

ЭКОПСИ

Оценка потенциала.

Как его оценивать, развивать  
и использовать в работе  
с талантами



# Ведущие вебинара



**Юрий Шатров**

Старший Партнер ЭКОПСИ, Руководитель  
практики «Digital Assessment»



**Николай Тиходеев**

Директор по продукту PiF практики  
«Digital Assessment»

# Сегодня нас ждёт

## насыщенная программа

- 01 Актуальность способности быть эффективным в новых условиях
- 02 Потенциал. Обучаемость. Способности. Эффективность. Компетенции
- 03 Можно ли развивать потенциал. Что делать с низким потенциалом
- 04 Связь потенциала с бизнес показателями
- 05 Сравниваем ЦО, тесты способностей, тест потенциала и личностные опросники
- 06 Задачи для оценки потенциала
- 07 Модель потенциала ЭКОПСИ
- 08 Любопытные факты на данных PiF
- 09 Ответы на вопросы

# Актуальность оценки потенциала (1)

- ✓ **60-70%** компаний с численностью более 500 человек оценивают потенциал (США и Европа)
- ✓ **50%** компаний России используют управленческий потенциал как критерий оценки сотрудника  
*(Исследование практик оценки персонала 2024)*

## Актуальность оценки потенциала (2)

Только **30%** высоко результативных  
сотрудников являются высоко  
потенциальными (CLC, 2005)

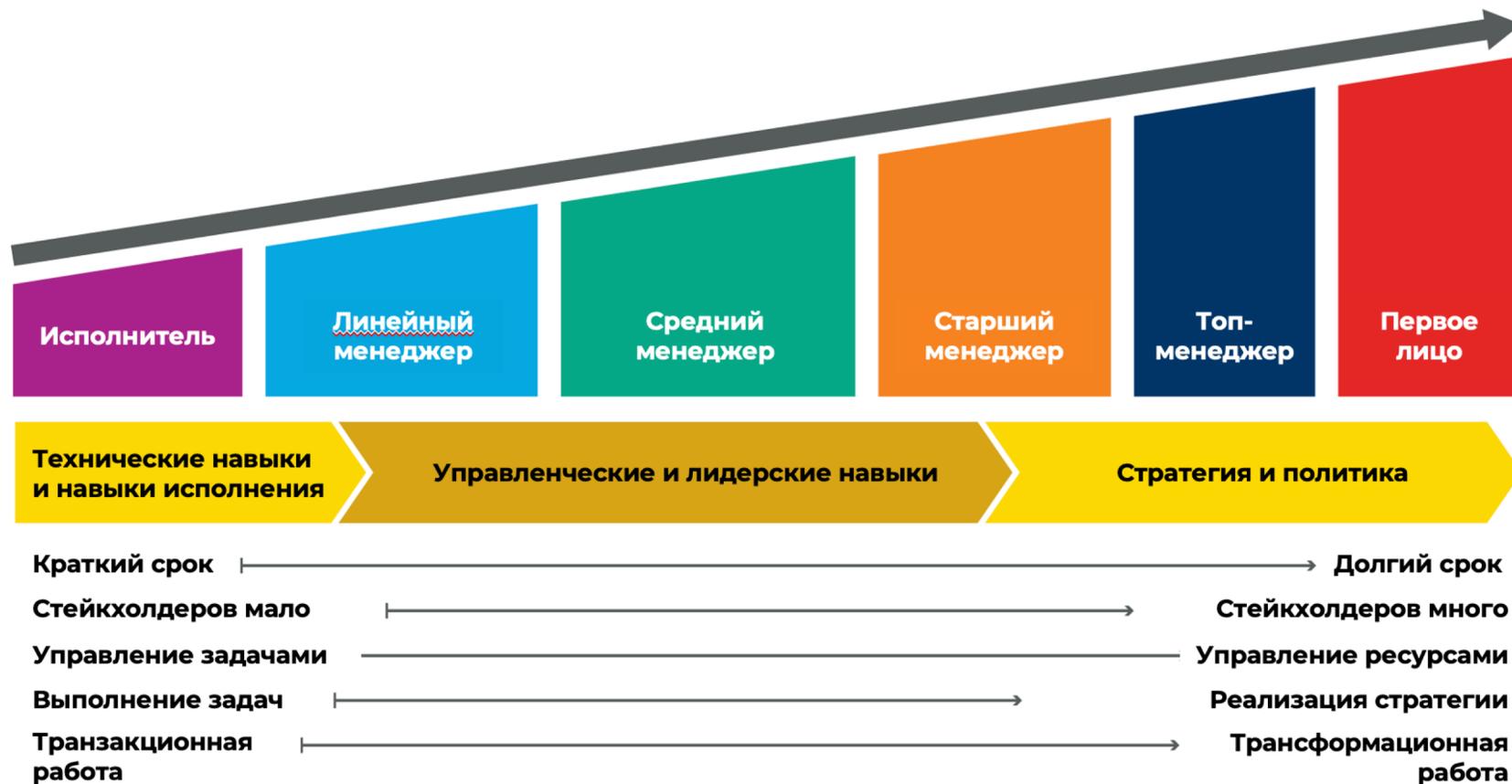
# Актуальность оценки потенциала (3)

Растет уровень **неопределенности**

С 1980-х годов	С 2020-х годов	С 2022 года
VUCA	BANI	SHIVA
Мир стал непредсказуем	Риски нарастают и реализуются	Крушение старого и зарождение нового мира
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volatility / Изменчивость</li> <li>• Uncertainty / Неопределенность</li> <li>• Complexity / Сложность</li> <li>• Ambiguity / Неоднозначность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brittle / Хрупкий</li> <li>• Anxious / Тревожный</li> <li>• Nonlinear / Нелинейный</li> <li>• Incomprehensible / Непостижимый</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Split / Расщепленный</li> <li>• Horrible / Ужасный</li> <li>• Inconceivable / Невообразимый</li> <li>• Vicious / Беспощадный</li> <li>• Arising / Возрождающийся</li> </ul>

# Актуальность оценки потенциала (4)

На высоких должностях требования к руководителям заметно отличаются от требований к эксперту



# Потенциал. Интеллект. Обучаемость. Компетенции (1)

- 01** **Потенциал** – личностные качества и способности человека, которые прогнозируют его успех в новых условиях.
  
- 02** **Интеллект (способности)** – способность понимать окружающие нас явления – вникать в суть дела, ухватывать смысл, разбираться в происходящем.  
  
Например, вербальный или числовой интеллект.
  
- 03** **Обучаемость** – способность человека к целенаправленному освоению знаний.  
(Интеллект + открытость к изменениям и развитию)

# Потенциал. Интеллект. Обучаемость. Компетенции (2)

**04** **Профессиональные компетенции (hard skills)** — знания, навыки, умения и качества, необходимые для успешного выполнения конкретной работы.

Например: знание языков программирования для разработчиков или знание трудового законодательства для HR.

**05** **Личностные компетенции (soft skills)** — деловые качества, сочетающие в себе знания, навыки и мотивацию, непосредственно проявляющиеся в рабочем поведении, которые отличают выдающегося работника от обычного.

Например: работа в команде, организованность, эффективная коммуникация.

# Потенциал. Интеллект. Обучаемость. Компетенции (3)

## Компетенции

- Выбрать сотрудника на конкретную должность прямо сейчас.
- Оценить и понять, что нужно развивать.

## Обучаемость, Интеллект

- Выбрать тех, кто сможет научиться новому.
- Понять, кого получится развивать.

## Потенциал

- Выбрать тех, кто научится, будет эффективен и будет расти по карьере.

# Можно ли развить потенциал? (1)

## Очень сложно развивать

- потому что потенциал базируется на интеллекте и личностных особенностях.

## Теоретически можно развивать

- но медленно и тяжело - поэтому мало кто на это идет.

**Компенсировать** - оптимальный способ.

«Как обустроить свою работу так, чтобы моя слабая сторона не влияла негативно»

# Можно ли развить потенциал? (2)

## Как можно работать с данной составляющей потенциала



### Развитие

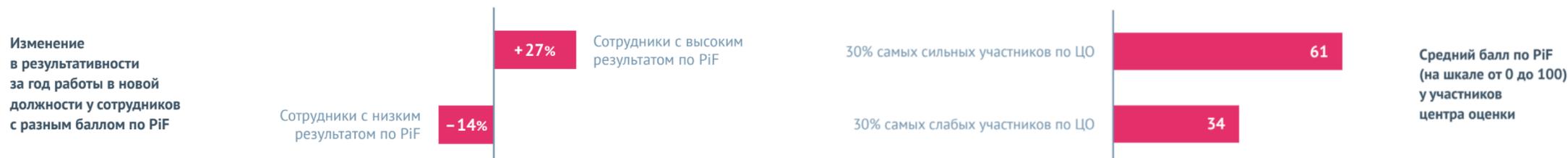


### Поддержка

<b>Цель</b>	Развить внимательность и скорость работы с информацией.	Поддерживать высокую работоспособность, минимизировать факторы, которые отвлекают от работы.
<b>Действия</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Регулярно тренируйте когнитивные способности (память, внимание, восприятие, логику) с помощью онлайн-тренажеров и приложений. Смотрите видео на повышенной скорости, играйте в компьютерные игры на скорость и реакцию.</li> <li>При изучении аналитической информации обращайте внимание на схемы, графики и таблицы, соотносите представляемую числовую информацию с текстовыми выводами. Производите простые вычисления самостоятельно, без калькулятора. Освойте техники скорочтения. Пишите краткие обзоры по мотивам прочитанных статей, выступлений других людей.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Не допускайте непрерывного потока информации: устраивайте периоды «цифрового детокса», переключайте внимание на реальное общение или творчество. Соблюдайте баланс работы и отдыха, устраивайте короткие перерывы в ходе рабочего дня, придерживайтесь здорового образа жизни.</li> <li>Чтобы сэкономить время на решении типовых задач, создайте для себя шаблоны по принципу «если..., то...». Организуйте порядок на своем рабочем месте: систематизируйте контакты, настройте автоматическую сортировку писем, используйте инструменты для планирования времени.</li> </ul>
<b>Литература</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Барбара Оакли. Думай как математик.</li> <li>Питер Камп. Скорочтение.</li> <li>Дмитрий Гусев. Краткий курс логики.</li> </ol>	
<b>Программы обучения</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Stepik. Математическая статистика. <a href="#">Ссылка на курс</a>.</li> <li>Викиум. Скорочтение. <a href="#">Ссылка на курс</a>.</li> <li>Викиум. Мышление Шерлока. <a href="#">Ссылка на курс</a>.</li> </ol>	
<b>Обучающие видео</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Лайфхакер. Как читать быстрее: советы, техники, упражнения. <a href="#">Ссылка на видео</a>.</li> <li>Hexlet.io. Курс «Введение в логику». <a href="#">Ссылка на видео</a>.</li> </ol>	

Отчет для участника оценки с рекомендациями, как повлиять на то или иное качество.

# Данные исследований о потенциале. Как потенциал сотрудников связан с перфомансом и бизнес-показателями?



ТОП-5 ритейлер

298 менеджеров

- ✓ У менеджеров с высоким баллом по PiF результативность через год работы на 41% выше, чем у менеджеров с низкими результатами.

854 сотрудника

11 компаний

- ✓ Результаты оценки управленческого потенциала коррелируют на уровне 0,42 с результатами Центра Оценки ( $p < 0,001$ ). Сотрудники, получающие низкие баллы ЦО получают и низкий результат оценки по модели потенциала ЭКОПСИ.

# Данные исследований о потенциале. Как потенциал сотрудников связан с перфомансом и бизнес-показателями? (1)

## Перфоманс

- Амбиции лидера положительно влияют на финансовые показатели подразделения, в частности на объем продаж Crossley, C. D., Cooper, C. D., & Wernsing, T. S. (2013).
- Статрапы фаундеров с более высоким интеллектом показывают более высокие темпы годового роста. Baum, R., Bird, B. J., and Singh, S. (2011).

## Карьерный рост

- Руководители с более высокими когнитивными способностями чаще становятся топ-менеджерами, имеют более высокий доход и более высокие оценки эффективности своей деятельности от руководителей. Bergner S (2020)
- Мотивация к обучению предсказывает скорость карьерного роста и роста заработной платы в перспективе 10 лет независимо от отрасли. Dai, G., De Meuse, K., & Tang, K. Y. (2013).

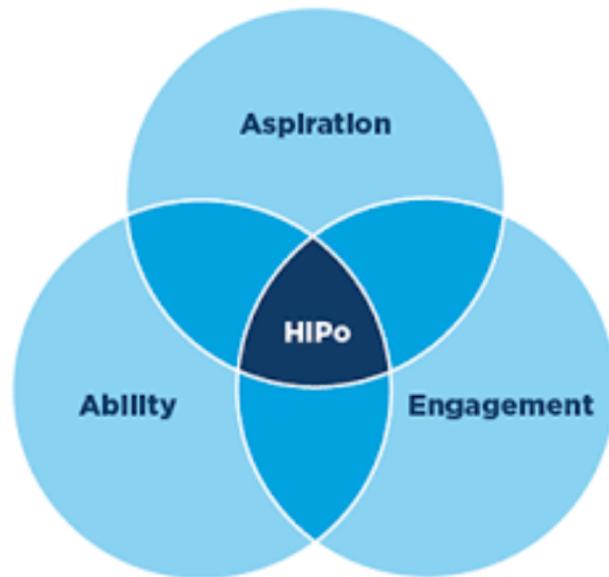
# Данные исследований о потенциале. Как потенциал сотрудников связан с перфомансом и бизнес-показателями? (2)

## Оценка сотрудниками

- Открытость мышления руководителя положительно влияет на проактивность его подчиненных. *Hirschfeld, R. R., Jordan, M. H., Thomas, C. H., & Feild, H. S. (2008).*
- Подчиненные толерантных к неопределенности руководителей имеют более высокую результативность и сильнее ориентированы на приобретение новых навыков, полезных для работы. *O'Connor, P. J., Jimmieson, N. L., Bergin, A. J., Wiewiora, A., & McColl, L. (2022).*
- Социальный интеллект предсказывает появление негласных лидеров в малых группах, а также людей с высоким социальным интеллектом другие оценивают как результативных. *Riggio, R.E., Riggio, H.R., Salinas, C. and Cole, E.J. (2003),*
- Проактивные руководители занимают более высокие места во внутрикорпоративных рейтингах и имеют более высокие внешние оценки своих управленческих навыков. *Glaser, L., Stam, W., & Takeuchi, R. (2016).*



# Другие модели потенциала



CEB CLC (2005)



Korn Ferry (2014)

# Как выбрать оптимальный метод оценки потенциала

## Тесты потенциала

- + Высокая точность
- + Небольшая стоимость
- + Автоматизированы и масштабируемы

## Центр оценки

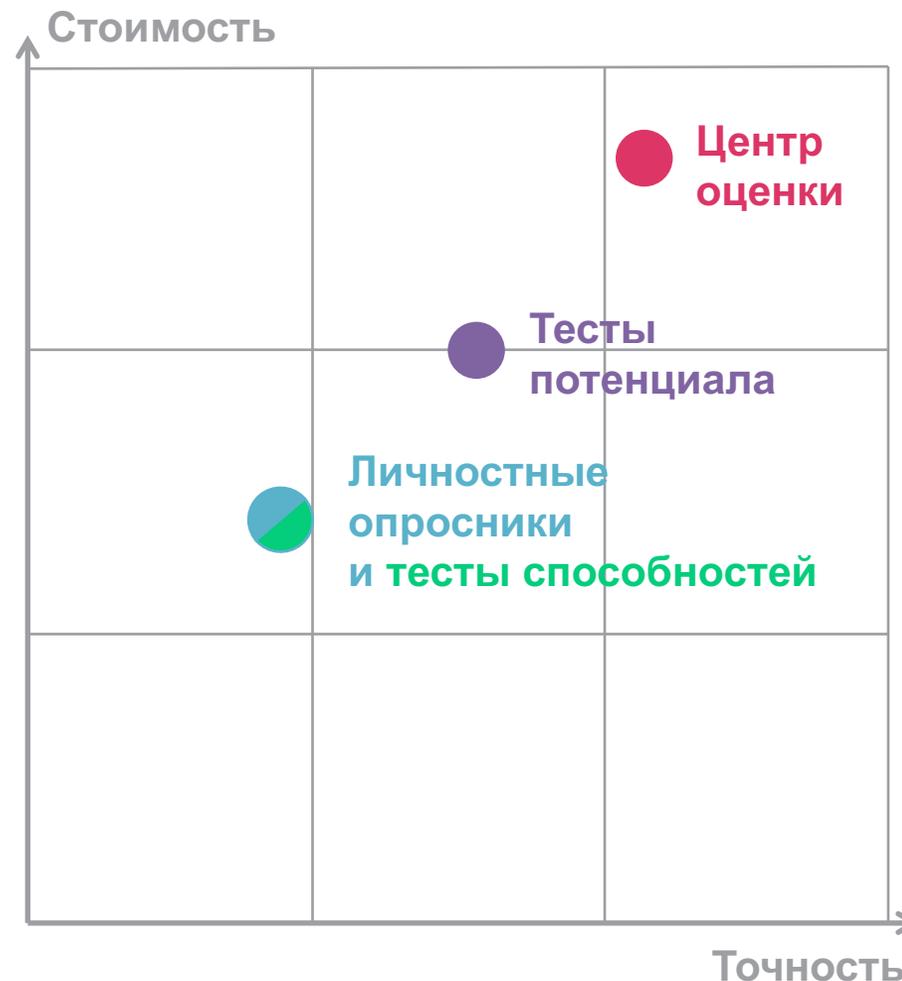
- + Высокая точность
- Высокая стоимость, требует привлечения экспертов

## Личностные опросники

- + Небольшая стоимость
- + Автоматизированы и масштабируемы
- Низкая точность из-за субъективности,
- Оценивается не потенциал

## Тесты способностей

- + Небольшая стоимость
- + Автоматизированы и масштабируемы
- Оценка только интеллекта



# Оценка потенциала в работе с талантами



## Отбор менеджеров на входе

Используйте комплексную оценку потенциала для принятия объективных решений о найме руководителей.



## Аудит талантов

Прогнозируйте эффективность сотрудников перед повышением или реорганизацией компании.



## Формирование кадрового резерва и пулов HiPo

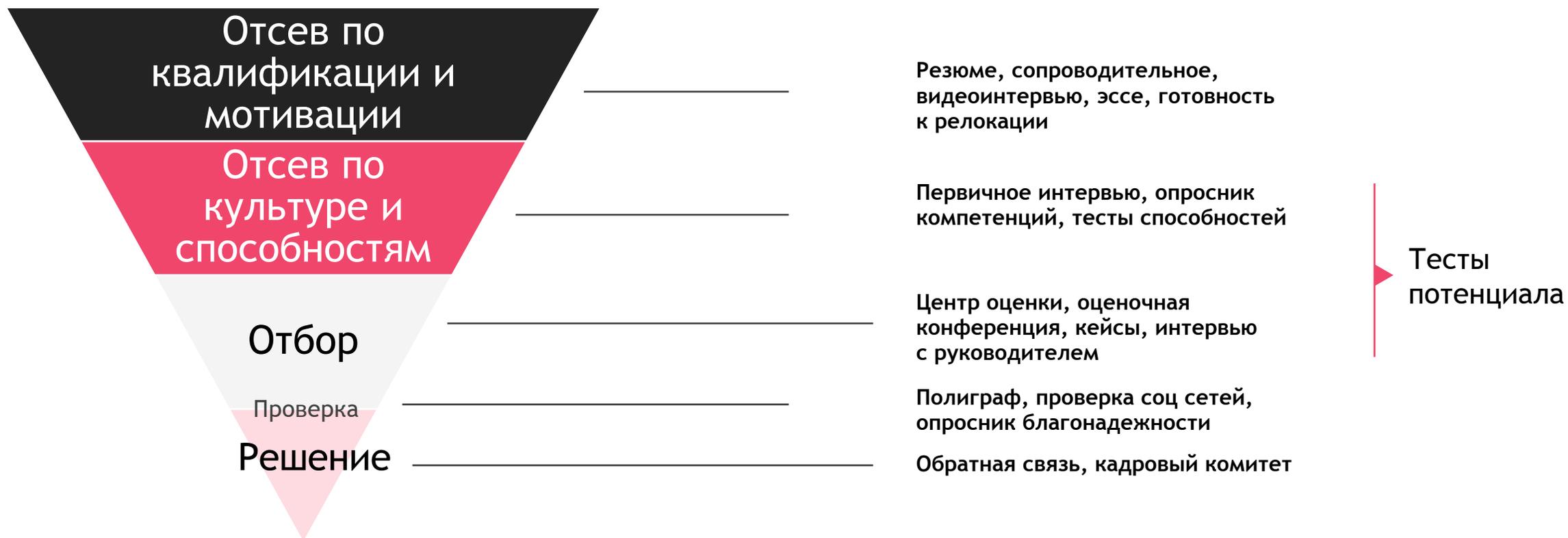
Отбирайте высокопотенциальных менеджеров, способных принести пользу бизнесу.



## Отбор на программы обучения и развития лидеров

Выявляйте сотрудников, которые быстро усвоят программы обучения и развития и будут применять их в работе.

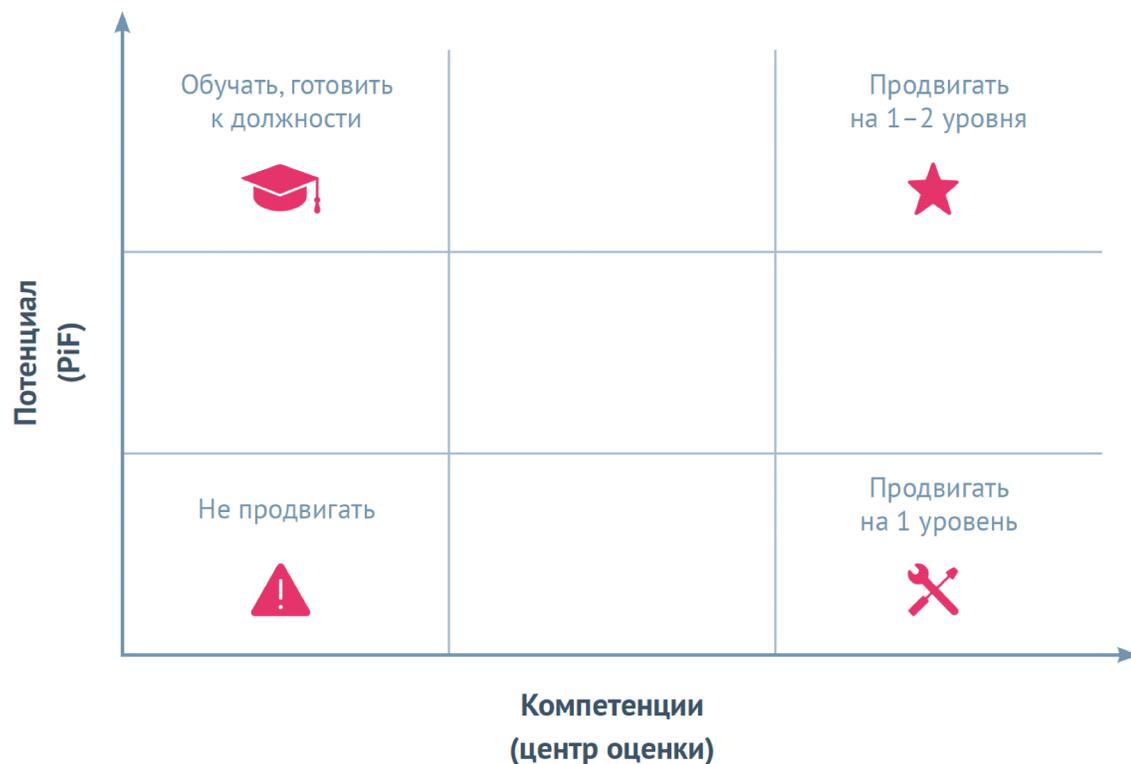
# Кадровая воронка и встраивание оценки потенциала (1)



# Кадровая воронка и встраивание оценки потенциала (2)



# Соотношение центра оценки и оценки потенциала



## Центр оценки и оценка потенциала прогнозируют эффективность в новой должности

Центр оценки оценивает компетенции, которые отражают готовность человека приносить результат в новой должности.

Тесты потенциала оценивают потенциал, который отражает готовность человека обучаться и адаптироваться к новой должности.

# Любопытные факты, которые мы собрали на большом массиве данных PiF

✓ На более высоких уровнях должности более точные результаты дают: открытость мышления (преодоление стереотипности мышления) и толерантность к неопределенности.

✓ Есть качества, которые в общей выборке не связаны с карьерным ростом, но могут быть значимы для определенных отраслей, профессий или компаний.

Следование правилам - для гос. организаций, нетворкинг - для продаж, доброжелательность - для IT.

ЭКОПСИ

**Задавайте, пожалуйста  
ваши вопросы.**

Подписывайтесь на наш Telegram



Telegram-канал Digital Assessment



Telegram-канал ЭКОПСИ

# Наши контакты

## Николай Милов

Директор по продажам, Практика «Digital Assessment»

 +7 (985) 179-09-28

 milov@ecopsy.ru

## Николай Тиходеев

Директор по продукту PiF

 +7 (921) 180-16-80

 tikhodeyev@ecopsy.ru

**ЭКОПСИ**

+7 (495) 645-21-15

+7 (495) 645-00-40

Ecopsy.ru