Как повысить эффективность программ HiPo?

Юджин Берк, директор по научным и аналитическим разработкам

Конрад Шмидт, директор по глобальным исследованиям

Майкл Гриффин, исполнительный директор практики HR в CEB

Talent Report 2014

CEB | SHL Talent Measurement

Окупаются ли вложения в программы по выявлению и развитию высокопотенциальных сотрудников?

Работодатели считают, что обладающие высоким потенциалом сотрудники (HiPo, от английского High Potential) представляют почти в два раза большую ценность, чем их коллеги, не имеющие такого потенциала [1]. Это объясняется наличием связи между качеством «скамейки запасных», т.е. потенциальных руководителей в штате компании, и эффективностью работы организации. Организации, кадровые резервы которых отличаются мощным лидерским потенциалом, демонстрируют вдвое более высокий рост доходов и прибыли по сравнению с конкурентами, у сотрудников которых этот потенциал выражен не столь ярко [2]. И именно эти показатели эффективности стимулируют инвестиции в программы по выявлению и развитию высокопотенциальных сотрудников, также известные как программы HiPo.

Вместе с тем имеют место и сомнения в том, что эти программы оправдывают ожидания, а вложенные в них значительные средства окупаются. Больше половины (55%) участников программ HiPo покидают их в течение пяти лет [3], а чуть менее, чем половине (46%) их «выпускников», занимающих новые должности, не удается выполнить поставленные перед ними задачи [4].

Поэтому едва ли стоит удивляться результатам опросов, согласно которым большинство профессионалов в сфере HR не испытывают доверия к программам HiPo. Каждый второй из них сообщил, что на момент опроса был недоволен или крайне недоволен своими программами в этом направлении [5].

Итак, сегодня программы HiPo не исполняют свое предназначение – они не поставляют организации эффективных менеджеров и лидеров, которые могли бы обеспечить рост и достижение высоких результатов в непростых экономических условиях. Представленное в этом докладе исследование подробно освещает изменения, которые необходимо внести в эти программы, чтобы повысить их результативность и эффективность.

При составлении этого доклада мы опирались на базу данных, включающую информацию по более чем 6,6 млн человек по всему миру, а также на десятилетний опыт работы по выявлению факторов, обеспечивающих успех программ HiPo[1]. В докладе предлагаются новые способы выявления высокопотенциальных сотрудников и эффективного управления ими, в частности, назначения их на более сложные, ответственные и важные должности. Эти новые подходы значительно повысят вероятность успеха программ HiPo и будут способствовать профессиональному развитию их участников.

МНОГИМ НЕ УДАЕТСЯ РЕАЛИЗОВАТЬ СВОЙ ПОТЕНЦИАЛ

1/2 выявленных HiPo покидают программы развития высокопотенциальных сотрудников в течение пяти лет

...И ЭФФЕКТИВНО ПРОЯВИТЬ СЕБЯ

46% «выпускников» этих программ, занимающих новые должности, не справляются со своими задачами

ЭТО ПОМОГАЕТ ПОНЯТЬ, ПОЧЕМУ

только каждый шестой специалист сферы HR удовлетворен своими программами HiPo

...а половина HR-специалистов не испытывает к ним доверия

Основные факторы, препятствующие успеху программ HiPo

Слишком многие из этих программ тратят силы не на тех людей. Необходимо трезво взглянуть на положение вещей: драгоценные ресурсы, предназначенные для развития, уходят на людей, от которых едва ли стоит ждать успеха.

Важнейший вопрос, с которым сталкиваются организации, звучит так: как наиболее эффективно выявить тех из ваших сотрудников (причем во всем предприятии), кто действительно обладает высоким потенциалом? Неумение определить верные кандидатуры ведет к тому, что в рамках многих программ HiPo ресурсы и возможности обучения и карьерного развития тратятся на сотрудников, которые едва ли будут назначены на более высокие и ответственные должности, а если и будут, то, скорее всего, не справятся со своими новыми обязанностями.

К сожалению, по ряду причин менеджеры зачастую неверно выявляют кандидатов для участия в программах HiPo. В некоторых случаях руководители таким образом надеются удержать сотрудника, ухода которого они опасаются.

1 Использованная при составлении доклада информация включает данные из базы CEB Talent Analytics, которая включает оценки компетенций для 6,6 миллионов сотрудников из 10 тысяч компаний-клиентов по всему миру. Кроме того, в основу доклада были положены результаты опросов и исследований, проведенных CEB в период с 2005 по 2013 гг.

Иногда менеджеры направляют на такую программу сотрудников, желающих участвовать в ней, просто поддавшись их напору. Наконец, кандидатов могут порекомендовать лишь потому, что с точки зрения менеджера программа HiPo может удовлетворить какую-то конкретную потребность сотрудников в развитии.

В то же время менеджеры могут побояться рекомендовать своего сотрудника к участию в программе, опасаясь, что, если у того будет выявлен высокий потенциал, его могут захотеть переманить в другое подразделение компании.

Это лишь некоторые из причин, по которым менеджеры могут рекомендовать в программы HiPo сотрудников, которые на деле не обладают высоким потенциалом, а их коллеги, более достойные участия, могут быть не замечены или даже намеренно скрываться своим руководством.

Несмотря на то, что эти программы являются крупной статьей расходов, многие организации не вкладывают средства в адекватную оценку и выявление высокопотенциальных сотрудников. Почти в половине организаций (46%) в принципе отсутствует системный подход и четкий процесс выявления и развития таких сотрудников [6], и только каждая третья компания опирается на результаты объективной оценки для выявления участников программ развития высокопотенциальных сотрудников [7].

Распространенным заблуждением является следующая точка зрения: демонстрирующие наибольшую производительность и самые высокие результаты сотрудники обладают также и самым высоким потенциалом. Есть две причины, по которым эта позиция ошибочна. Во-первых, нельзя путать нынешние показатели эффективности с будущей производительностью на должностях, где ожидания будут гораздо выше – и в плане талантов сотрудника, и в плане собственно результатов деятельности. Во-вторых, наше исследование показывает, что в большинстве своем высокопроизводительные сотрудники лишены качеств, необходимых обладателю высокого потенциала.

Организации должны лучше понимать, какие мотивации, качества и способности отличают высокопотенциальных сотрудников от их компетентных, но менее подготовленных коллег. Необходим фундаментально новый подход к выявлению HiPo, опирающийся на более ясное понимание того, в чем заключается высокий потенциал и как его можно оценить и измерить.

В рамках многих программ HiPo ресурсы и возможности обучения и карьерного развития тратятся на сотрудников, которые едва ли будут назначены на более высокие и ответственные должности, а если и будут, то, скорее всего, не справятся со своими новыми обязанностями.

Первый шаг к решению проблемы – четкое определение высокого потенциала

Четкое определение того, что же представляет собой высокий потенциал, – необходимая отправная точка для выявления подходящих сотрудников и реализации их потенциала, т.е. достижения успеха. Более десяти лет консультанты CEB изучали высокопотенциальных сотрудников и программы HiPo и в итоге определили критически важные факторы, от которых зависит их успех.

Говорить о настоящем высоком потенциале сотрудника можно в том случае, если он уверенно достигает высоких результатов и эффективен в своей работе. В то же время он демонстрирует три качества, которые позволят ему занять более высокую и ответственную должность и добиться на ней успеха:

- **Стремление к достижениям** – чтобы подняться на более высокие и ответственные должности
- **Способности** – чтобы эффективно действовать на более высоких и ответственных должностях[2]
- **Вовлеченность** – чтобы быть преданным делу организации и не пасовать перед трудностями на более высоких и ответственных должностях

Высокопотенциальный сотрудник уверенно достигает высоких результатов и эффективен в своей работе. В то же время он демонстрирует три качества, которые позволят ему занять более высокую и ответственную должность и добиться на ней успеха:

1. **Стремление к достижениям** – чтобы подняться на более высокие и ответственные должности
2. **Способности** – чтобы эффективно действовать на более высоких и ответственных должностях
3. **Вовлеченность** – чтобы быть преданным делу организации и не пасовать перед трудностями на более высоких и ответственных должностях.

Всего 15% высокопроизводительных сотрудников обладают высоким потенциалом...

...и получается, что вероятность того, что они не являются HiPo, составляет 6 к 1...

...как следствие, вложения в программы HiPo слишком часто тратятся не на тех людей, а драгоценные ресурсы расходуются впустую

Рис. 1. Понятное определение высокого потенциала

В основе нашей модели лежит то, что сотрудник должен на текущий момент демонстрировать высокие результаты и эффективность своей работы. Это условие является отправной точкой, но не определяющим фактором для успешного участия сотрудника в программах HiPo.

Вполне логично, что сотрудники, рассматриваемые как кандидатуры для участия в таких программах, должны к моменту номинации принести своей деятельностью пользу организации. Однако определение высокого потенциала по CEB показывает, что для успешного карьерного роста и эффективной деятельности на более высоких и ответственных должностях нужны и другие качества, которыми не обладает большинство высокопроизводительных сотрудников. Исследования CEB демонстрируют, что в большинстве организаций среди самых производительных сотрудников только 15% обладают стремлением к достижению, способностями и вовлеченностью в общее дело, которые позволят им, во-первых, добиться более высоких и ответственных должностей и, во-вторых, эффективно работать на этих должностях [8].

Получается, что если отбор участников в программу HiPo опирается исключительно на данные об их текущих результатах и эффективности, то шансы на успех составляют 1 к 6. Если при отборе участников исходить из предположения, что высокопроизводительные кадры обязательно обладают высоким потенциалом, то на каждого сотрудника, добивающегося успеха благодаря программе HiPo, будет приходиться шестеро тех, кому это не удастся.

2 Термин «способности» может употребляться и в более узком смысле для описания интеллектуальных и когнитивных способностей (например, дедукции и индукции), а также более узких категорий способностей, оцениваемых различными типами тестов способностей. Хотя эти факторы важны для определения того, насколько эффективно сотрудник будет действовать в будущем на более важных и ответственных должностях, мы используем термин «способности» в контексте нашего определения высокого потенциала в самом широком смысле. Речь идет о том, обладают ли сотрудники талантами и качествами, которые позволят им эффективно проявить себя на более высоких и ответственных должностях. При таком подходе тесты когнитивных способностей представляют собой важный, но не единственный из возможных источников информации, которые помогают организации выявлять высокопотенциальных сотрудников. Использование результатов оценки мотивации и личностных качеств в соответствии с моделью потенциала CEB также значительно повышает шансы на успех и эффективность программ HiPo.

Более эффективный подход к выявлению высокопотенциальных сотрудников

Предлагаемое CEB определение высокого потенциала позволяет указать три ключевых фактора риска для программ HiPo:

- Кандидатам может не хватать мотивации для продвижения на более высокие должности. Наши исследования показали, что примерно половина участников программ HiPo преждевременно покидают их. При таких высоких показателях ухода возникает риск того, что программы не смогут предоставить организации подготовленных работников в таком количестве, какое ей понадобится в будущих условиях. В результате встает вопрос: кто же придет на более высокие и ответственные посты?
- Тем, кого в итоге назначают на более высокие и ответственные позиции, может не хватать талантов для эффективной работы в новых условиях, в первую очередь на руководящих и управляющих должностях. Учитывая, что половина новых руководителей не справляется со служебными обязанностями после своего назначения, для программ HiPo возникает риск того, что они не могут предоставить организации сотрудников такого качества, какое необходимо для решения ее задач в будущем. Отсюда вопрос: кто же будет эффективен на руководящих должностях?
- Лица, обладающие потенциалом для карьерного роста и эффективной деятельности, могут уходить из организации. Речь идет не только об утечке талантов и снижении качества «скамейки запасных», т.е. резерва талантов, доступных организации в будущем. Если талантливые сотрудники будут уходить к конкурентам, вместе с ними организация лишится конкурентных преимуществ. Поэтому возникает вопрос: кто предан организации и останется в ней?

Организации могут повысить шансы своих программ на успех, обратив внимание на перечисленные выше факторы риска. Иными словами, необходим более систематический и объективный подход к выявлению HiPo, включающий в себя точную оценку стремления к достижениям, способностей и вовлеченности сотрудников, как текущей, так и будущей.

Стремление к достижениям и мотивационные и поведенческие факторы карьерного потенциала

На начальных стадиях карьеры сотрудников, обладающих высоким потенциалом, одним из ключевых факторов является их стремление занять более высокие и ответственные должности. Успешное продвижение по карьерной лестнице зависит от ряда факторов. Кто руководит этими сотрудниками? Кто мотивирует их к карьерному росту и поощряет их стремление играть в организации более важную роль? Какие возможности предоставляет им организация, чтобы они смогли занять более высокую или ответственную позицию?

Тем не менее, наиболее значительным фактором построения успешной карьеры является мотивация сотрудников и их способность находить возможности для карьерного роста и пользоваться ими. Поэтому руководителям программ HiPo следует ответить на такой вопрос: «Обладает ли сотрудник мотивационным профилем, необходимым для достижения более высокой должности (т.е. характерны ли для него определенные факторы мотивации), а также демонстрирует ли он поведение, которое позволит превратить эту мотивацию в реальный карьерный рост?»

Чтобы изучить мотивационный и поведенческий компоненты в стремлении к достижениям, мы проанализировали данные по более чем 431 000 человек по всему миру[3]. Мы выяснили, чем отличаются мотивация и поведение у тех из них, кто смог занять руководящие должности, и у тех, кому это не удалось. Мы обнаружили, что те сотрудники, которые с более высокой вероятностью окажутся на руководящих должностях, обладают уникальным сочетанием мотивационных и поведенческих характеристик.

Шесть факторов мотивации, которые оказались наиболее важными для достижения руководящих должностей: Уровень активности, Автономия, Неопределенность, Сверхурочная работа, Интересная работа и Полномочия

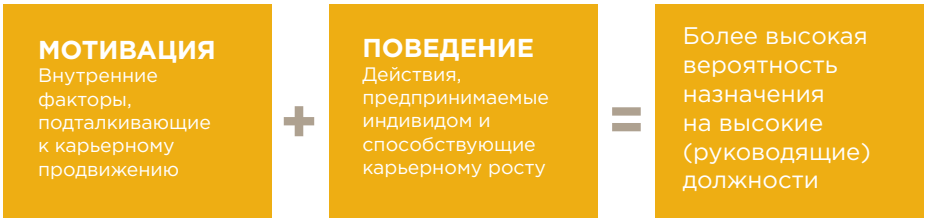


Рис. 2: Мотивационный и поведенческий аспекты стремления к достижениям играют огромную роль в построении успешной карьеры

Мы проанализировали 18 факторов мотивации[4], и 6 из них оказались наиболее важными для достижения руководящей должности:

- Уровень активности: сотрудники предпочитают работать в динамичной обстановке и решать несколько задач одновременно, в режиме мультитаскинга;
- Автономия: сотрудники отдают предпочтение ролям, позволяющим им самостоятельно и независимо исполнять свои обязанности;
- Неопределенность: работники предпочитают ситуации, в которых у них есть большая свобода определять условия своей деятельности;
- Сверхурочная работа: они выбирают должности, предполагающие высокую сосредоточенность на работе и личную преданность делу;
- Интересная работа: сотрудники стремятся получить задания и роли, для которых характерны разнообразие деятельности и которые интересны сами по себе;
- Полномочия: они хотят иметь возможность влиять на профессиональную деятельность и определять ее ход.

Вполне логично, что стремление оказывать большее влияние на результаты деятельности, а также предпочтение большей автономности и гибкости в определении и выполнении своих рабочих задач подталкивают к карьерному продвижению. Желание занимать роли, для которых характерен более высокий уровень активности, и решать более интересные задачи – те качества, которые позволяют работникам стремиться к более сложным и ответственным должностям и занимать их. Еще одной отличительной чертой тех, кто с высокой вероятностью достигнет руководящих должностей, является большое влияние их профессиональной деятельности на их самоощущение. Иными словами, выполняемая ими работы важна для их самооценки и чувства удовлетворенности жизнью в целом.

3 Информация была взята из аналитической базы данных и охватывает 437 778 человек, уровень должности которых в их компаниях были известны. Нашим основным критерием было то, достигли ли эти люди руководящих позиций в своей организации. По нашему определению, руководящая должность – это уровень вице-президента или выше. При выборе этого критерия в качестве ключевого мы руководствовались тем, что сотрудники, обладающие потенциалом для достижения руководящей должности, также с большей вероятностью обладают потенциалом, необходимым для того, чтобы подняться на одну или две ступени в организационной иерархии.

4 Для оценки этих 18 факторов используется Мотивационный опросник MQ.

Но кроме мотивации необходима и реальная деятельность, направленная на достижение цели. Перечисленные выше шесть важнейших мотивационных факторов еще не позволяют гарантировать, что сотрудник в самом деле будет осмысленно стремиться занять руководящую должность и делать для этого все необходимое. Для тех, кто с большей вероятностью достигает этих должностей, типичны следующие поведенческие проявления[5]:

- Они действуют по собственной инициативе и берут на себя ответственность. Обладающие такими чертами сотрудники готовы идти на обоснованный риск, чтобы не упустить открывающиеся возможности, и занимать ответственные позиции, на которых они могут координировать выполнение задач, целей и проектов, а также оказывать влияние на результаты
- Они достигают цели и занимаются саморазвитием. Такие сотрудники стремятся к высоким результатам и готовы тратить усилия и время на саморазвитие

Эти поведенческие характеристики в сочетании с шестью ключевыми факторами мотивации значительно повышают вероятность достижения руководящей должности. Если сравнивать стремление к достижениям, основываясь на этих показателях, то для сотрудников, попавших в верхние 25% (верхний квартиль), вероятность получить руководящий пост будет почти в 11 раз выше, чем для тех, кто оказался в нижних 25% (нижний квартиль)[6].

Чтобы показать, насколько сильно влияние этого фактора, можно сравнить шансы на успех группы с высоким стремлением к достижениям с шансами тех, кто попал по этому показателю (мотивация и поведение) в нижний квартиль. На каждого сотрудника из последней группы, который достиг руководящей должности, приходится 10 тех, кому это не удалось.

Эта статистика помогает объяснить, почему программы HiPo не оправдывают возложенных на них ожиданий и почему их досрочно покидают более половины участников. Многие программы попросту не включают себя объективную оценку стремления к достижениям и, в частности, факторов мотивации и поведения, влияющих на карьерные успехи.

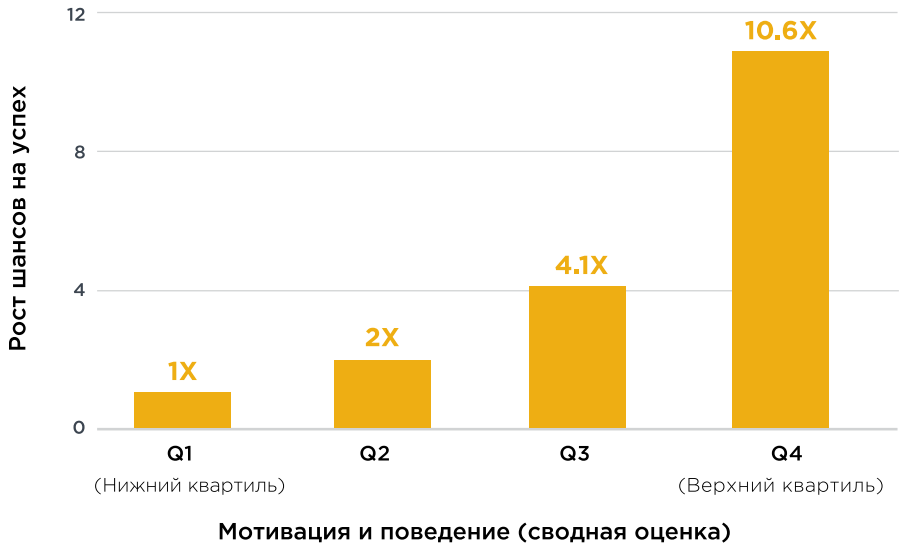


Рис. 3: Как ключевые факторы мотивации и поведения повышают вероятность успеха

5 Эти характеристики поведения взяты из разработанной SHL Универсальной модели компетенций UCF. Для оценки выраженности этих компетенций используется Профессиональный личностный опросник OPQ.

6 Сначала мы выработали единый показатель, объединив в нем мотивационные и поведенческие факторы. После этого мы определили значение этого показателя для 431 778 человек на основе нашей всемирной аналитической базы данных, чтобы выделить четыре квартиля, использованные при анализе. Вероятность достижения руководящей должности была определена для каждого квартиля, чтобы провести описанное в докладе сопоставление.

Способности: оценка потенциальной результативности и эффективности будущего менеджера и лидера

Второй, не менее важный для работодателя вопрос звучит так: смогут ли сотрудники в будущем эффективно действовать на более сложных, высоких, важных для организации должностях? Как мы уже выяснили, 46% вновь назначенных руководителей не справляются со своими обязанностями. Столь низкий уровень успеха особенно явно показывает, насколько важно для организаций более ясно и объективно понимать потенциал своих сотрудников. Кроме того, эти данные говорят о том, что на профессиональную деятельность влияют постоянно меняющиеся условия, в которых руководителям приходится проявлять эффективность и добиваться результатов.

Сегодня, в нашем динамичном, глобализованном и опутанном сетевыми взаимодействиями мире к успешному руководителю постоянно предъявляются все новые требования. Поэтому глубокое и всеобъемлющее понимание диапазона талантов, доступных сотруднику, становится более важным, чем когда-либо прежде.

Чтобы определять, кто из работников обладает потенциалом для того, чтобы стать эффективным менеджером или лидером, необходимо четкое определение качеств и характеристик, составляющих этот потенциал. Специалисты CEB пришли к выводу, что эффективные руководители и управленцы должны уметь:

- вырабатывать убедительное видение будущего, основанное на ясном критическом мышлении
- формулировать цели, способные мотивировать других людей и задавать направление их деятельности
- эффективно общаться с окружающими и оказывать им поддержку в меняющихся условиях
- выполнять свою работу, добиваться результатов и достигать реальных, измеримых целей.

Совокупность этих четырех функций менеджмента и лидерства обеспечивает наличие у компании четкого направления деятельности и общих целей, способствует направленному на решение задач сотрудничеству и, в итоге, достижению стратегических целей. Наша Модель корпоративного управления (Corporate Leadership Model) [9] выделяет ключевые компетенции, транзакционные и трансформационные, необходимые для осуществления этих важнейших задач лидеров и менеджеров.

Транзакционный аспект руководства	Функции руководителя	Трансформационный аспект руководства
Анализ и интерпретация	Создание видения	Креативность и системное мышление
Адаптация и преодоление трудностей	Транслирование целей	Взаимодействие и презентационные навыки
Поддержка и сотрудничество	Обеспечение поддержки	Руководство и принятие решений
Организация и исполнение	Достижение успеха	Предприимчивость и достижение результата

Рис. 4: Модель корпоративного управления SHL Talent Measurement™

Только 1 из 4 сотрудников на начальных этапах карьеры демонстрирует очень высокий уровень лидерского потенциала

Каждый второй обладает низким или очень низким потенциалом для эффективной деятельности на более высоких должностях

Мы измеряем управленческий потенциал кадрового резерва организации на основе наших аналитических моделей, что позволяет нам предоставлять общий бенчмарк, сравнение с которым помогает организации понять, как их показатели соотносятся с показателями других компаний в их отрасли или регионе[7]. Потенциал к эффективному выполнению всех четырех управленческих (менеджерских и лидерских) функций оценивается по шкале от «очень низкого» до «очень высокого» [10].

Немногим работникам удается эффективно исполнять все четыре функции. Только каждый четвертый сотрудник на начальных этапах карьеры демонстрирует очень высокий уровень лидерского потенциала, а каждый второй обладает низким или очень низким потенциалом для эффективной деятельности на более высоких должностях[8].

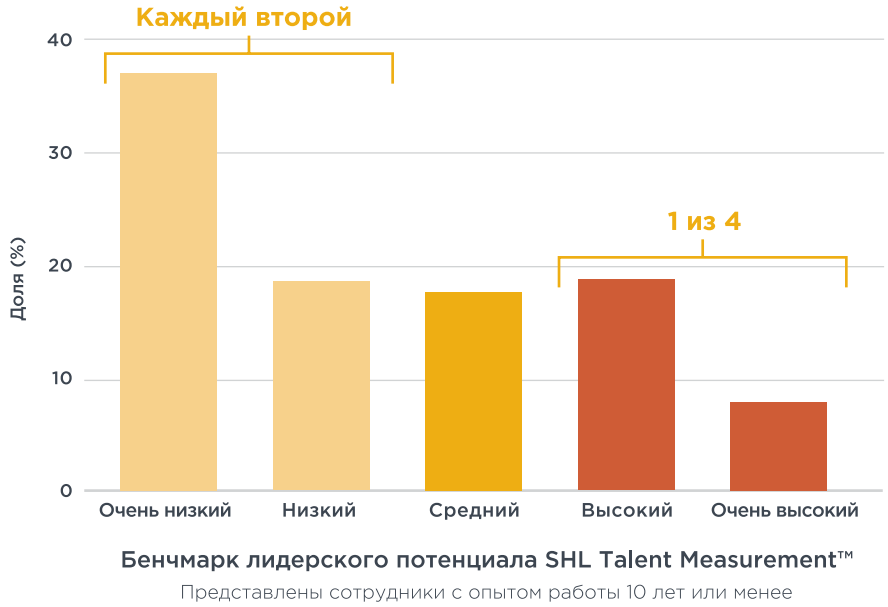


Рис. 5: Сотрудники на начальных этапах карьеры и их потенциал стать в будущем эффективными менеджерами и лидерами

Поскольку лишь 1 из 4 сотрудников обладает высоким потенциалом для того, чтобы в будущем стать эффективным менеджером или лидером, выявление таких работников является обязательным условием повышения шансов на успех и общей эффективности программ HiPo. Более того, системный подход и структурированный процесс оценки, охватывающий ключевые функции управленцев и руководителей, – это не просто способ выявить работников, лучше всего подходящих для программ развития потенциала.

Многие ведущие компании уже убедились в том, что применение таких подходов и процессов позволяет им еще больше повысить свои шансы на успех. Дело в том, что эта схема помогает им более четко фокусировать инвестиции в повышение потенциала сотрудников и развитие «скамейки запасных» лидеров:

- Во-первых, за счет повышения эффективности программ обучения и развития (L&D). Определение того, на ком и на чем должны фокусироваться эти программы с учетом всей доступной информации о высокопотенциальных сотрудниках, чтобы обеспечить развитие управленческих компетенций и повысить эффективность организации в целом, позволит более четко сфокусировать вложения в программы L&D.

7 Этот бенчмарк – один из нескольких доступных в рамках моделей Аналитики талантов SHL, в которых собирается информация о потенциале сотрудников наших клиентов, после чего эти данные сравниваются с показателями других фирм, чтобы выявить области преимущества и нехватку тех или иных талантов в штате клиента.

8 Эти оценки вероятности основаны на данных по 651 305 сотрудников, начинающих свою карьеру, которые проходили оценку инструментами SHL по всему миру с 2006 по 2012 гг.

- Во-вторых, за счет разработки индивидуальных планов развития. Сотрудникам, обладающим высоким потенциалом, указывают, на чем им следует сосредоточиться, чтобы повысить свои шансы на успех в будущем, а их руководителям четко объясняют, каким образом они должны поддерживать сотрудников и способствовать их развитию.

К примеру, один из наших клиентов из отрасли высоких технологий обнаружил, что, в сравнении с конкурентами по сектору, высокопотенциальные сотрудники в его компании отличались повышенными потребностями в развитии в двух конкретных сферах[9]:

- Транслирование целей. HiPo как группа выигрывали от более глубокого и сфокусированного развития следующих навыков: формулирование целей и планирование проектов изменений, а также превращение себя в ролевую модель для эффективной рекламы проектов изменений.
- Достижение успеха. Сотрудникам, обладающим высоким потенциалом, было полезно развить свое понимание того, как достигать баланса между личными и командными целями, чтобы не упускать возможности для бизнеса, а также того, как снижать риски для организации, обеспечивая соблюдение правил, следование процедурам и стандартам.

Рис. 6: Определение приоритетов для обучения и развития высокопотенциальных сотрудников

Представленная нашему клиенту информация также помогла наладить продуктивный диалог с менеджерами высокопотенциальных сотрудников. В результате были выработаны согласованные планы действий и конкретные цели развития, призванные поддержать профессиональный рост каждого из этих сотрудников и лучше подготовить их к занятию более высоких должностей.

Сочетание общего анализа тем и вопросов, на которых организация в целом должна сосредоточиться в интересах повышения производительности, и разработки планов развития, направленных на конкретные потребности сотрудников, – крайне эффективный способ повышения отдачи от инвестиций в развитие.

Сочетание общего анализа тем и вопросов, на которых организация в целом должна сосредоточиться в интересах повышения производительности, и разработки планов развития, направленных на конкретные потребности сотрудников, – крайне эффективный способ повышения отдачи от инвестиций в развитие.

9 Под повышенной потребностью в развитии здесь понимается следующая ситуация: уровень некоторой функции или компетенции для категории высокопотенциальных сотрудников клиента оказался ниже, чем в среднем по отраслевому бенчмарку (в данном случае – по сектору высоких технологий). Уровень потребности в развитии варьируется от среднего до высокого в зависимости от величины выявленного разрыва между показателями по сотрудникам компании-клиента и показателями бенчмарка. Каждая из лидерских и менеджерских функций, а также соответствующие им и связанные с ними компетенции, оценивается независимо.

Рис. 7: Эффективное использование оценки способностей на уровне организации и отдельных сотрудников

Четкая схема выявления сотрудников с высоким потенциалом

Объединив результаты объективной оценки стремления к достижениям и способностей, мы получили понятную и действительно работающую концептуальную схему выявления тех сотрудников, которые с более высокой вероятностью достигнут более высоких, руководящих и ответственных должностей, а также будут на них действительно эффективны. Эта модель также позволяет увидеть, какие риски влечет за собой номинация на участие в программах HiPo сотрудников с низкими показателями стремления к достижениям и/или способностей (см. Рис. 8).

Рис. 8: Простая концептуальная схема оценки потенциала и определения ключевых рисков

Сотрудники с низким уровнем этих характеристик, играющих решающую роль в достижении успеха, подвержены более высокому риску и с большей вероятностью досрочно покинут программы HiPo. Это люди, развитие которых требует больше времени, а также те сотрудники, чьи карьерные амбиции ограничены более узкоспециализированными ролями или же отражают их сознательный выбор в пользу определенного образа жизни. Так или иначе, номинацию этих работников на участие в программах HiPo в более отдаленном будущем нельзя отметать. Более того, если они демонстрируют высокие показатели производительности уже сегодня, то они заслуживают особого внимания со стороны организации.

Итак, представим, что мы определили, кто из наших сотрудников попадает в верхний правый угол схемы. Это те работники, для которых характерны высокие показатели стремления к достижениям (учитываются мотивационные и поведенческие характеристики) и высокий уровень способностей (то есть потенциал эффективной и результативной деятельности на более ответственных и высоких должностях в будущем). Теперь настало время заняться еще одним фактором риска, угрожающим успеху программ HiPo: опасностью ухода сотрудников.

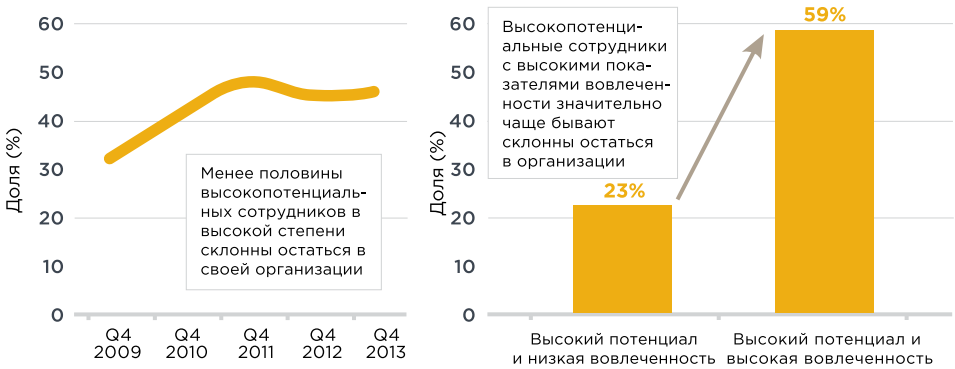
Настоящие HiPo высоко ценятся на рынке труда, а в условиях обострения конкуренции за таланты работодатели особенно активно занимаются их поиском и привлечением. Поэтому следующую проблему, актуальную для программ HiPo, можно сформулировать так: кто из сотрудников лоялен организации и вовлечен в ее деятельность? Кто останется в компании на достаточно долгое время, чтобы достичь более высоких и важных должностей и добиться на них успеха?

Вовлеченность и снижение риска ухода высокопотенциальных сотрудников

По сути, программы выявления высокопотенциальных сотрудников являются вложением в коллективный потенциал всего предприятия. В связи с этим, организации хотят быть уверены в том, что со временем эти инвестиции принесут им выгоду, а участники программ не уйдут к конкурентам.

CEB уже более десяти лет измеряют вовлеченность и склонность остаться в своей организации среди высокопотенциальных сотрудников. К сожалению, по результатам проведенного в 2013 г. опроса, менее половины представителей этой группы сообщили о том, что твердо решили остаться в своей компании [11].

В то же время об этом сообщили почти 60% высокопотенциальных сотрудников, для которых был характерен высокий уровень вовлеченности. Этот показатель более чем в два раза превышает результаты высокопотенциальных сотрудников с более низкими уровнями вовлеченности [12] (см. рис. 9).



Доля сотрудников, твердо решивших остаться в своей организации (среди верхнего квартиля по потенциалу)

Рис. 9: HiPo не уйдут из организации, если они вовлечены в ее деятельность

Концепция вовлеченности сотрудника широко известна, но зачастую отсутствует ее четкое понимание. В практике CEB используется определение вовлеченности, основанное на двух факторах:

- Текущая вовлеченность – она опирается на сочетание положительного и отрицательного опыта, полученного за время сотрудничества с работодателем, с ощущениями от занимаемой должности, места в коллективе и условий работы в настоящее время.
- Будущая вовлеченность – она определяется ожиданиями от дальнейшей работы, развития карьеры и последующего сотрудничества с работодателем.

CEB называет сочетание этих двух факторов капиталом вовлеченности (Engagement Capital) [13]. Сотрудник с большей вероятностью будет лоялен организации в настоящем, если его опыт работы в прошлом и на текущий момент будет соответствовать его предпочтениям. Аналогично, в будущем эта лояльность сохранится с более высокой вероятностью, если миссия, направление деятельности и ценности организации будут сочетаться с собственными убеждениями сотрудника.

Наши исследования показали, что работники с большим капиталом вовлеченности чаще прилагают дополнительные усилия в своей работе, выполняют поставленные перед ними цели и задачи, а также с большей вероятностью остаются в организации (см. рис. 10).

Работники с большим капиталом вовлеченности чаще прилагают дополнительные усилия в своей работе, выполняют поставленные перед ними цели и задачи, а также с большей вероятностью остаются в организации.

Рис. 10: Концепция капитала вовлеченности CEB

Уровень вовлеченности – как текущей, так и будущей – зависит от рациональной и эмоциональной лояльности по отношению к организации. Говорить о рациональной лояльности сотрудника в его нынешней роли можно в том случае, если он считает, что его положение на данный момент, его руководитель и его команда дают ему профессиональные преимущества. В свою очередь, эмоциональная лояльность в текущий момент определяется личной приверженностью работника своей должности, руководителю и команде.

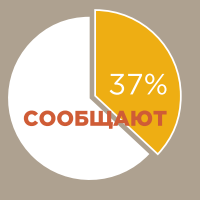
Рациональная лояльность в долгосрочной перспективе основана на убеждении сотрудника в том, что организация будет поддерживать его в карьерных устремлениях. Эмоциональная лояльность в долгосрочной перспективе проистекает из глубокого соответствия между ценностями сотрудника и организации, а также из веры сотрудника в миссию компании.

Хотя для сотрудника, находящего на ответственном посту или под опекой эффективного менеджера, может быть характерен высокий уровень текущей вовлеченности, завтра она может резко снизиться, если изменятся условия работы. Работники, демонстрирующие будущую вовлеченность, то есть испытывающие к организации сильную лояльность и сочувствующие ее миссии, с большей вероятностью сохранят свою вовлеченность и в дальнейшем. Иначе говоря, их преданность организации делает их вовлеченность более стабильной, долгосрочной и устойчивой к переменам в условиях работы.

Высокий уровень будущей вовлеченности – важнейший параметр при выявлении настоящих HiPo. Во многом она отражает потенциал вовлеченности работника, его фундаментальную способность быть вовлеченным. Выявление кандидатов для участия в программах HiPo с высокими показателями будущей вовлеченности повышает вероятность того, что они сохранят свою приверженность организации, когда окажутся на более сложных, ответственных и требующих значительных усилий руководящих должностях. Кроме того, это повышает вероятность того, что работники, прошедшие программы по выявлению и развитию высокого потенциала, не покинут своего работодателя и будут строить свою карьеру в рамках организации.

Высокопотенциальные сотрудники ценят признание, но многим из них даже не сообщают о том, что их считают HiPo

«Сообщают ли в вашей организации высокопотенциальным сотрудникам о том, что их считают HiPo?»



63% организаций этого не делают

Организации редко требуют от высокопотенциальных сотрудников лояльности в обмен на карьерные перспективы

Доля организаций, которые требуют от HiPo лояльности компании

89% организаций этого не делают

Три способа обеспечить вовлеченность высокопотенциальных сотрудников

Концепция высокого потенциала CEB базируется на том, что в первую очередь работник должен демонстрировать свою результативность и эффективность на текущей должности. Это одна из отправных точек для качественного и надежного отбора кандидатур для участия в программах HiPo. Другое важнейшее условие для построения эффективного процесса выявления и номинации участников – оценка текущей и будущей вовлеченности.

Вовлеченность можно измерить, основываясь на простых поведенческих характеристиках. Сотрудники демонстрируют текущую вовлеченность, когда проявляют неподдельный интерес к своей работе, вкладывают много времени и сил в качественное выполнение заданий, а также берут на себя дополнительную работу, чтобы помочь своей команде, когда это необходимо.

Лояльность по отношению к организации с большей вероятностью сохранится в долгосрочной перспективе, если сотрудники призывают своих коллег более позитивно относиться к организации, задают вопросы, указывающие на их заинтересованность в успехе предприятия, и планируют свой карьерный рост в рамках организации.

Эти признаки позволят менеджеру оценить вовлеченность сотрудника, как текущую, так и будущую. Кроме того, в рамках процесса номинации участников на программу HiPo могут применяться структурированные собеседования по этой теме в сочетании с оценкой стремления к достижениям и способностей.

Также существуют простые решения, к которым организация может прибегнуть уже после того, как участие кандидата в программе по развитию высокого потенциала будет одобрено.

HiPo ценят признание. Однако многим из них не говорят, что их считают обладателями высокого потенциала. Наше исследование показало, что немногим более трети организаций сообщают кандидатам на участие в программах HiPo об их новом статусе [14]. Учитывая, насколько важно укреплять вовлеченность высокопотенциальных работников, чтобы инвестиции в них и их развитие не пошли прахом, организациям стоит сообщать высокопотенциальным сотрудникам о том, что их считают таковыми.

В развитие высокопотенциальных сотрудников делаются значительные инвестиции, и это показывает, что организации понимают, насколько важны для них эти сотрудники. Однако компании редко требуют от HiPo ответной лояльности. Исследование CEB показало, что только в 1 из 9 организаций (11%) от высокопотенциальных работников ожидается лояльность [15]. В то же время, наше исследование доказало, что более четкий и формальный подход к проблеме лояльности – это простой и эффективный способ укрепить эту лояльность по отношению как к программе по развитию потенциала, так и к самой организации.

В основе самых эффективных программ HiPo лежат развивающие должности – заметные, важные для организации и сложные.

Следующий шаг: как развить стремление к достижениям, способности и вовлеченность посредством назначения на развивающие должности

Точное выявление сотрудников, которые обладают высоким потенциалом, существенно повышает шансы программ HiPo на успех. Но руководители этих программ могут повысить эти шансы еще больше – за счет разработки и организации развивающих мероприятий для HiPo.

В основе самых эффективных программ HiPo лежат развивающие должности – заметные, важные для организации и сложные. Высокопотенциальные сотрудники на этих должностях не просто выполняют задания, которые раскрывают и реализуют их потенциал – одновременно с этим усиливается их преданность организации и снижается риск ухода из компании, что исключительно важно для этой группы сотрудников.

Исследование CEB показывает, что эффективные программы HiPo могут укреплять вовлеченность участников за счет ясных карьерных перспектив, структурированных возможностей для развития и сложных, интересных рабочих задач и проектов. Влияние этого фактора весьма велико: удовлетворенность карьерными перспективами повышает вовлеченность высокопотенциальных сотрудников на 23%, а соответствие возможностей для развития индивидуальным карьерным целям и ориентирам повышает ее на 35%.

Высокопотенциальным сотрудникам нравится, когда на них ложится большая ответственность, у них развиваются новые навыки, а ставки высоки. Но это не значит, что достаточно просто поставить их в более рискованные условия. Вовлеченность этой группы сотрудников повышается на 70%, если у них есть возможность не только идти на больший риск и получить большую отдачу, но и рассчитывать на полную поддержку в случае неудачи [16].

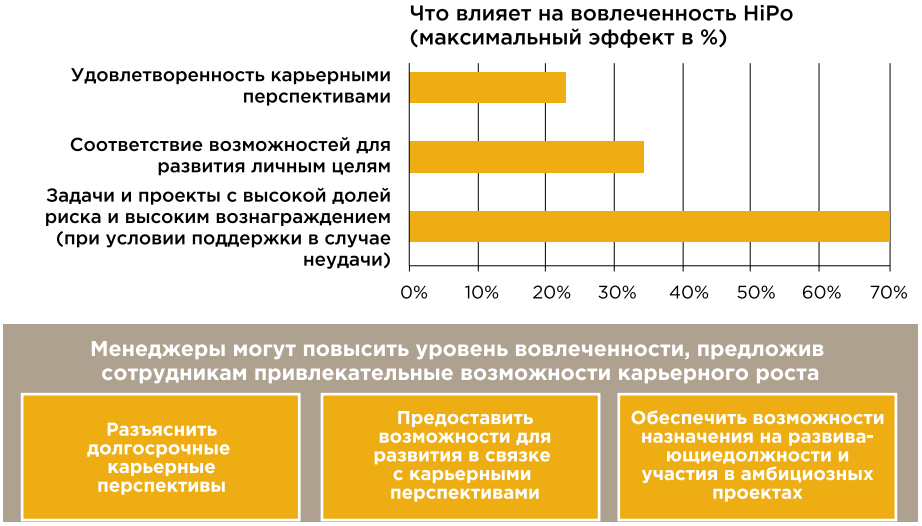


Рис. 11: Повышение вовлеченности высокопотенциальных сотрудников

Продуманные, правильно организованные развивающие задачи и проекты не только повышают уровень вовлеченности, но и играют критически важную роль в плане повышения будущей эффективности и результативности сотрудников. Однако для того, чтобы воспользоваться этой возможностью, недостаточно составить план развития: сам факт наличия такого плана не поможет сотруднику развить навыки и компетенции, а также другие элементы потенциала, необходимые для достижения успеха на ответственной руководящей должности.

Чтобы работник реализовал свой потенциал, необходим реально выполнимый и учитывающий его индивидуальные особенности и потребности план развития. Важно, чтобы сотрудники понимали, что это нужно им самим в интересах повышения производительности сегодня, а также для получения опыта и навыков, которые им понадобятся для достижения своих карьерных целей. Сфокусированные, структурированные планы развития с четко расставленными приоритетами способны повысить уровень знаний и навыков сотрудников – показатель роста может доходить до 16% [17]. Повысить вероятность такого прогресса можно, если учитывать при составлении планов результаты объективной оценки потенциала сотрудника.

Однако развитие и укрепление потенциала важно не только для карьеры самого сотрудника. Развивающие задачи и проекты также призваны содействовать развитию ключевых талантов кадрового резерва («скамейки запасны» лидеров компании), получению важных знаний и обучению необходимым навыкам, что должно повысить общую эффективность менеджеров и лидеров организации. Этот эффект оказывается сильнее в тех случаях, когда высокопотенциальные сотрудники видят, что порученные им задачи и проекты способствуют как их личному развитию, так и развитию критически важных навыков и компетенций, обеспечивающих конкурентоспособность организации.

Кроме того, развивающие задачи, проекты и должности должны укреплять у сотрудника стремление к достижениям. Здесь есть два аспекта: то, как задания мотивируют работника, и то, как они развивают его ключевые поведенческие характеристики, позволяющие превратить мотивацию в реальный карьерный рост.

Истинные HiPo по определению предпочитают задания, предполагающие многозадачность, работу в сжатые сроки и выход за привычные рамки. И хотя это может показаться очевидным, нельзя забывать, что критически важным условием эффективности развивающих задач и проектов является необходимость для самого сотрудника вкладывать силы и время в свое развитие. В наибольшей степени росту стремления к достижениям способствуют такие задачи и проекты, которые специально разработаны так, чтобы дать исполнителям возможность взять на себя инициативу и большую ответственность, а также оказывать влияние на результаты – иными словами, задания, в рамках которых работники могут продемонстрировать свое стремление к достижению успеха.

Исследование, проведенное CEB, подтверждает, что задачи, проекты и должности, разработанные на основе четких и сфокусированных планов развития, а также направленные на укрепление стремления к достижениям, в итоге повышают у участников интерес к руководящим должностям на 23% [18].

Исследование, проведенное CEB, подтверждает, что задачи, проекты и должности, разработанные на основе четких и сфокусированных планов развития, а также направленные на укрепление стремления к достижениям, в итоге повышают у участников интерес к руководящим должностям на 23%.

Как повысить вероятность успеха?

Назначив на высокую, непростую и ответственную должность неподходящего сотрудника, предприятие подвергает себя дополнительному риску и впустую растрачивает свой потенциал. Такие назначения не позволяют по-настоящему высокопотенциальным работникам занять те роли и должности, на которых их ценные таланты принесут организации наибольшую пользу и наиболее эффективно поспособствуют ее успеху.

Как избежать этих ошибок? Необходимо предпринять следующие шаги:

- Использовать более четкое определение высокого потенциала, позволяющее отличать его от высокой производительности.

- Определить, есть ли у кандидатов на участие в программах HiPo достаточные способности и стремление к достижениям, чтобы занять руководящие должности и эффективно действовать в новой роли. Наше недавнее исследование дает организациям такую возможность. Для этого необходимо применять инструменты объективной оценки, специально разработанные для того, чтобы дать ответ на ключевые вопросы: «Кто обладает факторами мотивации, нужными для достижения более высоких должностей в организации?» и «Кто будет эффективен и добьется успеха на более высоких должностях?»
- Своевременно снизить риск ухода высокопотенциальных сотрудников, оценив их текущую вовлеченность и долгосрочную лояльность и преданность организации в будущем. Наша модель капитала вовлеченности – это простая и практичная схема оценки текущей и будущей вовлеченности, которая позволяет ответить на вопрос: «Кто из работников предан организации и останется в ней в будущем?»
- Назначать людей на развивающие должности, предлагать им развивающие задачи и проекты, чтобы:
- • Усилить у высокопотенциальных сотрудников стремление достичь успеха на более высоких должностях
- • Помочь HiPo накопить опыт и получить навыки, необходимые для успеха на следующей ступени их карьерного роста
- • Повысить уровень вовлеченности, укрепив убежденность сотрудников в том, что они смогут построить желаемую карьеру в рамках организации и что их вклад в деятельность и развитие компании на самом деле играет огромную роль.

Выявление правильных кандидатов на участие в программе HiPo, обладающих стремлением к достижениям, способностями и вовлеченностью, позволит не только повысить шансы программы HiPo на успех и ее эффективность, но и повысить шансы на успех этих сотрудников – равно как и организации в целом.

Участие в программах HiPo сотрудников с неизвестным уровнем стремления к достижениям, неизвестным потенциалом (с точки зрения эффективной деятельности в будущем) и неизвестным уровнем вовлеченности попросту повышает вероятность неудачи – как для сотрудника, так и для всей компании.

Об авторах

Юджин Берк — директор по научным и аналитическим разработкам SHL Talent Measurement™ solutions и член Группы глобального лидерства (Global Leadership Group) в CEB, где он занимается различными подходами, моделями и инструментами оценки, которые позволяют организациям внедрять эффективные решения в сфере управления талантами. Его последние проекты посвящены вопросам эффективности инновационной деятельности, будущему развитию розничных банков, повышению эффективности программ развития высокого потенциала сотрудников, моделированию поведенческих рисков и развенчанию мифов о влиянии гендерных факторов на лидерский потенциал. Он работал в сферах НИОКР, разработки продуктов, управления продуктами и отвечал за финансовые результаты отдела консалтинга. Он также занимал ряд постов в профессиональных организациях: председатель Европейской ассоциации издателей тестов, председатель руководящего комитета по разработке стандартов тестов Британского психологического общества, член совета Международной тестовой комиссии, председатель департамента организационной психологии Британского психологического общества, участник рабочей группы при Международной организации по стандартизации по разработке стандарта №10667 по применению результатов оценки персонала в принятии кадровых решений. В 2014 году он был председателем совета директоров Ассоциации издателей тестов. Является автором статей в научных журналах по темам психометрики, компьютеризованных и интернет-тестов, отбора персонала и принятия решений, а также отдельных глав в «Руководстве по тестированию и оценке в психологии» APA и в пособии «Применение технологий в оценке талантов» из выпускаемой SIOP серии «Профессиональная практика». Кроме того, его перу принадлежат публикации в таких тематических изданиях, как Talent Management, T+D Magazine, People Matters и Harvard Business Review, а также в таких известных газетах и журналах, как The Times, Financial Times, Forbes, Washington Post и Wall Street Journal.

Конрад П. Шмидт – директор по глобальным исследованиям CEB. Он отвечает за стратегическое руководство глобальными исследованиями по всем направлениям деятельности и подразделениям компании. Также он является редактором выпускаемого фирмой ежеквартально издания Executive Guidance. Конрад Шмидт начал свою работу в CEB в 1998 г. Его профессиональные интересы сосредоточены вокруг проблематики принятия решений, глобального лидерства, управления талантами, повышения производительности в сфере продаж, производительности труда сотрудников, развития бренда работодателя и измерения показателей в бизнесе. Он стал основателем первого подразделения профессиональных услуг в фирме, руководил первой централизованной командой CEB по сбору и анализу информации и составлению докладов, а также был директором по исследованиям в Корпоративном совете по вопросам лидерства (Corporate Leadership Council) компании. Конрад является членом Совета по корпоративной стратегии (Corporate Strategy Council) и Группы глобального лидерства CEB, возглавляет «Совет по идеям» в компании и является преподавателем во всемирной Академии CEB. До своего прихода в компанию он был научным сотрудников в RAND, расположенной в городе Санта-Моника (Калифорния, США) некоммерческой организации, занимающейся научно-исследовательскими и опытно-конструкторскими работами в различных областях. В аспирантуре при RAND он получил докторскую степень по Анализу и выбору осуществляемой политики (Policy Analysis), где он также получил премию Голдхаммера за выдающуюся докторскую диссертацию в сфере общественной политики (Public Policy). Кроме того, Конрад получил степень магистра общественной политики (MPA) в Школе управления Джона Ф. Кеннеди при Гарвардском университете и степень бакалавра экономики и политологии с отличием в Университете Миннесоты.

Майкл Гриффин – исполнительный директор практики HR в CEB, отвечающий за разработки и управление продуктами компании. Он руководит всеми исследованиям, разработками инструментов и обучением топ-менеджеров в HR-секторе CEB, в частности, Корпоративным советом по вопросам лидерства. Майкл начал работу в CEB в 1998 г. Основная цель его работы – помочь руководителям раскрыть по-настоящему важные источники производительности и эффективности – особенно связанные с человеческими ресурсами – и отличать их от несущественных. До того, как занять свой нынешний пост, Майкл провел значительную часть своей карьеры в роли советника при менеджерах высшего звена, в первую очередь при стратегических и финансовых директорах, консультируя их по вопросам, связанным с управлением эффективностью организации, талантами, ликвидностью, управлением рисками, а также со снижением издержек бизнеса и стратегическим управлением портфелем активов компании. Майкл – обладатель степени доктора юридических наук с большим почетом (magna cum laude) и места в элитном клубе Орден Койфа в Юридическом центре Университета Джорджтауна. До учебы там он получил степень бакалавра наук с почетом (cum laude) в Школе дипломатической службы при Университете Джорджтауна.

Приложение: использованные данные и методология исследования

Обзор источников данных

Использованные в этом докладе данные были взяты из двух основных источников:

- Решения CEB SHL Talent Measurement™, применяемые более чем в 10 000 организаций по всему миру для научно обоснованного и объективного измерения потенциала людей в целях принятия более точных и справедливых решений при найме и повышении сотрудников, а также развитии их потенциала. Каждый год с помощью инструментов CEB оценивается свыше 30 миллионов человек. Среди клиентов CEB – более 50% списка Global Fortune 500, более 80% компаний из индекса Financial Times Stock Exchange (FTSE) и более 50% – из индекса Australian Stock Exchange.
- Исследования и опросы персонала, проводимые CEB в ряде крупнейших организаций по всему миру, в особенности в компаниях, движущихся в авангарде прогресса в сфере разработки и внедрения решений в области управления талантами в современных условиях. Подробнее об исследованиях и опросах, из которых была взята информация, можно узнать в разделе «Использованные источники» этого доклада. Копии итоговых документов этих исследований доступны членам CEB.

Данные SHL Talent Measurement, использованные в этом докладе

Данные, использованные при составлении этого доклада, получены с помощью инструментов оценки талантов, наиболее релевантным обсуждаемым проблемам и вопросам управления талантами. Все использованные данные были получены при «живой», полевой оценке талантов людей. Таким образом, эти данные отражают результаты мероприятий оценки, которые проводились с целью выявления тех, кто в наибольшей степени готов воспользоваться открывающимися возможностями как новый сотрудник; как часть программ развития для отдельных людей и групп; наконец, как элемент планирования преемственности и продвижения.

Другими словами, при подготовке доклада использовались исключительно настоящие данные, собранные для настоящей цели – выявления талантов людей. Данные не основываются на случайной выборке населения по всем странам, о которых идет речь в докладе. Тем не менее, они обеспечивают уникальный, основанный на достоверных измерениях обзор ситуации с талантами, которых привлекают и нанимают организации по всему миру.

Данные, которые мы использовали и на которые мы ссылались в этом докладе, охватывают период с 2006 по 2012 гг. и отражают влияние кардинальных изменений, произошедших за последние восемь лет, от перед началом глобального финансового кризиса и вплоть до времени, когда последствия кризиса стали ощущаться во всех отраслях и странах.

Методологическая база разработки моделей, описанных в этом докладе

В основе этого доклада лежат данные, полученные с помощью инструментов, предназначенных для оценки стиля поведения, интеллектуальных способностей и мотивации сотрудников. Все эти характеристики рассматриваются в контексте более или менее вероятного поведения человека в рабочих условиях. Мы сотрудничаем с различными организациями, чтобы понять, какие особенности поведения оказывают ключевое влияние на успех деятельности на том или ином посту. Для этого мы используем Универсальную модель компетенций UCF, включающую в себя 112 конкретных характеристик поведения в рабочих условиях.

Рис. A1: Краткий обзор поведенческих характеристик, включенных в Универсальную модель компетенций UCF

	Поведенческие характеристики сотрудника	**Преимущества для организации**
Руководство и принятие решений	Берет на себя ответственность и инициативу, предпринимает активные действия, задает направление действий	Четкая постановка целей и задач, ответственное отношение к достижению этих целей
Поддержка и сотрудничество	Эффективно работает с другими людьми и командами, служит устойчивой ролевой моделью ценностей организации	Сотрудничество и ощущение сплоченности у сотрудников, а также ощущение, что к ним прислушиваются, у клиентов
Взаимодействие и презентационные навыки	Выстраивает доверительные отношения за счет эффективного общения, построения сети контактов и оказания влияния на других	Эффективное взаимодействие и поддержка планов и предложений, как внутри, так и снаружи организации
Анализ и интерпретация	Добирается до сути сложных проблем и задач за счет ясного аналитического мышления и эффективного применения профессиональных знаний	Эффективное использование и хорошее понимание информации, используемой для принятия решений и разработки стратегии
Креативность и системное мышление	Применяет творческие и инновационные подходы к разработке новых решений в рамках общей стратегии организации	Эффективное превращение идей в полезные результаты, четкое понимание общего контекста инноваций
Организация и исполнение	Использует четкие системные подходы в выполнении проектов, производстве товаров и оказании услуг, сфокусированные на качестве и удовлетворенности клиентов	Эффективное управление проектами и программами, высокий уровень качества и удовлетворенности клиентов
Адаптация и преодоление трудностей	Эффективно адаптируется и позитивно реагирует на изменения, преодолевает неудачи	Высокая вероятность успеха программ изменений и преодоления возникающих препятствий
Предприимчивость и достижение результатов	Достигает личных целей, подходит к задачам и открывающимся возможностям с точки зрения коммерческих и финансовых факторов	Устойчивое достижение целей и выполнение KPI, связанное с более эффективной организацией труда и ростом доходов и прибыльности

Рис. A2: Источники данных, использованных в докладе при анализе стремления к достижениям и способностей

Источник данных	Тип данных
Профессиональный личностный опросник OPQ	2 конкретных аспекта особенностей личности и стиля поведения на работе, описывающие: • Отношения с другими людьми, например, убедительность, уверенность в себе, скромность • Стиль мышления, например, аналитический, концептуальный, направленный на перспективу, адаптивный • Чувства и эмоции, например, устойчивость, невозмутимость, энергичность, решительность
Тесты Verify	Интеллектуальные и когнитивные способности. В докладе использовались данные по трем отдельным видам способностей: • Вербальные способности – способность обрабатывать текстовую информацию и находить решения поставленных задач • Числовые способности – способность обрабатывать числовую информацию и находить решения поставленных задач • Логические способности – способность решать нечетко сформулированные, незнакомые задачи и находить решения на основе общих закономерностей. Эта способность также часто называют умением нестандартно и творчески мыслить
Мотивационный опросник (MQ)	Мотивация сотрудников, разбитая по четырем основным группам факторов: • Энергичность и динамизм – например, власть, конкуренция, уровень активности • Совместная деятельность – например, причастность, признание, профессиональный рост • Внутренние мотивы – например, заинтересованность, неопределенность, автономия • Внешние мотивы – например, материальное вознаграждение, карьерный рост, статус

Проверка данных

Использованные в этом докладе данные взяты из глобальной базы, включающей в себя результаты оценки 6,6 млн человек. Для анализа показателей стремления к достижениям и способностей из этой базы была произведена определенная выборка. При этом использовался следующий подход:

- Все показатели (метрики), использованные при анализе стремления к достижениям и способностей, подверглись калибровке на глобальном и отраслевом уровнях.
- Локальные версии инструментов оценки SHL для разных языков и стран перед внедрением проходят статистическую проверку, призванную подтвердить их содержательную и функциональную эквивалентность и равный уровень качества получаемой с их помощью информации вне зависимости от языка и страны. Для целей этого доклада были проведены дополнительные проверки объективности и беспристрастности используемых параметров, показавшие отсутствие систематических отклонений в пользу какой-либо одной страны.
- Использовались только те данные, которые удавалось непосредственно отнести к какому-либо клиентскому проекту, поэтому использованные данные представляют настоящие результаты оценок, полученных в рамках процессов найма, развития или продвижения персонала.

Демографическое распределение для данных, использованных при анализе влияния факторов мотивации и поведения на успешный карьерный рост:

- Пол: мужской – 63,4%, женский – 36,6%.
- Возраст: 78,2% - в возрасте от 25 до 49 лет, максимальный возраст – 65 лет, модальный возраст – от 30 до 34 лет.
- Образование: 73,5% - высшее.
- Уровень должности: 39,1% - директора или менеджеры высшего звена, 24,5% - менеджеры среднего звена, 36,4% - рядовые сотрудники, супервайзеры и руководители команд.
- Географическое распределение: 69,1% - Европа, 11,2% - Азия, 6,0% - Ближний Восток и Африка, 6,1% - Северная Америка, 1,2% - Южная Америка и 6,5% - Австралия и Новая Зеландия.

Демографическое распределения для данных, использованных при анализе способностей (лидерского потенциала) для молодых профессионалов (с опытом работы менее 10 лет)

- Пол: мужской – 58.6%, женский – 41,4%.
- Возраст: 88,6% - в возрасте от 21 до 34 лет, модальный возраст – между 25 и 29 годами.
- Образование: 77,1% - высшее.
- Географическое распределение: 59,9% - Европа, 18,4% - Азия, 5,9% - Ближний Восток и Африка, 4,5% - Северная Америка, 2,0% - Южная Америка и 9,2% - Австралия и Новая Зеландия.

Использованные аналитические методы

- Стремление к достижениям. Чтобы проанализировать взаимосвязь между факторами мотивации, поведением и карьерными успехами, выборка сотрудников была разбита на две группы: работники на поздних стадиях карьеры (со стажем от 15 лет) и работники на ранних и средних стадиях (со стажем менее 15 лет). Сотрудников на более поздних стадиях выделили, чтобы определить, какие мотивационные факторы и поведенческие характеристики из Универсальной модели компетенций UCF помогают спрогнозировать, достигнет ли работник руководящей должности. Для этого проводился анализ корреляций и сравнение вероятностей успеха. Сформированные по результатам этого анализа модели были затем применены к группе сотрудников на ранних и средних стадиях карьеры, чтобы выяснить, можно ли с помощью этих моделей прогнозировать достижения и на более ранних этапах карьерного роста. Результаты показали, что модель, построенная на шести факторах мотивации и двух характеристиках поведения, применима и к этой группе сотрудников и точно предсказывает карьерный рост.
- Способности. Прогнозирование будущей эффективности на ответственных и руководящих должностях с помощью Модели корпоративного управления опирается на результаты исследований, описанных Бартрэмом в Journal of Applied Psychology. Применяя метод мета-анализа, Бартрэм показал, что можно систематически, надежно и достоверно прогнозировать особенности поведения сотрудников на управленческих и руководящих постах, в менеджерских и лидерских ролях, исходя из результатов оценки личностных и интеллектуальных/когнитивных характеристик, структурированных посредством модели UCF. Иными словами, данные о личностных и интеллектуальных характеристиках были сгруппированы в прогностические кластеры с помощью UCF, после чего было проанализировано их соотношение с реальными поведенческими проявлениями и критериями. Это исследование основывалось на 29 предыдущих исследованиях и на выборках, размер которых варьировался от 3280 до 3971 человек. Средневзвешенная валидность критериев для этих выборок составила от 0,18 до 0,44, а медианная валидность – 0,28. Валидность для каждой выборки превысила минимальный порог достоверности в 10%, широко используемый для оценки результатов мета-анализа, в частности, как критерий возможности использовать полученные результаты в различных ситуациях и организациях, для различных должностей и т.п. Подробнее об этом исследовании см.: Bartram, D. (2005). The Great Eight Competencies: A Criterion-Centric Approach to Validation. Journal of Applied Psychology, 90, 1185-1203.

Благодарности

Подготовка этого доклада стала возможной благодаря слаженной работе всей команды: свой вклад внесли многие наши коллеги по CEB, а также наши клиенты, чьи отзывы, замечания и идеи стали бесценным источником информации. Особую благодарность мы хотели бы выразить старшему аналитику Эмили Хилл: ее огромная работа над вторичными исследованиями и аналитические выкладки сыграли важную роль при составлении этого доклада.

Ссылки

1. CEB (2010). The Disengaged Star: Four Imperatives to Re-Engage High-Potential Employees

2. CEB (2013) Succession Strategies for the New Work Environment

3. CEB (2013) Succession Strategies for the New Work Environment

4. CEB (2012) High-Impact Leadership Transitions: A Transformative Approach

5. Показатели доверия программам по развитию высокопотенциальных сотрудников взяты из опроса 200 канадских специалистов сферы HR, опубликованного 1 января 2012 года в статье «Do High Potential Leadership Programmes Really Work?» в Globe and Mail. Ссылка проверена 28 августа 2013 года: http://www.theglobeandmail.com/report-on-business/careers/management/do-high-potential-leadership-programmes-really-work/article4248330/

6. Edwards, S. (2012). Maintaining the Delicate Balance When Developing High-Potential Programmes. T+D Magazine, April 2012

7. Bleak, J., and Fulmer, F. (2009). Strategically Developing Strategic Leaders. In D. Giber, S. M. Lam, M. Goldsmith and J. Bourke (Eds.). Best Practices in Leadership Development Handbook (2nd. Edition). San Francisco: Pfeiffer

8. CEB (2010) The Disengaged Star: Four Imperatives to Re-Engage High-Potential Employees

9. Bartram, D. (2011). The SHL Corporate Leadership Model

10. Чтобы больше узнать об этом и других бенчмарках, доступных в рамках наших моделей Аналитики талантов, см.: Burke, E. (2013). SHL Talent Analytics

11. CEB Global Labour Market Survey 2009 to 2013

12. CEB Global Market Survey Q3 2013

13. CEB (2011). Building Engagement Capital: Creating and Leveraging Sustainable Employee Engagement

14. CEB (2010). The Disengaged Star: Four Imperatives to Re-Engage High-Potential Employees]

15. CEB (2010). The Disengaged Star: Four Imperatives to Re-Engage High-Potential Employees

16. CEB (2010). The Disengaged Star: Four Imperatives to Re-Engage High-Potential Employees

17. CEB (2005). Realising the Full Potential of Rising Talent (Volume I): A Quantitative Analysis of the Identification of High-Potential Employees

18. CEB (2005). Realising the Full Potential of Rising Talent (Volume I): A Quantitative Analysis of the Identification of High-Potential Employees

CEB — ведущая консалтинговая компания, работающая по модели партнерского членства. Опираясь на практический опыт и лучшие практики тысяч компаний-членов, передовые методы исследований и точные аналитические данные о человеческом капитале, CEB помогает руководителям высшего звена уверенно реформировать их бизнес на основании глубоких практических решений. Этот уникальный подход, впервые реализованный CEB, позволяет руководителям организаций обращаться к опыту своих коллег и внедрять прорывные инновации своими силами и без остановки бизнеса. Партнерами CEB являются более 16 000 руководителей и большинство крупнейших мировых компаний.

www.shl.ru

CEB | SHL Talent Measurement