

# Ключ к управлению персоналом

Марк Розин, президент «ЭКОПСИ Консалтинг»

**М**ировая индустрия оценки персонала по своим размерам приближается к индустрии развития (тренингам), а по объему инвестиций в исследование и разработку инструментов, наверное, даже обгоняет последнюю. На первый взгляд, это кажется странным: в HR-работе оценка – лишь один из элементов, который связан с выбором сотрудника на должность либо с первым шагом на длинном пути развития. Однако такое внимание к оценке представляется мне правильным. Человеческий ресурс – один из самых трудноизмеримых компонентов бизнеса. Мы можем с легкостью подсчитать наши финансовые ресурсы; нам по силам, хотя это и сложнее, оценить нематериальные активы – такие, как бренд и ноу-хау. Труднее же всего «ухватить», измерить кадровый ресурс. Вот, скажем, «Сбербанк» внедряет новую культуру обслуживания, на собеседование приходит кандидат с очень хорошим опытом – способен ли он работать в рамках новой культуры? Мы провели обучение средних менеджеров: что-то изменилось или деньги выброшены на ветер? Как отобрать студентов, чтобы пригласить их на работу – только по успеваемости? Пока эти и другие вопросы остаются без ответа, управление персоналом является шаманством: мы гадаем, попадая пальцем в небо. Как известно, не измеряешь – не управляешь. И потому до тех пор, пока мы не научились измерять компетенции сотрудников, мы не могли управлять человеческим ресурсом.

Наука об оценке персонала (а это именно наука!) достигла весьма впечатляющих результатов. Прогностическая валидность лучших инструментов оценки равна 85%. В переводе на житейский язык: если мы оценим компетенции 100 человек и затем дадим им работу, которую они раньше не делали и которая требует ровно этих компетенций, то в 85 случаях результаты нашей оценки точно предскажут эффектив-

ность человека в данном деле, а в 15 случаях мы ошибемся. Много это или мало? На самом деле это выдающаяся эффективность: диагностика автомобиля, который устроен гораздо проще человека, не дает более надежных результатов. Соответственно, у нас в руках есть сложный и мощный инструмент управления эфемерным человеческим ресурсом.

Однако это еще не предел. Технология ассессмента продолжает быстро двигаться вперед: мы замахнулись уже не просто на оценку компетенций, а на «вторую производную» – оценку потенциала человека, т. е. скорости развития его компетенций в будущем.

Инструменты оценки важны не только для менеджмента компании, но и для самого сотрудника. В квантовой механике есть интереснейшая закономерность: любое измерение или даже наблюдение «возмущает» измеряемый объект и изменяет его. Аналогичный закон действует в психологии: оценка человека с неизбежностью воздействует на него. Этот закон чрезвычайно затрудняет объективность измерения: мы всегда запаздываем, фиксируя то состояние, которое было правдой до начала наблюдения, но которого больше нет. Однако в психологии этот же закон выводит ассессмент из разряда чисто диагностических инструментов: оценка персонала не просто изменяет человека, а изменяет его в лучшую сторону. Человек, узнав результаты оценки, становится лучше – сильнее, компетентнее самого себя до ассессмента. Именно поэтому мы видим глубинную потребность в обратной связи – человек хочет сравнить себя с другими представителями профессии, с профилем позиции, узнать свой потенциал. Так что, с какой стороны не посмотри, оценка оказывается больше, чем оценка. Это ключ к управлению персоналом для менеджеров, с одной стороны, и мощнейший инструмент саморазвития – с другой.