

Оценка потенциала:
делимся опытом



Юрий Шатров

Руководитель практики Digital
Assessment, ЭКОПСИ



Мария Максимова

Ведущий консультант практики
Digital Assessment

Сотрудники с высоким потенциалом — ключевое преимущество современных компаний

Финансовая успешность компании на 31% зависит от её сотрудников. Сотрудники делают успешным бизнес компании не только сейчас, в текущих рыночных условиях, но и в будущем, в условиях непредсказуемых изменений. Компания должна уметь прогнозировать эффективность сотрудников и отбирать тех из них, кто обладает высоким потенциалом (HiPo's).

Привычные методы оценки персонала не способны прогнозировать эффективность



Результативность (в том числе измеренная руководителем) отражает текущую успешность сотрудника, но не будущую.



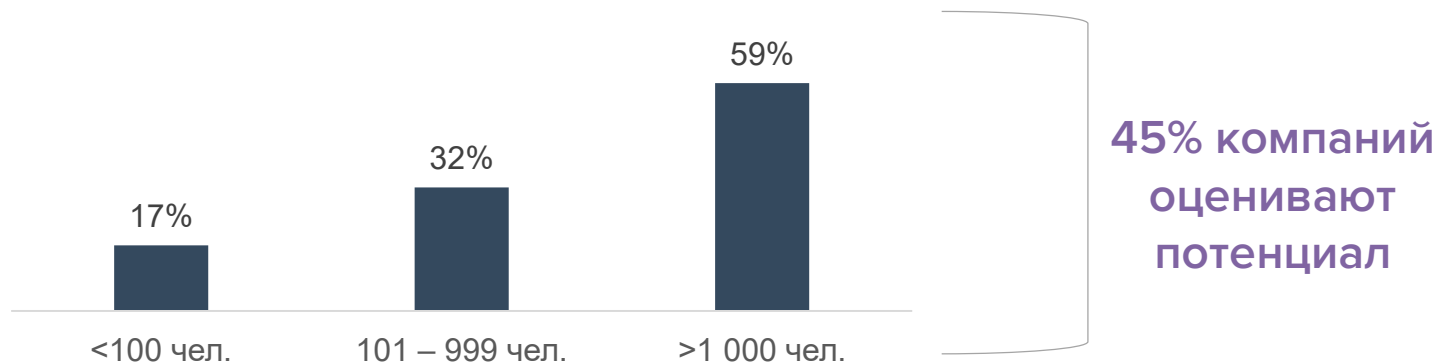
Профессиональные навыки и знания определяют эффективность сотрудника в конкретной работе, но не его способность адаптироваться к новым условиям.

Вывод

Необходимо оценивать потенциал — психологические качества человека, определяющие его эффективность в новых условиях.

Крупнейшие организации оценивают потенциал

Исследование ЭКОПСИ, 2016
(Россия)



Исследование Church et al., 2015
(США)

69% крупных компаний
оценивают потенциал

Что такое потенциал и как его
оценивают?

Потенциал имеет значение там, где есть необходимость работы с чем-то новым

Потенциал – это набор относительно устойчивых характеристик человека, которые прогнозируют его эффективность в новых рабочих условиях

Новая должность
(повышение / ротация)

Необходимость
обучения

Изменение организационных
или рыночных условий

Для оценки потенциала подходят инструменты, прогнозирующие **успешность в новых условиях**

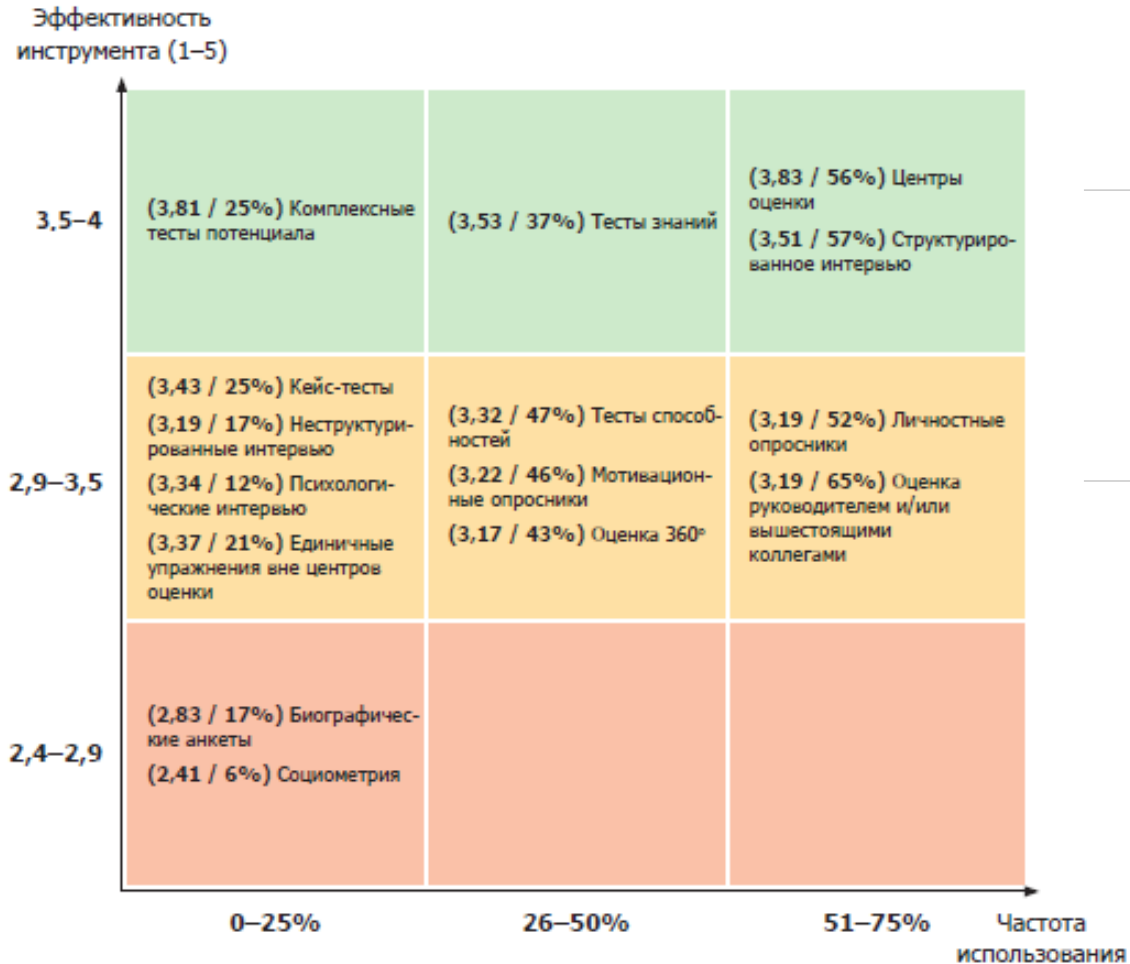
ДА

- Ассесмент-центры
- Тесты на мышление
- *Элементы* из опросников личности, мотивации
- Интервью по компетенциям

НЕТ

- 360
- Тесты проф.знаний
- Оценка CV
- KPI, выполнение целей
- Социометрия
- Биографическое интервью

Эффективность инструментов оценки потенциала: результаты исследования



Согласно опыту участников исследования, наибольшей эффективностью обладают **центры оценки и комплексные тесты потенциала**

Переоценёнными инструментами являются **личностные опросники и оценка руководителем**

Как мы предлагаем оценивать
потенциал?

Составляющие потенциала: результаты исследований на российских компаниях



▼ Достижение результата / драйв / «горящие глаза» / энергия



▼ Обучаемость / learning agility / готовность к изменениям



▼ Анализ / решение проблем



▼ Готовность взять больше управленческой ответственности

Тест Potential in Focus — технология, созданная для оценки потенциала



ОПРОСНИКИ («ХОЧУ»)

- Мотивация к лидерству
- Мотивация к развитию
- Ориентация на результат



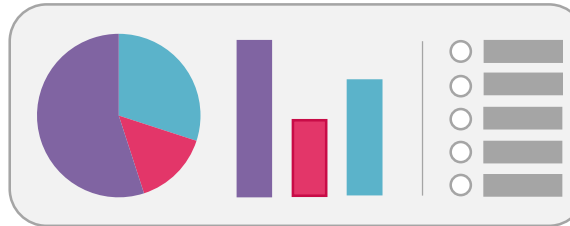
ТЕСТЫ СПОСОБНОСТЕЙ («МОГУ»)

- Скорость мышления
- Критическое мышление
- Открытость мышления
- Социальный интеллект

PIF взял лучшее из разных дистанционных методов оценки, сгладив их недостатки

PIF — комплексный инструмент: участник проходит 6 тестов различной направленности

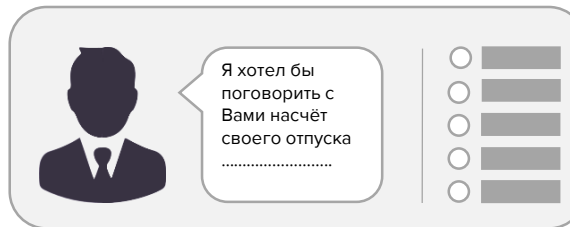
Тесты способностей в PIF измеряют интеллектуальные способности человека к быстрой и глубокой обработке информации, к восприятию нового опыта.



Адаптивные технологии

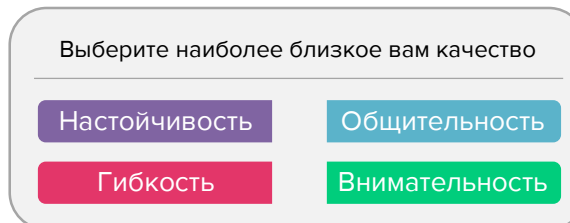
**Концепция когнитивных эвристик
Д. Канемана**

Кейс-тесты в PIF оценивают социальный и управленческий интеллект человека — его способность понимать других людей и влиять на них.



**Концепция General Domain Knowledge
(Lievens, 2016)**

Личностные опросники в PIF измеряют мотивацию человека к работе в новых условиях: приобретению навыков, эффективному выполнению более сложных задач.



Ипсативная методология

**Модель мотивации к лидерству
Chen (2001)**



Анализ – скорость и качество обработки информации. Умение сохранять концентрацию и работоспособность при высоком темпе работы с данными.

ШКАЛА	ОПИСАНИЕ	
СКОРОСТЬ МЫШЛЕНИЯ	Быстрота мышления, способность быстро обрабатывать информацию в стандартных ситуациях с заданными инструкциями и образцами	ВЫСОКИЙ БАЛЛ Человек эффективно справляется с большим количеством сравнительно простых, рутинных задач. Работает быстро.
		НИЗКИЙ БАЛЛ Человеку не стоит поручать много задач (работает медленно).
КРИТИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ	Глубина мышления, способность делать правильные причинно-следственные выводы при наличии неоднозначных условий и множества вариантов решения	ВЫСОКИЙ БАЛЛ Человеку можно поручать задачи, требующие сложного анализа.
		НИЗКИЙ БАЛЛ Человеку не стоит поручать содержательно сложные задачи (мыслит неглубоко).



Изменения – желание учиться и развиваться, внутренний настрой на активную адаптацию к меняющимся условиям, способность нешаблонно мыслить в абсолютно новых ситуациях

ШКАЛА

ОПИСАНИЕ

МОТИВАЦИЯ К РАЗВИТИЮ

Желание учиться и развиваться, всерьёз прислушаться к альтернативному мнению; настрой на изменения

ВЫСОКИЙ БАЛЛ

Человек готов быстро меняться, адаптироваться к новым обстоятельствам, переходить "в новую веру", менять привычные подходы к работе.

НИЗКИЙ БАЛЛ

Человек консервативен: нужно много времени и усилий, чтобы "обратить его в свою веру", убедить изменить привычные методы.

ОТКРЫТОСТЬ МЫШЛЕНИЯ

Эффективное принятие решений в условиях неопределенности, способность рационально действовать, преодолевая собственные стереотипы, способность адаптироваться к новым условиям

ВЫСОКИЙ БАЛЛ

Человеку можно поручать задачи, требующие "свежего взгляда", инноваций, нешаблонного мышления.


НИЗКИЙ БАЛЛ

Человеку нужно задавать четкие конкретные правила, стандарты, шаблоны работы. Не стоит поручать задачи, требующие инноваций.



Коммуникация – готовность брать больше управленческой ответственности и способность работать с новыми командами

ШКАЛА	ОПИСАНИЕ
МОТИВАЦИЯ К ЛИДЕРСТВУ	ВЫСОКИЙ БАЛЛ Готовность и стремление человека занимать управленческие позиции и нести те издержки, которые влечет за собой руководство людьми Человеку нравится работать с подчиненными. Высока вероятность, что в его команде будут сильные, вовлеченные люди.
	НИЗКИЙ БАЛЛ Есть риск снижения вовлеченности и ухода сильных людей из команды такого руководителя.
СОЦИАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ	ВЫСОКИЙ БАЛЛ Способность понимать других людей, определять их мотивы и чувства и влиять на них без использования административных рычагов Человек не сделает серьезных коммуникативных ошибок в переговорах, способен эффективно вести себя в сложных ситуациях социального взаимодействия.
	НИЗКИЙ БАЛЛ Человек может делать серьезные ошибки в коммуникации. Не следует поручать ему ведение ответственных переговоров или руководство сложным коллективом.

 **Драйв** – уровень энергии для решения более масштабных задач. Готовность ставить высокие цели и брать на себя ответственность за их выполнение, установка на преодоление препятствий.

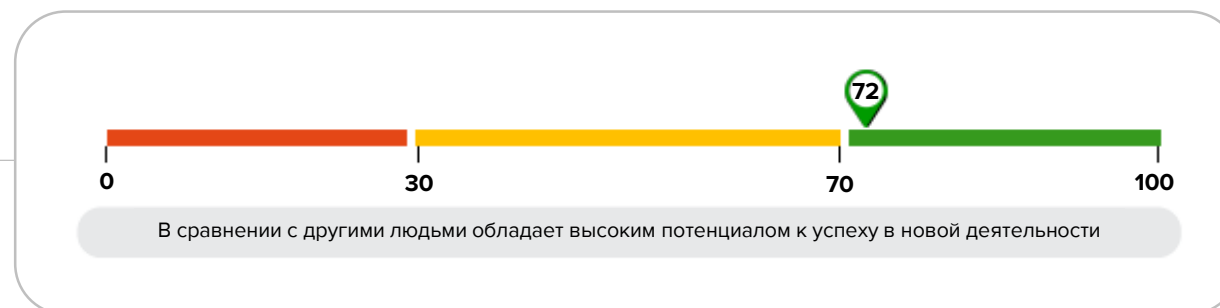
ШКАЛА	ОПИСАНИЕ	
ИНИЦИАТИВНОСТЬ	Готовность самостоятельно ставить себе задачи и выступать с инициативами по улучшению рабочих процессов	ВЫСОКИЙ БАЛЛ Готов самостоятельно ставить себе задачи и выступать с инициативами по улучшению рабочих процессов.
		НИЗКИЙ БАЛЛ Человек не стремится самостоятельно управлять своей деятельностью, «плышет по течению».
НАСТОЙЧИВОСТЬ	Стремление преодолевать препятствия на пути достижения цели	ВЫСОКИЙ БАЛЛ Проявляет упорство при столкновении с серьёзными препятствиями на пути к цели. Стремится добиваться результата вне зависимости от возникающих преград.
		НИЗКИЙ БАЛЛ Не проявляет упорства при столкновении с преградами на пути к цели. Отказывается от достижения цели в случае появления каких-либо препятствий.
АМБИЦИОЗНОСТЬ	Стремление самостоятельно ставить амбициозные цели в работе	ВЫСОКИЙ БАЛЛ Обладает высоким уровнем притязаний, ставит перед собой цели очень высокого уровня.
		НИЗКИЙ БАЛЛ Обладает низким уровнем притязаний, не ставит перед собой целей высокого уровня.

Результат теста — ЯСНЫЙ ОТВЕТ О ПОТЕНЦИАЛЕ человека



Пример **PDF-отчёта** для заказчика. Также автоматически формируется отчёт для участника, содержащий подробные практические рекомендации по развитию потенциала.

Каждый сотрудник получает итоговый балл, отражающий его потенциал.



Нет необходимости интерпретировать каждый отчёт — можно построить рейтинг всех сотрудников и выбрать лучших. Специально для этого автоматически формируется **XLS-отчёт** с результатами всех участников в виде таблицы.

Эффективность PIF доказана в 7 исследованиях на российских компаниях

У сотрудников с высоким баллом по PIF **результативность через год работы на 41%** выше, чем у менеджеров с низкими результатами.

Изменение результативности через год работы на новой должности.



По своей эффективности PIF превышает требования Российского стандарта тестирования персонала.

Характеристики оценочных инструментов	Показатели PIF (Potential in Focus)	Требования Российского стандарта тестирования персонала
Надёжность	0,72 — тестовые шкалы	0,7
	0,61 — опросниковые шкалы	0,6
Валидность	0,41	0,15

22x

У сотрудников с высоким PIF в **22 раза выше шанс** стать топ-менеджерами, чем у сотрудников с низким PIF.

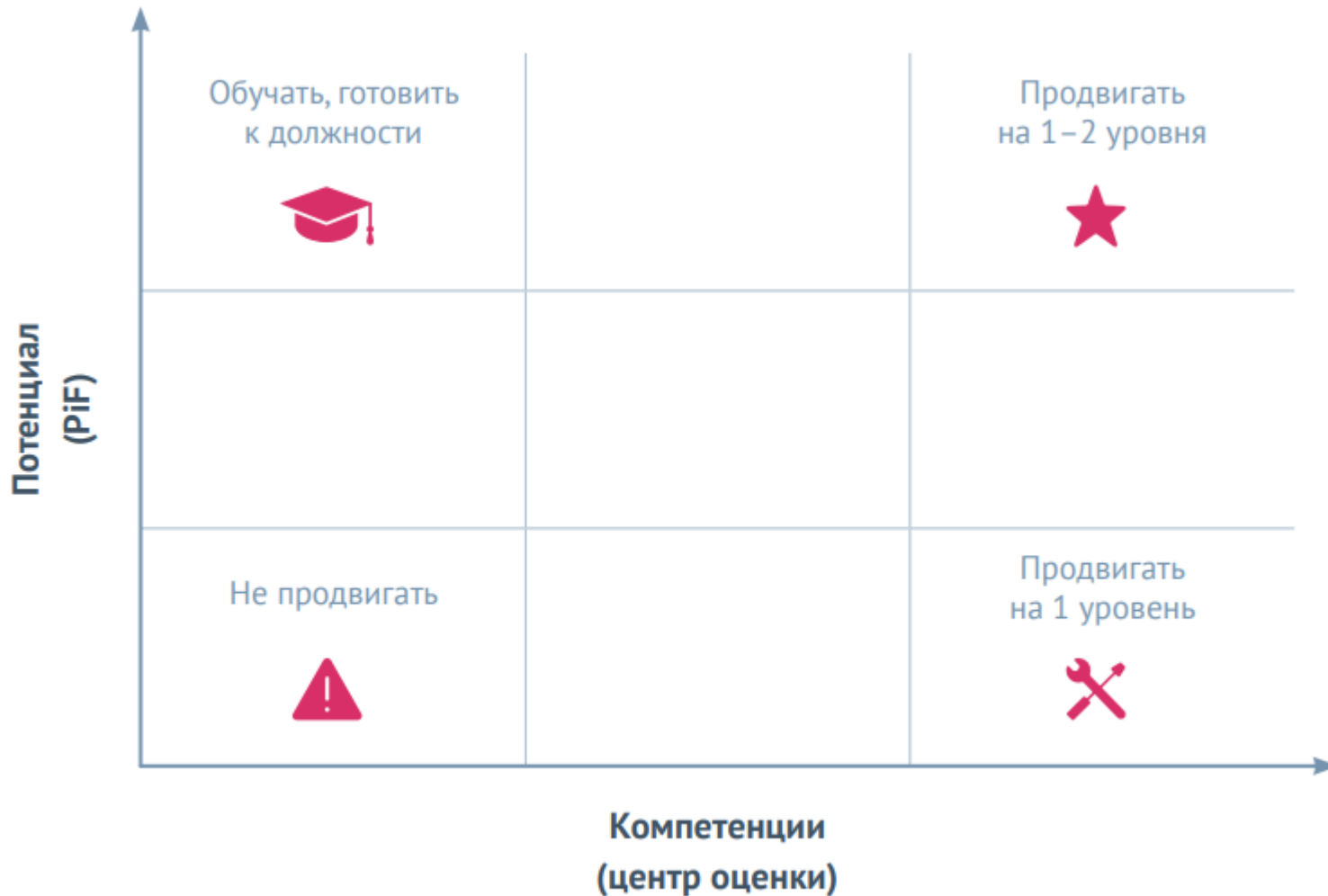
Оценка потенциала: опыт и советы

Наш опыт в оценке потенциала: клиентами PIF являются более **150 ведущих российских компаний**

Банки	Сбербанк	Газпромбанк	Банк «Открытие»	Русфинанс Банк
Страхование	ВСК	Согаз <small>СТРАХОВАЯ ГРУППА</small>		
Нефть и газ	Роснефть	Лукойл	Зарубежнефть	Газпром нефть
Химия	Сибур	Уралкалий	Фосагро	
Металлургия	Русал	Северсталь	ОМК	
Транспорт	РЖД	ПГК	T.A. Management	
Телекоммуникации	Ростелеком	Билайн	TELE2	
Розничная торговля	X5 Retail Group	Ашан	Лента	М.Видео
IT	Wargaming	Сибинтек	SDV	Together
Фармацевтика	Bayer	Astellas	Veropharm	GlaxoSmithKline
Энергетика	Россети	Enel		
Автомобили	РОЛЬФ Рольф	АВТОМИР Автомир	Бизнес Кар	Inchcape

Совет 1. Комбинируйте инструменты

Не психометрикой единой

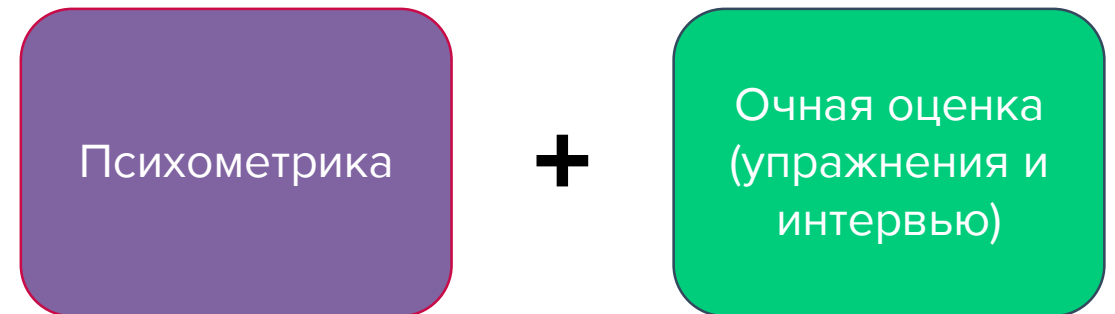


Психометрика и ЦО-интервью оценивают потенциальную успешность человека.

- **Психометрика** оценивает универсальные качества, которые лежат в основе обучаемости (потенциал).
- **ЦО и интервью** оценивают более специфичные качества, необходимые для определённой должности / группы должностей.

Совет 1. Комбинируйте инструменты

Психометрика – это фильтр или дополнение



Совет 2. Используйте локальные нормы

Нормы – выборка, с которой мы сравниваем результаты тестирования участника.

Использование локальных норм может повысить точность оценки на 7-20%

Варианты норм в зависимости от задач:

- Отрасль
- Уровень должности
- Нормы внутри компании

Совет 3. Тестируйте под контролем администратора

От **3 до 15%** людей
заполняют тесты совместно
или «подсаживают» на своё
место кого-то другого

Совместное заполнение или
заполнение другим
человеком
снижает точность оценки на
20-30%

Совет 4. Осторожно с повторным тестированием!

Ретест – повторное заполнение участником определённого теста.

Для подтверждения результатов
дистанционного тестирования

Полезная практика

В рамках ежегодных процессов
формирования КР / пулов HiPo

Опасная практика

Необходимо строить отдельный
рейтинг по участникам, которые
заполнили тест повторно

Совет 5. Обратная связь участнику – важна

1. Всем – отчёт по результатам. Устная обратная – по желанию участника.
2. Лайфхаки:
 1. ОС в «сослагательном» наклонении – «в будущем Вы...», «в новых ситуациях, на новой должности, Вам может быть трудно....».
 2. Интерпретируем низкие значения в терминах рисков (а не слабых сторон участника).
 3. Скорее не следует говорить итоговый результат по оценке потенциала – место в рейтинге участника / уровень соответствия профилю. Слишком стрессогенно.
 4. Спрашиваем у участника, насколько он согласен. Если не согласен – не настаиваем.

Совет 6. Соотнести результаты с профилем предполагаемой должности

«Идеальные» лидеры редки – мало у кого все составляющие потенциала развиты на одинаково высоком уровне.

НО: чаще всего на некоторые из качеств не предполагается «повышенной нагрузки», и средних баллов по ним более чем достаточно для эффективности в новой роли.

Лучший выбор – вдумчиво сопоставить результаты кандидата и будущие требования к нему, оценить разрывы между актуальными возможностями человека и ожиданиями. Найти опоры, которые может предложить компания для поддержки: например, сильный аналитик в замы чуткому и ориентированному на людей управленцу, либо наставничество руководителя по сложной теме и т.д.

Совет 7. Ставить разумные цели по работе с потенциалом

Все качества, входящие в понятие «потенциал», меняются:

- медленно
- при значительных сфокусированных усилиях
- достаточной внутренней мотивации человека

Со стороны компании:

Поддержка в компенсации сложностей
и постепенном развитии

Полезная практика

Жесткие цели по необходимому
приросту потенциала

Опасная практика

Повышается риск, что человек
демотивируется и не будет работать
как-либо с потенциалом

Совет 8. Внимание к организации процесса оценки

Как вовлечь участников и минимизировать сложности:

1. Заранее направить письмо от компании, с описанием целей и процедуры оценки, предполагаемым использованием результатов
2. Обязательно указывать контактное лицо внутри компании – к кому можно обратиться с организационными вопросами
3. Дать рекомендации и возможность правильно спланировать работу с тестом: выделить достаточно времени, в спокойной обстановке и бодром состоянии, и т.д.
4. Познакомить администраторов / HR с тестом и наиболее частыми вопросами участников, чтобы быстрее решать возникающие вопросы
5. Заранее обеспечить технические условия – прохождение писем через фильтры, доступ к сайту из корпоративной сети и т.д.

РiF предоставляется по простой ценовой политике

Все цены указаны в российских рублях и без НДС

2 900

**тестирование одного
человека**

В стоимость включены все
отчёты и использование
онлайн-системы Linkis

Объём проекта (в Р)	Размер скидки (%)	Оценка одного человека
50 000–299 999		2 900
300 000–499 999	10	2 600
500 000–999 999	15	2 450
1 000 000–1 999 999	20	2 300
2 000 000–3 999 999	25	2 150
4 000 000–9 999 999	30	2 000
10 000 000–19 999 999	35	1 850
От 20 000 000	40	1 700

Приглашаем к исследованию «Будущее оценки персонала»

По результатам опроса Вы первыми получите отчёт с результатами исследования. В нём Вы найдёте ответы на следующие вопросы:

- Какие технологии оценки российский рынок считает инновационными?
- Как изменится оценка в ближайшем будущем?
- Какие инструменты и продукты рынок считает эффективными?

Опрос анонимный, его заполнение займет 20 минут.

Исследование проводится до 27 марта 2022 года.

[Пройти опрос](#)





БИЗНЕС ДЕЛАЮТ **ЛЮДИ**

www.digital.ecopsy.ru

www.ecopsy.ru



[@digital_assessment](https://t.me/digital_assessment)

Тел. +7 (495) 645 21 15

E-mail: milov@ecopsy.ru

