

Оценка управленческого потенциала

гайд



Навигация

Нажмите на строчку для перехода в раздел

Введение	3
Что такое управленческий потенциал	4
Какие задачи решают тесты для управленцев.....	5
Оценка управленцев: инструменты.....	7
Как выбрать инструмент оценки.....	21
Как работать с результатами	26
Что делать перед тестированием.....	32
Квиз-тест: специалисты vs руководители	34
Полезные ссылки.....	35
Об HT Lab.....	39





Введение

Успешность человека на руководящей позиции определяется тремя основными факторами:

- ✓ **управленческий потенциал** — мотивация, интеллектуальные способности, личностные качества, которые способствуют развитию компетенций руководителя
- ✓ **навыки руководства** — управленческие компетенции, которые человек демонстрирует в поведении
- ✓ **влияние культуры компании** — в зависимости от корпоративной среды один и тот же человек может быть успешным руководителем в одной компании и неуспешным в другой

Этот гайд посвящён оценке управленческого потенциала: какие инструменты есть, какие HR-задачи они решают, как их правильно выбрать и как работать с результатами оценки.

Приятного чтения!
Команда HT Lab



Что такое управленческий потенциал

Управленческий потенциал — это способность человека успешно решать руководящие задачи и готовность брать на себя лидерские роли и функции.

Большинство теорий об управленческом потенциале базируются на трёх основных принципах:

1. Нет единственно верного стиля руководства. Есть многообразие проявлений, успешность которых зависит от адекватности ситуации.
2. Человек должен не только уметь, но и хотеть управлять людьми.
3. Личностные компетенции оказываются важнее, чем формальные знания или образование.



Какие задачи решают тесты управленческого потенциала

01 Подбор на руководящие позиции

Тестирование на ранних этапах отбора кандидатов на управленческие позиции для отсева явно непригодных к руководству.

02 Диагностика лидерского потенциала руководителей

Оценка текущего менеджерского состава для повышения устойчивости и адаптивности компании к условиям рынка.

03 Формирование команд «помощник — руководитель»

Эффективность руководителя во многом зависит от грамотно подобранного заместителя, способного компенсировать его слабые стороны.

Какие задачи решают тесты управленческого потенциала

04 Формирование кадрового резерва

Во время тестирования кандидат демонстрирует бизнес-эрудицию, примеряет на себя роль руководителя коллектива, проявляет личностные особенности. На основе результатов можно построить рейтинг претендентов в резерв.

05 Разработка планов развития управленцев

Выявление потенциала, сильных и слабых сторон руководителя поможет составить эффективный план обучения и развития.

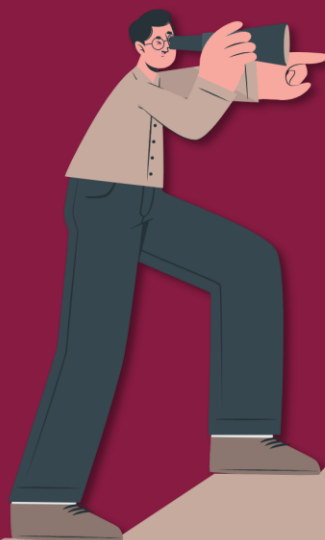
В разделе «Кейсы» на нашем сайте можно посмотреть, как решались разные HR-задачи наших клиентов с помощью инструментов оценки



Управленческий потенциал

инструменты

← Назад



Линейка инструментов НТ Lab



- ✓ **Компетенции:** Лидерская Пятёрка Компетенций
- ✓ **Кейсы:** LeaderChart и LeaderCase
- ✓ **Комплексный подход:** Тест-Ассессмент, Бизнес-Профиль, LeaderChart, БП + LeaderCase

Лидерская Пятёрка Компетенций (ЛПК)

Экспресс-тест компетенций лидеров: руководителей,
менеджеров проектов, предпринимателей

Что оценивает

- ✓ **Инновационность:** открытость новому, толерантность к неопределённости.
- ✓ **Проактивность:** самодостаточность, уверенность в себе
- ✓ **Амбициозность:** рискованность, потребность достижений
- ✓ **Жизнестойкость:** устойчивость, адаптивность
- ✓ **Самоорганизация:** планирование, сила воли

Параметры

15 минут
на тестирование

2 отчёта

[Для HR-специалиста](#)

75 заданий

[Отчёт для респондента](#)

Области применения

- ✓ Оценка лидерского потенциала руководителя
- ✓ Формирование резерва лидеров
- ✓ Оценка ключевых специалистов
- ✓ Оценка предпринимателей, стартаперов

О тесте

ЛПК — тест с защитой от социальной желательности

Это оценка достоверности результатов тестирования.

В результатах теста шкала показывает тенденцию человека давать социально одобряемые и наиболее желаемые ответы для работодателя.

Эта шкала есть только в отчёте для HR-специалиста, оцениваемый сотрудник её не увидит.



LeaderCase

Кейсовый тест лидерского потенциала

Что оценивает

- ✓ Управленческий потенциал
- ✓ Мотивация к руководству

Параметры

- 🛡 40 минут на тестирование
- 🛡 24 задания

🛡 2 отчёта

[Для HR-специалиста](#)

[Отчёт для респондента](#)

Области применения

- ✓ Формирование кадрового резерва
- ✓ Отсев наименее подходящих участников конкурса
- ✓ Оценка управленческих качеств в сочетании с другими методиками

О тесте

LeaderCase и LeaderChart: 4 варианта мега-кейса из разных сфер бизнеса

В обоих тестах каждый мега-кейс — это история из 10 уникальных кейсов (проблемных ситуаций), которые раскрывают период руководства одним коллективом в несколько месяцев.

Оцениваемому сотруднику нужно представить себя в роли руководителя: выбрать наиболее и наименее удачные управленческие действия в каждой описанной ситуации.

Можно выбрать мега-кейс из той сферы, которая больше подходит вашей компании:



LeaderChart

Комплексный тест лидерского потенциала
с кейсовым блоком

Что оценивает

- ✓ Управленческий потенциал
- ✓ Мотивация и готовность к руководству
- ✓ Функции и стили руководства
- ✓ Эмоциональный и логический интеллект
- ✓ Прогноз конфликтности
- ✓ Рекомендации по подбору идеального заместителя

Параметры

1,5 часа
на тестирование

140 заданий

3 отчёта

[Управленческий
потенциал](#)

[Для HR-специалиста](#)

[Отчёт для респондента](#)

Области применения

- ✓ Оценка потенциала к руководству линейного и среднего уровня
- ✓ Проекты целевого отбора в кадровый резерв
- ✓ Обратная связь по развитию управленческого потенциала

О тесте

Как тесты заменили ассессмент при подборе в кадровый резерв

СИТУАЦИЯ

Горно-металлургической компании нужен инструмент для выявления резервистов с высоким лидерским потенциалом. Требования к инструменту:

1. Это должен быть кейсовый тест, чтобы спрогнозировать поведение резервистов в реальных рабочих ситуациях.
2. Инструмент должен быть комплексным, для оценки личностных качеств, интеллекта, управленческого потенциала и мотивации к руководству. Инструмент должен стать альтернативой дорогостоящему ассессмент-центру.

ЗАДАЧА

Разработать инструмент для оценки управленческого потенциала и определения ключевых компетенций руководителей компании.

ПРОЕКТ

Инструмент оценки

Тест «LeaderChart»
и тест [«ТИПС»](#)

Участники оценки

60 человек

Срок

3 месяца

РЕЗУЛЬТАТ

Результат 1

Настроили шкалы тестов под модель управленческих компетенций клиента. Собрали в единый инструмент оценки

Результат 2

Провели пилотный проект. Подтвердили связь результатов теста и KPI сотрудников

Результат 3

Построили эффективную схему оценки резервистов: «от» и «до»

Подробнее

LeaderCase и LeaderChart: матрица решений для HR

в отчёте по результатам тестирования

Матрица решений — это наглядные рекомендации для HR-специалиста по работе с сотрудником после тестирования. Матрица образуется по результатам оценки двух параметров: управленческого потенциала и мотивации.

Сочетание этих параметров определяет степень готовности сотрудника к управленческой работе и возможные карьерные решения.



Бизнес-Профиль с управленческим отчётом

Комплексный тест на основе оценки мотивации, интеллектуальных способностей и личностных качеств

Что оценивает

- ✓ Управленческий и профессиональный потенциал
- ✓ Стили менеджмента по Адизесу
- ✓ Функции руководителя
- ✓ Мотивирующие и демотивирующие факторы
- ✓ Командные роли по Белбину и прогноз конфликтности
- ✓ Компетенции
- ✓ Рекомендациями по подбору идеального заместителя

Параметры

1,5 часа на тест

243 задания

7 отчётов

[Управленческий потенциал](#)

[Бизнес-отчёт](#)

[Для HR-специалиста](#)

[Отчёт по компетенциям](#)

[Для респондента](#)

Удалённая работа:
[для HR-специалиста](#)
и [для респондента](#)

Области применения

- ✓ Комплексная оценка специалистов и управленцев линейного и среднего уровня
- ✓ Формирование кадрового резерва, Talent Management, выявление HiPo
- ✓ Развитие руководителей и сотрудников

Как можно лучше и быстрее составлять ИПР для руководителей

СИТУАЦИЯ

У крупной железнодорожной компании есть собственная модель корпоративных компетенций, по которой составлялись индивидуальные планы развития (ИПР) для руководителей.

ПРОБЛЕМА

Никто в компании не понимал степень развития компетенций. Поэтому составление ИПР проходило долго и «вслепую».

ЗАДАЧА

Оценить управленческий потенциал и потенциал к развитию корпоративных компетенций для составления ИПР.

ПРОЕКТ

Инструмент оценки

Тест
«Бизнес-Профиль»

Участники оценки

2 985 человек

Срок

25 дней

РЕЗУЛЬТАТ

Результат 1

Повысилось
качество ИПР

Результат 2

Отобраны
сотрудники
с высоким
управленческим
потенциалом

Результат 3

Компания тратит
в два раза
меньше времени
на создание ИПР

[Подробнее](#)

Бизнес-Профиль: досье

- Тест разработан в 2007 году.
17 лет самые точные прогнозы даёт комплексное тестирование:
интеллект + мотивация + личность.
- 14+ исследований психометрических свойств теста: валидности, надёжности и репрезентативности.
- 800+ компаний оценивают кандидатов и сотрудников с помощью «Бизнес-Профиля».
- 70+ проектов по кастомизации теста проведено для компаний.
- Тест доказал свою эффективность на конкурсе «Лидеры России».



Тест-Ассессмент

Технология оценки персонала, которая определяет потенциальный и наблюдаемый уровни развития компетенций, общие умения и навыки

Описание

- ◆ Два метода оценки
- ✓ Комплексное психологическое тестирование с прогнозом потенциала к проявлению компетенций
- ✓ Интервью по компетенциям оценивает уровень проявления компетенций в практическом опыте респондента

Параметры

- ◆ Подготовка отчётов
- ✓ индивидуальный отчёт — 3 рабочих дня
- ✓ отчёт по группе до 15 чел. — 15 рабочих дней
- ✓ отчёт по группе до 100 чел. — 30 рабочих дней
- ◆ 3 отчёта
 - [Индивидуальный Отчёт по группе](#)
 - [Индивидуальный с рекомендациями](#)

Области применения

- ✓ Оценка компетенций топ-менеджмента
- ✓ Оценка мидл-менеджмента и линейных руководителей
- ✓ Оценка управленческих и проектных команд
- ✓ Формирование ИПР и карьерных треков
- ✓ Формирование программ развития команд

Как быстро собрать и подготовить управленческую команду для нового направления

СИТУАЦИЯ

IT-компания открывает новое направление, для которого нужно подобрать управленческую команду. Менеджмент компании решил искать руководителей среди внутренних сотрудников.

До вступления в новую должность отобранные сотрудники должны пройти обучение и прокачать управленческие компетенции.

ЗАДАЧА

Подготовить будущих руководителей для эффективной работы в новом подразделении компании.

ПРОЕКТ

Инструмент оценки

Технология
«Тест-Ассесмент»

Участники оценки

15 человек

Срок

1,5 месяца

РЕЗУЛЬТАТ

Результат 1

Составлен
профиль
должности
руководителя
нового
подразделения

Результат 2

Сформированы
программы
развития
управленческих
компетенций

Результат 3

Отобраны
сотрудники
на должность
руководителя

Подробнее



Как выбрать инструмент оценки управленцев

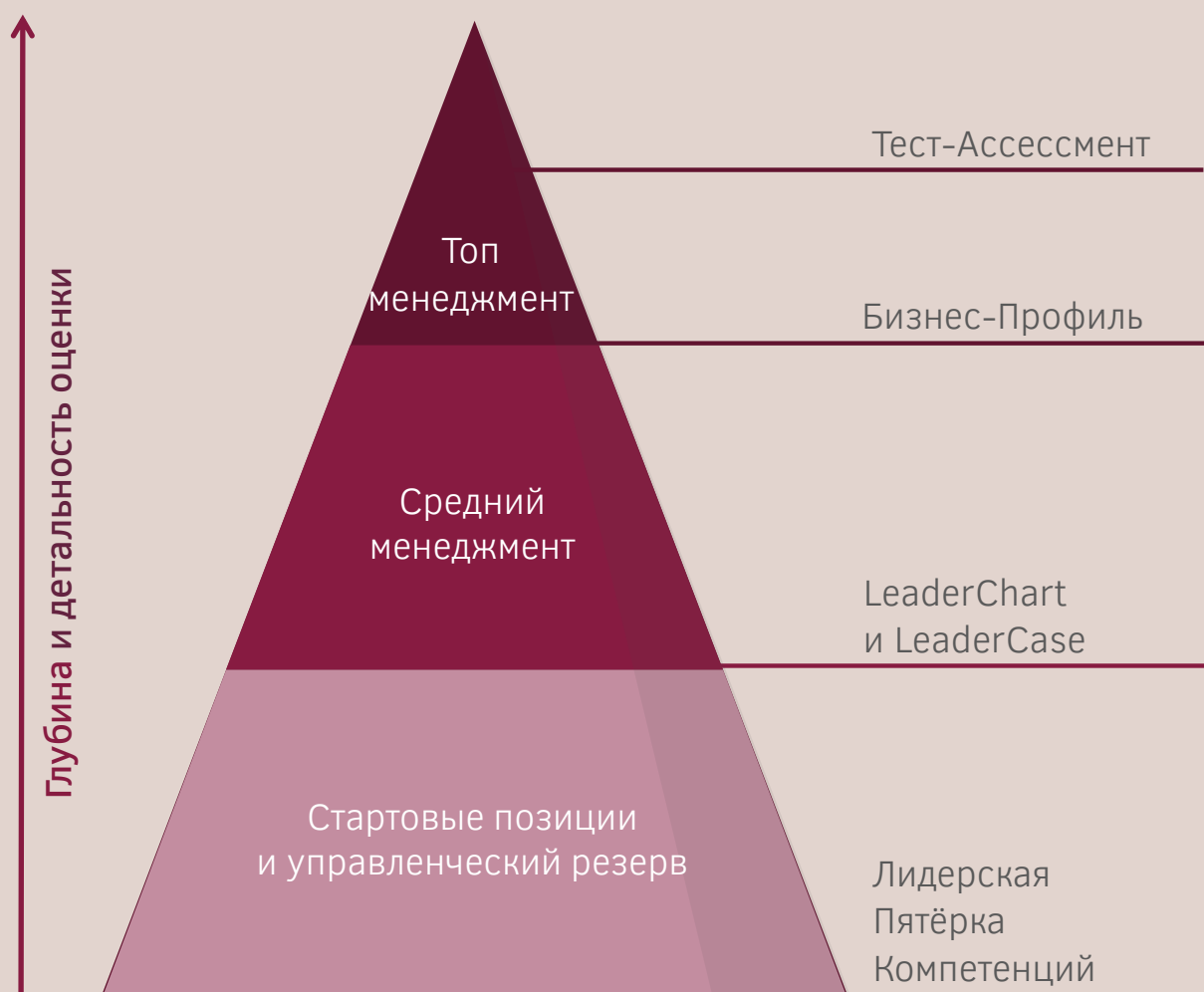
← Назад



Учитывайте уровень должности сотрудника

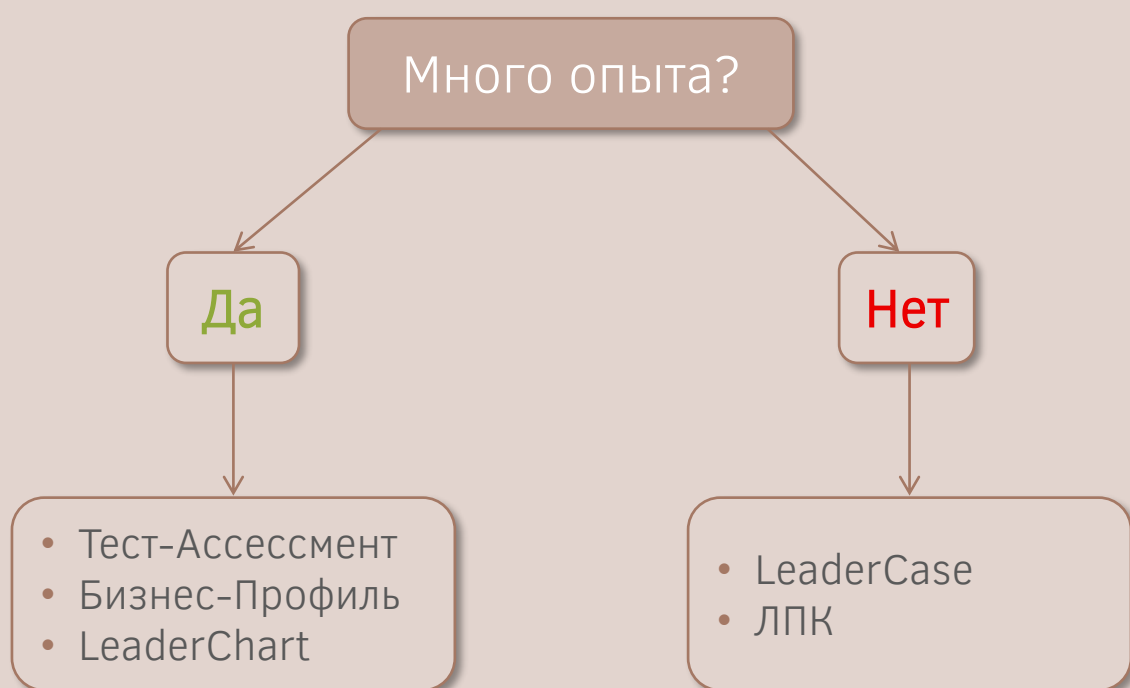
Мотивация, интеллектуальный потенциал и личностные особенности связаны и взаимно влияют друг на друга.

Если вы оцениваете руководителя, то выбирайте комплексный инструмент. Комплексная оценка даст вам более полный психологический портрет управленца и поможет точнее спрогнозировать его поведение в рабочих ситуациях.



Отталкивайтесь от вашего опыта в оценке

Использовали ли вы тестовую оценку раньше? Какая категория сотрудников участвовала в оценке? Для решения каких задач?



Если нужен комплексный тест для оценки руководителей, но у вас не было опыта или не совсем понятно, как интерпретировать результаты тестирования, то мы можем провести для вас [обучение](#).



Сравнение инструментов оценки

Критерии/ Тесты	ЛПК	LeaderCase	LeaderChart	Бизнес- Профиль	Тест- Ассессмент
Время тестирования	15 мин	40 мин	90 мин	90 мин	180 мин
Оценка лидерских компетенций	+	-	-	+	+
Управленческие ситуации и компетенции	+	+	+	+	+
Оценка мотивации к руководству	-	+	+	++ (расширенный профиль)	++ (расширенный профиль)
Оценка личностных и когнитивных показателей	-	-	+	++ (расширенный профиль)	++ (расширенный профиль)
Оценка потенциала к другим видам работ	-	-	-	+	+
Оценка экспертом (интервью по компетенциям)	-	-	-	-	+

Проверяйте показатели надёжности и валидности выбранного теста

◆ Надёжность

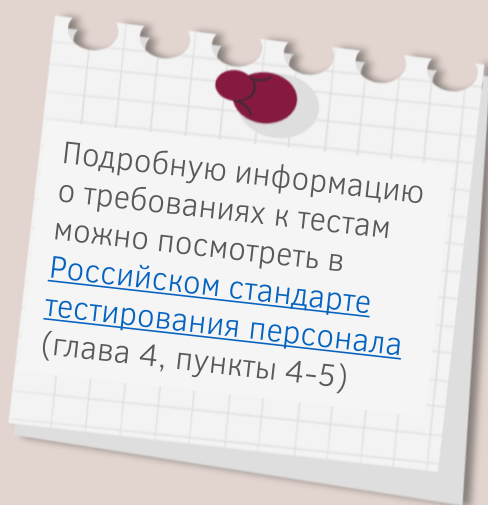
Надёжность или устойчивость результатов во времени и к воздействию посторонних факторов. Это значит, что результаты теста не изменятся на противоположные при повторном тестировании сотрудника через несколько месяцев, а останутся примерно на том же уровне.

Приемлемый показатель надёжности теста — от 0,7

◆ Валидность

Валидность или пригодность теста для оценки заявленного психологического свойства. Это значит, что тест измеряет точно тот параметр, для которого был разработан.

Приемлемый показатель валидности теста — от 0,3 до 0,7





Как работать с результатами тестов

← Назад



В тестах мы используем шкалу стэнов — от 1 до 10

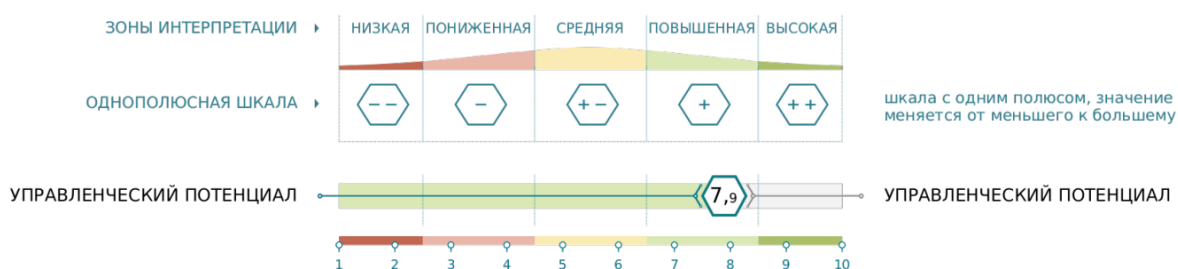


- от 1 до 2,5 стэнов — очень низкий результат
- от 2,5 до 4,5 стэнов — сниженный результат
- от 4,5 до 6,5 стэнов — средний результат
- от 6,5 до 8,5 стэнов — выше среднего
- от 8,5 до 10 стэнов — очень высокий результат

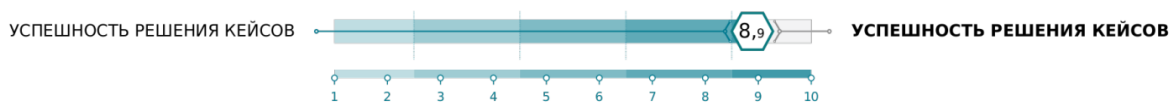
При интерпретации результатов обращайте внимание на попадание балла респондента в зону интерпретации, а не на его абсолютный балл. Нельзя сказать, что результат 7,3 балла лучше, чем 7,0 баллов

Как выглядят результаты тестирования

Управленческий потенциал



Готовность к руководству. Успешность решения кейсов



Готовность к руководству. Мотивация



* Отчёт управленческого потенциала, тест «LeaderChart»

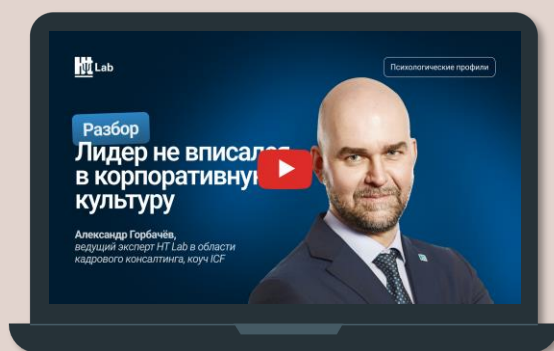
- В каждом тесте всегда есть текстовое описание результатов и расшифровка шкального профиля респондента.
- Важно.** Прогноз по результатам теста строится исходя из психологических особенностей респондента и НЕ учитывает его профессиональные знания и опыт.
Не используйте результаты теста как единственный источник информации при принятии кадрового решения.

Разборы профилей руководителей

Разбираем реальные психологические профили руководителей по результатам теста «Бизнес-Профиль»

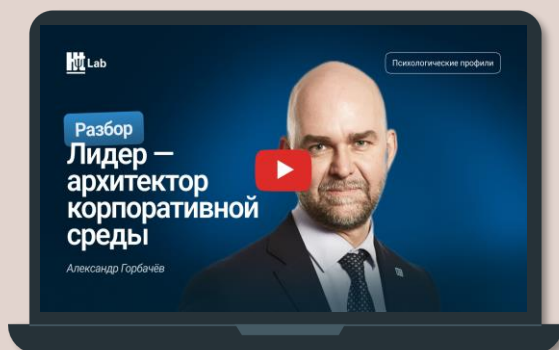
Лидер не вписался в корпоративную культуру

Разбираем, почему управленец с высоким потенциалом к руководству не стал успешным на должности, и причём здесь корпоративная среда.



Управленец меняет корпоративную среду

Разбираем профиль независимого руководителя, который самостоятельно принимает решения и устанавливает правила. Он собрал команду под свой стиль управления и его филиал успешно развивается



Обращайте внимание на мотивацию человека

Мотивация к руководству — важный фактор для управленца.

Если назначить человека руководителем без его желания выполнять лидерские функции, то новоиспечённый руководитель скорее будет заниматься не управленческими обязанностями, а «операционкой», ведь для него это более привычная деятельность.

Он будет делать работу за подчинённых и не будет готов делегировать задачи. Такой путь может привести человека к профессиональному выгоранию, потере работоспособности и, как следствие, к снижению эффективности команды или целого отдела.



Право респондента на обратную связь

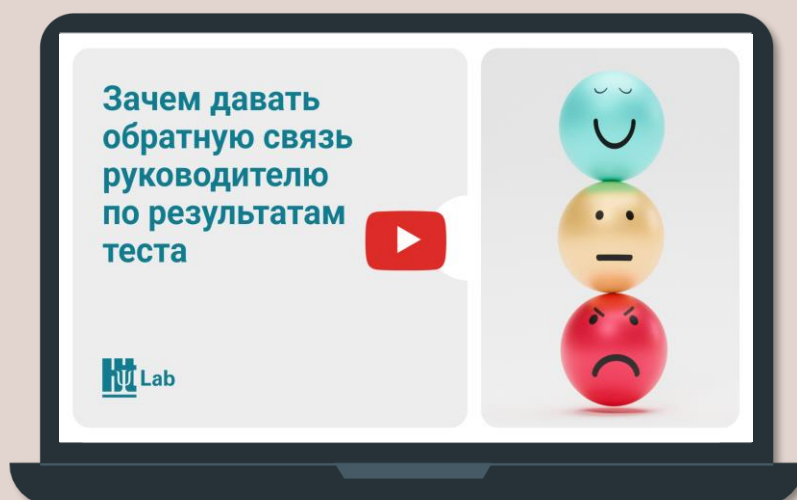
Не оставляйте человека один на один со своими результатами.

Если респондент неправильно поймёт итоги оценки — это может его травмировать, а не помочь.

Поэтому так важна качественная интерпретация результатов после тестирования. Заранее расскажите респонденту, когда и в какой форме он сможет их увидеть.

Давая обратную связь и комментарии по итогам тестирования, важно подчеркнуть, что результаты не являются «диагнозом» или «приговором». В идеале обратная связь должна мотивировать респондента на развитие.

Программные возможности тестов HT Lab позволяют сразу же после тестирования получить готовый отчёт с результатами. В том числе в каждом тесте предусмотрен специальный отчёт для респондента, написанный в доступной форме, с расшифровкой измеряемых факторов и степени их выраженности. В некоторых тестах в отчёт также входят рекомендации тестируемому по развитию отдельных качеств.



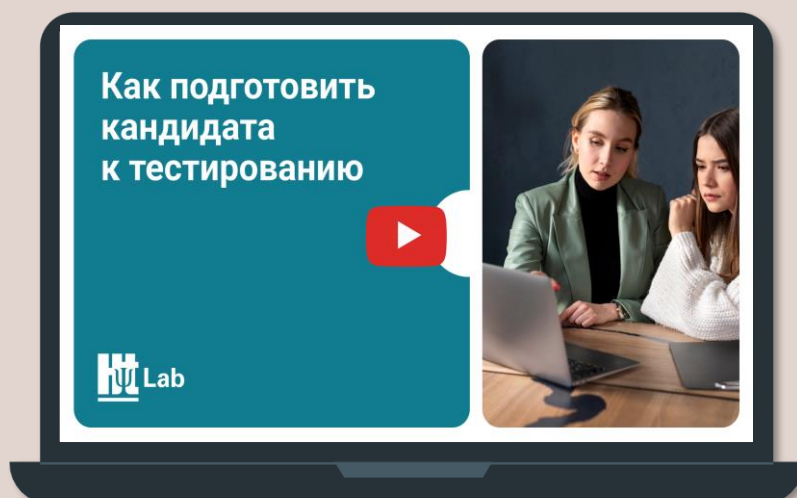
Что делать перед тестированием

Тестирование — стрессовая процедура, ведь от её результатов зависят важные решения, например, приём на работу или кадровые перестановки. Чрезмерный стресс может привести к снижению откровенности либо к снижению эффективности интеллектуальной деятельности и попыткам фальсифицировать результаты.

Поэтому перед началом тестирования расскажите подробнее респонденту (сотруднику или кандидату) о предстоящей процедуре.

О чём рассказать респонденту:

- ✓ Цели тестирования: зачем оно проводится, какие решения могут быть приняты по результатам, кто будет иметь доступ к данным.
- ✓ Как будет выглядеть тест, какие сроки проведения, какие правила (во время тестирования респондента ничего не должно отвлекать).
- ✓ О физическом состоянии перед тестированием. Если человек не выспался, болен, переживает острые эмоции — всё это может негативно сказаться на достоверности результатов теста.



Мотивируйте людей, объясняйте цели тестирования и кто будет иметь доступ к результатам оценки.

Расскажите сотрудникам, что процедура организована не для того, чтобы уволить кого-то или понизить в должности, а чтобы по итогам оценки, например, составить релевантную программу развития или провести качественный отбор в кадровый резерв.

Покажите ценность и выгоду для сотрудника от тестирования. Иначе есть риск получить недостоверные результаты, и тогда всю процедуру придётся проводить ещё раз.



Квиз-тест: специалисты vs руководители

Отличаются ли друг от друга специалисты и руководители?

Мы сравнили результаты по тесту «Бизнес-Профиль», которые показали специалисты (7 846 чел.) и руководители (7 071 чел.), и увидели, что в личности и мотивации этих двух групп есть значимые отличия.

Предлагаем вам угадать, какие именно 😊





Полезные ССЫЛКИ

← Назад





Статьи

- ◆ [Секреты подбора успешного руководителя](#)
- ◆ [Инструменты оценки управленческого потенциала: от линейных руководителей до топ-менеджеров](#)
- ◆ [Топ-менеджеры: когда проводить оценку и какие инструменты использовать](#)
- ◆ [Какой стиль управления выбрать, чтобы стать эффективным руководителем](#)
- ◆ [Пять заблуждений о руководителях](#)
- ◆ [Лидерство: что это такое и как найти лидеров среди сотрудников](#)
- ◆ [Тезисы о любви, руководстве и управлении персоналом](#)



Кейсы

- ◆ [Как в 4 раза сократить время на оценку потенциала управленческой IT-команды](#)
- ◆ [Как избежать ошибок в найме руководителей](#)
- ◆ [Как оценить руководителей по корпоративным компетенциям](#)
- ◆ [Как составить индивидуальный план развития с помощью оценки потенциала сотрудников](#)
- ◆ [Как разработать эффективный план развития управленческой команды](#)
- ◆ [Как тесты заменили ассессмент при подборе в кадровый резерв](#)
- ◆ [Как улучшить коммуникацию и повысить эффективность управленческой команды](#)



Видео

- ◆ [Путеводитель по оценке управленческого потенциала](#)
- ◆ [Инструменты для оценки управленческого и лидерского потенциала](#)
- ◆ [Растим лидеров внутри компании: как правильно выстроить трек развития](#)
- ◆ [Вебинар по тестам HT Lab. LeaderCase: Кадровый резерв. Карьерные треки](#)
- ◆ [Разбор профиля: лидер не вписался в корпоративную культуру](#)
- ◆ [Разбор профиля: лидер — архитектор корпоративной среды](#)
- ◆ [Управленческий потенциал: главное об оценке лидеров](#)



О компании и контакты

← Назад



О компании

HT Lab — российский разработчик инструментов оценки персонала

Предлагаем готовые психологические тесты

для оценки сотрудников: тесты мотивации, интеллекта, личности, выгорания, лидерского потенциала, компетенций

Самостоятельно проводим оценку сотрудников:

интервью по компетенциям, Тест-Ассессмент, индивидуальный и групповой коучинг

Обучаем разработке корпоративных тестов,

проводим обучающие семинары и мастер-классы для HR

Проектируем ИПР, модели компетенций и профили должностей

Разрабатываем оценочные инструменты под заказ

Проводим аналитику HR-данных в компании заказчика

С 1990 года помогаем компаниям в поиске лучших решений в оценке персонала

На сайт



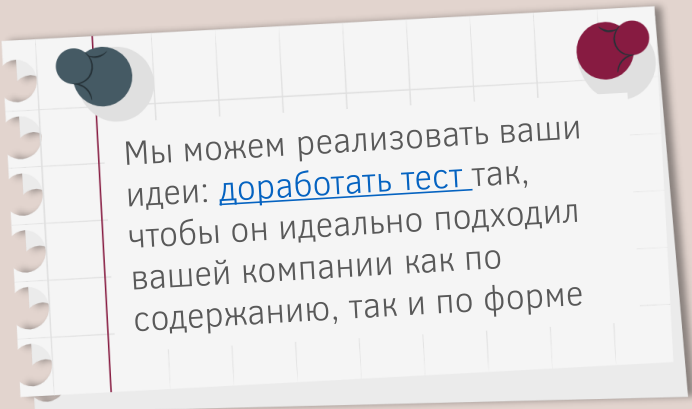


Кастомизация тестов

Кастомизация — это услуга доработки теста под ваш бизнес

- ✓ Соберём тест под конкретную категорию сотрудников вашей компании
- ✓ Настроим отчёты результатов тестирования под модель компетенций или идеальный профиль должности на основе ваших HR-данных или экспертного мнения
- ✓ Добавим рекомендации по карьерному и личностному развитию
- ✓ Создадим дизайн заданий и отчётов в фирменном стиле вашей организации

Подробнее



Мы можем реализовать ваши идеи: [доработать тест](#) так, чтобы он идеально подходил вашей компании как по содержанию, так и по форме

Контакты



127018, г. Москва, Сущёвский Вал, дом 16, строение 3



+7 (495) 669-67-19



ht-lab.ru



info@ht-lab.ru



<https://t.me/htlab1>



vk.com/htlaboratory

Заказать консультацию