

Национальный исследовательский
Томский государственный университет
Управление развития персонала

**УПРАВЛЕНИЕ СОТРУДНИКАМИ С
ВЫСОКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ (HiPo)
КАК ФОКУС ПОЛИТИКИ ПО
УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ**

Томск, 2018

Составитель:

Другова Е.А.

директор Центра кадровых технологий
Управления развития персонала НИ ТГУ

Рецензенты:

Алексеев О.Б.

консультант по организационному развитию
и процессам трансформации НИ ТГУ

Климова Т.В.

начальник Управления развития персонала НИ ТГУ

ОГЛАВЛЕНИЕ

Актуальность работы с HiPo.....	3
Выявление HiPo.....	5
Методики работы с HiPo.....	11
Возможные проблемы в работе с HiPo.....	14
Список источников.....	19

АКТУАЛЬНОСТЬ РАБОТЫ С НІРО

➔ ЗАПРОС

Выявление и развитие будущих лидеров – одна из ключевых задач высшего руководства любой организации [1]. В настоящее время наблюдается растущий запрос на лидеров, способных преуспеть в сегодняшнем неустойчивом, неопределенном, сложном и неоднозначном ВУКА-мире. В то же время яркие лидерские качества остаются в дефиците: эмпирические исследования показывают, что от 50 до 70% организаций ощущают их дефицит [4].

Современные университеты, находясь в условиях растущей конкуренции, вынуждены постоянно трансформироваться, адаптируя свои организационные условия к вызовам перемен, перенимая корпоративные практики управления, совершенствуя свою организационную культуру.

Для университета как для “знаниевой корпорации» самым ценным ресурсом являются его сотрудники. Именно поэтому **сотрудники с высоким потенциалом (high potentials, HiPo) видятся самым главным и ценным активом.**

➔ ЧТО ДАЮТ ПРОГРАММЫ НІРО

Исследование, проведенное PDI Ninth House и Bersin by Deloitte [2] в компаниях из различных отраслей, показало, что организации, которые активно внедряли системный подход к управлению талантами и HiPo, были более удовлетворены своей готовностью к новым возникающим обстоятельствам, задачам, вызовам.

❖ «HiPo в два раза более ценны для любой организации» / CEB SHL Talent Measurement

❖ «HiPo на 91% более ценны, чем не-HiPo» [8]



➔ ОПРЕДЕЛЕНИЕ HiPo

Bersin (Deloitte) определяет HiPo как сотрудников, которые были идентифицированы как имеющие потенциал, способности и стремления к тому, чтобы удерживать лидерские позиции в организации. HiPo обычно считаются потенциальными будущими лидерами. Последние исследования глобального лидерства показали, что до определения того, кто именно может обладать в организации высоким потенциалом, важно сначала определить основу идентичности организации и доминирующую в ней модель лидерства [10].

HR TalentPro предлагает следующее представление о HiPo [11]:



ВЫЯВЛЕНИЕ HiPO

Точная идентификация HiPo – важнейшее условие эффективности всей последующей программы. Пренебрежение точными измерениями потенциала является одной из основных причин, почему до 40% карьерных продвижений HiPo заканчиваются неудачей [2].

Поскольку потенциал является динамичным и многогранным, организации должны иметь общее представление о том, что означает слово «потенциал», а также учитывать множество возможных источников данных для точной оценки.

Deloitte по поводу идентификации HiPo предлагает сначала определять **ЧТО**, и только затем – **КТО**. Сначала необходимо определиться, что считается лидерством как таковым, а также – какая модель лидерства доминирует в данной организации. В-первых, подумайте о том, что значит быть HiPo в вашей организации [10]?

- ✓ Начните с вашей стратегии: что нужно вашей организации сейчас и в ближайшие два года?
- ✓ Опишите вашу организационную идентичность: как вы хотите, чтобы вас воспринимали внешние агенты, для университета это родители, абитуриенты, выпускники, органы управления, другие университеты и др.?
- ✓ Определите модель лидерства: как выглядит сильный лидер в вашей организации?

- ✓ Опишите основные компетенции или способности лидера, которым им помогают достигать оставленных целей в вашей организации [10].

Только после ответа на вышеуказанные вопросы организация затем может отвечать на вопросы **КТО** и **КАК** (т.е. методы определения, оценки и развития HiPo).

PDI Ninth House предлагает следующие шаги для выявления лидеров с высоким потенциалом:

- ✓ Выдвижение (само- либо руководством) кандидатов в HiPo, чтобы сузить круг лидеров, готовых выйти на следующий уровень.
- ✓ Оценка данных о результативности выдвинувшегося сотрудника, включая оценку его непосредственного руководителя, причем оценивается вклад не только в конкретный результат («что»), но и в средства достижения этого результата («как»). Интеграция данных о результативности, сравнение и сегментирование пула талантов на группы А, В и С.
- ✓ Привлечение руководителей среднего звена к проводимому конкурсу HiPo с тем, чтобы они лучше поняли сущность понятия «потенциал» и чем потенциал отличается от эффективности, а также смогли соотнести это понятие со своими сотрудниками.
- ✓ Оценка лидерского потенциала на соответствие будущей роли на основании интересов, опыта, психологических и когнитивных особенностей, возможных карьерных деструкторов.
- ✓ Работа с кандидатами, оценка талантов, проведение стратегической сессии для финальной суммирующей оценки аналитических результатов, отбор окончательного пула лидеров, определение следующих шагов [2].

SHL Talent Measurement рекомендует, при отборе сотрудников, помнить, что вы несете риски:

- ✓ Риск того, что кандидаты не смогут достичь более высокой позиции.
- ✓ Риск того, что вы не сможете выявить сотрудников с такими качествами, которые позволят им быть эффективными в более ответственных ролях.
- ✓ Риск того, что выявленные кандидаты начнут покидать компанию или конкурировать между собой [9].

Углубленный анализ и исследования ясно показали три основных компонента, которые тесно связаны с процедурой определения правильных кандидатов:

1. **Стремление** - подняться до более высоких позиций.
2. **Способность** - быть эффективными в более ответственных ролях.
3. **Вовлеченность** - взять на себя обязательства перед организацией и вносить свой вклад в решение сложных ситуаций [9].



СТРЕМЛЕНИЕ

Из разнообразных мотивационных факторов были выявлены следующие, наиболее значимые для HiPo:

Погружение: сотрудник ищет роли, требующие больше, чем соблюдения нормы.

Деятельность: сотрудник предпочитает быстро развивающиеся, многозадачные рабочие среды.

Сила: сотруднику нужна возможность проявлять себя, влиять на то, как делаются дела.

Интерес: сотрудник ищет роли и задания, которые обеспечивают разнообразие и стимуляцию креативности.

Гибкость: сотрудник ищет такие рабочие среды, которые обеспечивают ему более гибкие способы работы.

Автономия: сотрудника привлекают роли, которые дают ему автономию в выполнении своих обязанностей.

Инициативность и принятие ответственности: сотрудник готов принять рассчитанные риски для реализации возможности, а также ответственность, с помощью которой они могут координировать и влиять на проекты и задачи.

Достижение целей и стремление к саморазвитию: сотрудник стремится к результатам и готов вкладываться в средства личного развития.

СПОСОБНОСТЬ

Эффективные управленцы знают, как:

разработать убедительное видение, основанное на ясном и критическом мышлении;

артикулировать и сообщить цели, которые мотивируют других и обеспечивают движение в нужном направлении;

выстроить коммуникацию эффективно и поддерживать других в процессе изменений;

добиться результата и ставить реальные цели и задачи.

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ

Говоря о вовлеченности, стоит иметь в виду следующие ее виды:

Текущая вовлеченность, которая определяется сочетанием прошлого опыта взаимодействия с работодателем (положительным или отрицательным) и текущим опытом работы, ролью и рабочей средой.

Будущая вовлеченность, которая определяется ожиданиями о будущем опыте работы, карьере и работодателе (т.н. «капитал вовлеченности») [9].

HR TalentPro предлагает следующие способы идентификации HiPo [11]:

1. **Оценка производительности** (*высокая, средняя, низкая*)
2. **Оценка компетенций** (*различные методики*)
3. **Индекс готовности к карьерному продвижению.**
Кандидату присваиваются баллы:
5 – готов сейчас, срок продвижения от 0 до 1 года (высокая производительность и высокий потенциал);
4 – готов в ближайшее время, срок продвижения от 1 до 2 лет (высокая производительность и умеренный потенциал или средняя производительность и высокий потенциал);
3 – требуется долгосрочная поддержка, срок продвижения от 2 до 3 лет (как средние показатели, так и умеренные потенциальные, или высокопроизводительные и умеренный потенциал);
2 – «подождите и посмотрите», срок 3+ года (средние показатели (возможно, из-за неподходящие задач или

отсутствия обучения / коучинга / развития и т. д.), но имеются признаки роста потенциала;

1 – соответствует занимаемой должности (средняя производительность, но мало признаков потенциала).

4. **Матрица готовности к карьерному продвижению.**
Составляется посредством калибровки кандидатов.

соответствует занимаемой должности	требуется долгосрочная поддержка	готов в ближайшее время	готов сейчас
соответствует занимаемой должности	требуется долгосрочная поддержка	готов в ближайшее время	готов в ближайшее время
соответствует занимаемой должности	подождите и посмотрите	подождите и посмотрите	подождите и посмотрите

5. **Оценка по обратной связи.** *Сотрудники и их руководители оценивают свой прогресс в достижении поставленных целей. Администраторы отслеживают результаты и составляют текущие отчеты. Важно, чтобы прогресс в развитии мог быть проанализирован и измерен. В соответствии с этим статус каждого сотрудника-HiPo регулярно обновляется [11].*

МЕТОДИКИ РАБОТЫ С HiPo

При внедрении системы работы с HiPo организация вынуждена серьезно переосмыслить то, как она реализует потенциал своих сотрудников в текущий момент.

В общем виде можно выявить следующие составляющие работы с HiPo:

- ❖ Выявление приоритетных направлений развития организации.
- ❖ Запуск программ выявления и поддержки HiPo.
- ❖ Определение ключевых показателей эффективности, их измерение в динамике.
- ❖ Мониторинг результатов.

PDI Ninth House предлагает следующий «Цикл опыта сотрудника-HiPo» (рис. 1), представляющий собой динамическую систему, в которой каждый процесс организационной системы стратегического управления талантами позволяет повысить идентификацию, вовлеченность и удержание талантливых лидеров.

Этот цикл содержит [2]:

1. **План:** прогноз потребностей в талантах и требования к ним.
2. **Определение:** точная идентификация высокопотенциальных лидеров.
3. **Развитие:** критических навыков, знаний и способностей.
4. **Перевод:** ускоренная готовность к переходу на конкретные руководящие роли.

5. **Администрирование:** управление общим процессом, включая связь и оценку эффективности.



Рис. 1. Цикл опыта сотрудника-HiPo / PDI Ninth House

В качестве ориентира перечислим, как, по исследованию Deloitte, **глобальные организации оценивают своих HiPo** [10]:

рейтинг производительности / performance rating - 76%

выдвижение руководителем / manager nomination – 65%

формальная оценка талантов / formal talent reviews – 54%

оценка 360 градусов / 360 assessment – 39%

интервью с высшим руководством / interviews with senior executives – 35%

психологическое/когнитивное тестирование / psychological/cognitive testing – 19%

внешняя обратная связь / external feedback – 17%

бизнес-симуляторы / business simulations - 12%

интервью с психологом / interviews with psychologists – 7%

алгоритмический анализ / algorithmic analysis – 4%

никаких особых методов оценки не используется – 7%

иное – 3%

Развитие HiPo включает:

- проведение регулярных сессий по планированию и обновлению программы развития HiPo;
- внедрение объективной многосторонней оценки, которая обеспечивает получение данных о развитии компетенций и организационном поведении, а также точных, надежных данных об уровне производительности труда HiPo;
- проведение встреч с HiPo по проектированию их индивидуального плана развития, обсуждению целей и ожидаемых результатов, соотносимых с целями организации;
- обеспечить возможность для развития, основанного на вызовах, для активизации стремления к достижениям, поддержки нового способа мыслить и действовать;
- регулярно анализировать прогресс в развитии и обновлять отчет о развитии каждого сотрудника – HiPo [2].

Администрирование программы HiPo включает:

- поиск потенциальных кандидатов;
- предоставление участникам программы доступ к базе данных – внести их имена как пользователей, идентифицировать группы пользователей;
- установка доступа к пользовательскому управлению;
- загрузка информации из других баз данных;
- мониторинг состояния и прогресса каждого участника;
- подготовка отчетов;
- оценка результатов;
- обновление профилей карьеры и работы;
- коммуникация с участниками по электронной почте;
- предоставление информации менеджерам и управлению персоналом по калибровке потенциала участников [11].

ВОЗМОЖНЫЕ ПРОБЛЕМЫ В РАБОТЕ С HiPo

В корпорациях все явственнее ощущается необходимость в эффективных лидерах, которые могут вдохновлять других и приводить к стратегически значимым результатам. К сожалению, все чаще обнаруживается, что имеющиеся лидеры не соответствуют критическим потребностям, новым вызовам. При огромных затратах на построение систем управления талантами ожидаемая рентабельность инвестиций не достигается.

- ❖ «67% компаний предпринимают шаги по выявлению лидеров с высоким потенциалом, и только 15% из них оказываются удовлетворенными своей деятельностью»
/ PDI Ninth House

5 из 6

**HR-специалистов
не удовлетворены
своими программами
по работе с HiPo**

50%

**HR-специалистов не до
конца уверены в
эффективности своих
программ по работе с HiPo**



55%

свернут программу HiPo
в течение 5 лет

- ❖ «Только один из семи высокопродуктивных сотрудников на самом деле имеет высокий потенциал» / CEB SHL Talent Measurement
- ❖ «Существующие методы определения сотрудников с высоким потенциалом чреваты субъективностью и предвзятостью» / PDI Ninth House
- ❖ «До 40 процентов внутреннего карьерного продвижения сотрудников с высоким потенциалом заканчиваются неудачей» / PDI Ninth House
- ❖ «К сожалению, связь между потребностями менеджмента и ресурсами сотрудников с высоким потенциалом часто неясна. Без этой связи очень сложно разработать и измерить эффективность стратегии в области HiPo» / PDI Ninth House



как минимум

1 из 7

сотрудников
окажется отнесён
к HiPo ошибочно

Эксперты отмечают, что программы по работе с HiPo часто терпят неудачу, потому что они слишком много внимания уделяют оптимизации технического процесса и слишком мало – личному опыту сотрудников. Если вы хотите вырастить и удержать новых лидеров, улучшить производительность и повысить готовность к переменам, разработанная программа по работе с HiPo должна обязательно **учитывать и удовлетворять потребности самих HiPo**, а не только выполнять организационные цели.

Согласно последним исследованиям Deloitte в области глобального лидерства (с данными от более чем 2000 глобальных HR, L&D и бизнес-лидеров), обладание четко определенной организационной идентичностью (в т.ч. понимание того, как организация хочет быть воспринята окружающими) и четкое осознание модели лидерства (т. е. знание того, что такое настоящий лидер в данной организации) являются критическими компонентами общего уровня зрелости организации. Данные показали, что, хотя 61% компаний имеют четко определенную орг. идентичность, **только 32% четко транслируют свою модель лидерства всей организации** [5].

По опросам множества HR-специалистов, потерпевших неудачу во внедрении программы HiPo, что-то идет не так, если:

- ✓ Высшему руководству и HR-менеджерам кажется, что в программу **попали «не те» сотрудники**, но они не могут внятно объяснить, почему так думают.
- ✓ Менеджер по персоналу или линейный менеджер не вполне уверены в том, что **программа приносит пользу**.
- ✓ Многие сотрудники **не способны** пройти программу.
- ✓ Индивидуальная производительность не соответствует бизнес-целям, а некоторые **HiPo не могут работать** на уровне и темпах, которые требуются для назначения на новую роль.
- ✓ Люди, идентифицированные как HiPo, **покидают** организацию.

- ✓ Сотрудники были идентифицированы как HiPo по очень **субъективным критериям** (выбранные непосредственным руководством или пользующиеся особым отношением в организации) [9].

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СНИЖЕНИЮ РИСКОВ НЕУДАЧНОГО ЗАПУСКА ПРОГРАММЫ ПОДДЕРЖКИ HiPo:

- ✓ Высокая результативность **не должна** быть **единственным** критерием отбора кандидатов, если это так - исправьте это!
- ✓ Создайте план для просмотра и **вторичной оценки** каждого кандидата в программе HiPo.
- ✓ Проведите **аудит талантов** ваших кандидатов и расширьте охват аудита и **на других сотрудников**, чтобы проверить, что вы никого не пропустили (особенно если вы подозреваете, что используете субъективные критерии).
- ✓ Создайте механизм **обратной связи** и будьте готовы предложить поддержку и развивать кандидатов в их новых ролях.
- ✓ Выстройте четкую коммуникацию с непосредственными **руководителями HiPo**, предположите, с какими трудностями они могут столкнуться в новых ролях.
- ✓ При встречах с руководством вы должны иметь всю статистику по программе HiPo, а также четко донести мысль, что вы собираетесь провести **всесторонний** обзор кандидатов на основе не только высокой производительности, но и **способностей, стремлений и вовлеченности**.
- ✓ Объясните, что вы собираетесь создать надежную программу, основанную на **данных** [9].

Еще одна проблема, касающаяся программ по поддержке HiPo, относится к теме **организационной справедливости и доверия** и ощущению собственной ущемленности сотрудников, отнесенных к «категории Б» [6]:

Сотрудники «категории А», отобранные для участия в программе, имеют **большой доступ** к высшему руководству и получают гораздо больше внимания. Они получают **дополнительные возможности** для работы над особыми заданиями, требующими большей ответственности, гибкости и автономии.

Это несет неявное сообщение сотрудникам, не являющимся HiPo, получающим сравнительно меньшее внимание со стороны своих организаций, что их **вклад менее ценен**. Они могут подумать, что организация **не заинтересована в них**. Вместо того, чтобы относиться ко всем сотрудникам одинаково, программы HiPo предоставляют больше возможностей только выбранным сотрудникам. Но люди, которые имеют меньший доступ к коучингу, наставничеству, обучению и получают меньше трудных заданий, будут, при прочих равных условиях, меньше учиться и быть менее способными к выполнению более сложных задач в будущем. Это говорит о том, что сотрудникам, не являющимся HiPo, **не предоставлены равные возможности для реализации их полного потенциала** [6].

Другие стратегические вопросы касательно программ HiPo включают положения о том, как и чему обучать кандидатов в условиях непредсказуемости и нестабильности: *должны ли HiPo занять конкретные существующие места в системе, или создать новые рабочие позиции? Должны ли HiPo быть «похожими» на сегодняшних лидеров организации, или – быть иными? И если иными – то какими? Должна ли карьера HiPo быть заботливо поддержана, или им нужно предоставить больше возможностей быть преактивными в управлении своим развитием? Должны ли HiPo обладать высокой способностью к риску, или же близость к топ-позициям подразумевает большую сдержанность* [1]?

Эти вопросы не могут остаться без ответа при формировании и управлении программой HiPo в любой организации, будь то бизнес-корпорация или университет.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Brooklyn, D.C., Candace, J., Edmund, T.L. Managing high-potential employees: Current practices in thirty-three U.S. corporations / Human Resource Management, September 1988, Vol.27(3), pp.273-290
2. "Building High-Potential Leaders: An Integrated Road Map", PDI Ninth House
3. "High-Potential Experience Cycle: Reframe Your Organization's High-Potential Program for Optimal Impact," Personnel Decisions X. International Corporation. 2010
4. "Leadership Shortage: Dealing with the Reality," Human Capital Advisor. September 2011
5. Loew, Laci. "The Art and Science of Building a High-Potential Strategy: Key Practices to Maximize the Performance of Top Talent," Bersin X& Associates LLC. December 2011
6. Malik, A.R., Singh, P., Chan, C. (2017) "High potential programs and employee outcomes: The roles of organizational trust and employee attributions", Career Development International, Vol. 22 Issue: 7, pp.772-796
7. Martin, J., & Schmidt, C. "How to Keep Your Top Talent," Harvard Business Review. May 2010
8. Shamberger, S. Recognizing High Potential Employees: 5 tips for you / Talent Management Excellence Essentials, Aurora, Feb. 2017
9. "The HR guide to identifying high-potentials", SHL. CEB. www.shl.com/us/hipo/
10. "What Is a "High Potential" Anyway?", Deloitte. Bersin. <http://blog.bersin.com/what-is-a-high-potential-anyway/>
11. Zentis, N. R., Schick, M. "Identifying High Potentials", HR TalentPro Succession Planning Model