



# Матрица потенциала (9 box grid) Что это такое и как с ней работать?

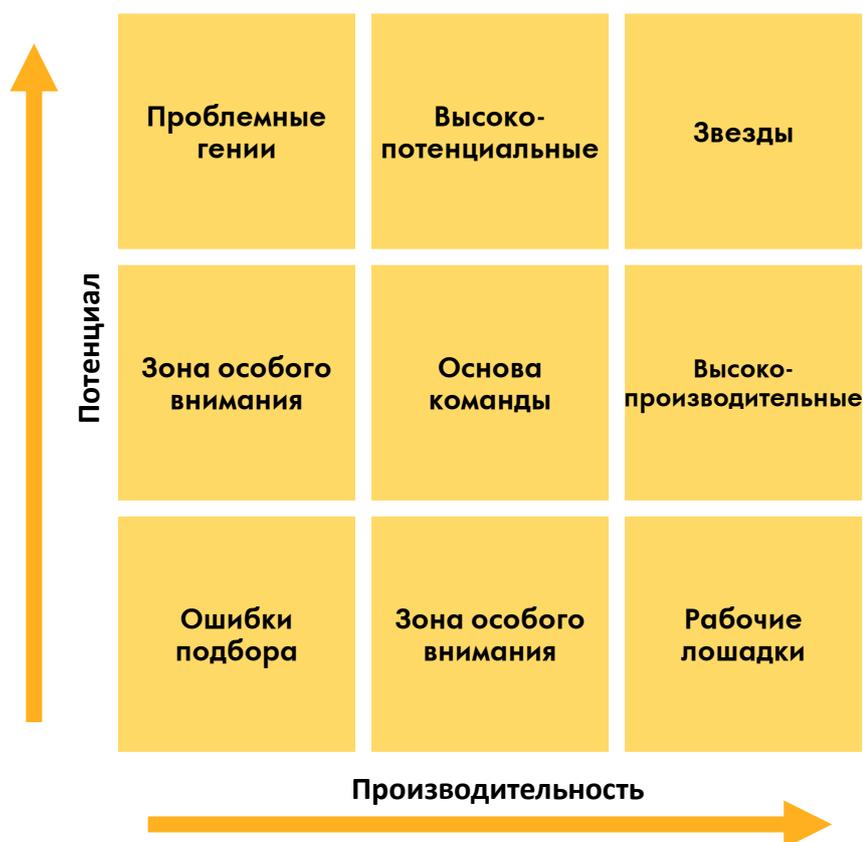
Методическое руководство

Иван Канардов  
2020

## Оглавление

<u>Матрица потенциала (9 box grid)</u> .....	3
<u>Создание матрицы потенциала</u> .....	4
<u>«Ошибка подбора»</u> .....	5
<u>«Зона особого внимания»</u> .....	6
<u>«Рабочие лошадки» и «Проблемные гении»</u> .....	8
<u>«Восходящие звезды»</u> .....	11
<u>«Звезды»</u> .....	13
<u>Инвестиции в развитие на основе матрицы 9 box</u> .....	14
<u>Аналитика на основе матрицы потенциала</u> .....	15
<u>Варианты матриц потенциала</u> .....	17
<u>Инструменты для формирования матрицы</u> .....	20

## Что такое матрица потенциала (9 box)



**Матрица потенциала** - известный инструмент управления талантами и планирования преемственности. В русскоязычном пространстве ее называют 9 box (найн бокс), 9 box matrix (матрица найн бокс), "Матрица результативности-потенциала" и "Матрица кадрового резерва".

В основе инструмента лежит деление сотрудников на девять групп в зависимости от их производительности и потенциала. Вероятнее всего основой матрицы стал инструмент McKinsey Consulting для анализа привлекательности портфеля продуктов или бизнес-единиц с целью определения будущих инвестиций.

Оценивая производительность сотрудников, менеджеры часто обращают внимание на две вещи. Во-первых, насколько хорошо они работают сегодня, а во-вторых, насколько хорошо они, вероятно, будут работать в будущем, то есть их потенциал роста.

Матрица потенциала представляет собой структуру, которая помогает управлять всеми сотрудниками в организации.

## Создание матрицы потенциала

### Шаг 1.

#### Оценка производительности

Девять блоков матрицы формируются категориями производительности: низкая, средняя и высокая. Для примера возьмем следующую градацию:  
**Низкая производительность** - сотрудник не соответствует требованиям и не выполняет поставленные задачи.

**Умеренная производительность** - сотрудник частично соответствует требованиям и частично выполняет обязанности.

**Высокая производительность** - сотрудник полностью соответствует требованиям своей работы и успешно выполняет большинство своих задач.

Преимущество матрицы потенциала еще в том, что она позволяет, не только соотноситься с выполнением требований должности, но и привязываться к любой системе оценки KPI или OKR.

### Шаг 2.

#### Оценка потенциала

Другая ось матрицы - потенциал.

**Низкий потенциал**, работает с максимальным приложением усилий. Сотрудник работает на пределе возможностей, улучшений не ожидается, так как нет резерва на рост производительности или из-за отсутствия мотивации.

**Умеренный потенциал**, развивается на рабочем месте. Сотрудник имеет потенциал для дальнейшего развития в рамках своей текущей должности. С точки зрения производительности, и с точки зрения опыта.

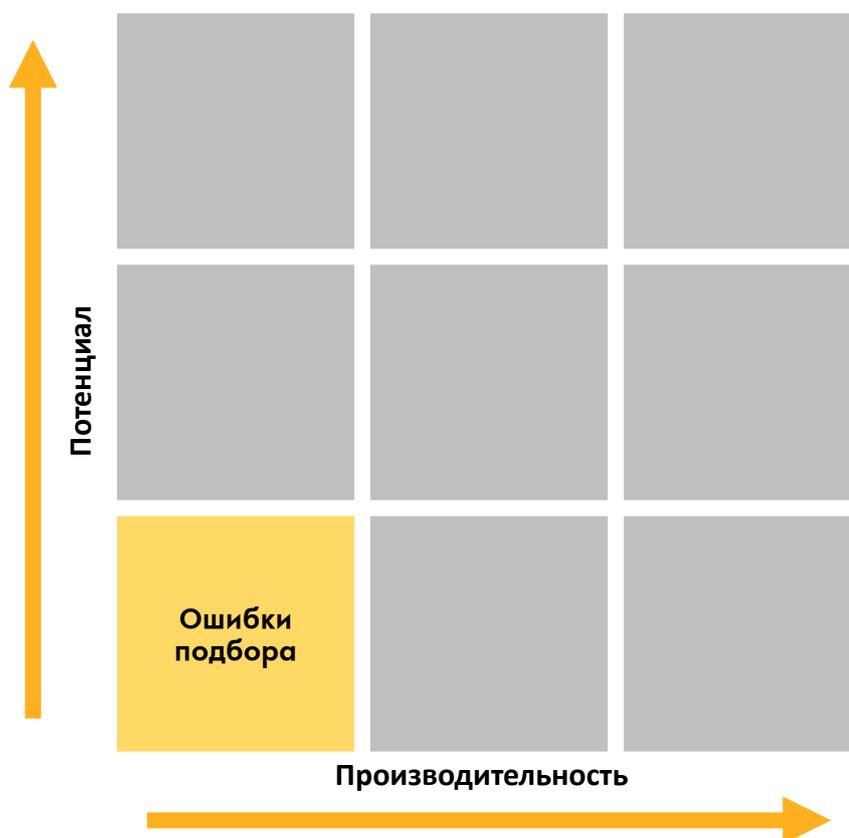
**Высокий потенциал**, есть ресурсы для развития. Сотрудник эффективно справляется со своей работой и мотивирован на развитие. Сотрудник готов к повышению сразу или в течение ближайшего времени, после обучения.

### Шаг 3.

#### Собираем все вместе

Последний шаг, это построение матрицы. Все сотрудники оказываются в одной из ячеек, и для каждой из них есть свои инструменты управления.

## «Ошибка подбора»



В самом нижнем левом углу нашей матрицы находятся сотрудники с низким потенциалом и низкой производительностью. Иногда этот квадрат называют – “айсберг” или “высоко рискованный актив”. По сути, эти сотрудники оказались здесь из-за ошибки подбора. Если вы их выявили, то стоит провести совещание с сотрудниками, отвечающими за найм, и попытаться понять, как они попали в компанию.

“Айсбергом” этот квадрат называют из-за того, что люди в нем представляют угрозу организации. Среди них велик риск, что многие ищут новую работу и могут внезапно покинуть компанию, они требуют дополнительных ресурсов и внимания руководителей, при этом эффективность работы у них низкая.

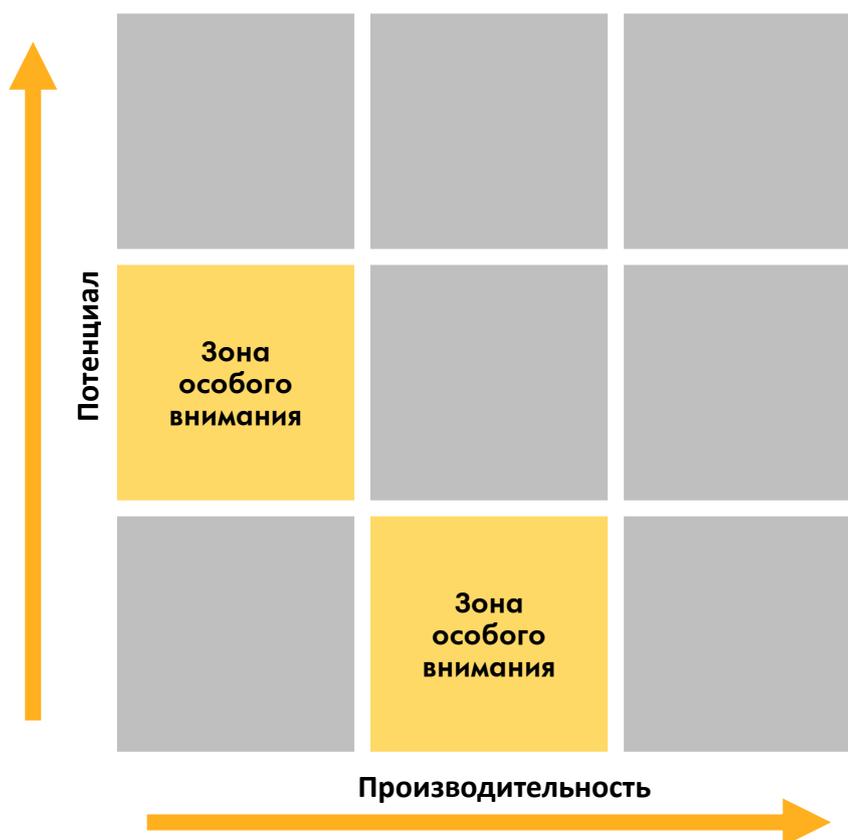
### Что делать с “ошибкой подбора”?

Провести с каждым из них разговор, о том, какие есть препятствия в работе, не позволяющие им работать эффективней. Если таких сотрудников много, то можно оценить 13-15% из них и это даст общее понимание основных сложностей.

Пересмотреть их роли в компании, возможно, они находятся не на своем месте, и стоит им подобрать другую, более подходящую должность.

Провести обучение их руководителей, чтобы они могли лучше определять потенциал сотрудников и давали бы им задания, соответствующие их возможностям.

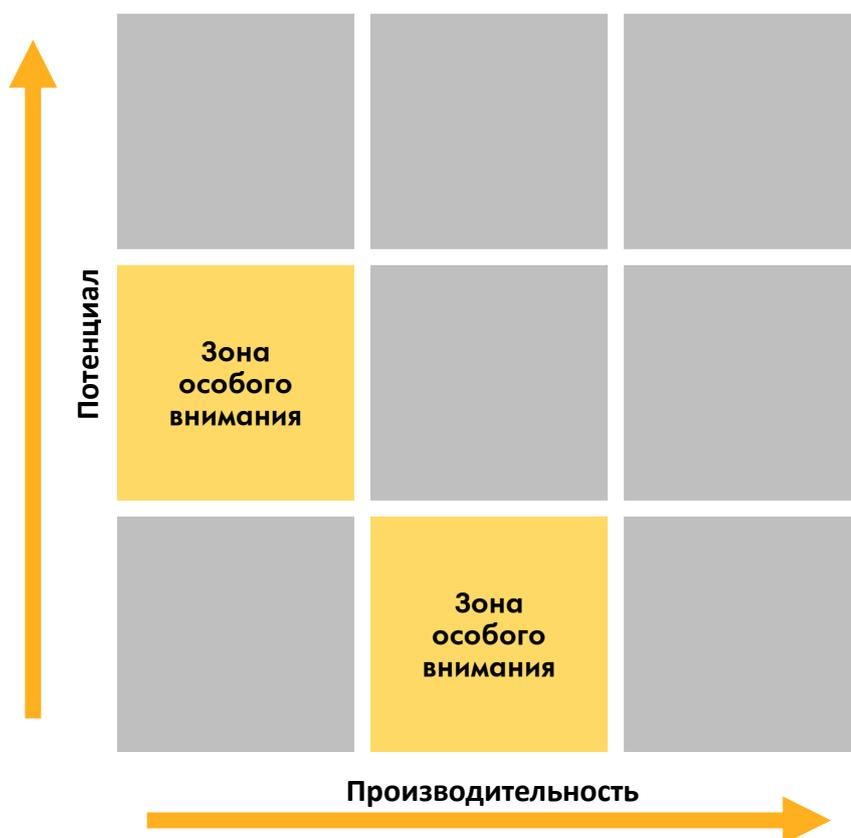
## «Зона особого внимания»



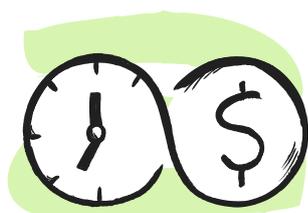
Группа **низкий потенциал/средняя эффективность** отличается тем, что сотрудники в ней работают хорошо, но обладают низким потенциалом, что делает бессмысленным вложения в их развитие. Лучшее решение для них - составление подробных Индивидуальных планов развития (ИПР), где главным будет - их возможность развиваться самостоятельно, сведя до минимума затраты на тренинги, конференции и так далее, все что требует дополнительных затрат. Создавая подробный план, вы показываете им их зоны развития и даёте возможность поработать над этим. Эта группа нуждается в дополнительном контроле, вы должны внимательно смотреть, куда из неё попадут люди. Они могут поднять свой потенциал или эффективность. А могут остаться на месте или снизить эффективность, тогда стоит максимально сократить расходы на их развитие.

В группе **средний потенциал/низкая эффективность** обратная ситуация - сотрудники, обладая определенным потенциалом, неэффективно работают. И Вам необходимо выяснить причины их посредственной производительности. Возможные причины: новый сотрудник, ошибки адаптации, непонимание целей. Наилучшим решением для них - будут программы по взаимному коучингу (сотрудники «коучат» друг-друга) или включение в программу наставничества.

## Что делать с людьми в «зоне особого внимания»?

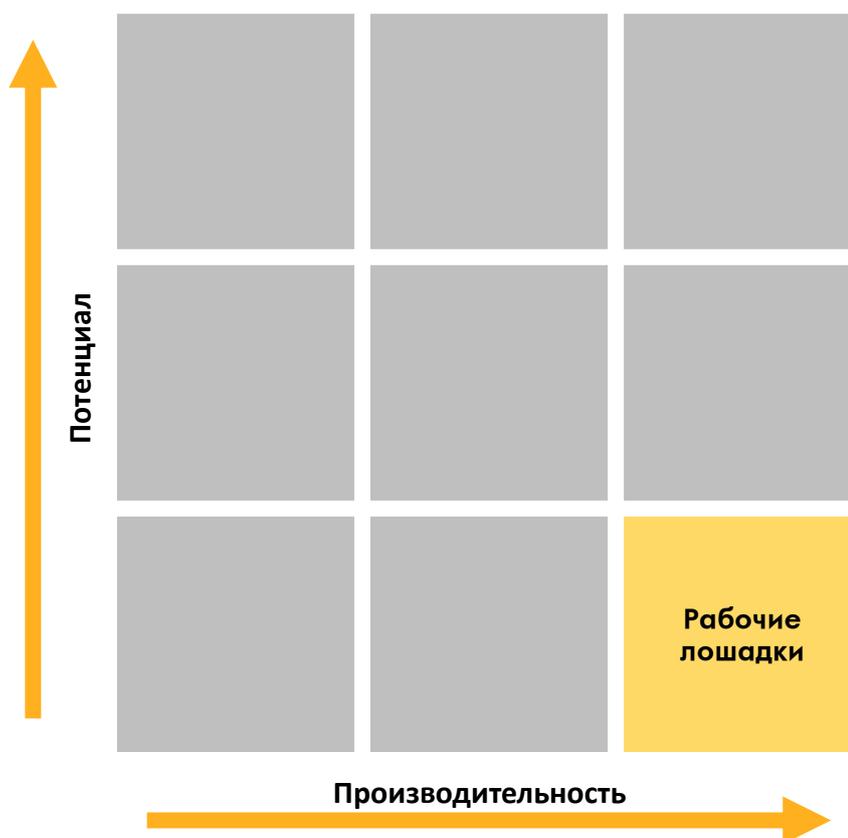


1. Определите очень точно, каких компетенций им не хватает, составьте подробный ИПР, четко описав желаемое поведение. Сотрудники должны знать, что от них ждут.
2. Включите в план развития ежемесячные встречи с наставником или руководителем. Очень важно отслеживать прогресс и документировать его, Эти записи помогут вам позже принять решение, а сотрудник выиграет от структурированной обратной связи.
3. Если сотрудники не показывают улучшений в течение 6-12 месяцев, то сокращайте расходы на развитие и, возможно, вам стоит подумать о поиске замены.



Мы разрабатываем подробные Индивидуальные планы развития. Они позволяют сотруднику развивать компетенции, без обращения к другим источникам информации, посмотрите пример [здесь](#).

## «Рабочие лошадки»

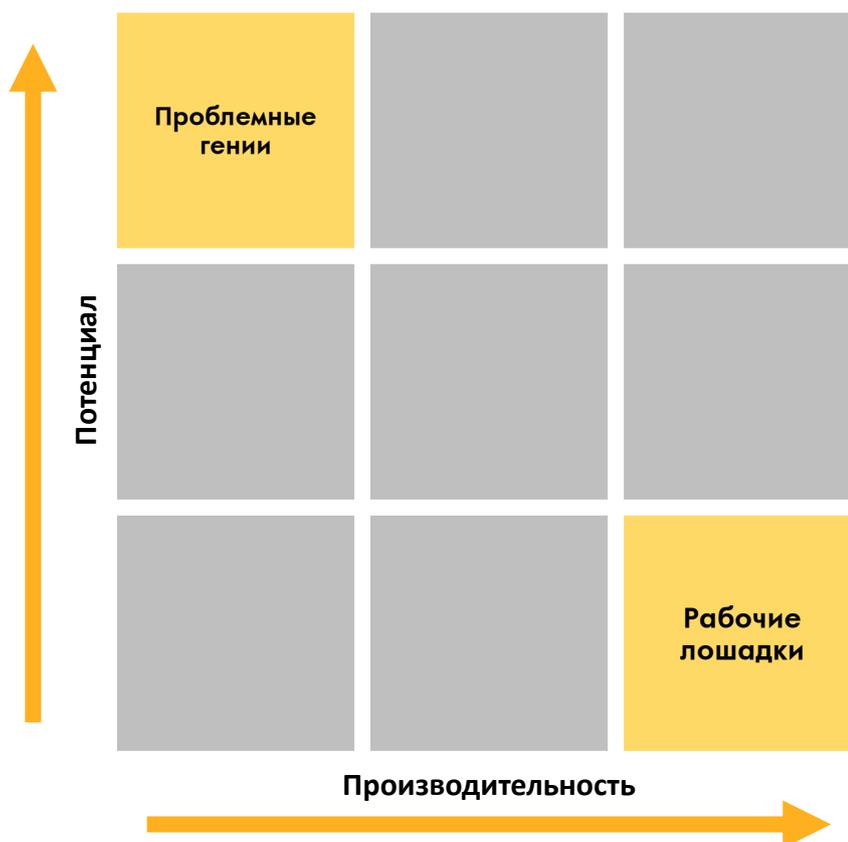


В верхнем левом углу и нижнем правом мы обнаружим людей, которые преуспевают только в чем-то одном.

**«Рабочие лошадки»** - очень производительные сотрудники, но с низким потенциалом роста. К ним нужно проявить максимум заботы - нужно вознаграждать за такое желание работать. Они не стремятся к карьерному росту и развитию навыков. Пусть работают, как и работали, создавайте им максимально комфортные условия. Однако, следует учитывать, что рано или поздно автоматизация бизнеса потребует, чтобы они выросли, но они не смогут, Вы помните, как при появлении персональных компьютеров, много успешных сотрудников, не захотели их осваивать и потихоньку покидали компании. Иногда, возникает ситуация, что невозможно их не повысить, просто нет других кандидатур и в ближайшее время не найдется. В этом случае нужно пересмотреть их будущие должностные обязанности и максимально снизить их ответственность. Если вы назначите их на должность с высоким уровнем ответственности, то скорей всего потеряете их. Это будет нарушением принципа Питера - «каждый сотрудник стремится подняться до уровня своей некомпетентности»



## Что делать с «Рабочими лошадками» и «Проблемными гениями»?



### Что делать с «рабочими лошадками»?

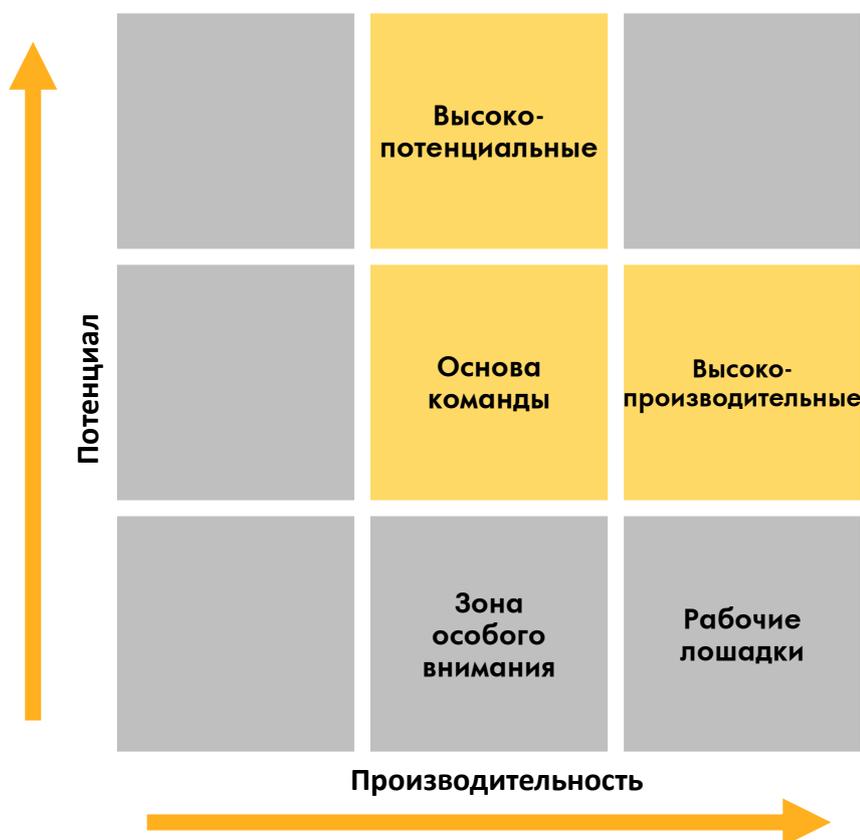
1. Оберегайте их, работа скорее всего для них смысл жизни.
2. Анализируйте возможные изменения и помогайте им готовиться к ним.
3. Не продвигайте их вверх.
4. Повышение зарплаты на уровень инфляции + еще 5-7%, они все равно будут работать эффективно.

### Что делать с «проблемными гениями»?

1. Дайте им возможность развиваться, и постоянно мониторьте его работу.
2. Четко озвучьте свои ожидания, сделайте это несколько раз. Они должны точно понимать, что от них ждут и не терять этот ориентир. Покажите им, за счет чего они могут достичь поставленных целей.
3. Если они не показывают роста производительности в течение 6-12 месяцев, то им стоит подыскать другое место в компании, которое будет лучше соответствовать их компетенциям.

**Мы помогаем компаниям формировать системы мотивации и вознаграждения на основе системы грейдов. Напишите нам, чтобы узнать об этом больше.**

## «Восходящие звезды»

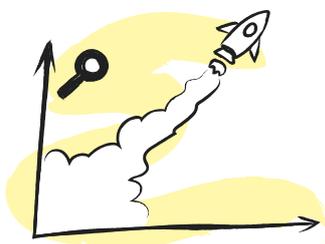


Сотрудники в этих трех квадратах называются восходящими звездами, потому что им остается только 1 или 2 шага до того, чтобы стать настоящей звездой.

**«Высокопотенциальные сотрудники»** - показывают высокий потенциал и среднюю производительность. Самой распространенной причиной этого является то, что они еще не успели себя проявить. Главное, дать им время и возможность.

**«Основа команды»** - надежные исполнители, обеспечивающие основной вклад в работу, так как в этот квадрат, попадает больше всего людей, если вы все правильно сделали (об этом читайте дальше).

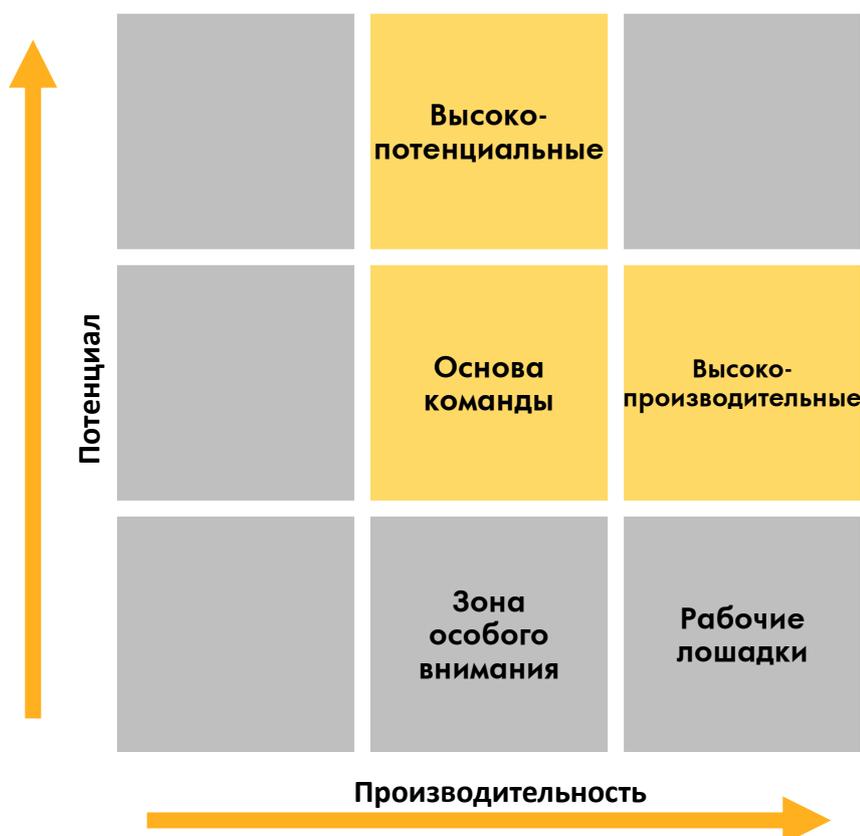
**«Высокопроизводительные»** уже отлично справляются на своем рабочем месте и вносят весомый вклад в работу компании. Ключевая стратегия работы с ними - повышать их уровень счастья и мотивации. Это будет гарантией того, что они проработают у вас долгие годы.



**Мы внедряем в компании системы пульс-опросов. Вам нужно всего 10 минут на настройку системы, и Вы можете стартовать – готовая система рассылки, банк из 250 вопросов, развернутая аналитика. Узнать больше можно [здесь](#).**

<https://hr-consulting.online/>  
Свяжитесь с нами +7 (495) 128-28-54  
или [info@hr-up.ru](mailto:info@hr-up.ru)

## Что делать с «Восходящими звездами»?



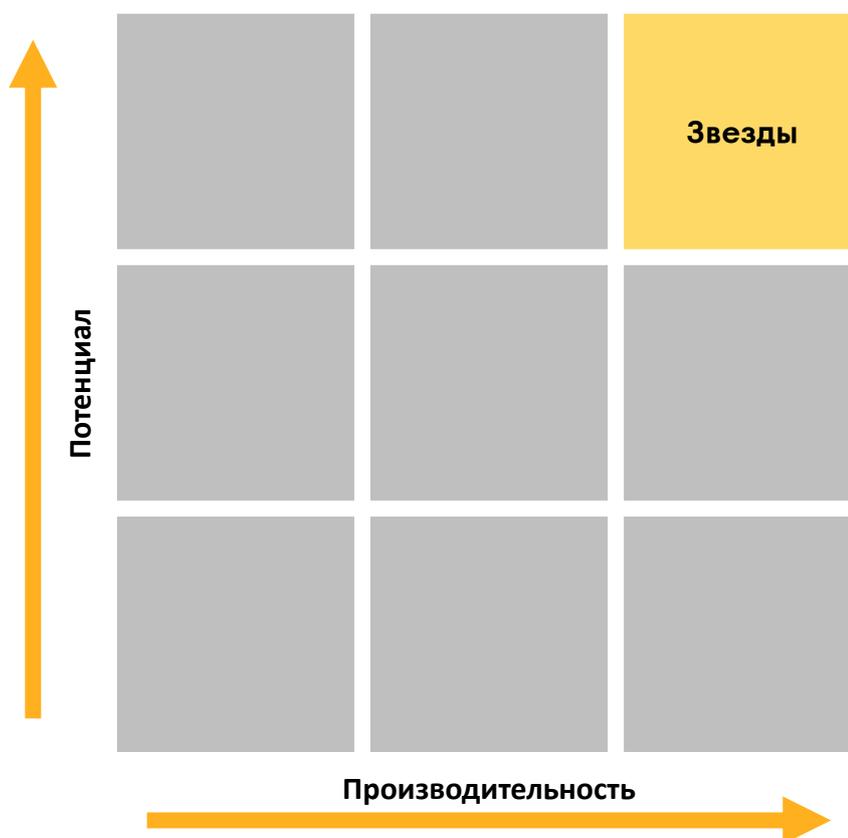
### Что делать с «высокопотенциальными» и «основой команды»?

1. Поговорите с ними и убедитесь, что они точно понимают, что вы от них хотите и как они могут этого достичь. Если нет, то нужно составлять ИПР и прикреплять наставника из числа руководителей.
2. Дайте им время на развитие нужных компетенций, это занимает  $\approx$  1-2 года.
3. Проводите с ними регулярные встречи, чтобы понимать, чем они живут. Если нет времени, используйте пульс-опросы и отправляйте письма с обратной связью.
4. Используйте коучинг от более опытных коллег или руководителей.
5. Применяйте программы краткосрочной ротации, ознакомление с другим опытом для этих категорий очень полезно и дает значительный эффект.
6. Инвестируйте в их профессиональное развитие, в большинстве случаев затраты окупятся.

### Что делать с «высокопроизводительными»?

1. Регулярно, 2-3 раза в год, оценивайте их уровень вовлеченности и удовлетворенности.
2. Проявляйте внимание к их потребностям, не все из них хотят карьерно расти, оставьте таких на своем месте.
3. Если потенциально для них есть вакансия, то дайте им год, на подготовку.
4. Для развития используйте ротации, участие в сложных проектах, это все позволит им подготовиться к новой руководящей роли.
5. Дайте им наставника из числа ТОП менеджмента, чтобы тот помог им реализовать свои амбиции.

## «Звезды»

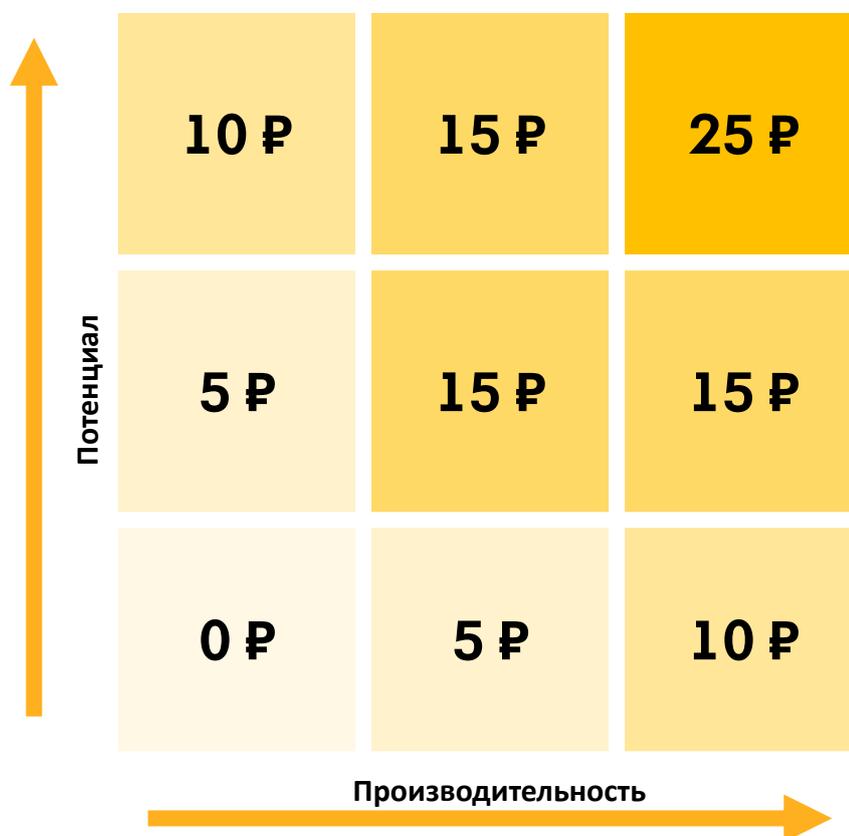


Это лучшие сотрудники, способные к немедленному назначению выше. Это ключевые люди для планирования преемственности.

### Что делать со «звездами»?

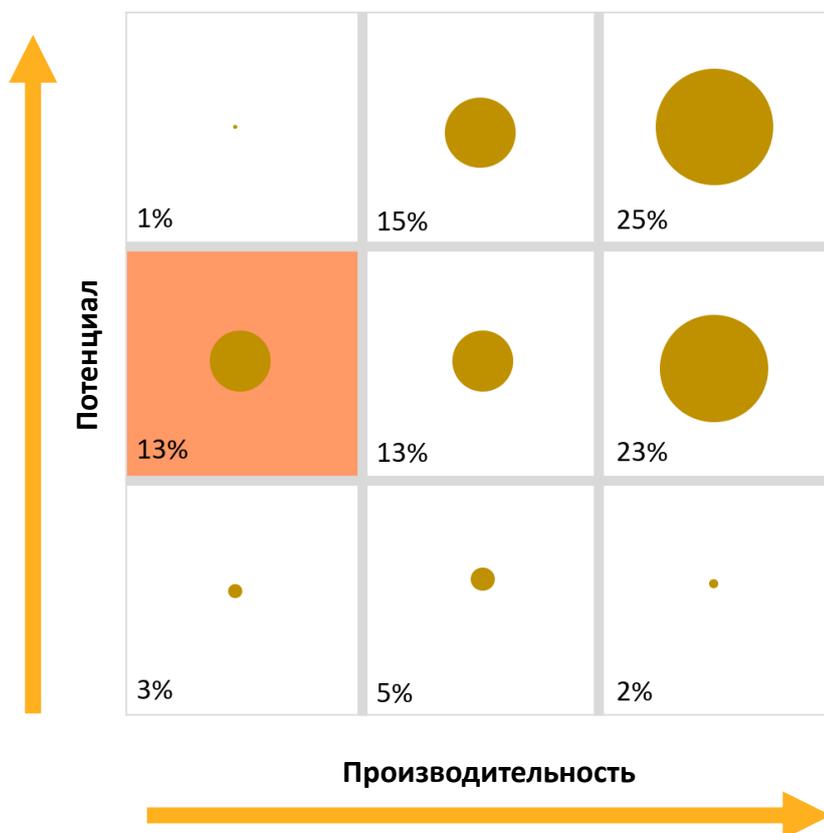
1. Давайте звездам сложные задания и поручайте руководство проектами - скорее всего они справятся с этим лучше, чем другие группы сотрудников.
2. Регулярно, 2-3 раза в год, оценивайте их вовлеченность и удовлетворенность, держите руку на пульсе, их уход, большая потеря для компании.
3. Предоставьте им наставника из числа ТОПов или первого лица.
4. Организуйте мероприятия только для "звезд" с обязательным нетворкингом, эти связи им потом очень пригодятся.
5. Дайте им возможность присутствовать наблюдателями в советах директоров и на стратегических сессиях.
6. Продумайте для них отдельную программу вознаграждения, и их базовая часть оплаты должны быть выше среднерыночной.

## Инвестиции в развитие на основе матрицы потенциала



Ключевым преимуществом матрицы является простота решения об инвестициях в таланты. Приведем простой пример, как распределить бюджет из 100 рублей между разными группами. Сотрудники в нижнем левом углу должны получать минимум денег, а «звезды» в верхнем правом максимум. Тоже касается распределения других ресурсов - наставничество, коучинг, ротации, участие в семинарах и прочее.

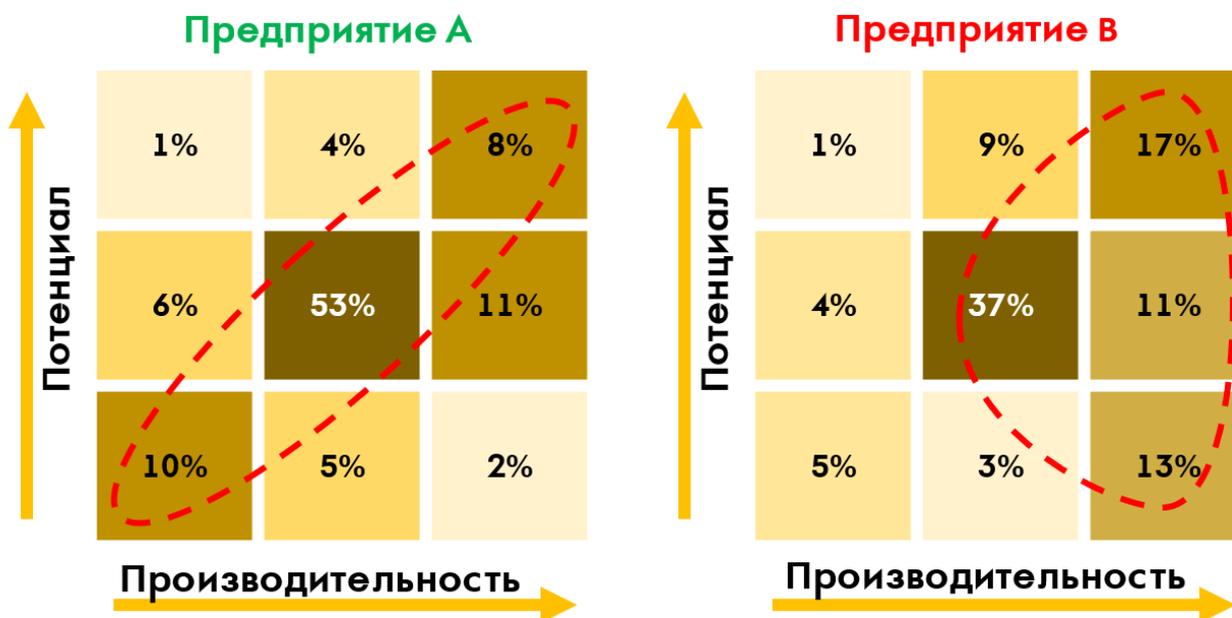
## Аналитика на основе матрицы потенциала



Матрица потенциала позволяет получить несколько вариантов интересных аналитических данных. Расскажем о двух основных.

Это анализ вложений в процентах в каждую группу, видите, что сотрудникам с низкой производительностью и средним потенциалом выделено больше бюджета, чем другим, более перспективным группам.

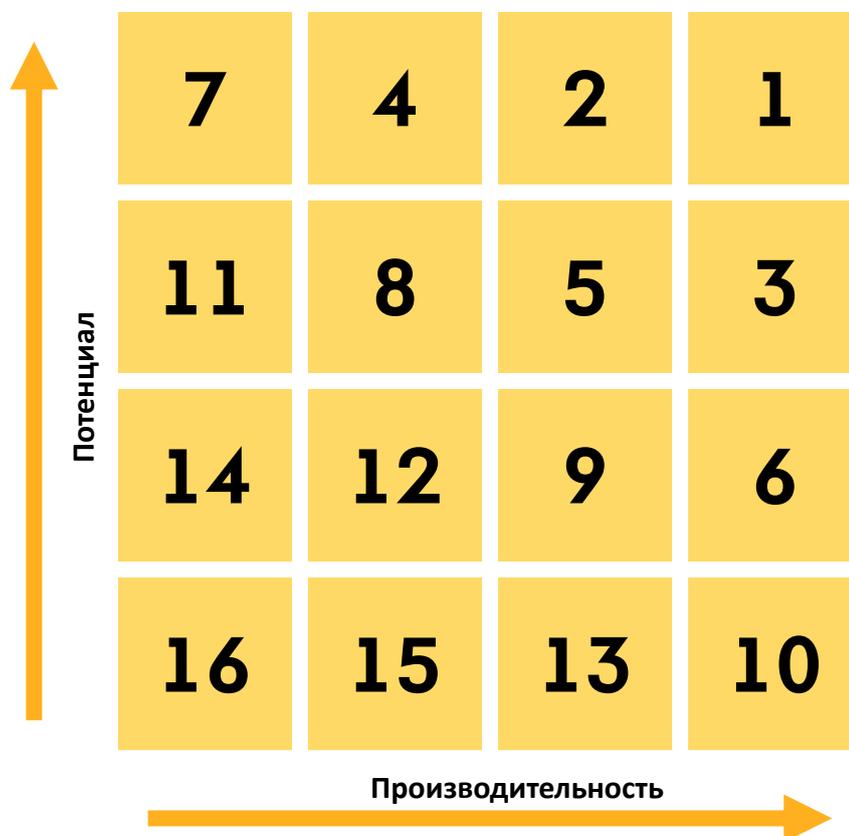
## Распределение сотрудников по матрице потенциала (численность в %)



Эти два графика показывают распределение численности людей. На левом графике (предприятие А) правильная картинка, она соответствует закону нормального распределения. Если вы сделали точную оценку сотрудников, то большинство должно быть в центральном квадрате, меньше численность в правом верхнем и левом нижнем. В остальных, должны быть лишь единичные сотрудники.

На правом графике (предприятие В) видно отчетливое смещение числа сотрудников в правый сторону. Это означает, что оценки были завышены и их нельзя считать достоверными. Следует пересмотреть методику оценки.

## 1 вариант матрицы потенциала



Некоторые компании используют четырехуровневую шкалу.

Это позволяет получить более детальную картину в виде матрицы из 16 ячеек. Но у нее есть недостаток, руководителям сложно делать более точное деление сотрудников при оценке. Им, по сути, нужно распределять людей на две группы - человек выше среднего или ниже. Трехуровневая шкала позволяет проще отнести кого-либо к категории «средняя производительность», даже если объективно они должны были быть отнесены к категории «низкая производительность».

## 2 вариант матрицы потенциала



Для формирования кадрового резерва используются следующие оси:

**Потенциал развития** - способность к усвоению и применению новой информации.

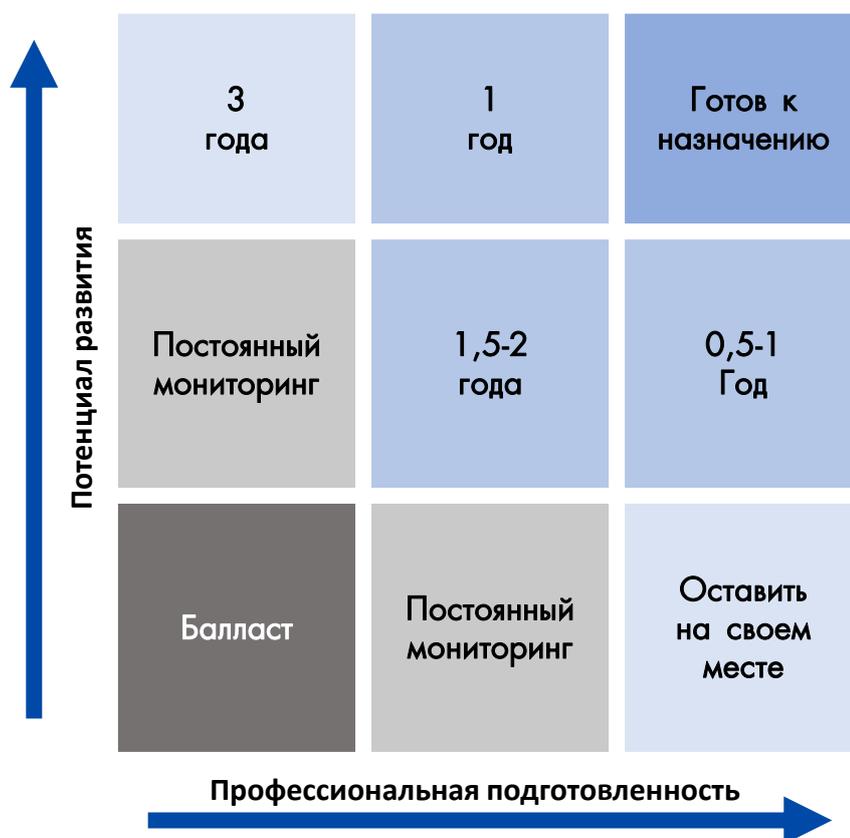
**Менеджерские компетенции** - совокупный показатель оценки управленческих навыков.

Матрица позволяет сразу распределить всех по видам резерва.



В наших автоматизированных инструментах оценки компетенций - Тесты оценки ситуаций, тест потенциала, 360 градусов, встроено автоматическое распределение сотрудников по матрице потенциала. Свяжитесь с нами, чтобы узнать об этом больше.

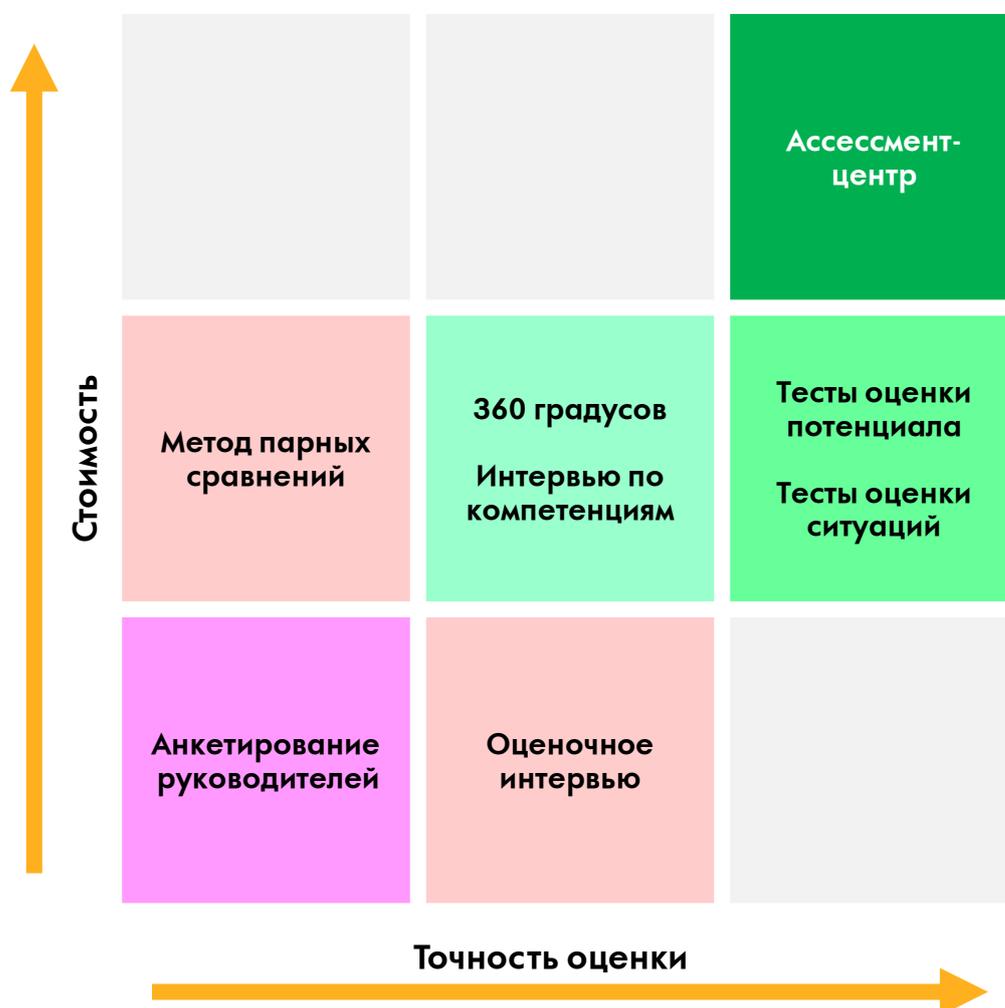
## Оценка потенциала



Некоторые компании используют такой подход. Они делят оценку потенциала на два показателя - **потенциал роста сотрудника** - его готовность развиваться, мотивация на это и время (профессиональная подготовленность), необходимое для занятия следующей должности (3 года и более, 2 года, 1 год и менее)

Этот подход хорошо работает в производственных компаниях, где большой процент сотрудников предпенсионного возраста и необходимо обеспечить преемственность. А также в случаях активного роста компании.

## Инструменты для формирования матрицы



**Анкетирование руководителей** - самый простой и наименее точный метод. Заключается в том, что мы просим руководителей сказать, кто из сотрудников обладает наибольшим потенциалом и эффективностью работы. Как бы мы не составляли вопросы, все равно будет присутствовать высокая субъективность, даже если для определения производительности брать результаты ежегодной оценки эффективности.

**Оценочное интервью** - средний по точности инструмент, но не требующий инвестиций, за исключением времени руководителя. Руководители проводят беседу по заранее определенным факторам, при этом могут задавать и свои вопросы, для составления личного мнения. Для объективности лучше всего оценивать разными людьми, например, руководитель сотрудника, руководитель руководителя и представитель HR. И делать это в индивидуальном режиме, потом обсуждать каждого из сотрудников на общей встрече.

## Инструменты для формирования матрицы (продолжение)

**Метод парных сравнений** - простая методика, позволяющая руководителю относительно объективно оценить сотрудников. Руководитель попарно сравнивает по факторам всех своих сотрудников. Главное ограничение, что сложно использовать больше 3х компетенций. Но методика незаменима, когда нужно сделать оценку быстро и большого числа сотрудников.

**Интервью по компетенциям** - метод, требующий больших затрат времени, если проводить без привлечения консультантов, но дающий достаточную точность оценки. Заключается в проведении структурированного интервью по прошлому опыту сотрудника. Используется как для формирования матрицы потенциала, так и матрицы кадрового резерва.

**360 градусов** - позволяет быстро сформировать кадровый резерв, реже применяется для формирования потенциала. Суть методики, что сотрудник дает себе оценку, а также его оценивает окружение - руководитель, коллеги и подчиненные. Наиболее эффективен в работе с руководителями и при оценке команд в проектной работе. Используется и для матриц потенциала и для кадрового резерва.

**Тесты оценки ситуаций** - методика совмещающая оценку компетенций как в ассесмент-центре и удобство автоматизации как у тестов способностей или личности. Сотруднику даются небольшие кейсы с вариантами ответов, из которых он должен выбрать наиболее правильный и наименее правильный ответ. Это позволяет быстро сформировать кадровый резерв. Для формирования матрицы потенциала применяется редко, возможно в силу новизны методики.

**Тесты оценки потенциала** - комплексные методы оценки, чаще всего включающие в себя короткие личностные опросники, тесты способностей и отдельные кейсы или Тесты оценки ситуаций на основные компетенции. Универсальный подход, позволяющий формировать любые виды матриц, за счет комплексности методики.

**Ассесмент-центр** - самый затратный, при этом самый точный метод оценки потенциала и формирования кадрового резерва. Заключается в наблюдении за сотрудниками в ходе выполнения специальных заданий.



**Помогаем людям  
управлять людьми**

---

**Сайт компании**  
**<https://hr-consulting.online/>**

**По вопросам  
консультации и сотрудничества**

**свяжитесь с нами**

**[info@hr-up.ru](mailto:info@hr-up.ru)**

**или**

**+7 495 128 28 54**