

БУДУЩЕЕ

РЯДОМ



МЫ ПОПАЛИ В МИР, КОТОРЫЙ КОНСУЛЬТАНТЫ ДОЛГО РИСОВАЛИ В СВОИХ ПРЕЗЕНТАЦИЯХ, – VUCA-МИР*. СЛОЖНО ПРЕДСКАЗАТЬ, КАКАЯ БУДЕТ СИТУАЦИЯ В МИРЕ И СТРАНЕ ЧЕРЕЗ ПОЛГОДА, ПОЭТОМУ НУЖНО ДЕРЖАТЬ РУКУ НА ПУЛЬСЕ HR-ПОВЕСТКИ, ЧТОБЫ ПОНИМАТЬ, КАКИЕ ТЕНДЕНЦИИ УЖЕ ДЕЙСТВУЮТ, А КАКИЕ ТОЛЬКО НАБИРАЮТ СИЛУ, КАКИЕ ТЕХНОЛОГИИ НАЧИНАЮТ ВХОДИТЬ В ОБИХОД, ЧТОБЫ СТАТЬ ОБЫДЕННОСТЬЮ В БЛИЖАЙШИЕ ГОДЫ.

РУКОВОДИТЕЛЬ ПРАКТИКИ DIGITAL ASSESSMENT ЭКОПСИ ЮРИЙ ШАТРОВ СОСТАВИЛ СЛОВАРЬ АКТУАЛЬНЫХ ТЕРМИНОВ В HR, В КОТОРЫЙ ВОШЛИ ПОНЯТИЯ, УЖЕ ИСПОЛЗУЕМЫЕ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ, А ТАКЖЕ ТЕ, ЧТО ПОЛУЧИЛИ РАСПРОСТРАНЕНИЕ ПОКА ТОЛЬКО ЗА РУБЕЖОМ.



* VUCA-мир – понятие, описывающее мир, в котором задачи прогнозирования труднореализуемы (от англ. volatility – «нестабильность», uncertainty – «неопределённость», complexity – «сложность», ambiguity – «неоднозначность»).

Собранные здесь термины свидетельствуют, на мой взгляд, о двух ключевых темах, которые больше всего волнуют современный HR: дистанционность и скорость. Организации запрашивают и анализируют настроение сотрудников в режиме реального времени, оценка всё больше переводится на дистанционку, развитие также переходит в VR* и на специальные платформы. Во всём этом помогают новые технологии, в том числе использующие искусственный интеллект.

* VR (от англ. virtual reality) – виртуальная реальность (иногда называют искусственной реальностью).

Анализ организационных сетей (**ORGANIZATIONAL NETWORK ANALYSIS, ONA**) – подход к оценке взаимодействия сотрудников и подразделений, в котором выясняется истинная организационная структура, основные ролевые модели сотрудников, узкие места и перегруженные узлы в коммуникации, неформальные лидеры. Информация собирается посредством анкетирования или анализа деловой переписки. По результатам строятся графы-схемы коммуникации между сотрудниками: кого воспринимают как лидера, к кому обращаются за советами, кто тормозит коммуникацию. Сейчас ONA – один из основных трендов в зарубежном HR.

Благоннадёжность (**INTEGRITY**) – стремление человека следовать общечеловеческим этическим принципам. В организационном контексте это проявляется в следовании корпоративным правилам, отсутствии неправовых действий. Благоннадёжность используется в качестве оценочного критерия во многих зарубежных компаниях, что связано с запретом на использование полиграфа в США.

СКРОМНОСТЬ (HUMILITY) — КАЧЕСТВО РУКОВОДИТЕЛЯ, ПРОЯВЛЯЮЩЕЕСЯ В ЕГО ДЕЙСТВИЯХ, ИСХОДЯ ИЗ ПОТРЕБНОСТЕЙ СОТРУДНИКОВ, ЧУВСТВЕ ДОЛГА И ОТВЕТСТВЕННОСТИ ПЕРЕД НИМИ. СЕЙЧАС СКРОМНОСТЬ — ОДИН ИЗ ГЛАВНЫХ ТРЕНДОВ В ЗАРУБЕЖНЫХ ПРОГРАММАХ РАЗВИТИЯ ЛИДЕРОВ.

Виртуальный центр оценки, ВЦО (**VIRTUAL ASSESSMENT CENTER, VAC**) — формат центров оценки, который проводится дистанционно. Участники проходят интервью, участвуют в дискуссиях, делают аналитические презентации в виртуальных личных кабинетах. Наблюдатели оценивают их по видеосвязи, используя полуавтоматизированные оценочные листы. За рубежом ВЦО используют 66% организаций, в России — 27%.

Дискриминационное влияние (**ADVERSE IMPACT**) — несправедливая оценка отдельных групп и классов. Дискриминационное влияние — крайне важный вопрос для организаций за рубежом. Например, в тестах интеллектуальных способностей более высокие результаты могут получать белые люди и более низкие — афроамериканцы. В опросниках личности более высокие баллы по «одобряемым» шкалам (амбициозность, общительность) зачастую получают мужчины и более низкие — женщины. В России проблема дискриминационного влияния в методах оценки персонала пока не поднималась.

Задача-ориентированная оценка (**TASK-BASED ASSESSMENT**) — подход к оценке персонала, в котором единицы измерения — не компетенции или навыки, а задачи, которые предстоит выполнять человеку. Примеры таких задач: разговор с демотивированным подчинённым, проведение совещания, переговоры с зарубежными партнёрами. Сейчас задача-ориентированная оценка распространена слабо, так как компании слишком привыкли к компетентностному подходу.

Кейс-тесты (**SITUATIONAL JUDGEMENT TEST, SJT**) — метод оценки персонала, в котором участник решает проблемную ситуацию с помощью выбора одного из нескольких вариантов действий. Результат кейс-теста рассчитывается автоматически. Используются бумажные, компьютеризированные и мультимедийные (видео/игровые) форматы кейс-тестов. Кейс-тесты — один из основных трендов в зарубежной оценке персонала, их используют около 50% организаций. В России — только 20%.

Оценка, основанная на играх (**GAME-BASED ASSESSMENT, GBA**), — игры с автоматизированным анализом поведения и расчётом результатов участника. Применяются в рекрутинге выпускников. Этими играми могут быть головоломки, визуальные новеллы, аркады. В результате оцениваются черты и способности участников. Главные отличия таких игр от тестов — лучшая защищённость от обмана и большая вовлечённость участников. Очень распространены за рубежом и крайне слабо распространены в России.

Парадокс результативности — потенциала (**PERFORMANCE-POTENTIAL PARADOX**) — термин, описывающий то, как компании продвигают людей на другие должности, исходя из их результативности на текущей, без оценки потенциала. Эта практика считается неэффективной, так как только 10–30% сотрудников, эффективных на своей текущей должности, будут эффективны в новых условиях. Согласно исследованию ЭКОПСИ 2016 года, 31% российских организаций действительно попадают в парадокс результативности — потенциала.

Пульс-опросы — формат опросов, в котором сотрудники отвечают о своём уровне вовлечённости и удовлетворённости условиями работы в компании. От традиционных опросов вовлечённости отличается намного большей частотой.

Обучаемость — способность человека усваивать новый опыт. Позволяет человеку эффективно адаптироваться к новым ситуациям и работать в условиях неопределённости.

Регулярная обратная связь (**REAL-TIME FEEDBACK, RTF**) — подход к управлению результативностью и вовлечённостью персонала, в котором сотрудники могут в любое время или очень часто давать обратную связь друг другу. Появился в начале 10-х годов этого века как ответ на кризис в традиционном подходе к управлению результативностью, в котором сотрудники получают обратную связь от руководителя раз в 4–12 месяцев.

Симуляция рабочего дня (**Day-in-a-life assessment**) — подход к оценке и развитию персонала, в котором участник «проживает» рабочий день менеджера в серии оценочных упражнений. Разбирает утром почту, проводит планёрку с подчинёнными, делает перерыв на обед, анализирует информацию с рынка, презентует стратегию развития компании. Подчинённых и коллег играют оценщики. Из-за высокой стоимости проведения симуляция рабочего дня используется в оценке топ-менеджеров.

Соответствие человека организации (**Person-organization fit, POF**) — оценочный критерий, отражающий уровень согласованности ценностей кандидата и организации. Для оценки POF используются интервью, опросники, упражнения. Для развития — обратная связь руководителя и опросы «360 градусов». POF — тренд в зарубежном HR, особенно в научных публикациях. В России POF как отдельный оценочный критерий не используется.

Устойчивость (**RESILIENCE**) — способность человека эффективно реагировать на ситуации сильного стресса. Сейчас устойчивость — один из основных трендов в области заботы о здоровье и благополучии сотрудников. Устойчивость оценивается в пульс-опросах и опросах «360 градусов».

Чёрная коробка (**BLACK-BOX**) — алгоритмы искусственного интеллекта, которые являются настолько сложными, что их невозможно интерпретировать и объяснить. Такие алгоритмы превосходят по точности и скорости человека — они могут автоматически оценивать речь и эмоции кандидата по записи интервью, подбирать резюме подходящих кандидатов, исходя из требований должности, вести диалог с кандидатом в чат-боте или по телефону. В настоящий момент представляет проблему для HR: кандидаты негативно реагируют на результаты оценки, которые считают недостаточно прозрачными. HR

