



**Оценка потенциала:
делимся опытом**



Юрий ШАТРОВ

Руководитель практики «Digital Assessment»,
ЭКОПСИ

Опыт в психометрике и оценке: 6 лет

Области экспертизы:

- Разработка психометрических инструментов
- Управление проектами по оценке
- Системы ATS / TMS
- HR-аналитика
- Тренинги оценочной тематики



Николай МИЛОВ

Директор по развитию бизнеса
практики «Digital Assessment»,
ЭКОПСИ

Опыт в психометрике и оценке: 5 лет

Области экспертизы:



- Управление проектами по оценке
- Обучение и развитие
- Тренинги оценочной тематики



Зачем оценивать потенциал?
(кратко)

Сотрудники с высоким потенциалом – ключевое HR-преимущество современных компаний

Привычные методы оценки персонала не способны прогнозировать эффективность

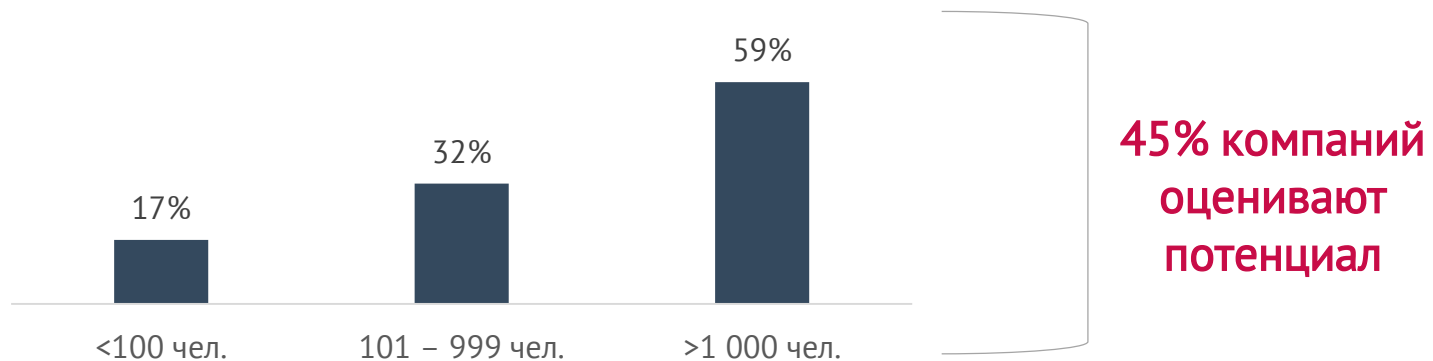
	Результативность (в том числе измеренная руководителем) отражает текущую успешность сотрудника, но не будущую.	Только 15-30% тех, кто показывает высокий результат, обладают потенциалом
	Профессиональные навыки и знания определяют эффективность сотрудника в конкретной работе, но не его способность адаптироваться к новым условиям.	Корреляция между уровнем развития навыков, необходимых в текущей работе, и эффективностью в новых условиях, – 0,14

Вывод

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

Крупнейшие организации оценивают потенциала

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**

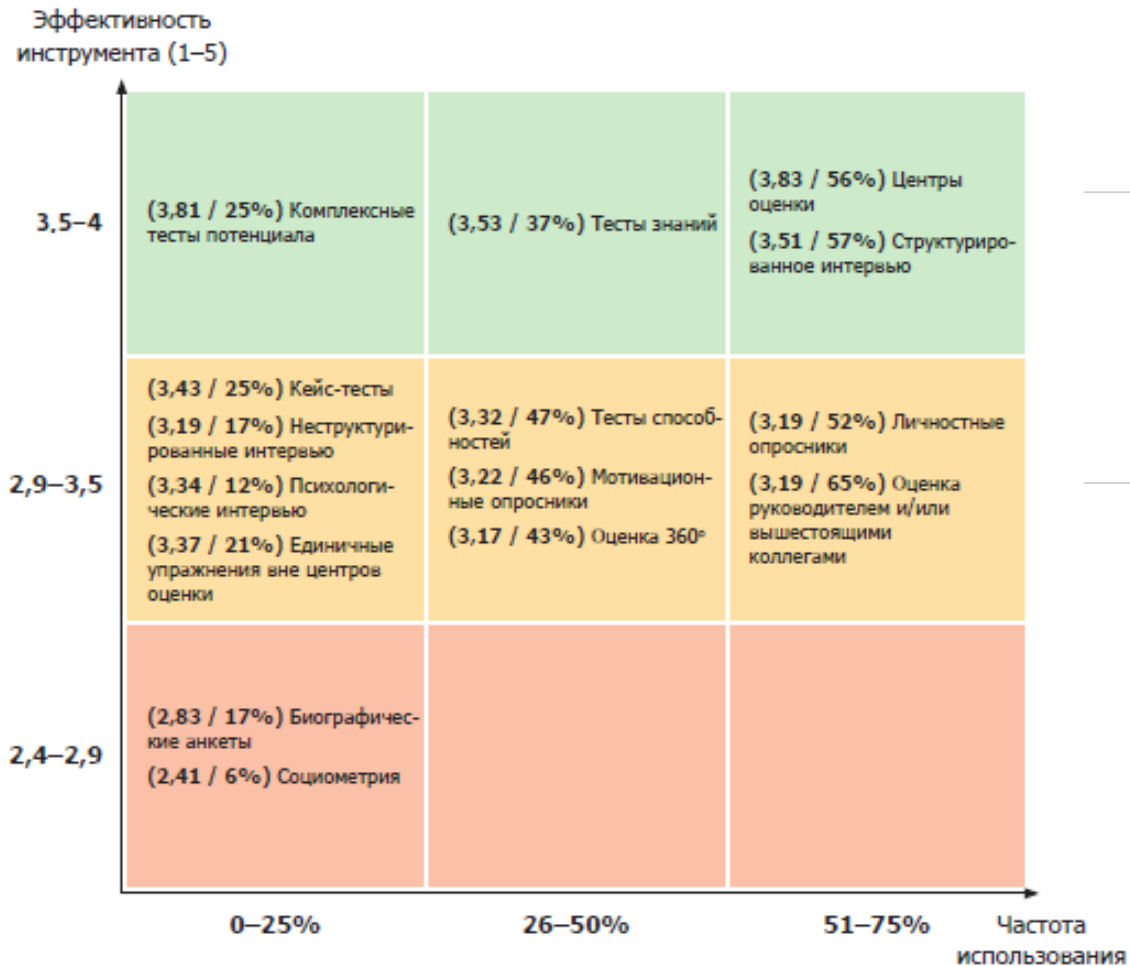
ДА

- 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

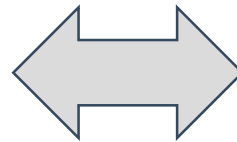


▼ Готовность взять больше управленческой ответственности

Тест **Potential in Focus** – технология, созданная для оценки потенциала



ОПРОСНИКИ («ХОЧУ»)



ТЕСТЫ СПОСОБНОСТЕЙ («МОГУ»)

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

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

Скорость – быстрота мышления, способность быстро обрабатывать информацию в стандартных ситуациях с заданными инструкциями и образцами



АНАЛИЗ

**Скорость
мышления**

Критическое
мышление

Высокий балл - человеку можно поручить большое количество сравнительно простых, рутинных задач. Сможет работать быстро.

Низкий балл - человеку не стоит поручать много задач (работает медленно).

Обучение - Обработка

client.webassessment.ru/#page=/Project/Edit/32adc881-711b-481e-ba21-7a50379eb3d7&p.tab=exercises&tree=1-1

Предпросмотр

Секция 2. Таблица и график. 02:36

Прибыли трех компаний 1995-2012 гг.

Год	Компания А (тыс. руб.)	Компания В (тыс. руб.)	Компания С (тыс. руб.)
1995	0	200	800
1996	0	450	900
1997	0	450	750
1998	0	450	850
1999	0	400	800
2000	0	650	800
2001	0	850	850
2002	0	350	850
2003	0	250	700
2004	0	350	750
2005	0	450	800
2006	0	600	600
2007	0	750	550
2008	0	800	500
2009	0	800	450
2010	500	800	400
2011	750	550	350
2012	541	800	200

Выберите один вариант ответа:

- 541 тыс. руб.
- 2 223 тыс. руб.
- 3 467 тыс. руб.
- 4 771 тыс. руб.
- 5 442 тыс. руб.

Ответить

Вопрос 3
Разница в прибыли компаний А и В в 2003 – 2009 гг. составила:

© ЭКОПСИ Консалтинг, 2012. Копирование материалов или их частей без письменного разрешения производится по закону.

Критическое мышление - глубина мышления, способность делать правильные причинно-следственные выводы при наличии неоднозначных условий и множества вариантов решения



АНАЛИЗ

Скорость
мышления

Критическое
мышление

Высокий балл - человеку можно поручать задачи, требующие сложного анализа.

Низкий балл - человеку не стоит поручать содержательно - сложные задачи (мыслит неглубоко).

Из-за разгула стихии, заблокировавшего работу многих компаний, предприятий и транспортных служб, экономика США теряет миллиарды долларов. Многонаселенные и наиболее экономически активные штаты и территории, которые оказались на пути урагана Сэнди, обеспечивают примерно четверть из 13,6 трлн долларов валового выпуска экономики США. Общий материальный урон, нанесенный ураганом, может превысить 20 млрд долларов, в том числе примерно 7-8 млрд долларов составляют убытки страховых компаний, сообщил Чарльз Уотсон из Kinetic Analysis. По другим оценкам, ущерб приблизится к 40 млрд долларов. В четвертом квартале экономика США может недосчитаться 25 млрд долларов (ВВП), сказал в интервью аналитик IHS Global Insight Грегори Дако.

Какой вывод нельзя сделать из этого текста?

Выберите один вариант ответа:

- Ураган затронул четверть экономически активных американских штатов
- Значительная часть убытков образована убытками страховщиков
- Ураган окажет влияние на экономику в четвертом квартале
- Оценки потерь, которые ураган принес экономике США, различаются
- Точные масштабы последствий урагана еще неизвестны

Ответить

Социальный интеллект – способность понимать других людей, определять их мотивы и чувства и влиять на них без использования административных рычагов



Высокий балл - человек не сделает серьезных коммуникативных ошибок в переговорах и ответственной коммуникации (при высоких баллах в разделе "Анализ", он может вести сложные переговоры)

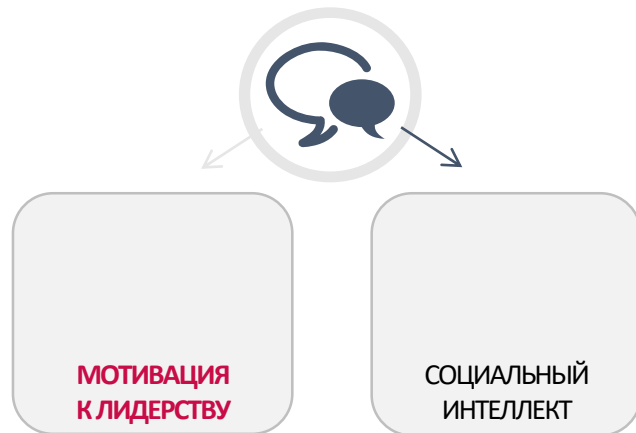
Низкий балл - человек может делать серьезные ошибки в коммуникации. Не следует поручать ему ведение ответственных переговоров.

Михаил – директор научно-исследовательского института. Подавляющая часть работников института – это люди преклонного возраста, добившиеся значительных успехов в науке и имеющие звания профессоров, академиков, а также научные степени. Один из почетных работников института (Николай Иванович) начал негативно высказываться о политике Михаила, в кулуарных беседах он разжигает напряжение в коллективе, критикуя кадровые и финансовые решения директора. Как следует поступить Михаилу?

Проранжируйте, на первое место ставьте максимально эффективное действие, на последнее – минимально эффективное.

- Вызвать Николая Ивановича к себе, спросить, все ли его устраивает. Создать ситуацию, при которой у Николая Ивановича будет возможность высказать свое недовольство прямо. Обсудить, поискать компромиссы.
- Организовать с Николаем Ивановичем неформальную встречу. Во время встречи не показывать виду, что Михаил знает о его критике, просто поинтересоваться его мнением о последних новостях в сфере науки.
- Прямо попросить Николая Ивановича не увеличивать разрыв между работниками и руководством. Объяснить, что это может негативно сказаться на деятельности института.
- "Поймать" Николая Ивановича в коридоре и доброжелательно, но напрямую спросить, что его не устраивает. Не скрывать, что Михаилу известно о его критических высказываниях. Попросить объяснений.
- На очередном совещании сказать, что Михаилу известно о кулуарных беседах, что он их не одобряет. Отметить, что все решения принимаются во благо сотрудников. Ответить на вопросы, если они возникнут.

Мотивация к лидерству – готовность и стремление человека занимать управленческие позиции и нести те издержки, которые влечет за собой руководство людьми



Высокий балл - человеку нравится работать с подчиненными. Высокая вероятность, что в его команде будут сильные, вовлеченные люди.

Низкий балл - есть риск снижения вовлеченности и ухода сильных людей из его команды. Этот риск требует мониторинга.

Открытость мышления - эффективное принятие решений в условиях неопределенности, способность рационально действовать, преодолевая собственные стереотипы, способность адаптироваться к новым условиям



ИЗМЕНЕНИЯ

Мотивация
к развитию

Открытость
мышления

Высокий балл - человеку можно поручать задачи, требующие "свежего взгляда", инноваций, нестандартного мышления.

Низкий балл - человеку нужно задавать четкие конкретные правила, стандарты, шаблоны работы. Не стоит поручать задачи, требующие инноваций

Мотивация к развитию - желание учиться и развиваться, всерьёз прислушаться к альтернативному мнению; настрой на изменения.



ИЗМЕНЕНИЯ

Мотивация
к развитию

Открытость
мышления

Высокий балл - человек готов быстро меняться, адаптироваться к новым обстоятельствам, переходить "в новую веру", менять привычный подход к работе.

Низкий балл - человек консервативен, нужно много времени и усилий, чтобы "обратить его в свою веру", убедить изменить привычный подход к работе

Драйв - уровень энергии для решения более масштабных задач, чем человек делает сейчас. Готовность ставить высокие цели и брать на себя ответственность за их выполнение, установка на преодоление препятствий.



Высокий балл - человека можно "грузить" дополнительными объемами работы, поручать задачи, требующие упорства, преодоления препятствий.

Низкий балл - человек может "пасовать" перед сложными задачами и препятствиями, снимать с себя ответственность. Этот риск требует мониторинга.



Формулировки, отражающие содержание рабочей деятельности. Это повышает точность оценки



Ипсативная технология, предотвращающая получение социально-желательных ответов

Выберите 1 утверждение, которое характеризует Вас наиболее точно; и одно наименее точное

	НАИМЕНЕЕ ТОЧНО	НАИБОЛЕЕ ТОЧНО
В работе я ставлю себе амбициозные цели	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Я помогаю коллегам в трудных ситуациях	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Я делаю свою работу вовремя	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Я обучаюсь новым подходам в работе	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

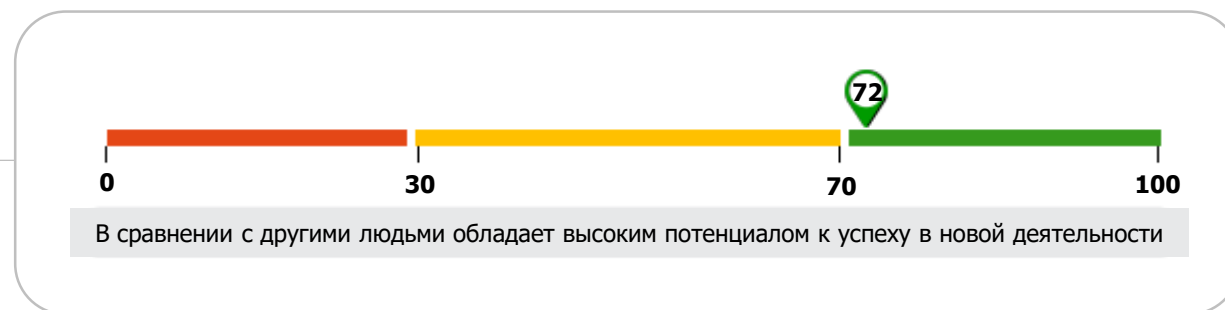
Ответить

Результат PIF – 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.

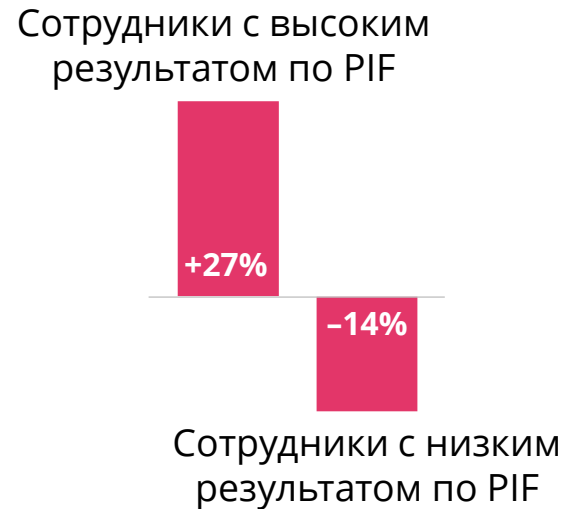


Нет необходимости интерпретировать каждый отчёт – можно построить рейтинг всех сотрудников и выбрать лучших. Специально для этого автоматически формируется **XLS-отчёт** с результатами всех участников в виде таблицы.

Эффективность PIF доказана в 7 исследованиях на российских компаниях

У сотрудников с высоким баллом по PIF **результативность через год работы на 40%** 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 – <i>тестовые шкалы</i>	0,7
	0,61 – <i>опросниковые шкалы</i>	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.



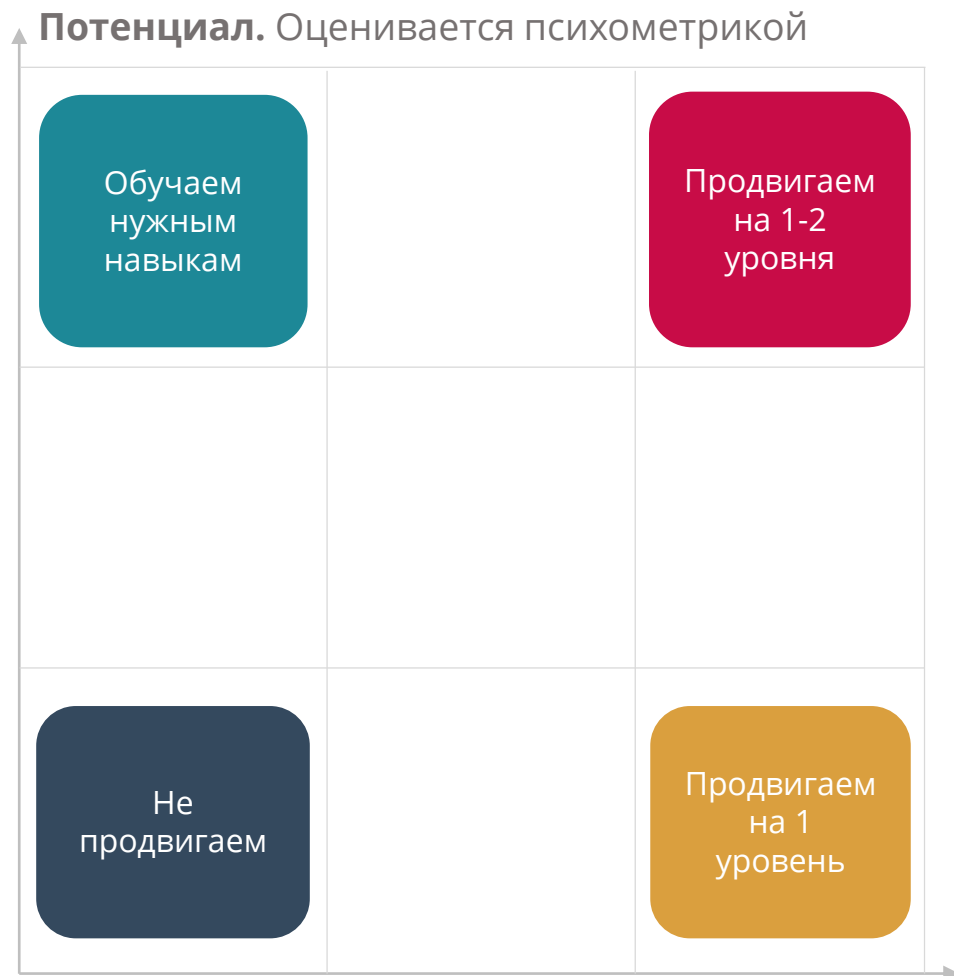
Оценка потенциала:
ОПЫТ И СОВЕТЫ

Наш опыт в оценке потенциала

Банки	Сбербанк	Газпромбанк	Банк «Открытие»	Русфинанс Банк
Страхование	ВСК	Согаз		
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	Автомир	Бизнес Кар	Inchcape

Совет 1. Комбинируйте инструменты

Не психометрикой единой



Навыки, необходимые в новой должности.
Оцениваются в поведенческой оценке (ЦО, интервью)

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%

Нормы по
отрасли

Нормы по
уровню должности

Нормы по
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 в ретестом!

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 участника – важна (пусть мы все про неё забываем)

1. Всем – отчёт по результатам. Устная обратная – по желанию участника.
2. Лайф-хаки:
 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.