



Оценка потенциала, или  
Как прогнозировать  
будущее сотрудников?



КТО МЫ

ЭКОНОМИКА  
И  
ПСИХОЛОГИЯ

ВО ЧТО ВЕРИМ

БИЗНЕС  
ДЕЛАЮТ  
ЛЮДИ

НАША МИССИЯ

ЛЮДЯМ  
И ОРГАНИЗАЦИЯМ –  
ЭФФЕКТИВНОСТЬ, РАЗВИТИЕ И ДРАЙВ



■ ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА

■ ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

■ ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ  
(УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ И HR-КОНСАЛТИНГ)

■ ИССЛЕДОВАНИЯ И СОЦИОЛОГИЯ

■ АВТОМАТИЗАЦИЯ HR

В РЕЙТИНГЕ \*

№ 1

ЛЕТ НА РЫНКЕ

26

ПРОЕКТОВ В ГОД

498

КОНСУЛЬТАНТОВ

120+

\* среди консалтинговых компаний в области управления персоналом  
(по данным рейтингов РА «Эксперт» и журнала «Коммерсантъ Деньги» по итогам 2014 г.)

Сегодня с вами



## Юрий Шатров

- Эксперт по технологиям оценки потенциала
- Область экспертизы – разработка инструментов оценки
- МГППУ, психолог
- НИУ ВШЭ, магистерская программа, посвящённая разработке тестов



## Понятие потенциала

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



« **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'*

Разработано «ЭКОПСИ Консалтинг», 2016 г.

## Источники появления оценки потенциала

Мир быстро меняется,  
необходимо  
прогнозировать  
эффективность в  
освоении нового



Текущая результативность  
НЕ позволяет этого делать

**Необходимо оценивать потенциал**



## Рефлексия понятия потенциала

*Потенциал в оценке персонала – это...*

<b>Сложно развивать</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>Можно развивать</b>
-----------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------------

<b>Им обладает мало людей</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>Им обладают все люди</b>
---	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-------------------------------------

<b>Уникален для каждой «работы»</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>Универса лен (одинаков для всех «работ»)</b>
---	----------	----------	----------	----------	----------	----------	---



## Рефлексия понятия потенциала (подход ЭКОПСИ)

Сложно развивать	1	2	3	4	5	6	Можно развивать
---------------------	---	---	---	---	---	---	--------------------

Им обладает мало людей	1	2	3	4	5	6	Им обладают все люди
---------------------------------	---	---	---	---	---	---	----------------------------

Уникален для каждой «работы»	1	2	3	4	5	6	Универса лен (одинаков для всех «работ»)
---------------------------------------	---	---	---	---	---	---	--

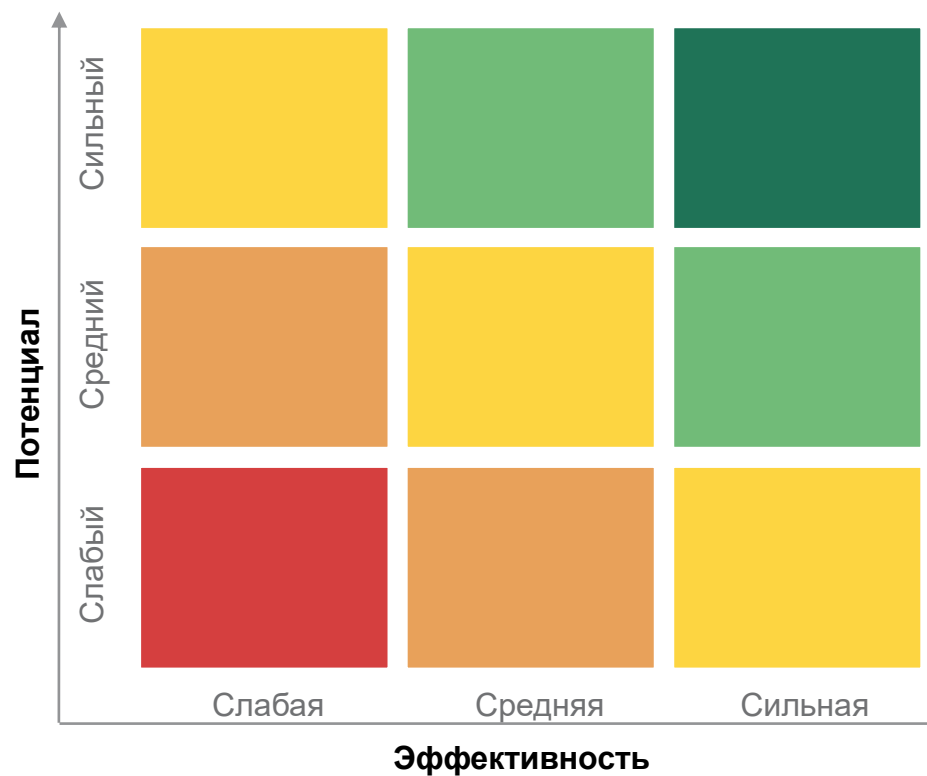


Potentia (лат.) –  
ВОЗМОЖНОСТЬ

**Потенциал (ЭКОПСИ)** – набор относительно устойчивых качеств человека, доказанно определяющих его эффективность в решении новых задач

# 9 box greed

## МАТРИЦА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

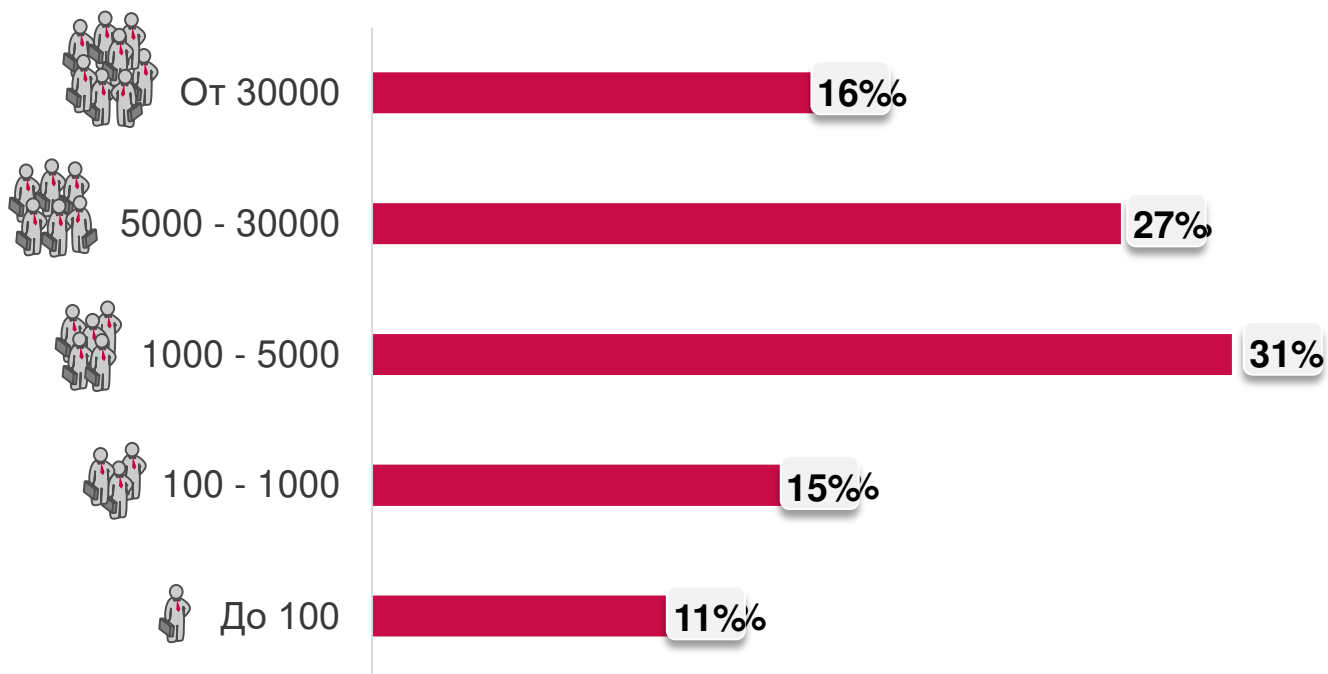




Как оценивают  
потенциал в России?  
Результаты исследования  
ЭКОПСИ

## Численность компаний-участников

В исследовании приняла участие **231** компания, в **44,6%** из них оценка потенциала – самостоятельный процесс



## Потенциал к чему оценивают



## Как оценивают

удовлетворённость  
HR-ов инструментом по  
5-тибалльной шкале



Разработано «ЭКОПСИ Консалтинг»

# Подходы к оценке потенциала

(По результатам статистических процедур – кластерного анализа)



## НАУЧНЫЙ

- ▼ Центр оценки
- ▼ Тесты способностей
- ▼ Комплексные тесты потенциала

Удовлетворённость оценкой: **3,82**



## СОЦИОГРАФИЧЕСКИЙ

- ▼ Оценка руководителем и вышестоящими коллегами
- ▼ 360 градусов
- ▼ Социометрия

Удовлетворённость оценкой: **3,22**



## КВАЛИФИКАЦИОННО-КОМПЕТЕНТОСТНЫЙ

- ▼ Интервью по компетенциям
- ▼ Тесты знаний
- ▼ Кейс-тесты
- ▼ Биографические анкеты

Удовлетворённость оценкой: **3,52**



## ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ

- ▼ Неструктурированное интервью
- ▼ Личностные опросники
- ▼ Мотивационные опросники
- ▼ Психологическое интервью

Удовлетворённость оценкой: **3,41**





**Potential in Focus:  
технология, созданная  
для оценки потенциала**



## Потенциал – что туда входит?



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



▼ Обучаемость / learning agility / готовность к изменениям



▼ Анализ / решение проблем



▼ Готовность взять больше управленческой ответственности

# Тест Potential in Focus: ключевые элементы





## ОПРОСНИКИ («ХОЧУ»)

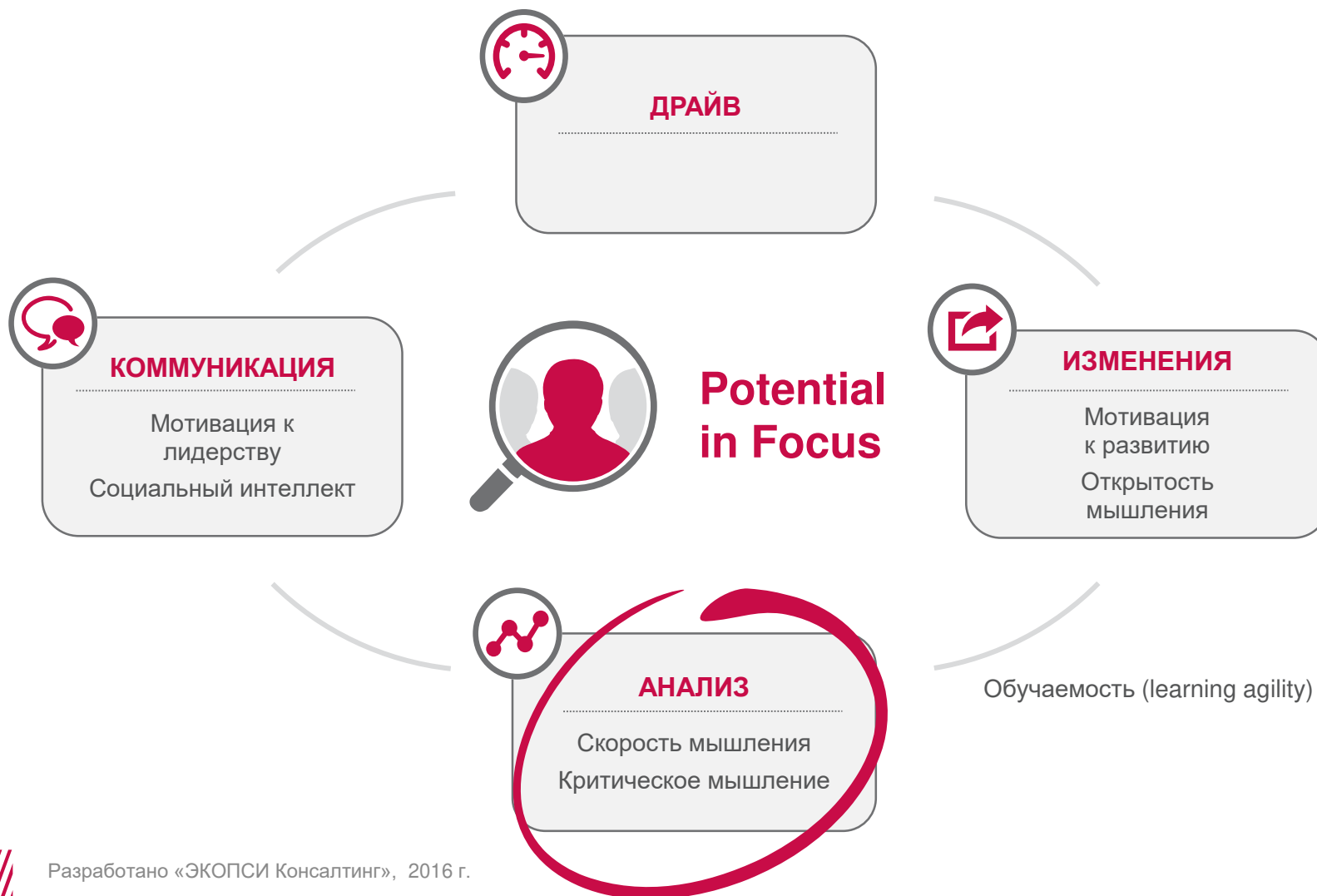
- ▼ Мотивация к лидерству
- ▼ Мотивация к развитию
- ▼ Ориентация на результат



## ТЕСТЫ СПОСОБНОСТЕЙ («МОГУ»)

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

# Тест Potential in Focus: ключевые элементы



Разработано «ЭКОПСИ Консалтинг», 2016 г.

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



### АНАЛИЗ

**Скорость  
мышления**  
Критическое  
мышление

«Эволюция  
опыта»

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

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

## Анализ. Скорость мышления

Ключевой фактор - ВРЕМЯ

Обучение - Обработка: К

client.webassessment.ru/#page=/Project/Edit/32adc881-711b-48fe-ba21-7a50379eb311

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	10	200	800
1996	20	450	900
1997	30	480	750
1998	40	480	850
1999	50	400	800
2000	60	700	800
2001	70	900	850
2002	80	300	850
2003	100	250	700
2004	150	350	750
2005	200	450	800
2006	250	550	600
2007	300	700	550
2008	400	800	500
2009	500	800	450
2010	600	850	400
2011	550	550	350
2012	500	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 производителя не позво.

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



### АНАЛИЗ

Скорость  
мышления  
**Критическое  
мышление**

«Эволюция  
опыта»

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

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



## Анализ. Критическое мышление

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

Ключевой фактор –  
СЛОЖНОСТЬ  
СОДЕРЖАНИЯ

# Тест Potential in Focus: ключевые элементы



Разработано «ЭКОПСИ Консалтинг», 2016 г.

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



## ИЗМЕНЕНИЯ

Мотивация  
к развитию  
Открытость  
мышления

«Революция  
опыта»

**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

## Блоки теста. Изменения

**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**

«Революция  
опыта»

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

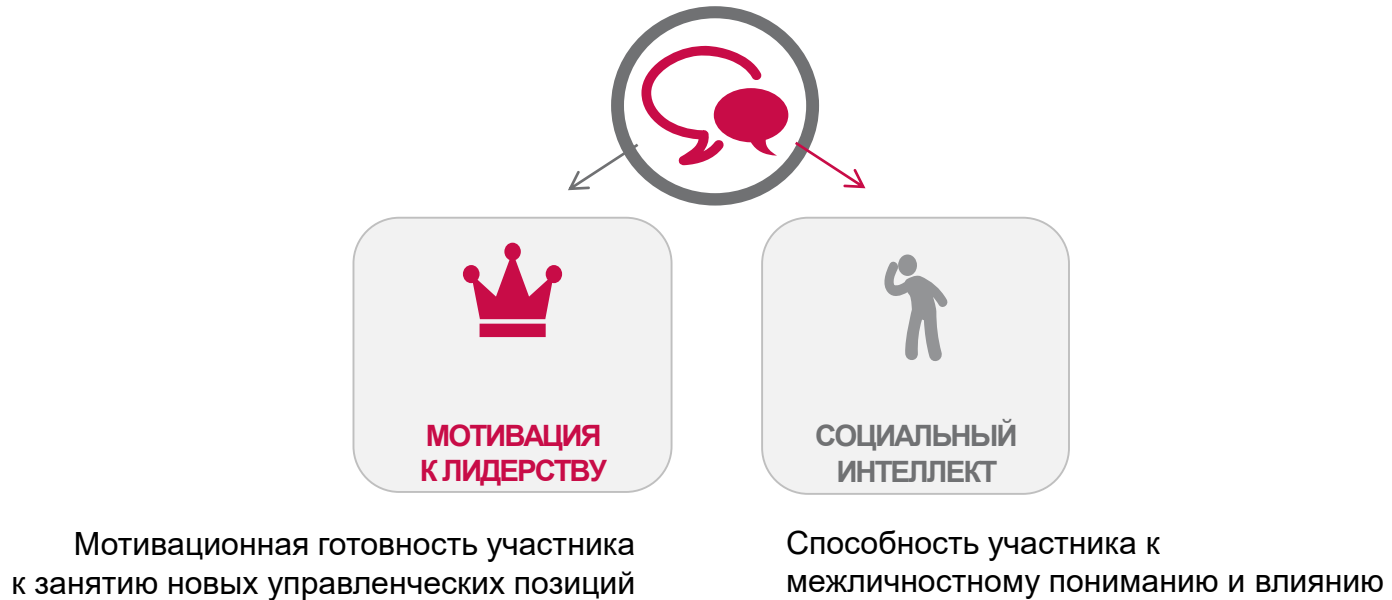
**Низкий балл** - человеку нужно задавать четкие конкретные правила, стандарты, шаблоны работы. Не стоит поручать задачи, требующие инноваций

# Тест Potential in Focus: ключевые элементы



Разработано «ЭКОПСИ Консалтинг», 2016 г.

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



**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.

**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.



## Социальный интеллект

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?

Оцените эффективность каждого действия по 2-балльной шкале (0 – неэффективно; 1 – эффективно).

- ✓ 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.

# Тест Potential in Focus: ключевые элементы



Разработано «ЭКОПСИ Консалтинг», 2016 г.

**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 объемом 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.

## Принятия решений о найме. Подход ЭКОПСИ





Вопросы?