

ПОТЕНЦИАЛ



Как заглянуть в будущее:

оценка потенциала сотрудников

Алексей Попов, научный консультант «ЭКОПСИ Консалтинг»

Евгений Лурье, руководитель R&D, директор по работе с клиентами, «ЭКОПСИ Консалтинг»

Елена Трдатьян, директор проектов «ЭКОПСИ Консалтинг»

От компетенций к потенциалу

На протяжении нескольких десятилетий оценка компетенций занимала центральное место в арсенале HR-менеджера и руководителя. Этот проверенный и отшлифованный до блеска подход давал обоснованный и надежный ответ на вопрос, важный для любой компании: будет ли данный сотрудник успешен в конкретной деятельности на конкретной позиции (или «рядом» с ней – при решении сходных задач)? Однако в последние годы компании все чаще стали задаваться другим вопросом: сможет ли сотрудник через несколько лет выполнять работу, существенно отличающуюся от нынешней?

Появление этого тренда совершенно закономерно, ведь мир вокруг нас стал качественно другим. Он не просто изменился и застыл в новом состоянии – он меняется постоянно и *непредсказуемо*, причем скорость этих изменений лавинообразно растет. Компании вынуждены отвечать на этот вызов, наращивая скорость внутренних изменений.

Бизнес больше не может быть статичным, он либо бурно растет – либо угасает. Никто не в состоянии даже приблизительно предсказать, какие задачи придется решать сотрудникам всего через несколько лет. В попытках обеспечить нужную скорость реакции компании отказываются от традиционных иерархий и классических систем управления, создавая невиданные прежде гибкие организационные структуры и все больший акцент делая на проектной деятельности.

Бизнес все острее нуждается не в узких специалистах, а в универсалах, которые способны легко подстраиваться под меняющуюся обстановку

В соответствии с этим меняются и требования бизнеса к сотрудникам. Линейная предсказуемая карьера «от стажера до пенсионера» уходит в прошлое. Бизнес все острее нуждается не в узких

специалистах, а в универсалах, которые способны легко подстраиваться под меняющуюся обстановку, быстро переключаться между различными сферами деятельности, добиваясь синергетического эффекта, без труда переходить к решению совершенно новых, незнакомых задач, эффективно действовать в рамках сложных и изменчивых систем управления.

Привычные подходы к оценке могут помочь здесь лишь до определенной степени. Например, компетенции позволяют измерить соответствие сотрудника не только нынешним задачам, но и будущим (для этого проводят центры оценки) – однако лишь при условии, что сами эти задачи известны, ясны и описаны. А это возможно далеко не всегда: новые должности и виды работ возникают лавинообразно. Кроме того, речь все равно идет о соответствии «здесь и сейчас», а бизнесу необходимо понимать, может ли человек «врасти» в эти задачи в будущем, даже если сейчас не вполне к ним готов, то есть обладает ли он потенциалом.

Растущая потребность бизнеса в систематическом подходе, ориентированном именно на оценку потенциала, видна невооруженным глазом. По данным исследования Bersin by Deloitte, оценка потенциала сегодня является одним из ключевых трендов в HR: топ-менеджеры многих компаний по всему миру всерьез обеспокоены недостаточной готовностью своих компаний грамотно выявлять «таланты»¹.

Некоторые глобальные компании решаются даже на разработку отдельной «модели потенциала» в дополнение к модели компетенций. Причем иногда две модели в значительной мере пересекаются, создавая путаницу (как мы увидим дальше, такие пересечения неслучайны). Однако чаще попытки оценить потенциал носят почти интуитивный характер и недалеко уходят от пресловутого «меткого глаза» менеджера, якобы умеющего распознать будущих «звезд».

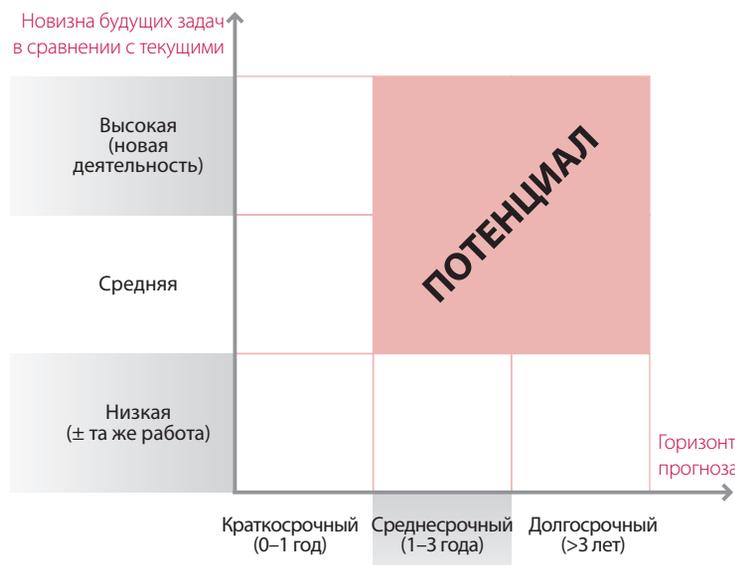
Поэтому около четырех лет назад компания «ЭКОПСИ Консалтинг» запустила программу создания новых инструментов оценки потенциала, основанных на передовых современных исследованиях. Мы разработали такой подход и готовы представить его. Однако прежде чем предлагать новый инструмент измерения, необходимо более ясно очертить объект измерений.

Что такое потенциал

Под потенциалом мы будем понимать набор характеристик сотрудника, которые прогнозируют его успешность в решении новых для него профессиональных задач в среднесрочной и долгосрочной перспективе. При этом мы подразумеваем, что эти характеристики могут быть измерены, а значит, проявляют себя в том или ином актуальном поведении.

Если вдуматься, это вполне естественное определение. Однако оно таит в себе два подводных камня.

Рисунок 1. Потенциал прогнозирует успешность сотрудника в среднесрочной и долгосрочной перспективе



¹ Исследование *Global Human Capital Trends, 2014 г.*, <http://www2.deloitte.com/global/en/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2014.html>.

Конец принципа Питера?

Американский педагог Лоуренс Джонстон Питер, изучавший в середине XX века функционирование иерархических организаций, сделал интересное наблюдение, которое было названо принципом Питера: в иерархической системе любой работник поднимается до уровня своей некомпетентности. Если человек успешно справляется со своими обязанностями, его считают подходящей кандидатурой для выдвижения. После ряда выдвижений он достигает уровня, где обнаруживается его некомпетентность, так как новые обязанности оказываются ему не по силам. Продвижение вверх на этом заканчивается, но он остается на том месте, куда попал, хотя со своими обязанностями по-прежнему справиться не в состоянии. Со временем этот процесс приводит к тому, что большинство должностей в любой иерархической структуре оказываются заняты людьми некомпетентными, которые остаются на своих постах вплоть до ухода на пенсию. Работа при этом выполняется

теми, кто еще не достиг своего уровня некомпетентности.

В 1968 году Питер опубликовал книгу, посвященную этому принципу. Книга носила ярко выраженный сатирический характер, но при этом указывала на вполне реальные организационные закономерности. С тех пор книга многократно переиздавалась и была переведена на множество языков, включая русский³.

Постепенный отход от иерархических принципов организации компании несколько снижает остроту проблемы, но не лишает наблюдения Питера актуальности, поскольку ключевой механизм этого явления заключен не столько в строгой иерархичности, сколько в карьерном продвижении по принципу «вчерашней погоды».

Может быть, именно инструментам оценки потенциала суждено стать убийцей некомпетентности?

Во-первых, важно понимать, что оценка потенциала может вступить в противоречие с привычной логикой: очевидно слабый в настоящий момент человек может обладать высоким потенциалом. С одной стороны, люди меняются, а с другой, сильно недооценивают изменчивость даже своих собственных взглядов и убеждений (этот парадокс получил название «иллюзии конца истории»²) – что уж говорить об оценке «извне». Именно путаница между нынешней и будущей эффективностью – ключевая причина явления, которое описывается широко известным полшуточным принципом Питера.

Во-вторых, хотя большинство оценочных инструментов направлено именно на измерение «характеристик сотрудника, проявляющихся в его актуальном поведении», для оценки потенциала они оказываются пригодными далеко не всегда. Давайте проанализируем, почему это происходит.

Почему существующие инструменты оценки не справляются с оценкой потенциала

- Самый простой инструмент оценки – «спросить у окружающих». Это может быть прямая формализованная оценка руководителя. Более технологичный

² Quoidbach, J., Gilbert, D. T., & Wilson, T. D. (2013). The end of history illusion. // *Science*, 339, 96–98. См. также http://www.ted.com/talks/dan_gilbert_you_are_always_changing.

³ См. напр.: Питер Л., Халл Р. Принцип Питера, или Почему дела идут вкривь и вкось. – М.: Астрель, Полиграфиздат, 2012.

вариант – оценка «360 градусов». Однако у такого подхода есть два недостатка, усиливающих друг друга. Во-первых, подобная оценка неизбежно субъективна (в случае метода «360 градусов» это несколько смягчается объединением множества точек зрения). Во-вторых, мы обращаемся к опыту людей, которые видели сотрудника исключительно в его текущей роли и в рутинных ситуациях.

Для оценки потенциала нам нужен новый комплексный инструмент, который можно применить массово и в короткие сроки, получив при этом надежный результат, позволяющий принимать решения

Как уже говорилось, результаты измерения потенциала могут идти вразрез с нашими привычными представлениями о людях – высокий потенциал может сопутствовать низкому текущему уровню навыков. Чтобы принять взвешенное кадровое решение по результатам такой оценки, руководителю нужно проделать чрезвычайно сложное умственное упражнение: разграничить будущее и настоящее – например, отделить успешность сотрудника в роли продавца от его успешности в роли, скажем, аккаунт-менеджера. Исследования подтверждают, что руководители неэффективны в прогнозе будущей успешности сотрудников (см. напр., Dries & Perregrmans, 2012). Если прибегнуть к метафоре, это напоминает попытку предсказать погоду на три года вперед по вчерашним метеоданным.

- Хорошими кандидатами в инструменты оценки потенциала всегда считались *тесты способностей* (они же *тесты интеллекта*). Однако они оказываются слишком узкими, поскольку в действительности измеряют лишь отдельные аспекты потенциала – те, которые связаны с быстрым решением относительно простых и прежде всего интеллектуальных задач.

Если на низовых должностях это качество может быть центральным для развития, то, скажем, для среднего и высшего управленческого звена этого явно недостаточно. Кроме того, практика показывает, что люди с высоким уровнем общих способностей могут быть хронически неуспешными даже в текущей работе из-за того, что не обладают другими необходимыми качествами и не демонстрируют выраженной динамики их развития.

- Еще один стандартный инструмент оценки – *личностные опросники* наподобие 16pf Кэттелла⁴ или модели «Большая пятерка». Они дают всесторонний личностный портрет, однако вычленив из полученных результатов те качества, которые определяют потенциал, довольно сложно. Сам портрет является «моментальным снимком» и плохо прогнозирует динамику изменений в ситуации, когда человек попадает в новые профессиональные условия. То есть эта группа инструментов, с одной стороны, избыточна для нашей задачи, а с другой – недостаточно точна. Комбинирование опросников с обычными тестами способностей не решает проблему, поскольку способности все равно описываются слишком узко, а личностные качества – слишком широко.
- Надежным и комплексным методом мог бы служить *центр оценки (ЦО)*. Однако в подавляющем большинстве известных нам программ ЦО прогноз потенциала никак не отделен от прогноза эффективности в краткосрочной перспективе. Впрочем, как мы увидим дальше, ЦО можно применять для измерения потенциала, если точно знать, что именно следует оценивать (ЦО представляет собой форму, которая должна быть наполнена соответствующим содержанием). Ключевой недостаток ЦО с точки зрения оценки потенциала состоит в другом: соответствующая процедура затратна, а типичная задача оценки потенциала представляет собой «отсев», то есть подразумевает массовое применение.

⁴ Кэттелл, Рэймонд Бернар – британский и американский психолог, автор 16-факторной модели личности и создатель соответствующей психодиагностической методики. Большинство современных британских опросников (OPQ, Dimensions и др.) являются наследниками 16pf и описывают сотрудника через солидный перечень личностных качеств, похожих на перечисленные в исходнике.

Итак, мы видим, что для оценки потенциала нам нужен новый комплексный инструмент, который можно применить массово и в короткие сроки, получив при этом надежный результат, позволяющий принимать решения.

Мы приступили к разработке модели и инструментов оценки потенциала в 2010 году. На первом этапе нам потребовалось конкретизировать понятие потенциала, исследовав и явно описав, какие именно характеристики сотрудника позволяют уверенно предсказывать его будущую эффективность при решении неопределенного круга задач.

Результатом этой работы стала модель потенциала «ЭКОПСИ».

Модель потенциала «ЭКОПСИ»

Разработанная нами модель потенциала опирается на целый ряд современных академических исследований⁵. Мы проанализировали результаты этих работ и соотнесли их с имеющимся у нас обширными данными, собранными за десятилетия практики оценки. Это позволило выделить среди множества оцениваемых показателей те, которые дают надежную информацию об эффективности сотрудника в ситуации продвижения (вертикальной ротации) или смены функционала (горизонтальной ротации). Измерение этих характеристик (их получилось 10) позволяет прогнозировать будущую успешность человека в широком спектре ситуаций, которые невозможно очертить заранее.

Выделенные нами характеристики разбиваются на четыре группы – четыре компонента потенциала: драйв, анализ, изменения и коммуникация:

- **Драйв** (готовность действовать и отвечать за результат). В этом блоке находятся важнейшие «бойцовские качества» – уверенность в собствен-

Рисунок 2. Матрица выбора инструментов оценки потенциала.

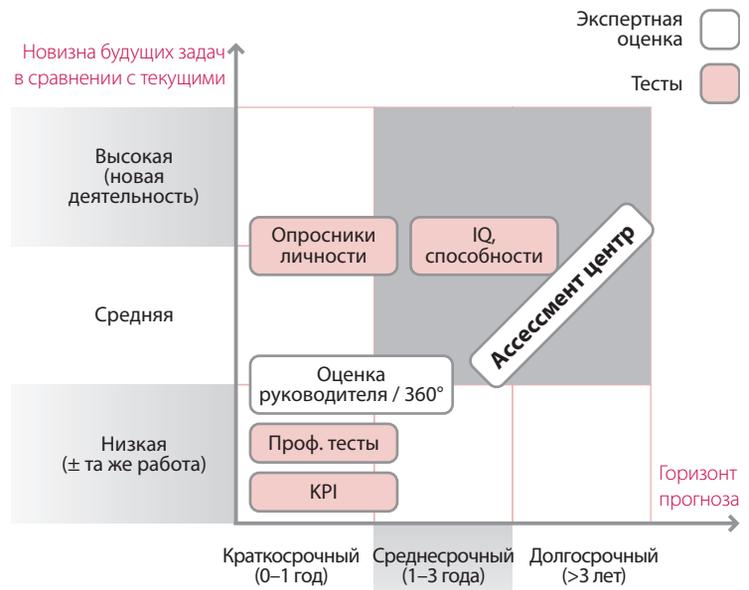


Рисунок 3. Модель потенциала «ЭКОПСИ»



ных силах, мотивация достижения, нацеленность на результат, амбициозность, готовность отвечать за результат и т. п.

⁵ Dries, N. & Pepermans, R. (2012). How to identify leadership potential: Development and testing of a consensus model. *Human Resource Management*, 51(3), pp. 361 – 385. Stanovich, K. E., & West, R. F. (1998). Individual differences in rational thought. *Journal of Experimental Psychology: General*, 127, 161–188. Silzer, R., & Church, A.H. (2009). The pearls and perils of identifying potential. *Industrial and Organizational Psychology*, 2 (2009), pp. 377 – 412.

- *Анализ (готовность к работе с информацией)*. Ключевым навыком потенциально успешного сотрудника является умение эффективно приобретать новый опыт – получать новые знания, осваивать новые способы работы, вникать в новые должностные обязанности. При этом важны как точность обработки поступающей информации, способность понимать скрытые нюансы и закономерности, так и умение сохранять концентрацию и работоспособность при высоком темпе работы с данными.
- *Изменения (готовность к изменениям)*. В этом блоке оценивается мотивация («хочу») и способность («могу») к переменам. Мотивация к развитию – это желание расти и развиваться, менять представления о своей работе и мире в целом. Открытость мышления – это способность к эффективному принятию решений в условиях неопределенности, готовность действовать рационально, преодолевая собственные стереотипы, умение перестраиваться и адаптироваться к новым условиям.

Potential in Focus (PIF) – разработанный «ЭКОПСИ» психометрический инструмент, позволяющий с высокой точностью измерять потенциал сотрудников

- *Коммуникация (готовность к работе с людьми)*. Этот блок также состоит из «могу» и «хочу». С одной стороны, сюда входит способность правильно понимать намерения и чувства людей в различных ситуациях, а также умение воздействовать на это поведение (договариваться, налаживать отношения, мотивировать). С другой стороны, эти способности должны дополняться внутренней мотивацией (желанием) работать с людьми – мотивацией к лидерству и готовностью работать в команде. Даже такой уровень детализации дает богатую пищу для размышлений.

В ряде аспектов модель интуитивно очевидна, в то время как в других может вызвать определенное удивление. Например, мы видим, что потенциал не сводится к обучаемости⁶: о способности человека к развитию довольно точное представление дает совокупность двух компонентов модели – анализ и изменения. Однако если говорить о потенциале сотрудника не в контексте обучения, а в более универсальном контексте решения новых задач, то не менее значимыми становятся готовность успешно взаимодействовать с другими людьми и нацеленность на результат.

Заметим, что характеристика «ответственность», входящая в состав «драйва», на интуитивном уровне вообще часто рассматривается как консервативное качество, связанное скорее с сегодняшней надежностью, а не с потенциалом. Однако и «ответственность» оказывается важным компонентом потенциала. Это не единственное место, где модель, несмотря на свою логичность, может вступать в столкновение с интуицией. Скажем, открытость мышления является важной составной частью потенциала – она нужна сотруднику, чтобы легко переключаться на незнакомые задачи и видеть бизнес-процессы под новым углом зрения. Однако на низовых позициях высокая степень открытости мышления может в чем-то даже мешать, создавая внешнее ощущение нечеткости и недисциплинированности. При субъективных измерениях потенциала это может привести к занижению оценки.

Интересным элементом модели является такая характеристика как скорость обработки информации. С одной стороны, если рассуждать на житейском уровне, то сообразительность, скорость мышления обязаны быть существенной частью потенциала человека. С другой стороны, в практике оценки персонала этим характеристикам традиционно соответствуют общие способности (формальный интеллект, IQ), значимость которых была

⁶ *Обучаемость (LearningAgility) – готовность и способность к эффективному освоению нового опыта. В 2012 году была создана модель обучаемости Learning Agility «ЭКОПСИ», включающая подход Learning Agility и тест обучаемости на основе этого подхода – Learning Agility Test (LAtE).*

сильно преувеличена в середине прошлого века, после чего они оказались в опале. Как видим, будучи помещенными на правильное место (один из компонентов в блоке «Анализ»), общие способности оказываются «реабилитированными» и становятся значимой частью картины.

Важно отметить, что в таком виде эта модель не только покрывает необходимые минимальные блоки, но является «достаточной» для описания потенциала. Это связано с тем, что мы изначально старались расширить охват модели. Если нас интересует более узкая трактовка потенциала – скажем, мы решаем локальную задачу отбора людей для комплексной программы обучения, – то модель и процесс оценки можно и нужно *профилировать* – сфокусировать на готовности кандидатов к развитию, ограничившись оценкой обучаемости. В этом случае потенциал человека как целое не столь важен – важно понять, оправдаются ли инвестиции в обучение сотрудника.

Наконец, внимательный взгляд на модель позволяет увидеть, что выделенные характеристики во многом напоминают компетенции. Это значит, что для измерения потенциала сотрудников по этой модели можно воспользоваться и центром оценки.

Как же быть в ситуации, когда необходимо оценивать потенциал в рамках массового отбора, когда ЦО оказывается слишком дорогостоящим и в определенной степени избыточным методом? Под такие задачи мы создали специальный инструмент под названием Potential in Focus (PIF).

Инструмент оценки потенциала Potential in Focus

Potential in Focus (PIF) – разработанный «ЭКОПСИ» психометрический инструмент, позволяющий с высокой точностью измерять потенциал сотрудников в соответствии с представленной выше моделью потенциала. Он комбинирует в себе несколько различных подходов: элементы теста способностей, кейсы, личностные опросники.

Рисунок 4. Инструмент PIF нацелен на среднесрочную и долгосрочную перспективы.



Перечислим основные достоинства этого инструмента:

- фокус на балансе способностей («могу») и мотивационной готовности («хочу»);
- нацеленность на среднесрочную и долгосрочную перспективы;
- возможность применения для оценки большого количества людей в сжатые сроки;
- результат оценки сотрудника для принятия кадрового решения можно представить в понятной «светофорной» логике «красный – желтый – зеленый» («не обладает достаточным потенциалом для отбора/продвижения – есть определенные риски, нужно подумать – с высокой долей уверенности можно рекомендовать для отбора/продвижения»).

Отдельно стоит остановиться на гибкости и адаптивности этого инструмента. Как и модель потенциала, лежащая в его основе, он подразумевает возможность профилирования в зависимости от решаемой задачи. Наш опыт показывает, что в каждом проекте, в каждой бизнес-задаче есть доля универсальности и доля уникальности. С одной стороны, делая прогноз профессиональной успешности человека в будущем, мы должны понимать, каков потенциал человека в целом, и PIF в полной мере дает ответ на этот вопрос. С другой стороны, говоря о потенциале

конкретного сотрудника применительно к конкретной задаче, мы должны учесть ее специфику, и в этом смысле PIF предоставляет богатые возможности точной фокусировки и настройки.

Оценка сотрудника по четырем компонентам модели потенциала (коммуникация, анализ, изменения и драйв) позволяет получить целостную картину того, каков человек сейчас и как можно использовать его потенциал для решения тех или иных задач. А если есть потребность оценить именно обучаемость (Learning Agility), мы предлагаем инструмент LАТе, входящий в состав PIF, который легко сфокусировать именно на этой задаче. (В настоящий момент мы совместно с Высшей школой экономики проводим долгосрочное исследо-

вание, посвященное прогнозу эффективности и выбору разных стратегий обучения в зависимости от результатов этого теста).

То, насколько широким может быть диапазон задач, решаемых с помощью PIF, показывают два кейса из нашей практики. Они совершенно непохожи друг на друга: разные отрасли, разные цели, разные потребности заказчика, разный уровень опыта отбираемых сотрудников... Их объединяют, по сути дела, лишь слово «отбор», а также новизна и нестандартность задач, которые предстоит решать тем, кто прошел этот отбор. Нестандартность, неожиданность, непредсказуемость, изменчивость – это приметы и вызовы нового века и новой эры в HR – эры потенциала.

Кейс №1

Крупному холдингу предстояла реорганизация, в результате которой четыре компании должны были слиться в одну. Для работы в проекте было решено сформировать рабочую группу аналитиков. Они должны были решать совершенно новую для них задачу: анализировать бизнес-процессы на каждом из предприятий, а затем в ходе совместной работы с консультантами провести анализ передового опыта и выявить возможности для оптимизации неэффективных подразделений, экономии различных ресурсов и т. п.

Мы приняли решение использовать для этих целей PIF, поскольку нам требовалось отобрать людей, готовых к принципиально новой для себя работе: очень быстро собирать информацию в соответствии с методологией, при этом уметь ее «выбивать», добывать, возможно, преодолевая сопротивление. Найти подобных кандидатов в исконно российских компаниях бывает крайне не просто. Для оценки кандидатов требовался

инструмент, который бы позволил заглянуть в будущее и оценить потенциал, готовность освоить новую работу (ведь ни специфических знаний, ни навыков у кандидатов не было).

Как того требует технология, в тестировании приняла участие расширенная группа кандидатов. В проектную группу были отобраны только те, кто по всем показателям находился не ниже заданной планки. Оказалось удобным также совершать выбор в спорных случаях – профили удобно сравнивать, отдавая предпочтение тем, кто точнее соответствует «идеальному портрету» кандидата.

Результаты работы группы полностью оправдали ожидания: кандидаты оказались способными включиться в новую для себя работу, принять методологию и предложить пути оптимизации организационной структуры холдинга.

Кейс №2

Крупная нефтесервисная компания проводила среди руководителей, специалистов и рабочих до 30 лет отбор в кадровый актив. Поскольку в компании работало почти 6000 молодых сотрудников, остро встал вопрос о том, как отобрать действительно лучших – тех, кто сможет стать потенциальным лидером и проводником изменений в компании. Необходимо было выделить людей, ориентированных на развитие и кон-

структивное взаимодействие, способных анализировать информацию, принимать решения и нести ответственность за результат. Причем это необходимо было сделать для трех категорий сотрудников – рабочих, инженеров и менеджеров.

Отбор работников был построен по принципу воронки: сначала проходило выдвижение кандидатов руководителем или самовыдвижение, затем проверка на соответствие формальным признакам (возраст, образование, стаж работы и т. п.). Таким образом из 6000 работников отобрали 550.

Далее из этих 550 человек было необходимо выбрать 48 для участия в финальном ассессменте. Сложность заключалась в том, что компания является географически распределенной, поэтому участники конкурса физически находились в разных городах России – от Калининграда до Когалыма. Очное тестирование стало бы слишком долгим и затратным мероприятием, поэтому в качестве второго фильтра в нашей воронке был использован PIF: с одной стороны, этот метод можно применять дистанционно, с другой – он допускает тонкую настройку, позволяющую провести качественную объективную оценку потенциала сотрудников из разных категорий в соответствии с предъявляемыми к ним разными требованиями.

Несмотря на сложности, связанные с ИТ-поддержкой на местах, 98% первично выбранных работников смогли пройти тестирование, и финалисты уже ждут октябрьского финала отбора в Москве.

