

## Подходы к оценке потенциала сотрудников в российских и международных организациях

Научный руководитель – Кабалина Вероника Ивановна

*Осипова Александра Сергеевна*

*Аспирант*

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Факультет  
бизнеса и менеджмента, Москва, Россия

*E-mail: asosipova@hse.ru*

В настоящее время конкурентное преимущество в бизнесе во многом зависит от высокопотенциальных сотрудников [5]. Однако, несмотря на важность управления данной категорией сотрудников для организаций, в научной литературе критически малое количество работ посвящено теме определения потенциала сотрудника, а также методик его оценки. Цель данного исследования заключается в выявлении основных подходов к определению потенциала сотрудников и в описании методик его оценки, которые используют российские и зарубежные компании.

### Теоретические основания исследования

В литературе можно найти шесть основных подходов к трактовке термина «потенциал». Их можно разделить на две группы в зависимости от того, рассматривается ли определение потенциала с организационной точки зрения или с точки зрения самого работника:

#### 1. Организационная точка зрения:

- Контекстуальный подход [1]
- Подход дифференцирования потенциала [4]
- Планирование карьеры и преемственности [4]
- Эффективная работа в условиях, с которыми сотрудник сталкивается первый раз в жизни [3]

#### 2. Точка зрения работника:

- Подход с точки зрения роста потенциала [1]
- Адаптация к новым условиям [2]

В исследованиях также можно обнаружить две группы индикаторов потенциала [1, 2, 3, 5]:

#### 1. Характеристики работников:

- Базовые психологические конструкты: когнитивные способности, личностные характеристики, эмоциональный интеллект
- Профессиональные компетенции
- Мотивация
- Конструкты, отвечающие за адаптацию к изменениям: открытость к опыту и изменениям, способность обучаться

## 2. Реализация характеристик работников

- Результативность
- Карьерное продвижение

Анализ научных статей показал, что методики оценки потенциала распадаются на три класса [1, 2, 4, 5]:

- Субъективные методы: мнение руководителя, рекомендации, интервью, оценка 360
- Объективные методы: личностные опросники, мотивационные опросники, тесты способностей, тесты потенциала, биографические данные, анализ KPI
- Субъективно-объективные методы: ассесмент-центры, деловые игры

Следовательно, теоретическая модель оценки потенциала состоит из трех элементов:

- Подходы к определению термина "потенциал"
- Классификация индикаторов потенциала
- Классификация методов оценки потенциала

### Методология исследования

Данное исследование выполнено в качественном дизайне. Основной исследовательский вопрос можно сформулировать следующим образом: какие подходы используются в оценке потенциала в российских и зарубежных компаниях? Данные были собраны при помощи глубинных полуструктурированных интервью с HR-экспертами и HR-консультантами. Критериями отбора респондентов послужили следующие пункты:

- Присутствие практик управления высокопотенциальными сотрудниками в компании
- Обеспечение разнообразия компаний по отраслям, происхождения капитала и численности персонала.
- Должность респондента: специалист по кадрам, менеджер по талантам, директор отдела оценки персонала, менеджер по обучению и развитию и т. д.

Всего в исследовании приняли участие 20 респондентов, работающих в следующих отраслях: FMCG, фармацевтика, производство оборудования, ритейл, телекоммуникации, банковская отрасль, госуправление, букмекерская контора, HR-консалтинг, нефтедобыча, нефтехимия, финансы, деревообрабатывающая промышленность. С позволения респондентов, телефонные интервью были записаны на диктофон, а затем затранскрибированы. Анализ транскриптов проводился при помощи открытого и осевого кодирования и уплотнения смыслов [6].

### Результаты исследования

И ученые, и практики используют контекстуальный и карьерный подходы для определения потенциала, причем HR-специалисты-практики трансформируют адаптационный подход в способность демонстрировать результаты в новых ролях. Некоторые компании декомпозируют потенциал на набор индикаторов, не давая общий подход к определению потенциала.

Переходя к индикаторам потенциала, наиболее часто организации используют следующий набор параметров: мотивация, когнитивные способности и адаптивность. Интересно, что такие индикаторы, как профессиональные компетенции и результативность, не были

включены в модели потенциала, что идет в разрез с научными исследованиями. Такие индикаторы, как социальный интеллект и проактивность, которые активно используют в бизнес-среде, пока не изучены академическим сообществом. Более того, некоторые компании также отказываются использовать какой-либо набор индикаторов потенциала, ссылаясь на то, что под каждую позицию потенциал стоит оценивать отдельно.

Самыми популярными методиками оценки потенциала стали: оценка руководителей, тесты потенциала, оценка 360, интервью, которые уже описаны в литературе. Некоторые компании используют такие нетипичные инструменты, как наблюдения, которые еще не исследованы академическим сообществом. В четырех компаниях был выявлен факт расхождения между определением потенциала, индикаторами потенциала и практиками оценки потенциала.

### **Заключение**

Первым теоретическим вкладом настоящего исследования является предложенная модель оценки потенциала, которая состоит из определения потенциала, индикаторов потенциала и методов его оценки. Второй теоретический вклад связан с изложением основных подходов к определению потенциала, его индикаторов и методов оценки, используемых практиками.

### **Источники и литература**

- 1) Dries, N., & Pepermans, R. Using emotional intelligence to identify high potential: A metacompetency perspective // *Leadership and Organization Development Journal*, 2007, 28(8), 749–770.
- 2) Fernández-aráoz, C. Why potential now trumps brains, experience, and “competencies.” // *Harvard Business Review*, 2014, June, 46-56.
- 3) Lombardo, M., Eichinger, R. High Potentials as High Learners // *Human Resource Management*, 2000, 39(4), 321-330.
- 4) Silzer, R. F., & Borman, W. C. The Potential for Leadership. *Oxford Handbooks Online*, 2017.
- 5) Silzer, R., Church, A. H. The Pearls and Perils of Identifying Potential // *Industrial and Organizational Psychology*, 2009, 2(4), 377–412.
- 6) Strauss A., Corbin J. *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. SAGE Publications, 1990.