



Оценка потенциала: ключевые тренды и технологии

Евгений Лурье. Мастер-класс



Ведущий: Евгений Лурье



- ▼ **Должность:** руководитель центра разработки оценочных технологий, директор по работе с клиентами
- ▼ **Области экспертизы:** технологии оценки персонала, автоматизация оценки, аудит качества оценки
- ▼ **Образование:** МГУ, факультет психологии; диссертация по разработке тестов
- ▼ **Сертификаты:** Professional Test User - Level B (BPS, 2011), Developing Assessment Centers (ACSG, 2013), Talent Q (2012).
- ▼ **Опыт:** консультант по оценке персонала, руководитель проектов, продакт менеджер, разработчик Стандарта центра оценки и тестирования персонала

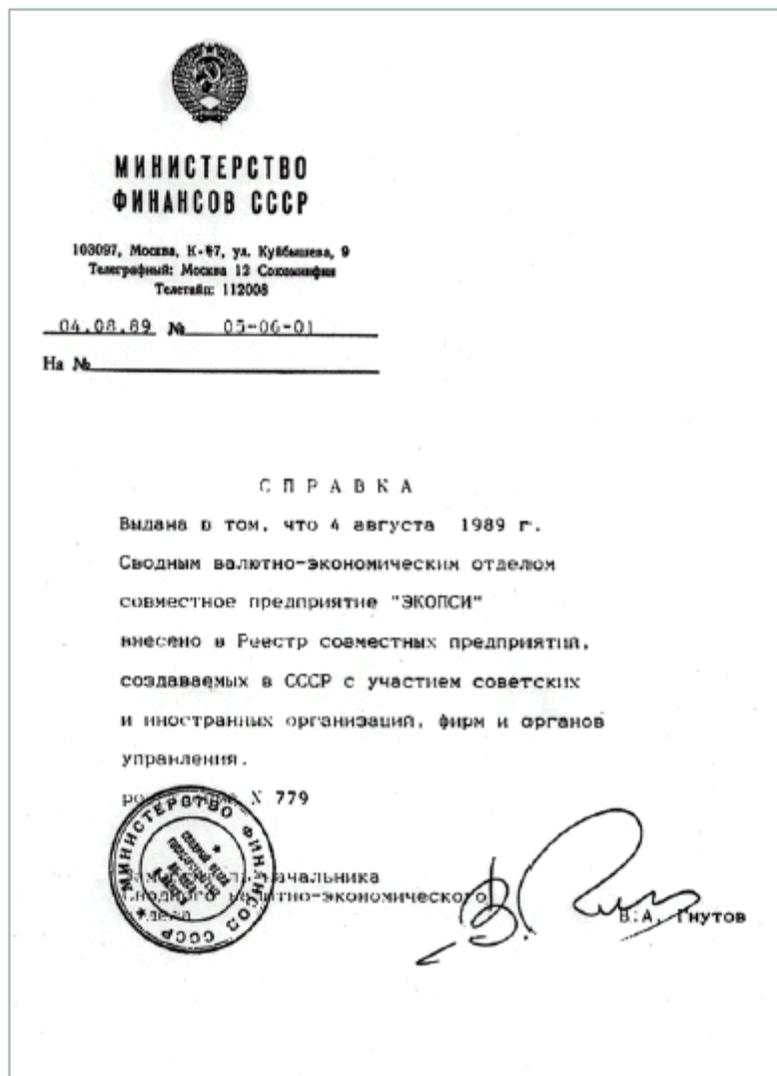
МЫ В РЕЙТИНГАХ

▼ В течение последних 8 лет «ЭКОПСИ Консалтинг» занимает лидирующие места в рейтингах (по данным журналов «Эксперт» и «Коммерсантъ Деньги»)



| Место в рейтинге | Консалтинговая группа |
|------------------|--------------------------|
| 2013 | |
| 1 | IBS |
| 2 | «ЭКОПСИ Консалтинг» |
| 3 | ЕХЕСТ («Бизнес-тренинг») |
| 2012 | |
| 1 | IBS |
| 2 | «ЭКОПСИ Консалтинг» |
| 3 | ЕХЕСТ («Бизнес-тренинг») |
| 2011 | |
| 1 | IBS |
| 2 | «ЭКОПСИ Консалтинг» |
| 3 | ЕХЕСТ («Бизнес-тренинг») |

Компания ЭКОПСИ основана в 1989 году



Владимир Викторович Столин
Профессор МГУ, доктор наук

Области экспертизы

Обучили
> 200 000 человек

Развитие
персонала
и
внедрение
изменений

Провели
22 500
тренинговых дней

Управленческий
и
HR консалтинг

>250 проектов по разработке
корп. и проф. компетенций

>16 000
руководителей
различных отраслей
прошли обучение по КПЭ

Оценка
персонала

Оценили
> 30 000 человек

Социология
бизнеса

>200 компаний ежегодно
исследуют с нами вовлеченность

>1 500 человек
прошли Web@ssessment

HR IT

Содержание

- ▼ Откуда возникла тема?
- ▼ Что такое ПОТЕНЦИАЛ?
- ▼ Как оценивать?
- ▼ Ключевые риски и выводы





Откуда взялась тема оценки потенциала?

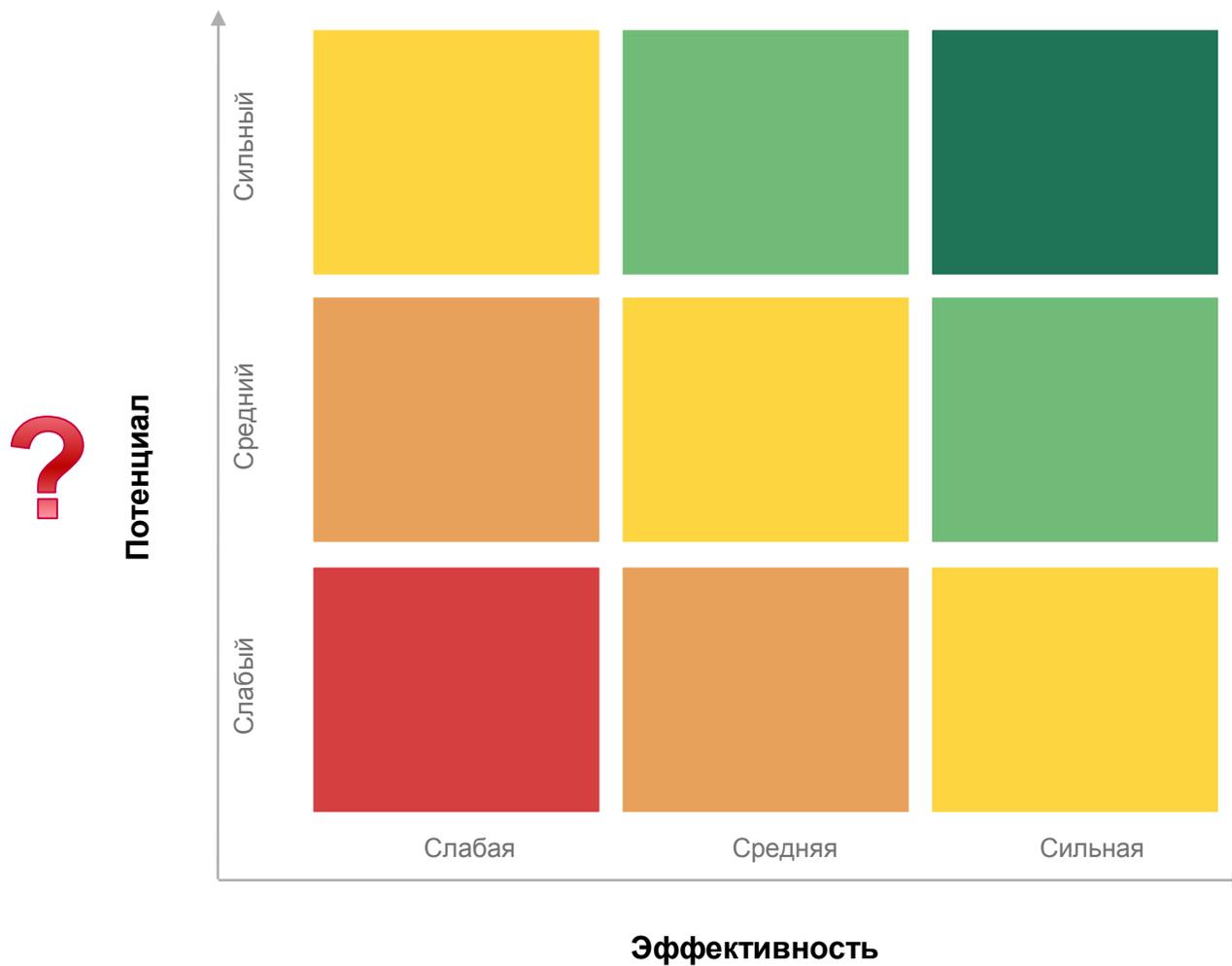


ЗАДАЧА: **ОТБОР**



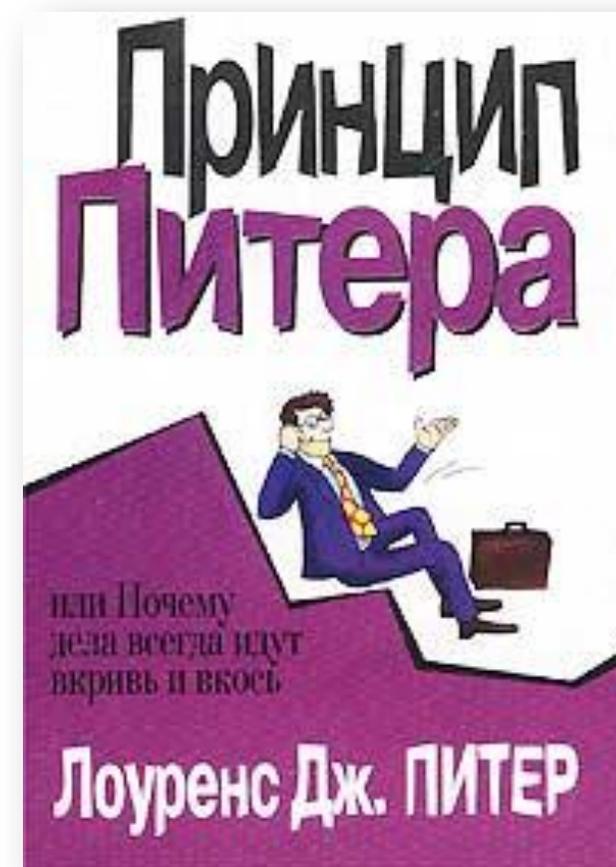
9 box greed

Матрица принятия решений



Как в реальности? Принцип Питера (шутка?)

- ▼ **В иерархической системе любой работник поднимается до уровня своей некомпетентности.**
- ▼ Если человек успешно справляется со своими обязанностями, его продвигают.
- ▼ После ряда выдвигений он достигает уровня, где обнаруживается его некомпетентность.
- ▼ Продвижение наверх заканчивается, хотя со своими обязанностями справиться не в состоянии.
- ▼ Со временем этот процесс приводит к тому, что большинство должностей оказываются заняты людьми некомпетентными.
- ▼ **Работа при этом выполняется теми, кто еще не достиг своего уровня некомпетентности.**



« Только 30%

высоко результативных сотрудников

являются высоко потенциальными



Corporate Leadership Council (2005)

Corporate Leadership Council (2005): *'Realising the Full Potential of Rising Talent (Volume 1): A Quantitative Analysis of the Identification and Development of High-Potential Employees'*

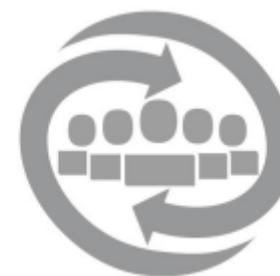
Мир изменился – изменились требования к людям

В мире нарастает **VUCA**

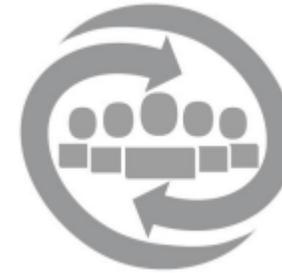
- ▼ V = Volatility = Изменчивость
- ▼ U = Uncertainty = Неопределенность
- ▼ C = Complexity = Сложность
- ▼ A = Ambiguity = Неоднозначность



Agile (гибкие) управленческие подходы



Масштабное изменение в HR критериях для оценки



1 По данным исследования Bersin by Deloitte, **оценка потенциала сегодня является одним из ключевых трендов в HR**

2 Ряд крупнейших компаний разработали **собственную модель потенциала** (параллельно с моделью компетенций)

Siemens: компетенции + ПОТЕНЦИАЛ

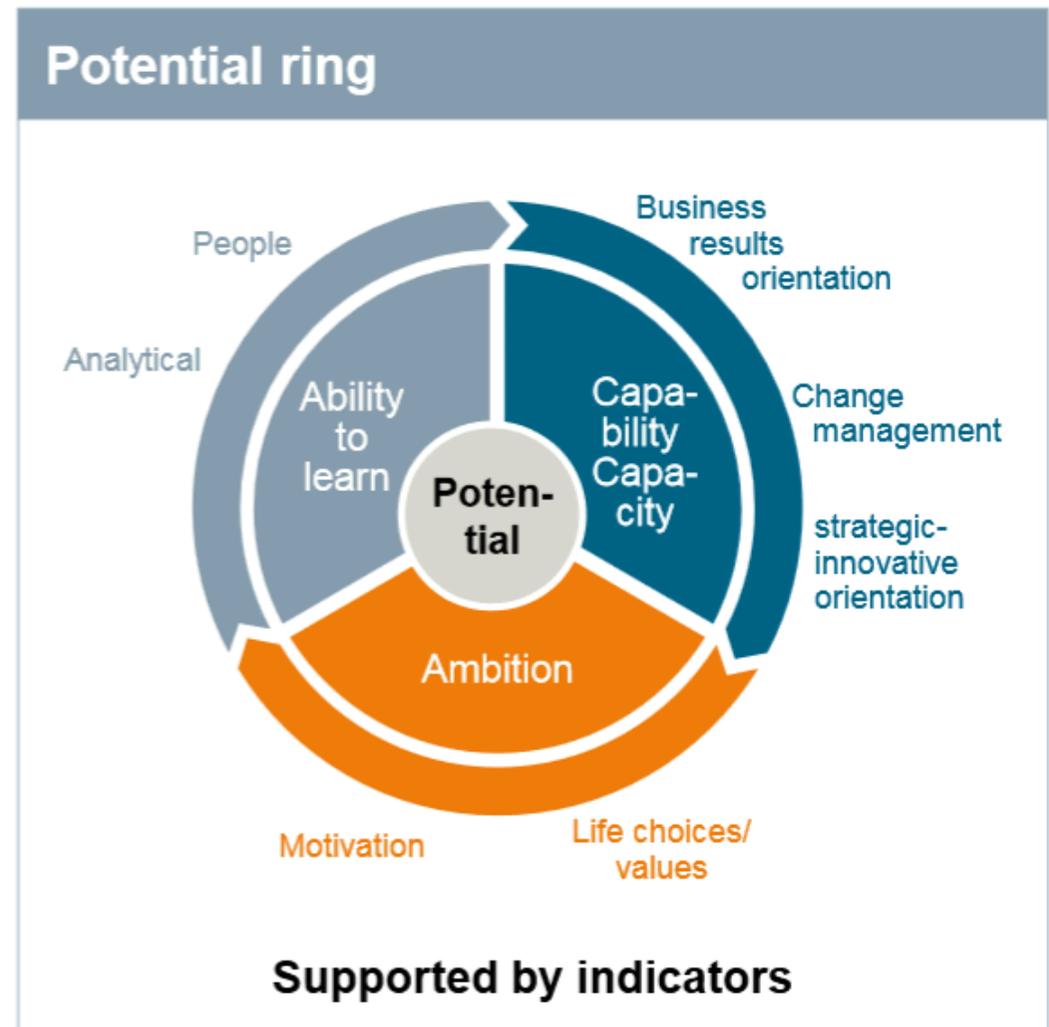
Siemens leadership framework

Results
Evaluation of achievements of set targets

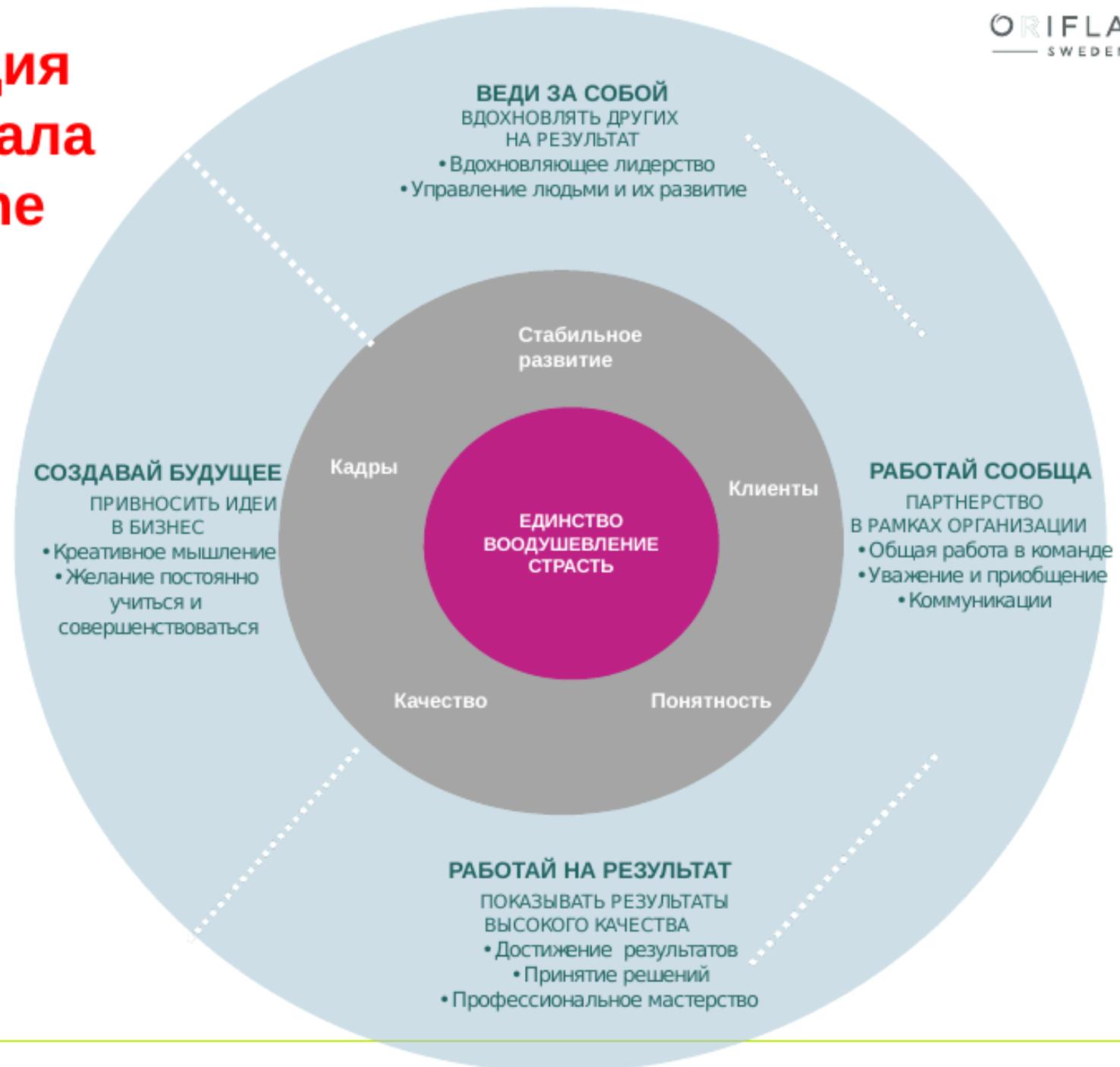
- Target 1
- Target 2
- Target 3
- ...

Siemens Competency Model

| Expertise | Capabilities |
|--|----------------------------------|
| Expertise dimensions | Capability |
| Functional Expertise | Business results orientation |
| Technology fields & business methods | Strategic-innovative orientation |
| Market | Customer orientation |
| Field of Expertise | Change management |
| <ul style="list-style-type: none"> • Business type experience • Business cycle experience • Organizational experience • International experience | Collaboration & influencing |
| | Intercultural sensitivity |
| | Leadership |
| | Team development |
| | Value orientation |



Концепция потенциала в Oriflame



Пример из FMCG

FMCG компания



[Источник](#)

Оценка потенциала в мире. Кейс 1



Australia and New Zealand Banking Group

Цель: занять ведущее положение в рейтинге банков Азиатско-Тихоокеанского региона (по величине чистых активов).

Решение: оценка потенциала менеджеров в рамках формирования кадрового резерва. Основные критерии – интеллектуальные качества, навыки влияния, нацеленность на результат, доброжелательность.

Результаты:

- 2006** – начало активного развития в Азиатско-Тихоокеанском регионе
- 2007** – введение практики оценки потенциала. 12-е место в рейтинге
- 2012** – 4-е место в рейтинге

Оценка потенциала в мире. Кейс 2



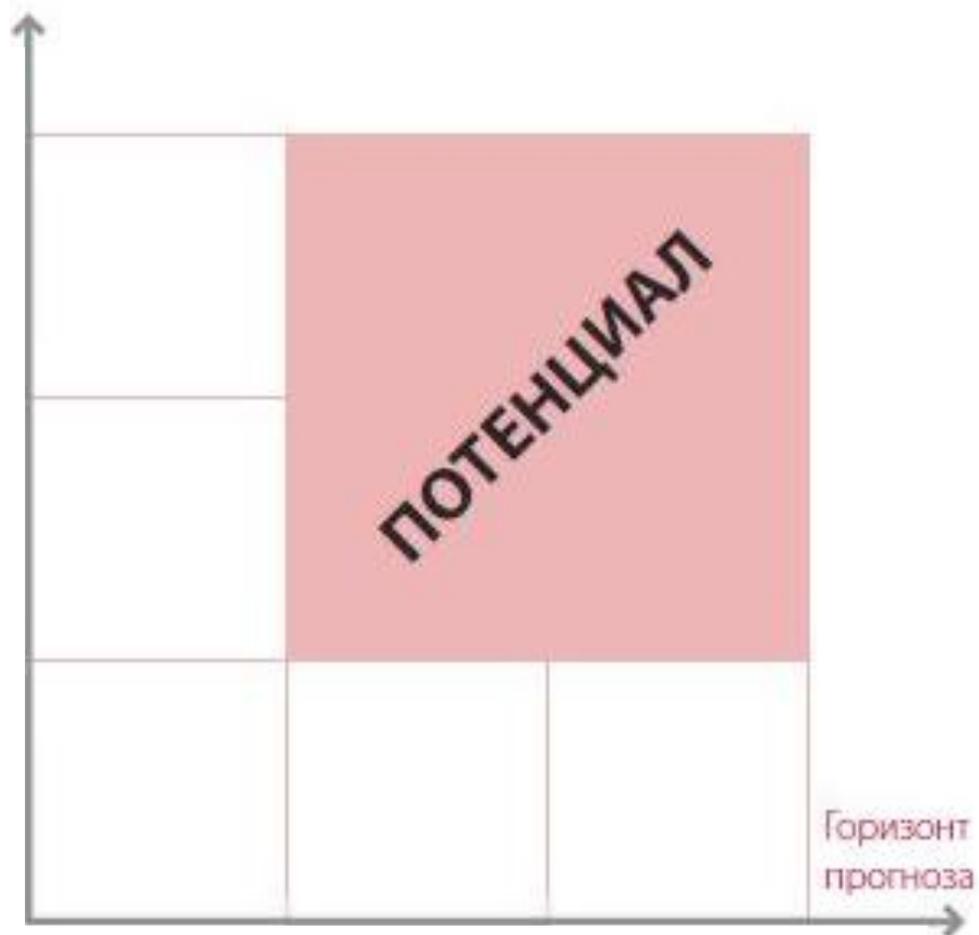
BBC

Цель: развить внутренний рынок кандидатов

Решение: оценка потенциала всех сотрудников.

Результаты: **2010** – введение практики оценки потенциала
2011 – 3000 сотрудников расположены на «карте талантов»,
указывающей максимальный потенциал (должность) сотрудника в
долгосрочной перспективе. Каждый сотрудник имеет план
развития для достижения соответствующих должностей

Что такое потенциал?



Что такое потенциал?

- ▼ Набор **УСТОЙЧИВЫХ** (мало меняющихся со временем) характеристик сотрудника,
- ▼ напрямую **не связанных** с профессиональным опытом и достижениями
- ▼ доказанно прогнозирующих способность человека к решению принципиально новых задач
- ▼ в среднесрочной и долгосрочной перспективе



Потенциал ≠ Результативность

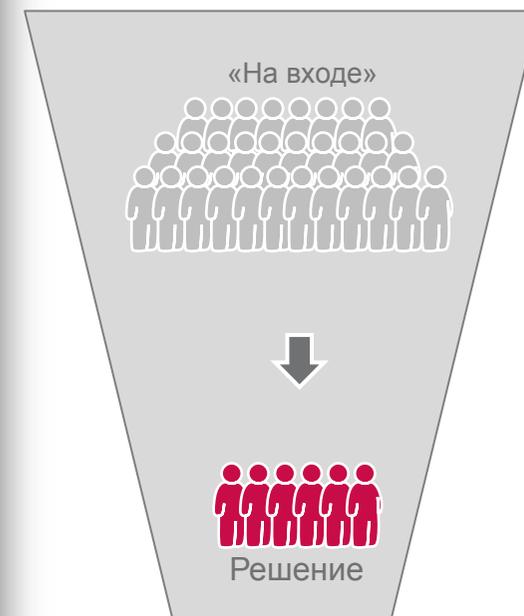
Как оценивать потенциал?



КАК ОЦЕНИВАТЬ ТО, ЧЕГО НЕТ? 😊



Оценка потенциала – прогноз на будущее



«Гедеон отвел воинов к воде. Там Господь сказал ему:
– Отдели тех, кто лакает воду языком, как собака, от тех, кто
встал на колени, чтобы пить»

Кто отвечает за оценку потенциала?

Менеджер



HR

[Источник](#)

Руководители – не самые лучшие оценщики потенциала

Что оценивают хорошо?

- ▼ Линейные менеджеры в основном полагаются на достижения и ежедневно демонстрируемые усилия
- ▼ Топ-менеджеры «видят» ассертивность (уверенность) и умение выстраивать связи

Где риски?

- ▼ Линейные менеджеры имеют соблазн не «раскрыть» высокопотенциальных сотрудников, чтобы их не переманили
- ▼ Топ-менеджеры имеют тенденцию видеть «потенциал» в «похожем на себя»
- ▼ Сильное влияние успеха / неудачи в конкретный момент времени...

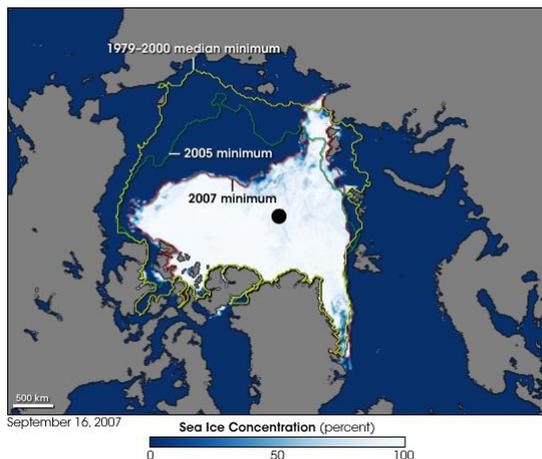
Что делать?

- ▼ Не привлекать их к оценке потенциала! Или
- ▼ Использовать калибровочные сессии с привлечением старшего менеджмента



Разные инструменты для разных «горизонтов» прогноза

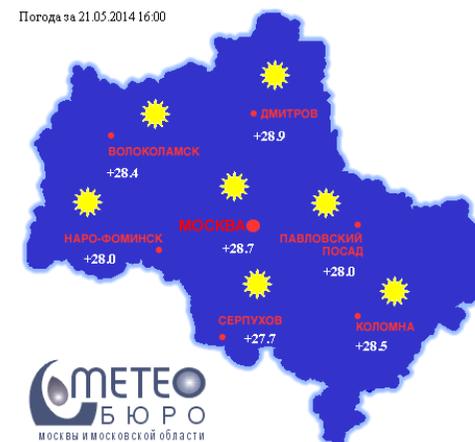
Долгосрочный прогноз погоды



Размер ледяного покрова в Арктике и глобальное потепление

- ▶ Берем **УСТОЙЧИВЫЕ** и **НАДЕЖНЫЕ** показатели
- ▶ Смотрим на тренды, прогнозируем риски
- ▶ В моменте разница не видна

Краткосрочный прогноз погоды



Погода в Подмосковье на конкретную дату

- ▶ Берем **НАИБОЛЕЕ ОЧЕВИДНЫЕ** и **НАГЛЯДНЫЕ** показатели
- ▶ Прогнозируем действия в конкретной ситуации
- ▶ В перспективе эта информация не очень важна

Какие инструменты подойдут?



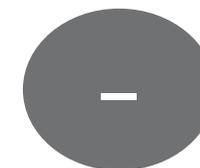
Инструменты оценки потенциала

ДА

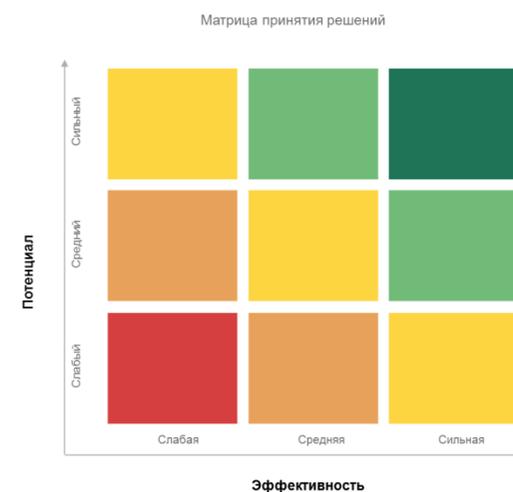


- ▼ Ассесмент центры
- ▼ Тесты способностей
- ▼ Элементы из опросников личности, мотивации
- ▼ Комплекс всего выше перечисленного
- ▼ ...

НЕТ



- ▼ 360°
- ▼ Оценка руководителем (Performance appraisal)
- ▼ Проф.тесты
- ▼ KPI
- ▼ Социометрия
- ▼ ...



Разработано «ЭКОПСИ Консалтинг»

Инструменты оценки потенциала



Какие характеристики входят в оценку потенциала

Универсальные (базовые)

- ▼ Трудно развиваемые
- ▼ Мало зависят от культуры компании



Компетенции :

- Ориентация на результат
- Системное мышление
- Способность к развитию

Личностные хар-ки:

- Анализ
- Изменения
- Драйв
- Коммуникация
- ...

Развиваемые

- ▼ Развиваются в обозримые сроки
- ▼ Больше зависят от ценностей и культуры компании

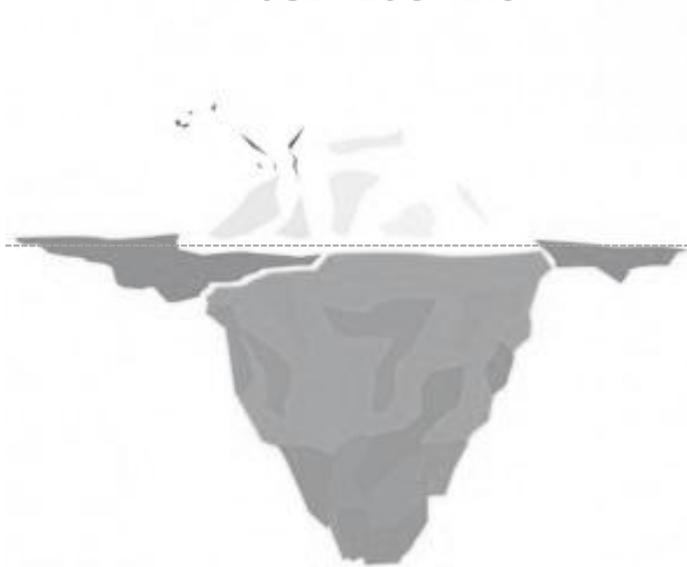


Компетенции :

- Управление исполнением
- Влияние и убеждение
- Эффективная коммуникация
- ...

КРИТЕРИИ

Развиваемые



Универсальные
(базовые)

ИНСТРУМЕНТЫ

Центр оценки



Центр оценки



Комплексные тесты

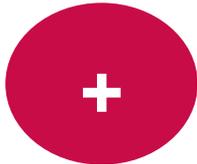


Совместное использование психометрических инструментов и центра оценки позволяет добиться **максимально возможной** точности в оценке потенциала*

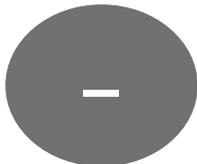
Инструменты оценки потенциала



Комплексные тесты



- Дешевы в проведении
- Удобны для массовых проектов
- «Объективные» - лучше откалиброваны



- Дороги в разработке
- «Дурная слава»
- Возможность списывания
- Ограничения по критериям – оцениваем только БАЗОВЫЕ факторы



Центр оценки

- Более «глубокая» оценка
- Оцениваем и БАЗОВЫЕ и РАЗВИВАЕМЫЕ факторы
- Лучше воспринимаются сотрудниками

- Дороги в проведении, особенно в массовых проектах
- Подвержены субъективизму

Потенциал – что туда входит?



Достижение результата / драйв / горящие глаза



Обучаемость / learning agility / готовность к изменениям



Анализ / решение проблем



+ Готовность к лидерству (для отбора руководителей)

Модель потенциала



Как оценить потенциал с помощью тестов и опросников?



ОПРОСНИКИ
(«ХОЧУ»)



ТЕСТЫ СПОСОБНОСТЕЙ
(«МОГУ»)

- ▼ Набор **УСТОЙЧИВЫХ** характеристик сотрудника,
- ▼ напрямую **не связанных** с профессиональным опытом и достижениями
- ▼ **ДОКАЗАННО ПРОГНОЗИРУЮЩИХ** способность человека к решению принципиально новых задач
- ▼ в среднесрочной и долгосрочной перспективе

Тест Potential in Focus: ключевые элементы



Коммуникация – готовность к работе с людьми



Блоки теста РІФ. Драйв

Драйв – ГОТОВНОСТЬ действовать и отвечать за результат



Измерение обучаемости (learning agility) в тесте PIF

Обучаемость – это способность успешно **извлекать опыт** в различных ситуациях



Обучаемость: развитие в разных ситуациях бизнеса

Обучаемость – это способность успешно извлекать опыт в различных ситуациях

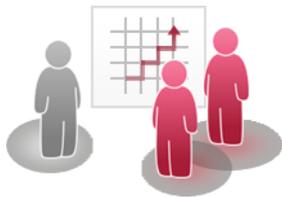


Открытость мышления



Даниель Канеман – один из немногих психологов-нобелевский лауреат (2002 г.)

- ▼ Премия «за применение психологической методики в экономической науке, в особенности — при исследовании формирования суждений и принятия решений в условиях неопределённости»
- ▼ Ключевая мысль - иррациональные решения людей можно предсказывать.
- ▼ **Открытость мышления** – устойчивость к стереотипам, способность принимать решения рационально в ситуации высокой неопределенности.



Ключевые выводы



Типичные ошибки при оценке потенциала

Путаем прошлое с будущим!

- ▼ Используем KPI как основной аргумент при продвижении (принцип Питера)
- ▼ Обесцениваем инструменты оценки потенциала за низкие оценки top performers
- ▼ Примеряем всех к роли Hi-Po
- ▼ Не учитываем банальных ограничений (мобильность, нежелание идти дальше)
- ▼ Завышаем ожидания от любого прогноза 😊

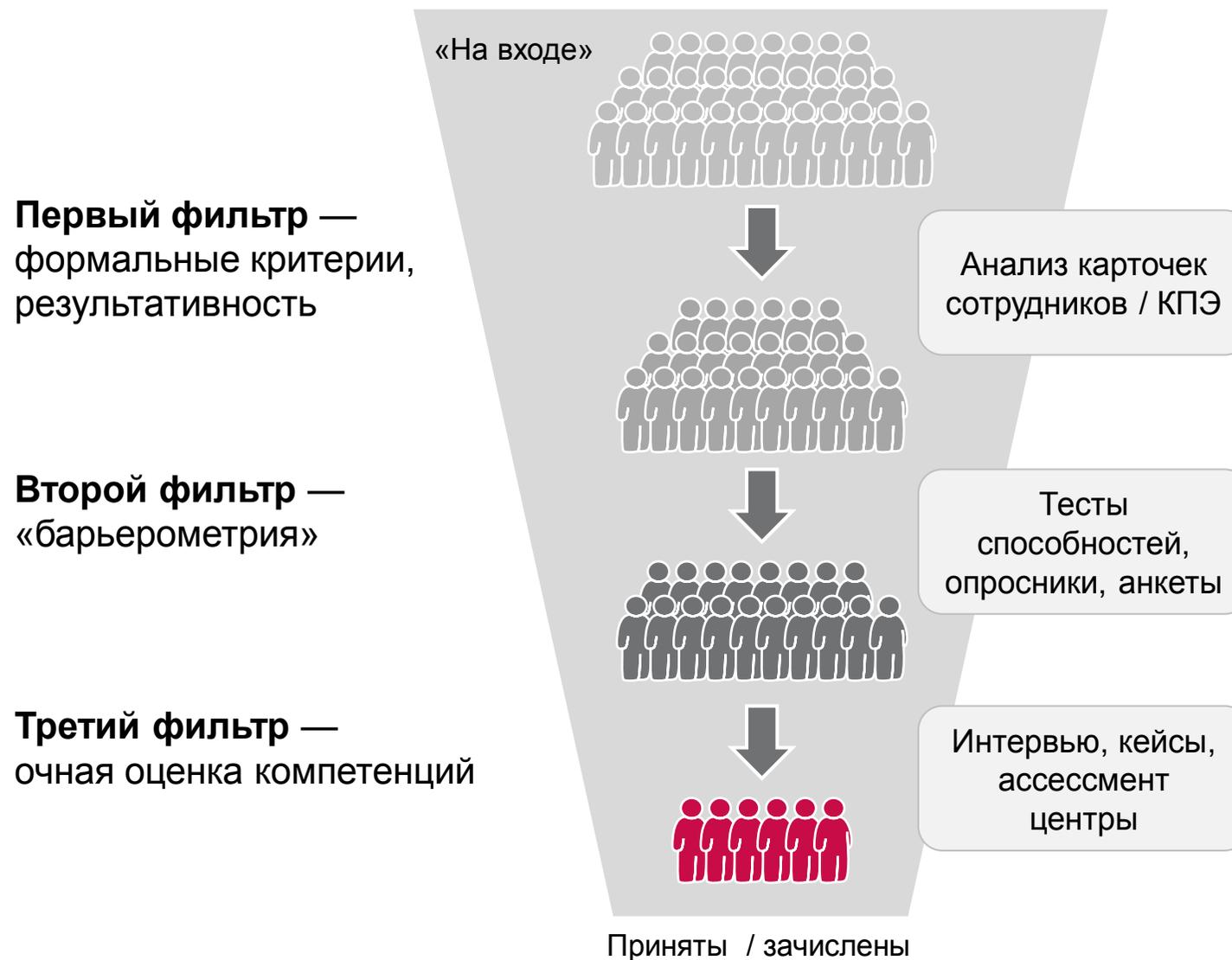


Оценка потенциала. Что нужно делать по-новому?

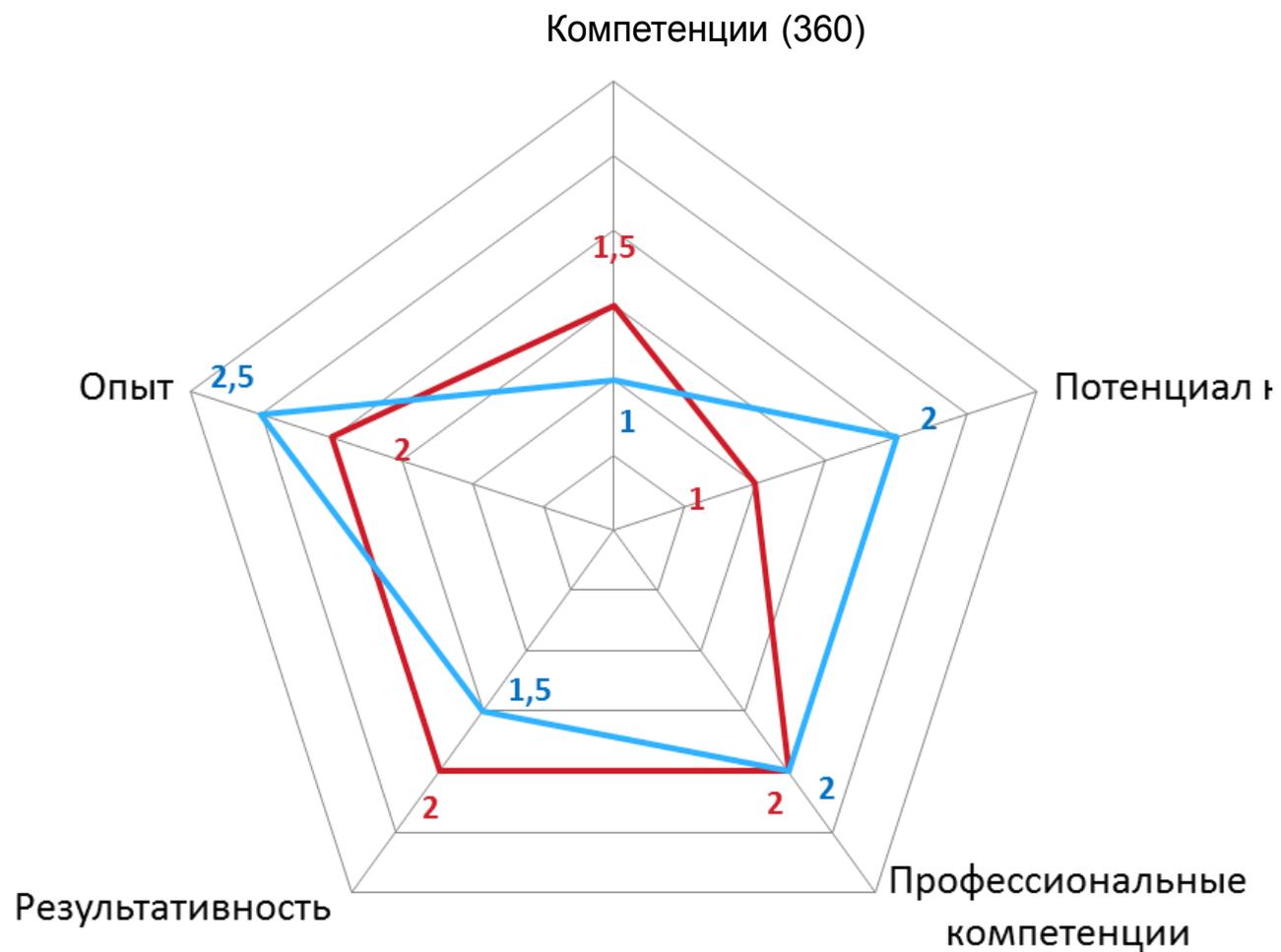
- ▼ Измерять именно ПОТЕНЦИАЛ, а не текущий уровень эффективности
- ▼ Выбирать правильный ГОРИЗОНТ прогноза
- ▼ Выбирать наиболее ПРОГНОСТИЧНЫЕ универсальные инструменты
- ▼ Выбирать РАЗНЫЕ по типу характеристики (способности, мотивация)
- ▼ Расширять способности, сужать личностные характеристики
- ▼ Профилировать под разные позиции и задачи



«Воронка» оценки



Комплексный подход ЭКОПСИ



| № | Требования /фактор | Краткое определение требования |
|---|---|--|
| 1 | Корпоративные компетенции (оценка руководителем) | <p>Набор корпоративных требований к деловым и управленческим качествам работников в зависимости от уровня их должности.</p> <p>КК показывают, как ценности бренда и стратегические приоритеты компании, должны проявляться в поведении работников.</p> |
| 2 | Потенциал (ассесмент центр, тестирование + оценка географич. и должностной мобильности) | <p>Совокупность базовых параметров, определяющих скорость профессионального и карьерного роста.</p> <p>Как правило, включает в себя: способность к развитию; ориентацию на результат; желание делать карьеру в компании; географическую и должностную мобильность.</p> |
| 3 | Профессиональные компетенции | <p>Профессионально-технические знания и навыки, необходимые для успешного решения специфичных профессиональных задач в конкретной экспертной области.</p> |
| 4 | Результативность деятельности и опыт | <p>КПЭ, индивидуальные цели.</p> <p>Профессиональный и управленческий стаж, а также виды и уровень сложности задач, которые работник решал в прошлом.</p> |

СВЯЗЬ

Евгений Лурье

Директор по работе с клиентами

 assessment-ctr.livejournal.ru

 [Блог про оценку персонала](#)

Тел.: (+7 495) 645 21 15

www.ecopsy.ru

