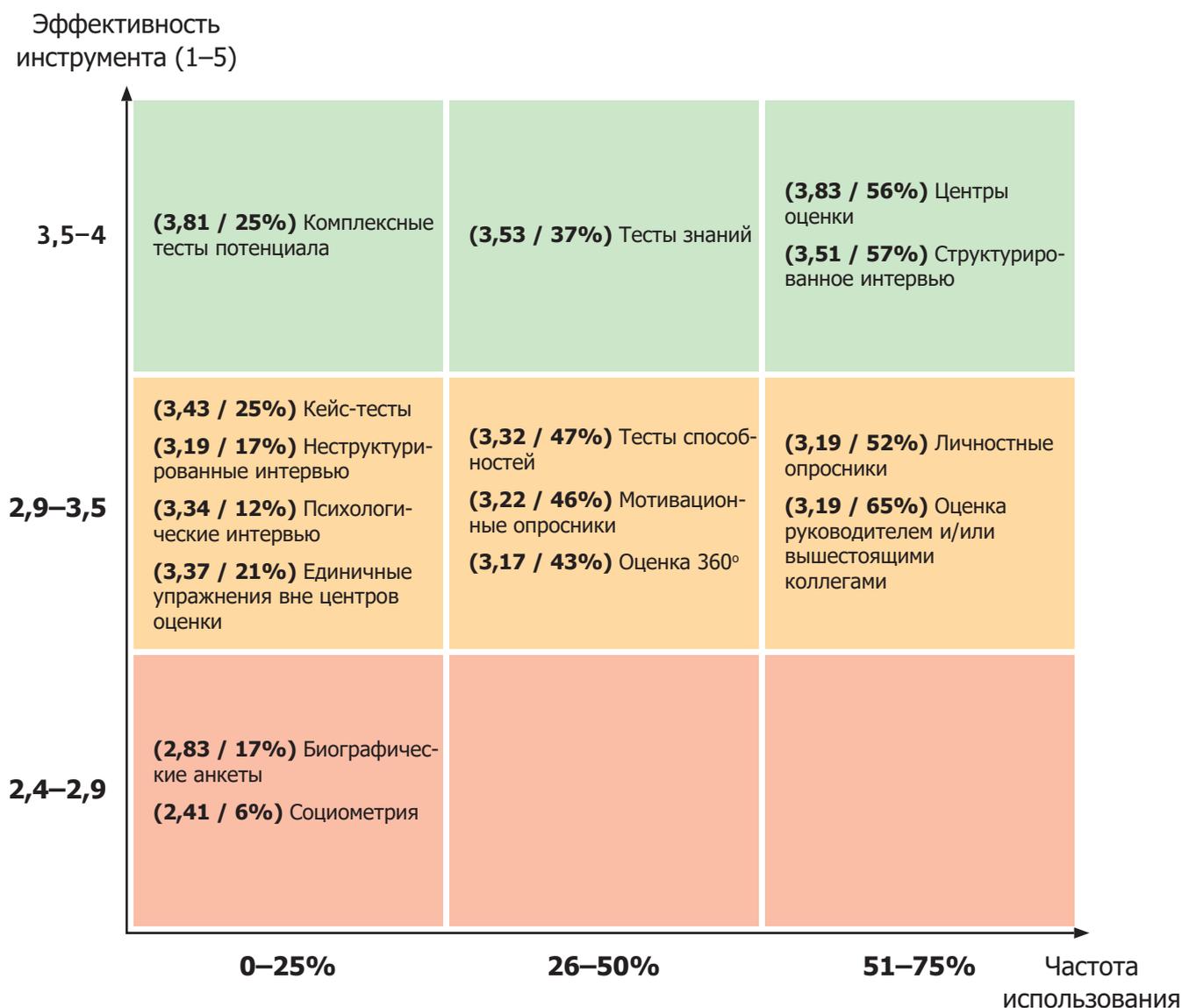
Сообщение сотрудникам результатов оценки потенциала



ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ

Организации выбирали методы, с помощью которых они оценивают потенциал, а также называли их эффективность согласно практике использования в компании.

..... Инструменты, используемые в оценке потенциала



Наиболее используемым инструментом оценки потенциала является оценка руководителем (65%). Популярность этого метода следует из его доступности и необходимости – менеджеры всё равно оценивают сотрудников на калибровочных сессиях или кадровых комиссиях перед принятием кадровых решений. Вместе с тем, мы предостерегаем от использования только этого метода, т.к. в этом случае оценка потенциала тождественна оценке результативности. Менеджеры видят сотрудников в ситуации выполнения ими повседневных задач и поэтому не могут оценить потенциал без сторонних инструментов. Этим объясняется и достаточно низкая эффективность метода – 3,19 согласно оценке организаций.

Таковыми сторонними инструментами наиболее часто становятся структурированное интервью (57%) и центры оценки (56%). Эти инструменты нередко проводятся в рамках одного оценочного мероприятия и измеряют компетенции, определяющий портрет успешного менеджера. При этом центры оценки имеют наиболее высокий ранг по эффективности (3,83), что объясняется их комплексностью и измерением именно поведения. Структурированное интервью обладает более низкой эффективностью (3,51). Это можно объяснить тем, что интервью оценивает самоотчётное поведение и поэтому может быть подвержено искажениям со стороны участника.

Следующими по частоте использования идут типовые психометрические инструменты – личностные опросники (52%), тесты способностей (47%) и мотивационные опросники (46%). При этом эффективность этих методов находится на примерно одном – «среднем» – уровне (3,19-3,32). Это можно объяснить тем, что психометрические инструменты используются либо для выявления наиболее низкопотенциальных участников – как «барьерометрия», либо как метод исследования и самопознания сотрудников. Диапазон их возможностей не отвечает задаче выявления «лучших», наиболее высокопотенциальных сотрудников.

Методы оценки навыков и знаний используются в оценке потенциала реже. К этим методам можно отнести оценку 360° (43%), тесты знаний (37%) и кейс-тесты (25%). Такое положение вещей понятно: потенциал – это вероятность успеха в новой деятельности, в то время как навыки и знания определяют успешность в текущей. Интересным стало то, что эффективность тестов знаний оценивается как достаточно высокая – 3,53.

Наконец, ровно четверть (25%) организаций использует комплексные тесты оценки потенциала – тесты, разработанные специально для оценки потенциала. Это значение контрастирует с тем, что данный метод оценивается организациями как один из самых эффективных – 3,81.

Переоценённые инструменты оценки потенциала

- Оценка руководителем и/или вышестоящими коллегами
- Личностные опросники

Недоиспользуемые инструменты оценки потенциала

- Комплексные тесты оценки потенциала

РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ В ОЦЕНКЕ ПОТЕНЦИАЛА

Один из острых вопросов в оценке потенциала – использование результативности как одного из критериев. Как показывают зарубежные исследования, североамериканские организации используют результативность в качестве главного критерия (Bersin, 2016; Church, Rotolo, Ginther & Levine, 2015). Мы решили углубиться в данный вопрос, и выделили результативность как «фильтр», на основании которого отбираются сотрудники для оценки потенциала, и результативность как действительно один из критериев для принятия кадровых решений.

Результаты показали, что 24% организаций используют результативность в качестве фильтра. В этом случае данные о KPI становятся своего рода «барьерометрией», выделяющей наиболее слабых участников. Логика такова, что, если сотрудник показывает низкие результаты в текущей деятельности, он пока не готов показывать результаты и на следующей. Но на этом оценка не ограничивается, и за замером результативности следует собственно оценка потенциала –

прогнозирование эффективности сотрудника в новой деятельности с использованием специальных инструментов.

Для 48% организаций результативность – один из критериев для принятия кадровых решений. В этом случае оценка потенциала является не воронкой, в которой сотрудники отбираются на каждом этапе, а процедурой с одномоментным принятием кадрового решения. У каждого инструмента есть свой вес в итоговой оценке, выведенный экспертно или статистически. Нам эта практика видится также справедливой в части случаев, в особенности при прогнозе эффективности сотрудников в экспертной роли. Экспертная позиция менее нова для сотрудника по сравнению с управленческой и отчасти пересекается с его текущей деятельностью, что делает актуальным использованием результативности в качестве одного из критериев.

Есть также организации, которые вообще не используют результативность в оценке потенциала. Об этом заявили 14% компаний. Повторимся, что в части случаев учёт метрик KPI является оправданным решением. Как минимум, они свидетельствуют о мотивации и наличных навыках сотрудника.

Наконец, 12% организаций использует результативность в качестве основного критерия. Эта практика нам кажется крайне рискованной, т.к. не соответствует главной задаче оценки потенциала – прогнозу эффективности в новой деятельности.

Результаты показывают, что уточнение вопроса привело к более позитивным данным, чем в зарубежных исследованиях. По всей видимости, западные авторы не разграничивали первичный скрининг кандидатов (результативность как «фильтр») и собственно оценку, в которой результативность имеет вес в качестве одного из критериев.

Использование результативности в оценке потенциала



НЕДОСТАТКИ СИСТЕМ ОЦЕНКИ ПОТЕНЦИАЛА

Респондентам предлагалось выделить наиболее острые недостатки в известных им системах оценки потенциала. Далее приводятся недостатки, занявшие первые пять мест в рейтинге.

Более половины (55%) респондентов заявляет о том, что системы оценки потенциала не обосновывают измерение с точки зрения науки и влияния на бизнес. Можно понимать так, что организации редко внедряют методы проверки эффективности своих практик оценки потенциала. Мы видим здесь существенные риски для компаний, т.к. в этом случае они не смогут вовремя обнаружить и скорректировать слабые критерии и инструменты. В результате низкая эффективность оценки потенциала и отрицательное влияние на бизнес-процессы приведут к обесцениванию её как HR-практики.

Часть респондентов указывают на недостатки в системе критериев оценки потенциала. Чуть менее половины (46%) респондентов в качестве недостатка видят то, что оцениваются не все критерии, связанные с потенциалом. И 34% – наоборот, что оценка не связана с потенциалом. В обоих случаях HR-специалисты могут быть ограничены моделью потенциала/лидерства/ компетенций, которая была разработана в их организации или передана им из зарубежного головного офиса. Мы рекомендуем подходить к разработке критериев только с точки зрения реальных данных, собранных на той категории сотрудников, которая далее будет проходить оценку потенциала.

40% респондентов в качестве недостатка указали то, что результаты оценки на практике не используются. Мы видим здесь основной причиной не налаженную коммуникацию между HR-подразделением и бизнес-заказчиками. Бизнес-заказчики по каким-то причинам не используют результаты оценочных процедур. Повторное обсуждение запроса и образа результата, которыми владеют представители бизнеса, может повысить шанс принятия ими результатов оценки.

Чуть меньше (39%) респондентов как недостаток назвали отсутствие гибкости в оценке: все должности и позиции оцениваются одинаковым набором инструментов и критериев. Построение системы оценки для каждой позиции – крайне ресурсоёмкая цель, поэтому мы рекомендуем использовать универсальную модель потенциала, адаптируемую под уровни должности или группы должностей со схожим функционалом. Адаптироваться могут инструменты – к примеру, специалисты и линейные менеджеры оцениваются тестами и интервью, а средние менеджеры дополнительно в центрах оценки. Адаптироваться могут также «веса» для критериев – в зависимости от категории сотрудников каждый критерий вносит уникальный вклад в оценку.

..... Основные недостатки в системах оценки потенциала



ЛИТЕРАТУРА

- Bersin (2016). What Is a “High Potential” Anyway? Ссылка на исследование: <http://blog.bersin.com/what-is-a-high-potential-anyway/>
- Center for Creative Leadership (2014). High-potential Talent. A View from Inside the Leadership Pipeline. Ссылка на отчёт: <http://www.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/highPotentialTalent.pdf>
- Church, A. H., & Rotolo, C. T. (2013). How are top companies assessing their high-potentials and senior executives? A talent management benchmark study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(3), 199–223.
- Talent Strategy Group (2015). Potential. Who’s doing what to identify their best? Ссылка на отчёт: http://www.talentstrategygroup.com/application/third_party/ckfinder/userfiles/files/NTMN%20Potential%20Study%202015.pdf
- Church, A. H., Rotolo, C. T., Ginther, N. M., & Levine, R. (2015). How are top companies designing and managing their high-potential programs? A follow-up talent management benchmark study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 67(1), 17–47.
- CRF Research (2016). Assessing Potential. Ссылка на исследование: <http://www.crforum.co.uk/research-and-resources/executive-summary-assessing-potential/>
- Gelens, J., Hofmans, J., Dries, N., & Pepermans, R. (2014). Talent management and organisational justice: employee reactions to high potential identification. *Human Resource Management Journal*, 24(2), 159–175.
- Kotlyar, I. (2013). The Double Edge Sword of “High Potential” Expectations. *Europe’s Journal of Psychology*, 9(3), 581–596.
- Sonnenberg, M., van Zijderveld, V., & Brinks, M. (2014). The role of talent-perception incongruence in effective talent management. *Journal of World Business*, 49(2), 272–280.
- Wang, G., Holmes, R. M., Oh, I. S., & Zhu, W. (2016). Do CEOs matter to firm strategic actions and firm performance? A meta-analytic investigation based on upper echelons theory. *Personnel Psychology* (in press).

КОМПАНИЯ-ОРГАНИЗАТОР ИССЛЕДОВАНИЯ



ЭКОПСИ Консалтинг – компания, предоставляющая услуги в области HR-консалтинга. Была создана в 1989 году в Москве как объединение сотрудников факультета психологии МГУ имени Ломоносова. В настоящий момент работает в следующих областях:

- Оценка персонала
- Обучение и развитие персонала
- Организационное развитие (управленческий и HR-консалтинг)
- Исследования и социология
- Автоматизация HR

Мы верим, что стремительно меняющийся мир требует применения технологий, способных ответить на вызовы нового дня. В 1990 году мы первыми стали использовать индивидуальный ассесмент для оценки менеджеров; в 1996 разработали первую в России модель компетенций; и в 2013 создали первый российский тест оценки потенциала – Potential in Focus. Наш подход к оценке отличается научной обоснованностью и гибкостью в подборе инструментов. Таким образом мы достигаем своей цели – повышение эффективности персонала наших клиентов – и следуем нашему главному принципу: «Бизнес делают люди».

АВТОРЫ ИССЛЕДОВАНИЯ



ЮРИЙ ШАТРОВ

Менеджер теста оценки потенциала Potential in Focus

Эксперт по технологиям оценки персонала. Автор 3 психологических тестов, применяющихся в отборе и развитии персонала. По образованию психометрик (МГППУ, НИУ ВШЭ). В настоящий момент координирует разработку профессионального стандарта специалиста по оценке персонала. Ведёт авторский блог по оценке персонала assessment.livejournal.ru.



ГРИГОРИЙ ФИНКЕЛЬШТЕЙН

К.т.н., Партнер компании, Руководитель практики «Центра анализа данных»

Эксперт в HR-аналитике и управлении кадровым потенциалом. Обладает 20 летним опытом в области бизнес-консультирования. Является доцентом программы MBA Финансового Университета при правительстве РФ по предмету «Реструктуризация предприятий, система реинжиниринга». Автор DEEP – технологии, основанной на HR-аналитике и позволяющей создавать модели компетенций и воронки подбора сотрудников с использованием данных о их реальной эффективности.