ЭКСПСИ
КОНСАЛТИНГ

Оценка потенциала, или Как прогнозировать будущее сотрудников?

Кто мы

ЭКО ПСИ КОНСАЛТИНГ

КТО МЫ

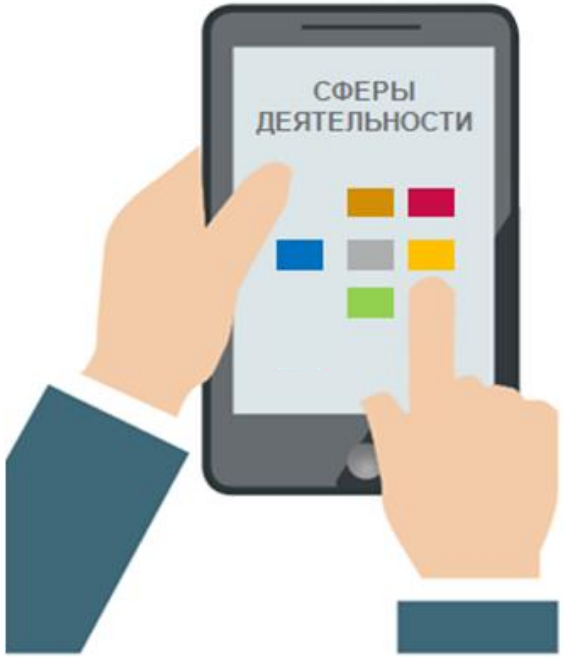
ЭКОНОМИКА
И
ПСИХОЛОГИЯ

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

Мир профессий изменился

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

ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ

«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*'

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

ЭКСПСИ КОНСАЛТИНГ

Потенциал в оценке персонала – это…

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**	**Универсален (одинаков для всех «работ»)**

Рефлексия понятия потенциала (подход ЭКОПСИ)

ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ

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**	**Универсален (одинаков для всех «работ»)**

Определение потенциала (применительно к оценке)

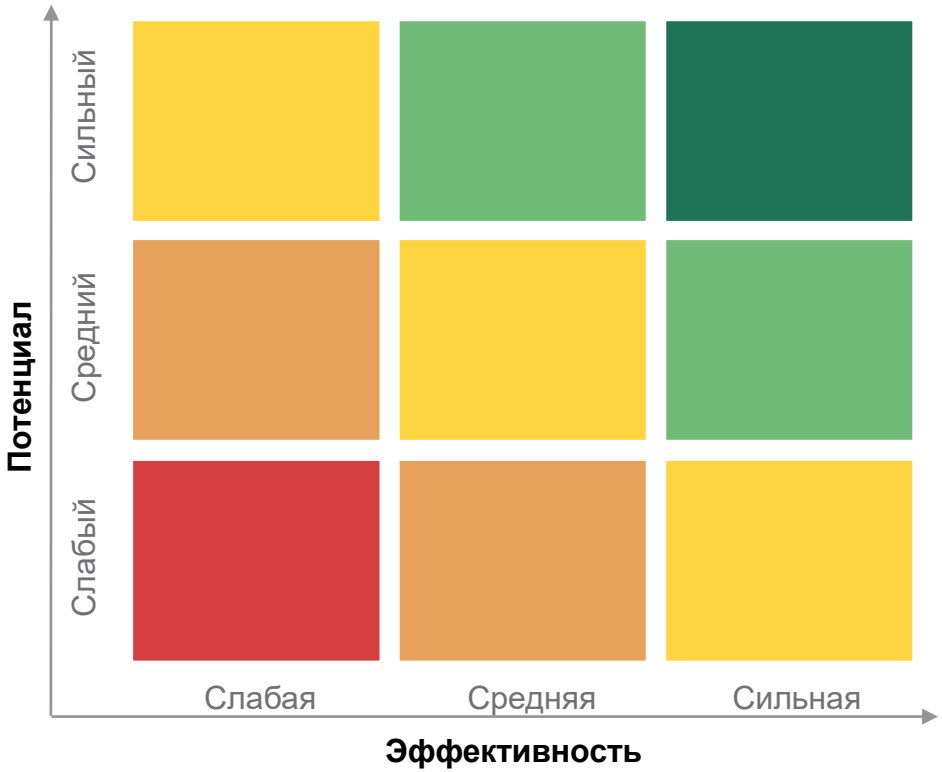
Potentia (лат.) – возможность

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

9 box greed

ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ

МАТРИЦА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

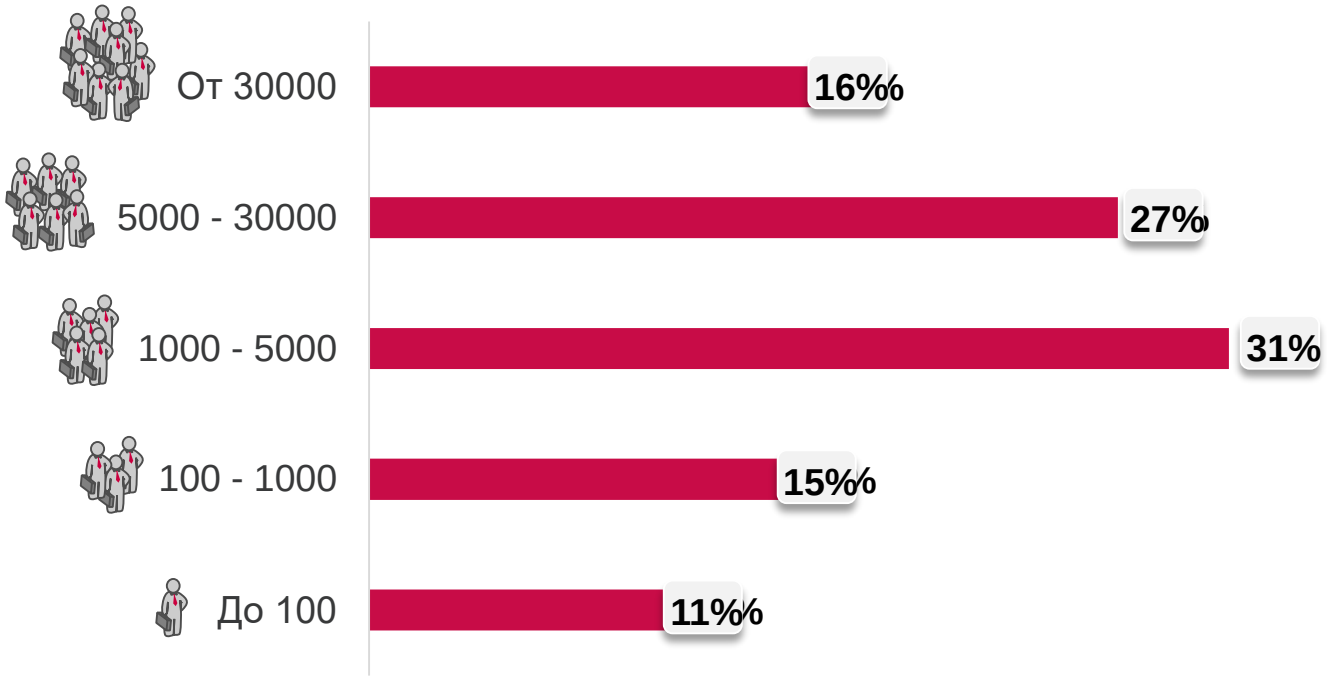


Разработано «ЭКОПСИ Консалтинг», 2016 г.

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

Разработано «ЭКОПСИ Консалтинг»

Подходы к оценке потенциала

(По результатам статистических процедур – кластерного анализа)

ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ

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

ЭКОПСИ
КОНСАЛТИНГ

Potential in Focus: технология, созданная для оценки потенциала

Разработано «ЭКОПСИ Консалтинг», 2016 г.

Потенциал – что туда входит?

ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ

- 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

ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ

ДРАЙВ

КОММУНИКАЦИЯ

Мотивация к лидерству

Социальный интеллект

Potential in Focus

ИЗМЕНЕНИЯ

Мотивация к развитию

Открытость мышления

АНАЛИЗ

Скорость мышления

Критическое мышление

Обучаемость (learning agility)

Разработано «ЭКОПСИ Консалтинг», 2016 г.

Механика инструмента PIF

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

ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ

ДРАЙВ

КОММУНИКАЦИЯ

Мотивация к лидерству

Социальный интеллект

Potential in Focus

ИЗМЕНЕНИЯ

Мотивация к развитию

Открытость мышления

АНАЛИЗ

Скорость мышления

Критическое мышление

Обучаемость (learning agility)

Разработано «ЭКОПСИ Консалтинг», 2016 г.

Блоки теста. Анализ

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

АНАЛИЗ

Скорость мышления

Критическое мышление

«Эволюция опыта»

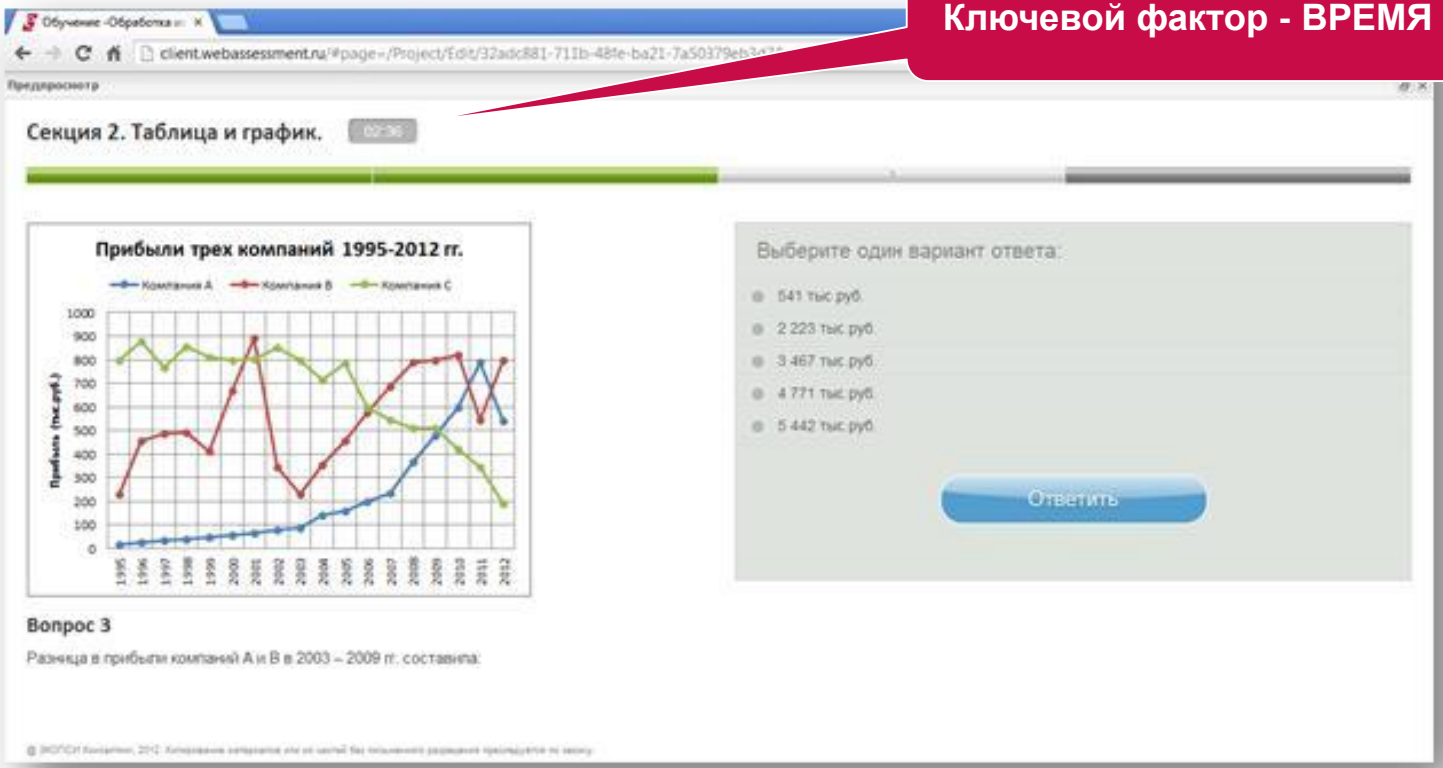
Высокий балл - человеку можно поручить большое количество сравнительно простых, рутинных задач. Сможет работать быстро.

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

Анализ. Скорость мышления

ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ

Ключевой фактор - ВРЕМЯ



Блоки теста. Анализ.

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.

Ключевой фактор – СЛОЖНОСТЬ СОДЕРЖАНИЯ

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

Тест Potential in Focus: ключевые элементы

ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ

ДРАЙВ

КОММУНИКАЦИЯ

Мотивация к лидерству

Социальный интеллект

Potential in Focus

ИЗМЕНЕНИЯ

Мотивация к развитию

Открытость мышления

АНАЛИЗ

Скорость мышления

Критическое мышление

Обучаемость (learning agility)

Разработано «ЭКОПСИ Консалтинг», 2016 г.

ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ

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

ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ

ДРАЙВ

КОММУНИКАЦИЯ

Мотивация к лидерству

Социальный интеллект

Potential in Focus

ИЗМЕНЕНИЯ

Мотивация к развитию

Открытость мышления

АНАЛИЗ

Скорость мышления

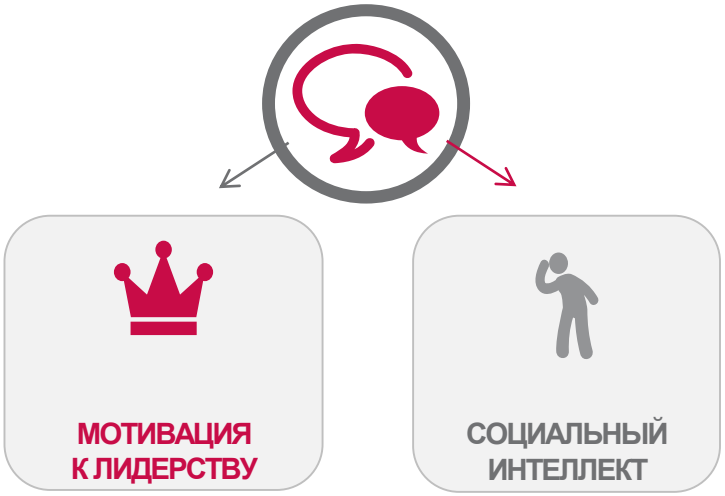
Критическое мышление

Обучаемость (learning agility)

Разработано «ЭКОПСИ Консалтинг», 2016 г.

Блоки теста. Коммуникация

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



Мотивационная готовность участника к занятию новых управленческих позиций

Способность участника к межличностному пониманию и влиянию

ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ

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.

ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ

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

ЭКСПСИ КОНСАЛТИНГ

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

ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ

ДРАЙВ

КОММУНИКАЦИЯ

Мотивация к лидерству

Социальный интеллект

Potential in Focus

ИЗМЕНЕНИЯ

Мотивация к развитию

Открытость мышления

АНАЛИЗ

Скорость мышления

Критическое мышление

Обучаемость (learning agility)

Разработано «ЭКОПСИ Консалтинг», 2016 г.

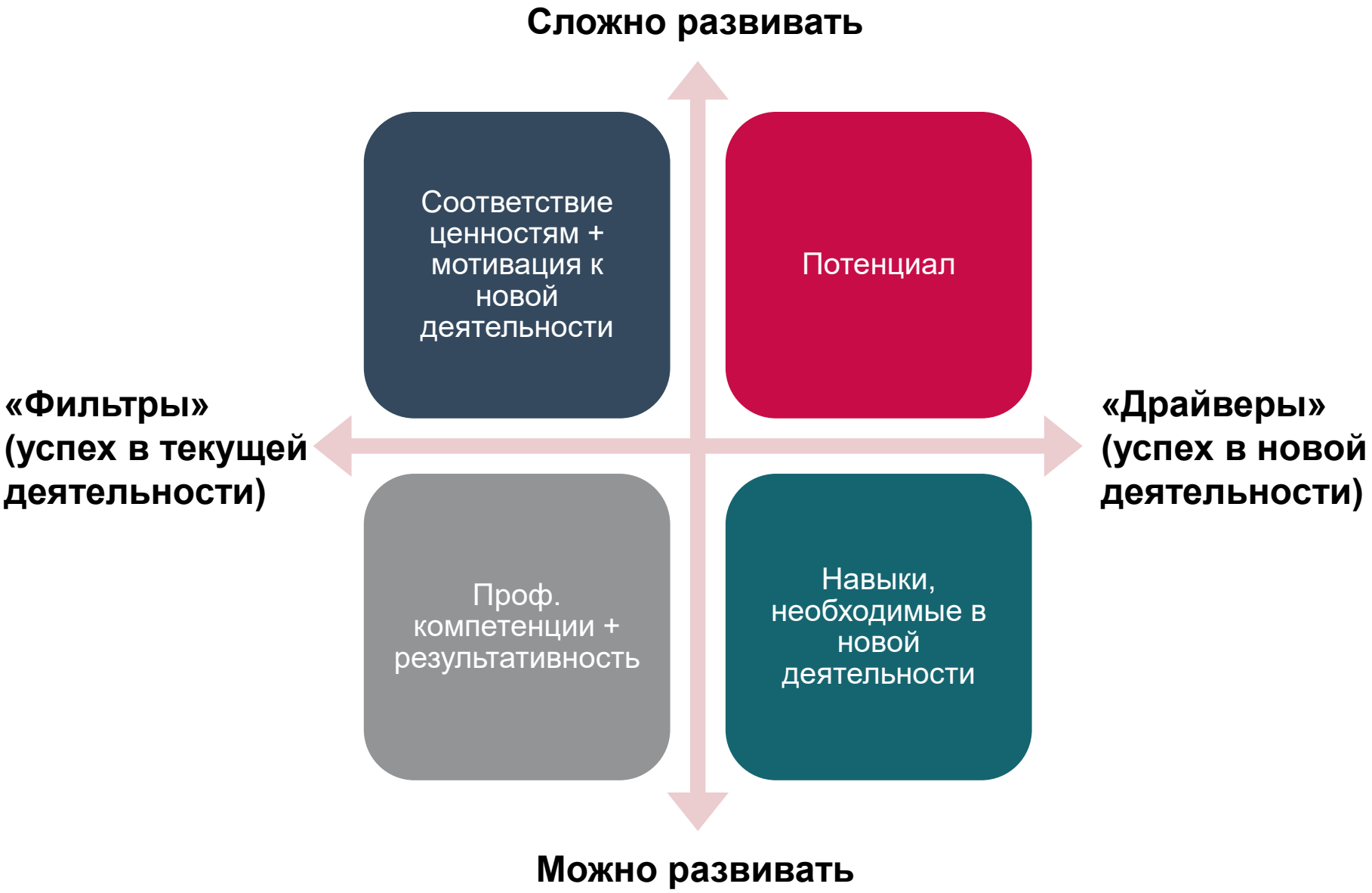
Блоки теста. Драйв

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?