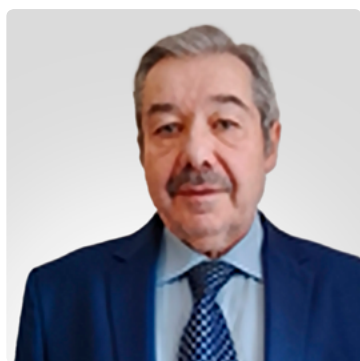


Оценка потенциала развития сотрудников организации посредством методики «Ключевое слово»



Каплунович Светлана Михайловна

Кандидат педагогических наук, доцент кафедры менеджмента и кадровой политики, Новгородский филиал РАНХиГС, Великий Новгород, Российская Федерация
e-mail: kznn@mail.ru



Каплунович Илья Яковлевич

Кандидат психологических наук, доцент АНО ДПО «Высшая школа управления», Великий Новгород, Российская Федерация
e-mail: i-kapl@mail.ru

Аннотация

В статье представлена авторская методика – методика «Ключевое слово», с помощью которой специалисты кадровой службы могут осуществить оценку потенциала развития сотрудника организации. Охарактеризованы сущность и алгоритм использования методики, представлен вариант ее применения при индивидуальной форме оценки персонала. В качестве примера детально описан фрагмент диалога, иллюстрирующий схему составления вопросов в рамках методики «Ключевое слово». На основе изучения опыта внедрения разработанной методики рассмотрены возможные перспективы применения ее результатов в оценке потенциала сотрудников. Показано, что методика может эффективно применяться в процедуре текущей оценки персонала, на этапах отбора и подбора персонала, а также при построении индивидуального профессионального маршрута сотрудника.

Ключевые слова

• оценка персонала • потенциал персонала • методы оценки • зона ближайшего развития • методика «ключевое слово» •

Введение

Сегодня признание персонала одним из важнейших ресурсов любой организации не вызывает сомнения даже у скептиков, а оперирование таким понятием как «человеческий ресурс» давно перестало вызывать негативные эмоции и ассоциации из-за технологичности термина.

В свете новых взглядов на понимание роли и значимости работника в организации, ценность его как человеческого ресурса определяется, прежде всего, с позиций потенциала. Анализ научной литературы показал, что в теории и практике кадрового менеджмента нет общепризнанного определения понятия «кадровый потенциал», но существует его общее понимание. Сущность данного понятия можно выразить, согласившись с позицией Е.А. Стуловой, которая рассматривает кадровый потенциал как «...совокупность способностей и возможностей кадров обеспечить эффективное функционирование организации» [9, с. 120]. Таким образом, сочетание определенных профессиональных и личностных характеристик сотрудников может дать организации креативные идеи, возможность для инноваций, создать положительный имидж, повлиять на формирование корпоративной культуры.

При этом, признавая влияние человеческого потенциала на деятельность организаций, некоторые авторы отмечают, что «...ориентация на работников с высокой способностью реализации потенциала является несомненным трендом настоящего времени. Для категории таких сотрудников существует даже ряд терминов-обозначений: high-potential, high-flyers, fast-track employees» [1, с. 15]. Такая тенденция, несомненно, связана с тем, что личностный потенциал «...позволяет быть и действовать в неопределенности и обеспечивает готовность к непредвиденным вызовам и возможностям...» [10, с. 56].

Формирующееся у руководства представление о том, что сотрудники это ресурс организации, а не просто её «личный состав», приводит к тому, что начинают цениться и принимаются во внимание при кадровых решениях компетентность, интеллект, способность к самообразованию и саморазвитию. В связи с этим особую значимость приобретает вопрос о возможных методах и формах диагностики, оценки потенциала сотрудника в целях его дальнейшего развития в интересах организации.

Целью нашего исследования является поиск и апробация методического инструментария, позволяющего повысить эффективность оценки потенциала сотрудников.

Подходы к оценке потенциала персонала комплексными методами

Современная управленческая практика располагает богатым методическим инструментарием, который позволяет оценить багаж имеющихся знаний, умений и навыков работника. Из существующих групп методов оценки персонала в последнее время пристального внимания со стороны сотрудников кадровых служб заслуживают качественные и комплексные методы. Нисколько не умаляя значимость количественных методов оценки, в контексте цели нашего исследования остановимся более подробно на анализе таких комплексных методов оценки как метод 365° и ассессмент-центр.

Метод 365° подразумевает всестороннюю оценку сотрудника разными группами людей: руководителями, коллегами, подчиненными, клиентами. Несмотря на кажущийся риск получить недостоверную информацию об оцениваемом, данный метод завоевал популярность за счёт того, что для непосредственной оценки сотрудника не требуются высококвалифицированные специалисты.

Многие специалисты считают, что технология ассессмента имеет «высокую точность прогнозов относительно будущей успешности сотрудников» [8, с. 108], так как на время оценки сотрудник погружается в целую серию различных испытаний: тестирование, деловые игры, самопрезентация, решений кейсов, профессиональную беседу и проч. С помощью ассессмент-центров можно оценить не только имеющиеся у сотрудника профессиональные и личностные качества, а также возможность их проявления в стрессовых условиях. По итогам проведенной оценки сотрудник и руководитель получают обратную связь с рекомендациями о дальнейшем профессиональном развитии сотрудника.

С помощью данных методов можно достаточно продуктивно оценить профессиональные навыки сотрудника, умение взаимодействовать, лидерские качества, привычные поведенческие модели. Как показывает практика, эти методы могут помочь кадровым службам получить достаточно разностороннее представление о компетентностном поле специалиста, чтобы на этой основе разработать профиль конкретного сотрудника и рекомендации по его дальнейшему профессиональному развитию в организации.

Но наряду с преимуществами у данных методов имеются и недостатки, среди которых: унифицированность предоставляемых батарей тестов и опросников, стандартизированность разработанных условий, содержания и критериев оценки материалов (кейсов, деловых игр, презентаций, видеоконтента и проч.), возможность для участников оценки заранее узнать содержание заданий от предыдущих оцениваемых.

Таким образом, специфика проведения таких процедур (ограниченный спектр оцениваемых навыков, длительность проведения, что влияет на преобладании субъективности экспертов) и перечисленные выше недостатки, делают данные методы не совсем валидными для оценки возможностей индивидуального развития человека.

Кроме того, по отношению к подобным методам в чем-то справедливо высказывание о том, что «Оценка – это мнение о прошлых показателях труда. Она ничего не говорит о будущем».¹

Встает вопрос: какими приемами, методами можно оценить такой значимый компонент потенциала сотрудника, как способность к саморазвитию и его непосредственный потенциал развития. Мы присоединяемся к позиции ученых, которые считают, что охарактеризовать возможности и перспективу развития человека любого возраста можно через зону ближайшего развития [7; 5]. В авторском понимании Л.С. Выготского зона ближайшего развития (ЗБР) трактуется как расхождение между уровнем существующего развития обучающегося (какие задачи он может решить самостоятельно) и уровнем его потенциального развития, которого он же способен достичь под руководством педагога или в сотрудничестве со сверстниками [3]. Проецируя данное теоретическое утверждение Л.С. Выготского на понимание зоны ближайшего развития взрослого, профессионала, ее можно определить также через те задачи, которые он не может адекватно решить сам, но может это сделать с помощью наставника или коллеги.

Соответственно, возникает закономерный вопрос: имеется ли методический инструментарий для оценки и измерения зоны ближайшего развития сотрудника, который можно использовать в оценочных процедурах?

¹ Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание. СПб.: Питер, 2004. С. 431.

Оценка потенциала развития персонала посредством методики «Ключевое слово»

Разработке и апробации эффективной методики измерения зоны ближайшего развития в оценочных целях мы посвятили серию исследований, которые проводились в несколько этапов с 2003 г. по 2024 г. в образовательных учреждениях (СПО, вузы) Новгородской области, коммерческих организациях разных регионов России и органах самоуправления Новгородской области.

Разработанная нами авторская методика «Ключевое слово» позволяет работать с зоной ближайшего развития испытуемого. Данная методика изначально разрабатывалась нами для образовательных целей – реализации развивающего обучения в системе среднего и высшего профессионального образования, основанного на центральной идее Л.С. Выготского о зоне ближайшего развития. С помощью методики можно оценить «ближний» потенциал субъекта обучения и использовать эти знания для разработки его дальнейшей траектории развития [6]. Наши дальнейшие исследования показали, что методика может использоваться и в практике управления персоналом [5].

Кратко охарактеризуем сущность методики «Ключевое слово».

Работа субъекта оценочной процедуры (специалист кадровой службы, руководитель, эксперт) с оцениваемым должна выстраиваться только в форме вопросов и ответов. Это один из базовых и обязательных принципов реализации методики. Нами разработан алгоритм выстраивания цепи последовательных вопросов, ответы на которые позволят определить уровень потенциала развития сотрудника.

В качестве примера рассмотрим фрагмент предполагаемого диалога между экспертом и оцениваемым сотрудником. Ключевое слово по тексту будет выделено курсивом.

На первом этапе эксперт задает начальный вопрос оцениваемому. Этот вопрос может быть заранее подготовлен экспертом и связан с профессиональной задачей сотрудника (актуальной проблемой организации), либо вопрос может быть задан участнику оценочной процедуры в момент его затруднения при выполнении какого-либо задания (решение задачи, анализ кейса или ситуации). В нашем примере эксперт спрашивает: «На Ваш взгляд, какие инновации можно внедрить в отделе, где Вы работаете?»

На втором этапе диалог строится в определенной логике: эксперт внимательно слушает ответ оцениваемого сотрудника и в последнем предложении выбирает то самое «ключевое слово», т.е. слово, которое несет основную смысловую нагрузку. Это слово можно определить по интонации отвечающего. Предположим, на заданный экспертом вопрос сотрудник может ответить: «Затрудняюсь сразу ответить, может быть, что-то, связанное с изменением системы коммуникации». В данном случае ключевым словом является слово «изменение», однако чаще роль ключевого слова играет глагол.

К найденному в ответе сотрудника ключевому слову эксперт формулирует свой следующий вопрос. В нашем случае диалог может продолжаться так: «Что можно предложить изменить в системе коммуникации?». Оцениваемый начинает отвечать, а эксперт в полученном ответе вновь выбирает ключевое слово и выстраивает свой следующий вопрос, отталкиваясь от него. Например, ответ сотрудника может быть следующим: «Сделать коммуникационные каналы более прозрачными для сотрудников», – а вопрос эксперта: «Как это можно сделать?».

Диалог будет продолжаться до тех пор, пока оцениваемый не придет к решению проблемы или эксперт не пожелает прервать диалог.

Таким образом, мы наблюдаем процесс плавного перехода оцениваемого из позиции затруднения и незнания в позицию совместного с экспертом поиска ответа (с помощью вопросов, а не прямых указаний и подсказок) и выхода в ситуацию разрешения проблемы и знания ответа.

Для выстраивания диалога с помощью методики «Ключевое слово» в ходе оценочной процедуры можно использовать не только профессиональные ситуации, но и задания на логику и смекалку. Также допустим вариант выстраивания методики при работе оцениваемого с кейсом: в данном случае эксперт фиксирует возникшее затруднение сотрудника и с этого момента выстраивает диалог посредством методики «Ключевое слово».

Обращаясь вновь к сущности понятия зоны ближайшего развития, можно сделать вывод о возможности ее определения у сотрудников с помощью методики «Ключевое слово». Поможет эксперту определить зону ближайшего развития сотрудника анализ количества и качества вопросов, потребовавшихся оцениваемому для решений задания.

Разработанная методика имеет ряд принципиальных отличий от структурированной беседы или заранее подготовленного диалога.

Во-первых, в ходе выстраивания диалога по предлагаемому нами алгоритму эксперт следует за логикой рассуждения сотрудника, а не задает вопросы, которые заранее составлены исходя из субъективного представления об общем уровне подготовки «среднестатистического сотрудника».

Во-вторых, при оценке сразу нескольких сотрудников можно определить, сколько времени и вопросов-подсказок каждому из них было достаточно для того, чтобы прийти к решению или предложить интересную идею. Например, в предложенном нами гипотетическом диалоге один из оцениваемых сразу предложит решение вопроса как сделать коммуникационные каналы более прозрачными, и эксперт может оценить степень понимания проблемы сотрудником или количество (отсутствие) креативных идей. Предположим, в случае с другим оцениваемым эксперт услышал ответ «не знаю». С этого момента продолжится диалог, и эксперт задаст вопрос: «что именно Вы не знаете?».

В-третьих, в ходе такого диалога эксперт может помочь сотруднику решить проблему в его логике, исходя из его индивидуального потенциала. Зафиксировав затруднения, которые возникли у оцениваемого в момент решения задания, отталкиваясь от этой точки, эксперт продолжает диалог с помощью методики «Ключевое слово», и наблюдает как сотрудник справляется с задачей. Несомненным преимуществом этой методики является также невозможность пересказа и передачи содержания беседы от одного сотрудника другому. Как мы понимаем, формулировка задания или начального вопроса может быть и одна для нескольких сотрудников, но дальнейшие ответы и вопросы эксперта нельзя заранее спланировать.

Таким образом, данная методика позволяет оценить индивидуальный «разрыв» потенциала оцениваемого сотрудника между возможностью справиться с задачей самому и с помощью наставника. В ходе диалога при помощи специального оценочного листа эксперт может фиксировать степень сложности и количество вопросов, потребовавшихся участнику оценки для решения вопроса или задания. В дальнейшем, исходя из этой информации, можно провести сравнительный анализ результатов оценки сотрудника в разные периоды и сделать выводы о динамике (либо ее отсутствии) в развитии зоны ближайшего развития. Механизмы измерения зоны ближайшего развития с помощью данной методики и ее доказательность подробно описаны в одной из наших работ [4].

Несмотря на кажущуюся простоту и портативность методики, работа с ней требует определенной подготовки эксперта. Эксперт должен владеть навыками поиска «ключевого слова» и умением выстраивать вопрос в соответствии с алгоритмом методики, уметь импровизировать, придерживаться лояльного отношения к оцениваемому с позиций принятия всех его возможных ответов, исключить критику и оценку во время работы.



Заключение

Методика «Ключевое слово» уже активно применяется в практике деятельности специалистов кадровых служб по оценке потенциала развития персонала. С помощью данной методики можно проводить оценку зоны ближайшего развития сотрудника в процессе текущей его оценки, а затем формулировать предложения по его профессиональному развитию. При проведении собеседования на этапах отбора и подбора персонала методика поможет определить у претендентов на вакантное место потенциал к саморазвитию.

Положительные результаты использования методики были получены и в процессе проведения аттестации государственных и муниципальных служащих: при диалоге с аттестуемым члены аттестационной комиссии достаточно быстро могут получить представление о профессиональном и интеллектуальном потенциалах оцениваемого.

Являясь сторонниками позиции о том, что «...в вопросах выбора системы оценки персонала следует обращать внимание на ее согласованность с другими направлениями кадрового менеджмента» [2, с. 19], мы считаем правомочным внедрение методики «Ключевое слово» и в другие кадровые процессы, затрагивающие развитие персонала. При системном применении методики у кадровых служб появляется возможность использовать ее в комплексе «оценка – анализ результатов – обучение – оценка», а затем аккумулировать полученные данные о потенциале развития сотрудника в единую базу. На основе полученных результатов легче составлять индивидуальный образовательный и профессиональный маршрут сотрудника, а также отслеживать динамику его профессионального и личностного развития.

Несомненно, следует продолжать изучение возможностей применения методики «Ключевое слово» в практике оценки потенциала персонала. На сегодняшний день нами проводится исследование, которое поможет получить ответы на следующие вопросы: какие модели индивидуального профессионального маршрута можно разработать для сотрудников с разным уровнем зоны ближайшего развития? Как данную методику можно модифицировать и применить для оценки потенциала развития персонала с помощью искусственного интеллекта?

Список литературы:

1. Альбицкая И., Косяков А. Зачем раскрывать потенциал сотрудников // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2020. № 9. С. 15.
2. Багрова Е.А., Гатина Э.А., Валеева Ю.С. Оценка персонала в организации. М.: Русайнс, 2022. 164 с.
3. Выготский Л.С. Мышление и речь. М.: Эксмо, 2024. 482 с.
4. Каплунович И.Я. Измерение и конструирование обучения в зоне ближайшего развития // Педагогика. 2002. № 10. С. 37-44.
5. Каплунович И.Я., Каплунович С.М. Технология «ключевого слова» как инструмент управления персоналом // Государственная служба. 2021. № 5(133). С. 92-98. DOI: 10.22394/2070-8378-2021-23-5-92-98
6. Каплунович И.Я., Каплунович С.М. Технология адаптивного обучения в зоне ближайшего развития как один из путей реализации тьюторской позиции преподавателя вуза // Гуманитарные науки. 2021. № 2(54). С. 38-44.
7. Кларин М.В. Наследие Выготского и основы коучинга. Зона ближайшего развития // Коучинг: методология, научные основы и профессиональная этика. Сборник докладов, статей, текстов выступлений участников Науч-



- но-практической онлайн-конференции Ассоциации русскоязычных коучей. Москва: Знание-М, 2020. С. 63-68. DOI: 10.38006/907345-57-7.63.68
8. Симоненко С., Хренов Д. Сказки и Были о методах оценки персонала. М.: DeTech, 2010. 184 с.
 9. Стулова Е. А. Кадровый потенциал и пути его совершенствования // Вестник Международного института рынка. 2021. № 1. С. 120-124.
 10. Человеческий потенциал: современные трактовки и результаты исследований: коллективная монография / [Аникин В.А. и др.]; под науч. ред. Овчаровой Л. Н., Аникина В. А., Сорокина П.С. М.: ВЦИОМ, 2023. 462 с.

Assessment of the development potential of the organization's employees through the «Keyword» methodology

Kaplunovich Svetlana Mikhailovna

Candidate of Pedagogical Sciences, assistant professor, Novgorod branch of the RANEPa, Velikii Novgorod, Russian Federation
e-mail: kznn@mail.ru

Kaplunovich Ilya Yakovlevich

Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor, Higher School of Management, Veliky Novgorod, Russian Federation
e-mail: i-kapl@mail.ru

Abstract

The article presents the author's methodology – the «Keyword» methodology, with which HR specialists can assess the development potential of an employee of an organization. The essence and algorithm of the methodology implementation are characterized, and a variant of its application in the individual form of personnel assessment is presented. As an example, the article describes in detail a fragment of a dialogue implemented using the «Keyword» technique. Based on the study of the experience of implementing the developed methodology, possible prospects for applying its results in assessing the potential of employees are considered. The «Keyword» methodology can be effectively applied in the ongoing personnel assessment procedure, at the stages of personnel selection and selection, as well as when building an individual professional route for an employee.

Key words

• personnel assessment • personnel potential • assessment methods • immediate development area • «keyword» methodology •

References

1. Albitskaya I., Kosyakov A. Why unleash the potential of employees // HR department and personnel management of the enterprise. 2020. N 9. P. 15.
2. Bagrova E.A., Gatina E.A., Valeeva Yu.S. Personnel assessment in the organization. Moscow: Rusains, 2022. 164 p.
3. Vygotsky L.S. Thinking and speech. Moscow: Eksmo, 2024. 482 p.
4. Kaplunovich I.Ya., Measuring and constructing learning in the immediate development area // Pedagogy. 2002. N 10. P. 37-44.
5. Kaplunovich I.Ya., Kaplunovich S.M. The technology of the «keyword» as a tool for personnel management // Civil Service. 2021. N 5(133). P. 92-98.10.
6. Kaplunovich I.Ya., Kaplunovich S.M. Technology of adaptive learning in the zone of immediate development as one of the ways to realize the tutoring position of a university teacher // Humanities. 2021. N 2(54). P. 38-44.
7. Clarin M.V. Vygotsky's legacy and the fundamentals of coaching. The zone of the nearest development // Coaching: methodology, scientific foundations and professional ethics. A collection of reports, articles, and texts of speeches by participants of the Scientific and Practical online Conference of the Association of Russian-speaking Coaches. Moscow: Znanie-M, 2020. P. 63-68. DOI: 10.38006/907345-57-7.63.68.
8. Simonenko S., Khrenov D. Fairy tales and Stories about personnel assessment methods. Moscow: DeTech, 2010. 184 p.
9. Stulova E. A. Human resources potential and ways to improve it // Bulletin of the International Market Institute. 2021. N 1. P. 120-124.
10. Human potential: modern interpretations and research results: a collective monograph/ [Anikin V.A. and others]; under scientific ed. Ovcharova L. N., Anikina V. A., Sorokina P. S. M.: VTsIOM, 2023. 462 p.

Поступила в редакцию: 02.02.2025

Принята в печать: 13.03.2025