

## СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ В HR К ОЦЕНКЕ ПОТЕНЦИАЛА СОТРУДНИКОВ

А. А. Лысенко, Е. А. Лустенков

*ГУО «Институт бизнеса Белорусского государственного  
университета», г. Минск;*

*2010alyona\_2010@mail.ru, E.lustenkov@ya.ru*

*науч. рук. А. А. Касперук, канд. культурологии, доцент*

В данной статье поднимается вопрос о том, насколько изменились подходы к управлению персоналом по отношению к признанным и апробированным методикам и подходам. Речь не про отказ от использования методик прошлого века, а про их уточнение в условиях сегодняшних реалий. Представлено исследование о факторах мотивации современного поколения (так называемых «Миллениалов»). В исследовании была выдвинута гипотеза о том, что современные авторитетные методики оценки личности способны с минимальной погрешностью помогать специалистам в области HR отбирать наиболее подходящий и эффективный персонал в той или иной сфере. А также было обращение к современной метрике, которая является своего рода индикатором оценки эффективности HR менеджера, что является своего рода обратной связью для любого специалиста.

**Ключевые слова:** пирамида Маслоу; карьерные ценности; миллениалы; методики оценки компетенций; инвестиции в опыт.

Устоявшееся мнение о карьерных ценностях обязательно приведёт к пирамиде Маслоу, в которой, согласно иерархии потребностей осуществляется их удовлетворение по возрастающей: от базовых физиологических потребностей к самореализации. В этом переходе реализация ценностей карьеры реализуется на этапе самоуважения и престижа и, наконец. Но эта пирамида была построена более полувека назад, когда с Маслоу было трудно спорить. Управление персоналом только зарождалось, и многие рабочие места в сфере производственной экономики не отвечали базовым физиологическим потребностям и требованиям безопасности.

Но недавно психологи пришли к выводу, что она нуждается в уточнении. Сегодня все больше компаний работают в сфере экономики знаний и экономики услуг. Компании не просто удовлетворяют базовые потребности, а стремятся удовлетворить каждую потребность сотрудников, обеспечивая такие удобства, как питание и спортивные залы, и соревнуясь за наиболее комфортные рабочие условия.

В таких условиях вопрос о выживании не стоит. А после того, как нижний уровень потребностей пройден, пирамида Маслоу разваливается. Люди не всегда сначала стремятся к любви, а потом – к престижу и достижениям. И они не ждут, пока эти потребности будут удовлетворе-

ны, прежде чем начать стремиться к личностному росту и самовыражению.

Дважды в год команда исследователей проводит аналитику при помощи специалистов в области HR. Суть исследования заключается в том, чтобы определить, что в работе является приоритетным для разных возрастных групп. Мы попытались провести адаптированный вариант этого исследования в нашем институте, опрашивая студентов и сотрудников, что они больше всего ценят в своей работе. Всего было опрошено 107 человек. Были взяты такие показатели, как:

**Ценность карьеры** – заключается в работе, обеспечивающей автономию, которая позволяет использовать свои сильные стороны и способствует обучению и развитию. Она лежит в основе внутренней мотивации.

**Ценность коллектива** – заключается в людях и чувстве уважения, заботы и признания. Она движет нашими отношениями и ощущением принадлежности.

**Ценность дела** – заключается в цели: сотрудник верит, что делает что-то полезное, идентифицирует себя с миссией компании и меняет мир к лучшему. Она – источник гордости.

Эти три группы составляют так называемый психологический контракт – не задокументированные ожидания и обязательства между сотрудниками и работодателями. Когда контракт выполняется, люди полностью отдаются работе. Но когда он нарушается, люди испытывают меньше удовлетворения и преданности. Их вклад становится меньше, а результаты ниже.

На рисунке представлены результаты исследования, которые показывают, что люди четко знают, чего хотят от работы, и в целом они хотят одного и того же. Для многих в работе важным остаётся стремление к карьере, хорошему коллективу и значимому делу. Эти мотиваторы значимы как для 20-и летних, так и для 60-и летних сотрудников, независимо от сферы трудовой деятельности. В этой связи у нас возник исследовательский интерес к проверке данного тезиса применительно к поколению миллениалов [1].

Почему миллениалы изменяют мир и, что ими движет?!

В первую очередь, представители поколения Y уверены в себе и их ожидания от места работы очень высоки. Они ценят сотрудничество и соотносят рабочую деятельность с собственными социальными и моральными убеждениями в отличие от поколения X, которые не перенасыщают свою рабочую жизнь ожиданиями. Для них работа – в первую очередь способ финансового обеспечения, необходимость, приносящая в жизнь ощущение стабильности. Кроме того, поколение Y бесспорно вы-

деляются своим отношением к переменам. Для них перемены – часть жизни. Они намного чаще и легче меняют работу. Часто специалисты связывают этот фактор с отсутствием лояльности к компании, однако, это не так. Такой сотрудник, несомненно, будет лоялен, но компания при этом должна соответствовать их высоким ожиданиям. В частности, поколение Y выделяет престижность и узнаваемость бренда как один из основных факторов лояльности. Другими словами, компания должна быть «достойна» того, чтобы сотрудник захотел в ней работать. Высоко ценятся и возможности индивидуального развития в компании. Так, программы по развитию талантов могут стать приоритетом для нового типа сотрудников, также карьерные возможности и социальная ответственность компании стоят на первом плане [2].

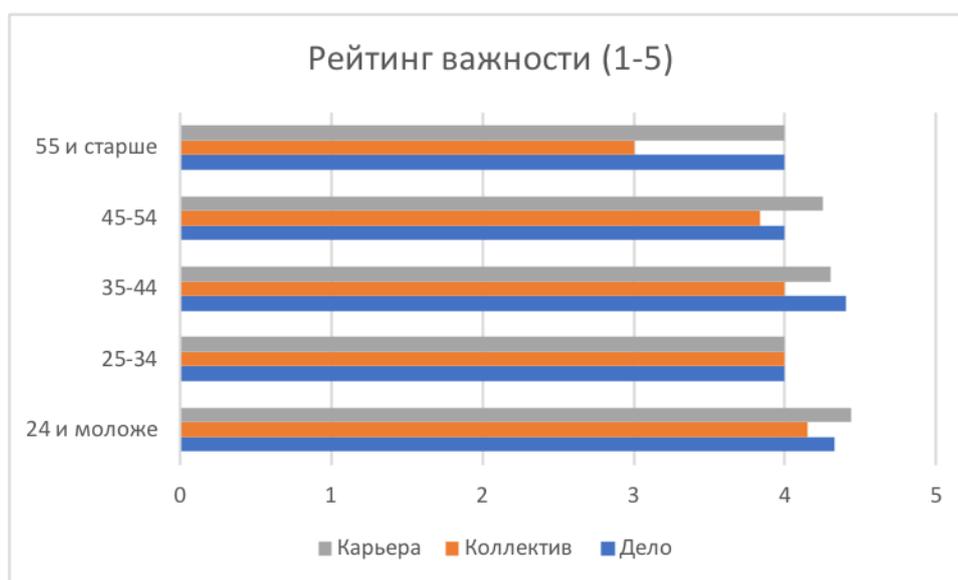


Рис. Рейтинг важности ключевых факторов мотивации по возрастным группам

Источник: собственная разработка на основе [1]

Результаты нами проведённого исследования были схожи с результатами группы профессиональных исследователей. Если посмотреть на распределения приоритетов ценностей у респондентов до 24 лет, то в данных обстоятельствах появляется научный интерес к более глубокому исследованию респондентов с помощью апробированных методик HOGAN.

Международная авторитетная система независимой оценки личности для отбора и развития персонал HOGAN (Хоган) удерживает лидирующие позиции в мире и превосходит многие конкурирующие методики. Проходя тестирование по классическому «набору», включающий в себя Личностный Опросник Хогана (NPI – Hogan Personality Inventory), Мо-

тивационный Опросник Хогана (MVPI – The Motives, Values, Preferences Inventory), Анализ Зон Развития Хогана (HDS – Hogan Development Survey), можно оценить:

- профессиональные возможности сотрудника (его способности к той или иной работе);
- эффективность деятельности человека на рабочем месте в обычных повседневных ситуациях;
- мотивы, ценности и предпочтения человека, и их совместимость с ценностями организации;
- условия, в которых сотрудник будет в наибольшей степени стремиться выполнять свою работу с максимальной отдачей;
- имитирует поведение сотрудника в стрессовых ситуациях;
- рабочие риски в деятельности оцениваемого при возникновении форс-мажора.

В большинстве случаев рекомендуется одновременное использование 2-х опросников (HPI и MVPI). Не секрет, что в достижении любых целей определяющими (или ограничивающими) факторами являются человеческие возможности и мотивы. Как говорится в одном известном тосте: у меня есть возможность купить козу, но нет желания. У меня есть желание купить «Мерседес», но нет возможности [3].

На основании полученных результатов получены сведения о потенциале и карьерных ценностей. Установив корреляции между двумя видами метрик, можно сформулировать гипотезу о том, что большим потенциалом карьерного роста обладают участники групп (дело, карьера, коллектив), что будет способствовать снижению времени поиска соискателей из этих фокус-групп.

Для HR менеджмента важна обратная связь позволяющая оценить эффективность собственной работы. Сегодня существует метрики рекрутинга персонала, насчитывающие десятки индикаторов и показателей. В логике этой парадигмы интересной представляется обращение к метрике ROX, представляющее дальнейшее развитие KPI сотрудников и их опыта. Инвестиции в опыт осуществляются на основе долгосрочных прогнозов реализации карьерного потенциала и высоких результатов. Полагаем, что данная метрика должна стать дополнительным инструментом и индикатором оценки эффективности работы HR менеджмента по рекрутингу персонала [4].

#### **Библиографические ссылки**

1. Harvard business review [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/p26241>. – Дата доступа: 10.04.2019.

2. Википедия. Свободная энциклопедия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BE%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5\\_Y\\_](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BE%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5_Y_) – Дата доступа: 10.04.2019.
3. Бизнес - психология [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.hr1hr.ru/assets/HOGAN\\_docs/HOGAN\\_примеры\\_вопросов.pdf](https://www.hr1hr.ru/assets/HOGAN_docs/HOGAN_примеры_вопросов.pdf) – Дата доступа: 10.04.2019.
4. OKR objectives and key results [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://weekdone.com/resources/objectives-key-results\\_](https://weekdone.com/resources/objectives-key-results_) – Дата доступа: 10.04.2019.