

# Точные знания для верного решения

Какие наиболее интересные новинки появились в области работы с персоналом у нас и за рубежом в последнее время, чего ждать в ближайшем будущем, есть ли подлинные прорывы на этом поприще? С такими вопросами редакция обратилась к авторитетному эксперту по трудовым ресурсам, доктору социологических наук Сергею ЩЕКОЧИХИНУ. Публикуем его развернутый ответ.

---

– Сначала поговорим о зарубежье. Я только что вернулся из Венгрии, где прошли две мои авторские школы, на которых обучались как местные работники, так и специалисты из Германии, Австрии, Бельгии. Состоялся весьма интенсивный обмен информацией, мнениями о дальнейшем пути развития Human Resource, удалось прочитать самую свежую зарубежную публицистику по этому поводу. Так что могу поделиться с читателями самыми свежими данными

Судя по увиденному и услышанному, ситуация в Западной Европе значительно негативнее той, которую представляешь себе из новостей. Уже тот факт, что один из ведущих обучающих центров Европы – австрийский проводит из экономии обучение в Венгрии, говорит о многом. Мы не первый год сотрудничаем, и раньше такого никогда не наблюдалось. Я хочу сказать, что даже солидные европейские организации так нынче «ужаты» в средствах, что предпочитают везти слушателей за много километров ради экономии. **То есть комфорт обучающихся отходит на второй план – тоже совершенно новая для Европы ситуация.** Причем отходит по обоюдному согласию: уважаемые фирмы спокойно посылают своих далеко не последних специалистов в многочасовую поездку на автобусе – ведь такое обучение дешевле.

Сюда же примыкает информация сразу от нескольких слушателей – некоторые фирмы «понижили планку» обучения и теперь (кроме топ-менеджеров) учат свой персонал силами менее титулованных и менее дорогих преподавателей. И хотя все понимают неполезность слабого обучения, желание сэкономить в ряде случаев оказывается сильнее.

**Для полноты картины отмечу, что число тех фирм, которые не понизили уровень обучения, явно больше. Да, обучающих мероприятий стало меньше, да, число слушателей в группах возросло, но многие компании стремятся сохранить высокий уровень и классического обучения, и коучинга.**

*Несколько раз мне указывали на Венгрию, как на страну, где положение вещей лишь чуть хуже, чем в «старой» Европе. Если это так (не хотелось бы верить), то ситуация и впрямь удручающая – стоят или практически остановлены многие предприятия, скрытая безработица достигает, как говорят, 80%, многие венгры стараются найти работу за рубежом, но там и своих безработных хватает...*

*Конечно, страны Запада изо всех сил стараются сделать хорошую мину при плохой игре. Вот что мне поведал немецкий слушатель. Его, старшего специалиста компании с окладом более 3000 евро, перевели на оклад в 300 евро. У него жена и двое детей. При этом уволиться он не может – будет считаться, что он «добровольно отказался от работы», и его не поставят на учет на биржу труда. Жена также не может туда обратиться, т. к. работает муж. Правда, он сейчас ничего не платит за жилье и имеет большие скидки на первоочередные продукты, но это не бонус, а отсроченный долг, который со временем придется отдавать. Но при этом его посылают на недешевую учебу, чтобы показать в статистике – вот она, реальная забота о персонале. Такая фарисейская технология...*

На таком фоне ожидать серьезных зарубежных новинок не приходится, да они и не просматриваются, судя по результатам обсуждения. Все увиденное и услышанное – это перелицовка имеющихся программ, выпуск light-версий с более низкой ценой и т. п. Ряд фирм вообще ушли с рынка, кто мог – переключился исключительно на госзаказ. При этом продвинутые решения типа графовых аналитических разработок или экспертных систем последних поколений чувствуют себя получше, поскольку их потребитель – средние и крупные компании. А вот специальные решения для небольших фирм, похоже, на длительное время выпали из поля зрения производителей.

Образно эту ситуацию, как мне представляется, очень точно характеризовал слушатель – топ-менеджер из Бельгии: невозможно заставить предпринимателя раскошелиться на персонал, когда ворота штурмует толпа безработных. Ему кажется, что сейчас он без труда наберет уникальных

работников, готовых трудиться за гроши. Потом он поймет, что в армии безработных толковых специалистов крайне мало, что серьезные компании любыми силами стремятся удержать специалистов. Но это будет потом.

**Интересное наблюдение – на наших глазах формируется круг фирм, которые, что называется, прошли через подобный подход и на собственной шкуре осознали – нет иного пути успешно преодолеть кризис, кроме как сформировать команду лояльных профессионалов. Иначе говоря, именно в кризис вкладывать деньги в персонал – первоочередная задача. И ключевой вопрос выживания.**

Хотя число фирм с пониманием важности кризисных вложений в персонал сегодня меньше, чем требуется для стабилизации ситуации в целом, но оно неуклонно растет – как за рубежом, так и в России.

Вот мы и подошли от зарубежного опыта к нашим реалиям. В целом картина похожа – новых технологий практически нет, в лучшем случае предлагается обновленный интерфейс и т. п.

Но одно крайне приятное исключение все же имеется. И оно стоит того, чтобы о нем рассказать подробнее. **Речь идет о новой версии экспертной системы НПО «ЭТАЛОН» 2010 года.** Возможно, автор что-то пропустил из интересных новинок, но возьмет на себя смелость утверждать, что из имеющейся информации в наступившем году ничего подобного по важности и нужности эталоновской разработке не создано.

Более того, мне кажется, что подобное решение стало бы узловым и в благополучный год. А уж в кризисный – однозначно – ведь впервые в России для гражданских нужд представлена экспертная система 6-го поколения «с полным циклом». То есть эта система не только позволяет специалисту с высокой точностью выполнять диагностику персонала и все стандартные HR-процедуры – профотбор, прием на работу, формирование резерва, аттестацию, работу с компетенциями, сокращение штатов и т. д. Теперь с ее помощью специалист может также виртуально включать работника в состав любого производственного коллектива и видеть плюсы и минусы от такого включения.

**Сначала кратко поясню суть технологии как таковой.** Экспертные системы для работы с персоналом давно и заслуженно популярны и за рубежом, и в нашей стране за несравненно более высокую точность, удобство в работе и возможность решать задачи, неподвластные иным технологиям. Это возможно благодаря тому, что такие системы имеют встроенный интеллект и к тому же базу прецедентов. Они способны принимать решения, причем алгоритм принятия решений не линейный, а эвристический, подобно человеческому. К тому же т.н. прецеденты – это данные тысяч реальных работников и ситуаций, хранимых в памяти компьютера и используемых при принятии решения.

Другими словами, прецеденты – это «жизненный опыт» экспертной системы, при этом свободный от естественной односторонности отдельного человека, поскольку включает в себя информацию многих людей и организаций. В силу этого стало возможным реализовать процессы, за рамками экспертной технологии фактически невыполнимые – например, виртуальное «наложение» работника на модель должности в многомерном режиме, эффективное выявление криминалитета в организации без использования «детектора лжи» и т. д.

Подобные разработки столь высокотехнологичны, что их производит ограниченный круг производителей, в основном так или иначе связанных с оборонкой. Но даже на таком фоне **НПО «ЭТАЛОН» занимает почетное место – это самый титулованный российский производитель среди всех отечественных HR-организаций.** Причем решения фирмы получили самую высокую оценку не только в нашей стране, но и за рубежом, с его компьютерными комплексами работают многие ведущие компании. От производителя подобного уровня ждут не просто новинок, а прорывов. И таким прорывом, на взгляд многих специалистов, стала новая версия экспертной системы от эталона.

**Что же в ней такого особенного? Для ответа – еще немного пояснений. Специально упрощаю ситуацию, выделяя, на мой взгляд, главное.**

В XX веке началась эпоха психологических тестов. Их широкое применение в работе с персоналом было обусловлено тем, что, пользуясь тестами, можно было получить о работнике конкретную информацию, численные значения ряда его психологических параметров и т. п.

Но практический опыт показал, что хотя тесты и лучше, чем ничего, но они в оценке персонала зачастую работают с грубыми ошибками, поскольку способны оценить только самого человека, но не требования должности, в которой ему предстоит трудиться. Построение профессиограмм эту задачу также не решило, поскольку профессиограммы являлись формальным описанием требований, а нужна была технология, которая позволяла как бы «накладывать» работника на должность.

Именно это, в отличие от прочих методов, умели делать экспертные системы, и именно это во многом принесло им быструю и заслуженную популярность, в том числе и в России.

Однако по мере накопления практического опыта стало очевидно, что оценка отдельно взятого работника, даже весьма точная с учетом его «наложения» на должность не дает всей полноты

информации. Поскольку человек работает не в вакууме, а в реальном коллективе. Он может демонстрировать выдающиеся результаты труда, когда образуется команда, а в «несоответствующем коллективе» – посредственные. **То есть один и тот же работник в различных группах может иметь совершенно разную эффективность деятельности.**

Попытки решить эту задачу через альтернативные технологии (компетенции, ассесменты, оценка «360 градусов» и пр.) не привели к приемлемым результатам, но и создатели экспертных систем долгое время не предлагали в этом плане чего-либо конкретного.

И только в нынешнем году первыми (и пока единственными) в решении этой проблемы стали разработчики НПО «ЭТАЛОН», встроив в свою новую экспертную систему модуль «Виртуальное подразделение». Этот модуль позволяет HR-специалисту виртуально поместить работника в любое подразделение (или в любую произвольную выборку, созданную специалистом) и оценить последствия такого решения.

Автор давно и не понаслышке знаком с экспертными системами, в том числе от этой фирмы. В эталоновских системах всегда импонировало то, что они не выпускаются «сырыми». То есть каждый новый элемент проработан и продуманно интегрирован в систему. Так же и в этот раз – новый модуль «Виртуальное подразделение» даже в изначальной версии способен работать со всеми основными процедурами – аттестациями, приеме на работу, компетенциями и пр.

**Как показало пробное использование этой версии, работа нового модуля весьма эффективна и не только позволяет HR-специалисту получать ранее недостижимую информацию, но и экономит массу времени и средств предприятия.** О последнем (экономии средств) уже пишут в Интернете пользователи. Действительно, думается, что во многих случаях использование модуля «Виртуальное подразделение» позволит, например, при приеме на работу сократить испытательный срок, избавиться от многих «пробных» назначений и т. п.

Иными словами, в лице новой экспертной системы НПО «ЭТАЛОН» **пользователи получили очень мощный и уникальный по своим возможностям инструмент, к тому же удобный в применении.**

В целом новая версия производит приятное впечатление. Это по-прежнему служба персонала предприятия «под ключ», но все здесь стало «быстрее и нагляднее». Ранее приходилось читать такое высказывание: **«Тот, кто поработает на хорошей экспертной системе, уже никогда не вернется к старым технологиям – просто тестам, просто опросам и т. п.»**. К нынешней разработке эталоновцев это относится в полной мере.

В заключение отмечу, что системы «ЭТАЛОНА» давно присутствуют на рынке, они хорошо известны, их многочисленные режимы и функции описаны в массе публикаций. Поэтому автор счел целесообразным не уделять внимание этим системам целиком, а показать только их новейшие возможности, реализованные в последней версии.

**С. Щекочихин,**

*доктор социологических наук, эксперт по трудовым ресурсам*