

В предыдущей теме номера «HR-аналитика» мы катком прошли по интуитивному методу работы большинства HR-ов (кто-то с гордостью уповает на персональный опыт набивания шишек). Однако сегодня этого ой как мало, и на глазок оценить человека сложно, необходимы инструменты, тем более когда речь заходит о высокопотенциальных сотрудниках. О том, как создать эффективную «скамейку запасных», которая сохранится в долгосрочной перспективе, мы поговорили с Евгением ЛУРЬЕ, руководителем центра разработки оценочных технологий «ЭКОПСИ Консалтинг».



# Эффективная «скамейка запасных»

**«Секреты управления персоналом»:** Можно ли уверенно говорить о том, что оценка потенциала — это тренд? Мы в данном случае говорим даже не о постсоветском пространстве, а о мире в целом. Настораживают цитаты, например: «Это какой-то ужас — пытаться предсказать, как человек поведет себя в будущем» (Тим Роузи, директор Talent Management, Dell).

**Евгений Лурье:** Да, оценка потенциала стала безусловным трендом за последние 2–3 года. Для примера можно взять серьезные международные оценочные конференции — SIOP и International Congress on Assessment Center Methods. Тема потенциала там звучит рефреном во многих докладах.

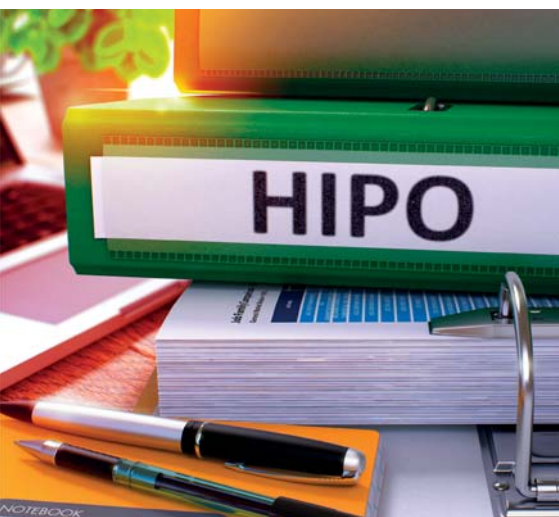
И что бы ни говорил Тим Роузи, мы все вынуждены будем заниматься этой темой всё больше и больше. Связано это со стремительной сменой внутреннего устройства организаций — переходом на гибкие системы управления и постоянным поиском соответствия организационной структуры стремительно меняющемуся рынку. В этой ситуации нужны такие же гибкие и достаточно универсальные сотрудники, готовые быть эффективными вне зависимости от конъюнктуры рынка и компании.

**«СУПер»:** Как вообще возникла эта тема в «ЭКОПСИ»? Запрос от ваших заказчиков?

**Е.Л.:** Да, конечно. Всем эффективным компаниям нужна «скамейка запасных». И привлечение внешних экспертов для оценки потенциала — вещь вполне типичная. Тема эта в «ЭКОПСИ» появилась в момент зарождения компании в 1989 году. Просто тогда мы использовали для оценки потенциала более «ювелирные» инструменты (например, индивидуальное интервью по ключевым жизненным и профессиональным событиям). С середины 90-х к ним добавился ассессмент, работающий на ту же задачу, но более технологично. С 2012 года мы выпустили психометрический инструментарий для оценки потенциала — тест PIF (Potential in Focus). Тренд в сторону технологизации очевиден.

**«СУПер»:** HR-ы больше полагаются на опыт и интуицию, а это наверняка не лучший помощник в оценке потенциала. Не так ли?

**Е.Л.:** Опыт — лучший помощник в деле «клонирования» себе подобных. Для работы в схожих условиях



интуитивная оценка руководителя вполне годится. Для прогноза успешности в новых условиях руководители уже не слишком пригодны. Нужно искать что-то стандартизированное и имеющее доказанную прогностическую способность (валидность).

**«СУПер»:** Какие инструменты обладают такими свойствами?

**Е.Л.:** Тесты общих способностей, отдельные показатели из личностных опросников, безусловно, ассессмент, а еще лучше, если всё вышеперечисленное применяется в комплексе. Именно эти инструменты позволяют решать задачу качественного прогноза профессиональной успешности в новых условиях.

**«СУПер»:** И все же вы работаете непосредственно с HR-ми или выделенными по Talent Management?

**Е.Л.:** Нашими любимыми заказчиками оценки потенциала являются люди, отвечающие за поиск и развитие талантов внутри организации. Чаще всего это HR-ы, но мы особенно ценим вариант, когда такую роль берут на себя

высшие руководители компании. Вдвойне мы ценим готовность этих людей мыслить современно. А именно — разделять этап сбора информации и принятия решения по кандидату. Ведь для правильного решения нужно посмотреть и на данные о потенциале, и на KPI, и на оценки непосредственного руководителя. Все это в совокупности дает шанс принять грамотное и взвешенное решение о кандидате.

**«СУПер»:** Есть мнение, что управлением талантами у нас «наелись» — пул талантов сформировали, а дальше непонятно, что делать. Ваши коллеги считают, что проблема в некачественных инструментах оценки потенциала. Вы согласны?

**Е.Л.:** «Наелись» у нас классическими проектами в духе «оперативный и стратегический кадровый резерв». Это действительно анахронизм — слишком много обещаний людям, слишком мало конкретики, чтобы по результатам назначать людей из резерва.

Полагаем, что основная проблема все же не в инструментах отбора, а в управленческой культуре. Ведь очень часто руководители ставят задачи на форми-



Евгений ЛУРЬЕ

рование резерва максимально обобщенно, а в результате хотят 80 % назначений из резерва. Или же наоборот — ставят задачу сразу в форме «провести ассессмент». А может, в конкретном случае это и не нужно совсем.

**«СУПер»:** Как открывается ларчик?

**Е.Л.:** Очень просто — руководители должны хорошо ставить задачу на формирование «скамейки запасных» (в каких конкретно подразделениях это нужно и зачем, какие требования к людям и тому подобное). А специалисты по оценке могут подобрать нужный инструмент под задачу.

**Четырехкомпонентная модель потенциала «ЭКОПСИ»**

**Драйв.** В этом блоке находятся уверенность в собственных силах, мотивация достижения, нацеленность на результат, амбициозность, готовность отвечать за результат.

**Анализ.** Ключевым навыком потенциально успешного сотрудника является умение эффективно приобретать новый опыт — получать новые знания, осваивать новые способы работы, вникать в новые должностные обязанности.

**Изменения.** В этом блоке оценивается мотивация («хочу») и способность («могу») к переменам.

**Коммуникация.** Способность правильно понимать намерения и чувства людей, а также умение воздействовать на это поведение (договариваться, налаживать отношения, мотивировать). Эти способности дополняются внутренней мотивацией работать с людьми — мотивацией к лидерству и готовностью работать в команде.





**«СУПер»:** Как материализовался PIF? На ком испытывали? Какие задачи можно решать с помощью PIF?

**Е.Л.:** PIF хорош при отборе кандидатов для новых бизнес-задач, очертания которых понятны лишь в общем виде (ситуация изменений, организационные реформы, новые направления бизнеса). Он позволяет измерить характеристики, которые пригодятся кандидатам вне зависимости от конъюнктуры рынка и конфигурации бизнеса. Это очень ценный

**Potential in Focus (PIF)** — психометрический инструмент, позволяющий измерять потенциал сотрудников. Основные его достоинства:

- фокус на балансе способностей и мотивационной готовности.
- нацеленность на среднесрочную и долгосрочную перспективы;
- возможность оценить большое количество людей в сжатые сроки.

дим уже больше 20 лет, довольно трудно оцениваются такие качества, как обучаемость, готовность к развитию. Именно с этого мы стартовали, создав первую версию продукта PIF learning agility. Дальше инструмент дополнился оценкой управленческого потенциала: драйва, мотивации к лидерству, способностей к пониманию и влиянию. Сейчас это комплексный инструмент, который позволяет с разных сторон взглянуть на потенциал человека в решении новых задач.

**«СУПер»:** Чтобы HiPo приносили пользу, наверняка и сама компания должна отвечать каким-то критериям?

**Е.Л.:** В компании должна развиваться прозрачная управленческая культура, где прозрачность и обоснованность кадровых решений поставлены во главу угла. Равно как и ответственность менеджмента за взятые на себя обязательства по развитию и назначению высокопотенциальных людей. Тогда HiPo станут не модным термином, а обыденным инструментом формирования «скамейки запасных» для ключевых позиций в компании. ■

дополнительный инструмент, который позволяет оценивать вероятные риски при принятии тех или иных кадровых решений. Для руководителей эта информация является крайне полезной, так как ни прошлые заслуги, ни опыт не позволяют судить о рисках в неопределенном будущем.

История появления самого инструмента предельно проста: PIF появился из запросов наших клиентов. Как оценить риски и возможности кандидатов, не затевая большие и дорогие истории типа ассессмента? Также были и частные вопросы. В классическом ассессменте, который мы прово-

