

КОМПЕТЕНЦИИ

декабрь-январь 2015

научно-практический журнал об
управлении и развитии персонала

тема номера:

ВРЕМЯ ПЕРЕМЕН

**Стратегии HR-руководителя в период кризиса
«Годовая обратная связь» . Как использовать этот
инструмент в работе руководителя**

**Что Вы знаете о мотивационной теории ожиданий
Виктора Врума?**

**Стандарт «Специалист по управлению персоналом». Что
же этот стандарт принесет HR – специалистам?**

**Удалённый сотрудник: кто он и как его
контролировать?**

**Большие данные для HR. Как увидеть личность за
цифрой?**

**Отчет о глобальных тенденциях в оценке персонала
за 2014 год**

A festive New Year's Eve scene. In the foreground, a lit candle with a golden, sparkly texture sits on a small stand. To its right is a tall, elegant glass filled with champagne, topped with a gold foil band. The background features a round clock with a gold frame and Roman numerals, partially obscured by pine branches. The entire scene is framed by lush green pine branches with white snowflakes. The text "© Новым Годом!" is written in a stylized, golden font at the bottom.

© Новым
Годом!

Журнал для T@D и HR

**Журнал
"КОМПЕТЕНЦИИ"
- это бесплатный
ежемесячный
он-лайн журнал
для
HR и T @ D
сообщества.**

**Подписка и
распространение
неограниченное и
бесплатное
Подписаться
можно на нашем
сайте
HR-MEDIA.RU**



Время перемен...

Здравствуйте, Уважаемые Читатели!

Миновали новогодние каникулы, а с ними все полагающиеся зимние праздники, ожидания чуда и радости. Новый 2015 год берёт разгон. Разгон будет долгим. Санкции, цены на нефть и тому подобное обещают не только долгий разгон, но и невысокие обороты. Как в песне - «...что же будет, с Родиной и с нами...»????

А будет вот что: будет и Родина, и Мы! А что есть другие варианты? Что, можно дернуть стоп-кран и сойти на полустанке, чтобы переждать не самую комфортную часть путешествия. Нет, стоя на месте нельзя преодолеть трудности пути.

С наступлением холодов жизнь не прекращается, она лишь затихает. Затихает, чтобы дожидаться нового шанса развернуться, снова шуметь и радоваться. Так и мы не будем впадать в меланхолию, а просто немного утихнем, в надежде на новые возможности, на весну.

Так уж сложилось, что наше профессиональное сообщество наиболее чувствительно к общей экономической ситуации. Нам в первую очередь достанется шанс к изменениям, нам же достанутся и первые призы этой непростой игры. Всё в наших руках, и если эти самые руки не опускать, если продолжать искать новые идеи и возможности то и «зима» не ослабит, а только усилит наиболее стойких и умных. Наш журнал будет по прежнему с Вами, мы по прежнему будем держать Вас в курсе новых идей и нового успешного опыта наших коллег. Итак, в нашем декабрьско-январском номере Вас ждут материалы которые мы надеемся помогут Вам стать сильнее в этом непростом и интересном 2015 году.

Ваш главный редактор Алексей Широкопояс (Алекс).

В ЭТОМ ВЫПУСКЕ:

ВРЕМЯ ПЕРЕМЕН

- 9 «Годовая обратная связь» . Как использовать этот инструмент в работе руководителя

ВРЕМЯ ПЕРЕМЕН

- 12 Разработка и корректировка стратегии HR-руководителя в период кризиса

ВРЕМЯ ПЕРЕМЕН

- 15 Теория ожидания. Что Вы знаете о мотивационной теории ожиданий Виктора Врума?

ТЕСТ

- 19 Какой Вы руководитель? Узнайте все о своей управленческой ответственности

тактика и практика HR

- 21 Стандарт «Специалист по управлению персоналом». Что же этот стандарт принесет HR – специалистам?

ТРЕНД

- 29 HR-бизнес-партнерство - точки над ё или многоточие... Говорим о компетенциях HR-бизнес-партнера.

тактика и практика HR

- 36 Удалённый сотрудник: кто он и как его контролировать?



В этом выпуске:

ТРЕНД

- 40 Большие данные для HR. Как увидеть личность за цифрой?

HR-исследования

- 53 Отчет о глобальных тенденциях в оценке персонала за 2014 год, компания CEB SHL Talent Measurement Solutions. Часть 2

КАРЬЕРА

- 48 «Золотые правила» корпоратива

HR-исследования

- 66 LinkedIn назвала 25 самых востребованных навыков в 2015 году

HR-исследования

- 52 The Hays Global Skills Index-2014

СОБЫТИЯ

- 69 -WORK, PLAY & CREATE-2015
-«Премия HR-бренд»

СОБЫТИЯ

- 60 -«Graduate-2015»
-"Кадровые маневры-2015"



Как нам задействовать внутреннюю энергию сотрудников, чтобы менять и изменяться ?

«Вовлеченность каждого отдельного сотрудника в работу, признание вклада каждого сотрудника, признание за каждым сотрудником права иметь свой голос и свою роль в достижении успеха компании — вот источник истинной производительности. Тот источник, который позволяет повысить ее не постепенно, а в разы».

Джэк Уэлч, General Electric

«Мы, в Kimberly Clark уверены, что прибыль растет вместе с вовлеченностью. Благодаря нашей программе развития вовлеченности компания 3 года подряд входит в ТОП ведущих мировых работодателей, что отразилось и на экономической составляющей: акции компании за 4 года выросли в 2 раза»

Джефф Лупиначи,
Директор HR-подразделения
Kimberly Clark в
Восточной Европе.



«Управление вовлеченностью»

Что получает компания от реализации программы по

«Управлению вовлеченностью»:

- Создание доверительных отношений между руководителями и подчиненными

- Повышение уровня личного вклада сотрудников в достижении поставленных целей

- Создание культуры подразделения/компании, основанной на признании, уважении, ответственности, доверии и ориентации на результат. Создание комфортной, продуктивной атмосферы в подразделении/компании, когда все сотрудники направляют максимальные усилия на достижение поставленных целей

- Повышение лояльности сотрудников к компании в кризисных условиях

- Получение сотрудниками конкретных инструментов вовлечения

- Повышение ответственности руководителей и сотрудников за результаты своей деятельности

- Осознание сотрудниками взаимосвязи уровня вовлеченности персонала и бизнес-показателей компании

Проводят : Алексей Широкопояс, Андрей Майдер

Форматы реализации программы:

Внутрикорпоративная конференция (от 50 до 500 человек)

Круглый стол

Стратегическая сессия

Мастерская

Деловая игра

Для получения дополнительной информации:

тел: 8-926-210-84-19, e-mail: consult2005@inbox.ru

Навыки управления для мастеров и начальников цехов

Рекомендуем..

«...Наличие примеров и работа над ситуациями и кейсами, созданными на основе ежедневных задач участников, помогло участникам на практике реализовать полученные знания.»

*Директор
Учебного Центра
Завода "Метро
вагонмаш"
Анисимов В.И.*



Тренинг Алексея Широкопояса

Программа тренинга основана на 10- летнем опыте обучения руководителей на производстве, успешно проведена уже более 100 раз

Три дня решения учебно-практических задач максимально близких к реальности на Вашем предприятии

После прохождения тренинга большинство участников просит руководство о продолжении обучения в этом формате

Гарантированные высокие показатели успеваемости: мы выпускаем реальных отличников !

Предоставление официальной отчётности об успеваемости участников

Отчёт об успеваемости - убедительное доказательство успеха развития персонала на Вашем предприятии

**Для получения дополнительной информации:
тел: 8-926-210-84-19
e-mail: consult2005@inbox.ru**



Тема номера

Время перемен!



«Годовая обратная связь» . Как использовать этот инструмент в работе руководителя

Многие руководители компаний размышляют над тем, стоит использовать в работе такой инструмент, как непосредственная обратная связь с подчиненными. С одной стороны, интересно узнать, чем живут рядовые сотрудники, но с другой стороны, непонятно, как именно реализовать этот интерес. Одним из вариантов сбора мнения подчиненных является «годовая обратная связь». Инструмент отличается высокой информативностью и относительной простотой применения.

Итак, рассмотрим цели, которые преследуют использующие его руководители:

- Объективное выяснение уровня адаптированности, удовлетворенности работой, мотивированности каждого сотрудника
- Выяснение планов и ожиданий работников на следующий год

- Значительное повышение степени авторитетности начальника в глазах подчиненных, за счёт индивидуального обращения
- Выявление ценных идей, способных улучшить работу компании
- Синтез полезной информации о том, что необходимо изменить в стиле менеджмента компании.

Принято применять годовую обратную связь в конце каждого года, например, в период с 10 по 31 декабря. В это время срабатывает психологический эффект – в новый год с новыми мыслями. Многие люди действительно принимают важные решения, например, о смене работы, накануне боя курантов. Если складывается подобная неблагоприятная ситуация, то руководитель сможет увидеть сигналы об этом во время годовой обратной связи и успеть принять необходимые меры.



**Алексей
Широкопояс**

**главный редактор
журнала
"Компетенции"**



Предлагаем алгоритм действий для эффективного использования годовой обратной связи

Этап 1 :
Руководитель составляет специальное письмо, в котором содержится приглашение на личную встречу и примерный перечень вопросов для обсуждения. Лучше отослать его за несколько дней до randevу, чтобы дать подчиненному прийти подготовленным.

Примерный текст данного послания может выглядеть так: «Подчиненный (имя), в такое – то время состоится встреча по годовой обратной связи, продолжительность беседы – 1 час. Прошу Вас быть готовым общаться по следующим темам (например):

- Как лично Вы оцениваете свой профессиональный рост за прошедший год?
- Какие у Вас есть планы по собственному развитию на следующий год?
- Что Вам необходимо для успешного развития в наступающем году и чем лично я могу помочь?
- Достаточную ли помощь я оказываю Вам в развитии?
- Что необходимо изменить в наших отношениях «подчиненный-руководитель»?
- Что нового можно было бы внедрить в работе всей компании для повышения ее эффективности?
- Есть ли у Вас идеи по поводу повышения эффективности работы подразделения?

Этап 2

Руководитель находит время для беседы по обратной связи, как минимум час.

Этап 3

Проведение обратной связи.

Создается спокойная обстановка, отключаются телефоны, секретарь предупрежден о недопустимости прерывания встречи.

Структура общения примерно такова:

Часть первая – выясняем, есть ли пожелания к изменению работы руководителя. Анализируем взаимодействие "руководитель-подчиненный":

- Насколько работнику хватает вашей помощи или обучения
- Что бы подчиненный хотел изменить в вашем взаимодействии

Не нужно задавать человеку неудобных вопросов о том, насколько хорошим руководителем он вас считает. Судить об этом может лишь кто-то, стоящий над вами. Мнение подчиненного в большинстве случаев будет субъективным. Целью ваших вопросов должна быть не лесть работника, а информация, которая будет полезной для работы.

Часть вторая – выясняем, насколько хорошо работает подразделение.

- Насколько эффективно используются ресурсы подразделения
- Что можно было бы изменить в работе подразделения для повышения эффективности его работы.



Годовая обратная связь – это не повод для принятия сиюминутных решений

Ответы на все эти вопросы дадут вам понять, насколько сотрудник интересуется работой компании, есть ли у него собственное видение повышения эффективности и потенциал.

Статистика проведенных сеансов годовой обратной связи показывает следующее: 80% подчиненных выражают свое недовольство такими мелочами, как отсутствие бесплатного кофе, недостаточность бесплатного обучения – то есть просто хотят дополнительных привилегий. Однако есть и такие, кто явно интересуется развитием компании, предлагает достойные проекты.

Часть третья

Выясняем, как сотрудник оценивает свои личные заслуги:

- Насколько хорошо он работал в прошлом году
- Весь ли потенциал сотрудника нашел применение в работе. Если человеку сложно оценивать себя или он явно смущен подобными вопросами, предложите ему воспользоваться условной шкалой от 1 до 10.

Необходимо учитывать, что многие сотрудники склонны переоценивать свои возможности и приписывать себе достижения других (это поведенческая норма). Так же необходимо отмечать и трактовать отсутствие такого поведения (невысокая степень адаптированности).

Часть четвертая

Резюме руководителя

Рассказываем о своих пожеланиях и требованиях к работе подчиненного в следующем году. Положительных последствий для сотрудника в случае их удовлетворения.

Этап 5

После проведения сеансов обратной годовой связи со всеми сотрудниками, необходимо сделать правильные выводы. Подумайте, что из предложений можно было внедрить в работе компании и при этом повысить эффективность компании.

Необходимо соблюдать правила:

- Беседа с подчиненным должна проводиться в спокойной обстановке один на один.
- Задавайте вопросы по одному, дайте высказаться до конца, делайте записи
- Обратите внимание, использует ли сотрудник во время разговора «шпаргалки» составленные перед встречей.
- Вопрос повышения заработной платы, рассматривается следующим образом: поинтересуйтесь о какой сумме идет речь и почему (уточняем мотивационный профиль) именно столько вы, по мнению подчиненного, должны ему добавить. Не берите на себя не нужные обязательства.
- Не нужно бурно реагировать на ответы подчиненного. В этом случае вы не получите объективной информации, так как человек будет бояться что-либо сказать.

Соблюдая все эти рекомендации вы сможете добиться отличных результатов во время годовой обратной связи с работниками вашей компании. #

FINANCIAL CRISIS



**Разработка и корректировка
стратегии
HR-руководителя в
период кризиса**

**Людмила Богуш-Данд,
учредитель тренинговой
компании
“Студия управления временем
BogushTime”**

В чем главная проблема кризиса? Старые методы не работают!

Основной заботой руководителей компании в период кризиса является доход. Что только не делают для того, чтобы его хотя бы удержать на прежнем уровне: от сокращения расходов до увеличения отдела продаж. Не буду оспаривать эти методы, хочу поговорить о том, что гораздо более значительно влияет не только на сохранение дохода в период кризиса, но и на его рост.

Давно известно, что кризис это время смены лидеров! Совсем не обязательно за счет “гибели” существующих лидеров, а скорее - за счет появления новых игроков, наглых, нестандартных и напористых. Поэтому гораздо правильнее во время кризиса не осторожничать, а наоборот, выдвигаться на передние рубежи борьбы за клиента.

И в этом вам помогут два инструмента - грамотный ПР, внешний и внутренний, и Стратегия победителя. Специально пишу слово “Стратегия” с большой буквы, потому что для меня сейчас важно донести до вас идею, что Стратегия это не способ действия (хотя и это верно), а Стратегия в период кризиса - это: в первую очередь, документ, своеобразная “Хартия вольности”, “Декларация Независимости” и т.д. Документ, разработанный в стиле величайшей веры в успех, в то, что вы этого успеха достойны, и донесенный до каждого сотрудника компании.

В чем главная проблема кризиса? Старые методы не работают!

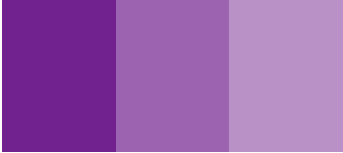
Именно потому зачастую старые, опытные работники компании становятся для нее обузой, будучи не в состоянии перестроиться на новые реалии. И они же становятся носителями негатива, весьма напоминая “бабушек на скамеечке у подъезда”: слишком много разговоров о том, как было хорошо и как сейчас плохо. Эти ребята потребуют наибольшего вашего внимания, поэтому хочу заранее вас предупредить о том, что вам следует контролировать ваши коммуникации именно с ними. Не попадитесь в ловушку старых отношений, вы должны заботиться об успехе всей компании, которая, конечно же, состоит из людей, но не забывайте, что хорошие компании обычно живут дольше конкретных людей, не говоря уж о том, что компания должна прожить намного дольше среднего срока работы в ней одного сотрудника. А это значит, что вам нужно заботиться о будущем компании, даже и особенно тогда, когда наступают трудные времена.

А теперь о самой сути кризиса. Она заключается в том, что стало сложно предсказывать. Когда на тренинге мне жалуются на кризис, то это в первую очередь приводят в качестве аргумента: мы не знаем, что будет завтра.

Друзья мои, вы и раньше, до кризиса не знали, что будет завтра. Но верили в свою способность предсказывать его. Основывалась эта ваша способность на том, что вы заметили, что в период нормальной спокойной деятельности изменения между сегодня и завтра незначительны, и это наделяло вас уверенностью в том, что все то, что вы запланировали сегодня на завтра, скорее всего, произойдет именно так. То есть, при создании плана вам было достаточно создать только один план, без запасных вариантов.

Вы думаете, во время кризиса принцип изменился, и вам теперь нужно создавать одновременно несколько планов и выбирать между ними? Отнюдь, нет!

Давайте посмотрим на определения того, что значит планировать, и из множества дефиниций мы сможем сделать вывод: планирование - это когда вы принимаете решение о том, что вам надо, и где и когда вы хотите оказаться, а потом разрабатываете последовательный список действий, которые должны к этому привести. И вы сразу же, изначально, должны быть готовы к тому, что этот список будет меняться и корректироваться от ситуации, но сама цель - вот она-то остается неизменной.



Правило первое: стратегическое планирование начинается с установки долгосрочных целей, которые должны быть прописаны очень точно

Поскольку во время кризиса ситуация меняется неоднократно и непредсказуемо, прописав способы достижения целей, вы должны быть готовы к тому, что вам придется их корректировать не один раз.

Это не означает, что нельзя составить очень-очень точный план, но поверьте опыту многих поколений бизнесменов, это не имеет смысла делать в кризисе, потому что вам придется внести в ваш план слишком много вводных и допущений, что означает непомерные затраты времени и энергии именно на сам план. Да, можно учесть все, но для этого у вас и опыт должен быть, и специалисты соответствующие. Будет более верным составить план так, чтобы было понятно, куда идти, и при этом самим установить точки коррекции.

Отсюда правило второе: разработав план достижения стратегических целей по принципу “чем ближе по времени- тем мельче шаг”, обязательно вне график его коррекции, тем самым взяв это под контроль.

Теперь хочу вернуться к тому, что во время кризиса трудно предсказывать ближайшее будущее. Поэтому вам следует взять за основу стратегического планирования не предсказывание на основе прошлого, а утверждение на основе будущего - предвидение. Предвидеть означает создать видение, картинку чего-то еще до того, как оно произошло. Помнить о том, что вы создаете именно пред-Видение, очень важно с психологической точки зрения, ведь наше сознание визуально по своей природе и нуждается именно в зрительных образах. Поэтому не беспокойтесь о предсказании ближайших событий - дайте вашим сотрудникам яркую картину привлекательного будущего. Ведь каким бы тяжелым ни был кризис, мы все с вами знаем, что он закончится. А ради чего тогда выживать и бороться, если не ради яркого, манящего будущего?

И тогда третье правило будет звучать так: в кризисе важность стратегического планирования возрастает многократно, становясь источником боевого духа, поэтому картина будущего должна быть красочной и понятной.

А как же создавать стратегические планы? Методик много, они известны и они не изменились за последние несколько десятков лет, поэтому напомним основные шаги:

1. Создать Видение, то есть Мечту компании.
2. Сформулировать Цели, исходя из Видения.
3. Определить ключевые области компании.
4. Распределить Цели по ключевым областям.
5. Разработать шаги достижения по ключевым областям, лучше использовать при этом матричный план.
6. Связать план с ежедневными действиями.
7. Отслеживать продвижение и корректировать его.

Все как всегда! Сегодня отличие только одно - важность стратегического планирования стала больше. А значит, большей стала и ответственность за то, чтобы ваши Цели действительно писались с большой буквы.#



ТЕОРИЯ ОЖИДАНИЯ

**О мотивационной теории
ожиданий
Виктора Врума**

**Арина Гороховская,
руководитель проекта
RESPONSING**

Мотивационная теория ожиданий Виктора Врума или снова про договорённости...

Для конструктивного закрепления договоренностей важно при постановке задачи четко обозначить подчиненному образ ожидаемого результата. Без этого не может быть ответственного отношения.

Хочу познакомить вас с мотивационной теорией ожиданий Виктора Врума.

Принимая решение о том, взять ли на себя ответственность за выполнение задачи, работник мысленно взвешивает:

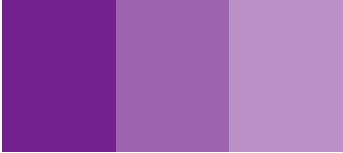
- насколько усилия по достижению цели приведут к желаемому результату,
- насколько будущий результат значим для достижения личной цели сотрудника.

Если сотрудник понимает, что усилий нужно будет приложить больше, чем вознаграждение, которое он получит в случае достижения результата — он отказывается брать ответственность за исполнение задачи.

Если он понимает, что усилий нужно будет приложить меньше, чем вознаграждение, которое сулит руководитель, - он чувствует в этом подвох и тоже отказывается брать ответственность. Только если части дроби равны, сотрудник готов ответственно выполнить задание. В реальности исполнитель вряд ли скажет:

Вклад (усилия)	Результат (вознаграждение)
Время; знания, умения и навыки; мыслительные, коммуникативные, организационные и другие способности; деловые связи; эмоциональные ресурсы; физическое здоровье, др.	Деньги; авторитет и репутация; комфортные условия работы; одобрение руководителя и коллег; повышение квалификации; гарантированные льготы (пенсия, отпуск); дополнительные льготы (фитнесс, путевки, ДМС); статус, др.

"Если сотрудник понимает, что усилий нужно будет приложить больше, чем вознаграждение, которое он получит в случае достижения результата — он отказывается брать ответственность за исполнение задачи"



Для конструктивного закрепления договоренностей важно при постановке задачи четко обозначить подчиненному образ ожидаемого результата. Без этого не может быть ответственного отношения

"Ш

еф, я тут прикинул, усилий потребуется больше, чем отдачи. Поэтому я отказываюсь от выполнения этой работы». Никто никогда не услышит такой фразы от наемного работника.

Во-первых, потому что мысленный диалог согласно Вруму часто происходит неосознанно. Проходя мимо колючего ягодного кустарника, вы не делаете паузу, чтобы задуматься о том, протянуть ли руку за ягодкой или поостеречься колючек. Вы либо протягиваете руку (если колючки не очень велики), либо проходите мимо (если там шипы). Весь мыслительный процесс происходит интуитивно и молниеносно.

Во-вторых, даже если сотрудник четко осознает, что он не хочет выполнять конкретно эту работу, то это не значит, что он не хочет продолжать работать конкретно в этой организации. И он опасается того, что если сейчас признается в своем нежелании, то вы сразу же отправите его в отдел кадров за трудовой книжкой.

Все люди разные: кто-то смело сунет руку в шипы, чтобы полакомиться ягодкой, а кто-то пройдет мимо при малейших шероховатостях на ветке.

И ваша задача в процессе коммуникации доказать работнику, что ягодка ох как вкусна, а колючки не так-то уж и остры.

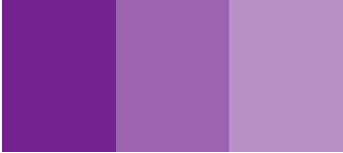
Возьмем для примера тот же контракт с ABC.

У Вани низкий уровень компетентности и высокий уровень тревожности, поэтому он опасается взять на себя ответственность за результат. Процесс переговоров со склочной начальницей отдела закупок предстоит трудный. Поэтому руководитель в беседе дает совет о том, что конкретно Ваня может сделать (дать скидку), и какие усилия ему понадобятся (всего лишь улыбнуться), чтобы достичь результата. Руководитель говорит о тех ресурсах, которые есть у сотрудника для достижения поставленной цели (харизма, юридически грамотный договор).

Руководитель также обозначает в разговоре все возможные виды вознаграждения, которые Ваня получит в случае успешного выполнения работы: повышение квалификации, похвалу, доверительные отношения с руководителем, удовлетворение от выполненных обязательств.

Ваня мысленно сравнивает «вклад» и «результат». Результата явно больше. Он готов взять на себя ответственность.

А вот Петрович компетентный, но безответственный сотрудник. Он уверен, что справится с переговорами, но напрягаться ему неохота, так как он и без лишнего напряжения имеет все те «результаты», которые Ване еще только предстоит заслужить. И тогда в разговоре руководитель показывает Петровичу возможные трудности: как других ребят отшила эта дама, как юристы долго старались привести договор в удобоваримый вид, как сложно подобрать аргументы.



Данная технология формулировки цели влияет на формирование и закрепление ответственного отношения к поставленной задаче

Это Авторитет: если Петровичу удастся подписать контракт, то его Авторитет вырастет в глазах всех сотрудников компании. Они будут уважать и благодарить Петровича: «О, это тот самый Петрович, благодаря которому мы на год обеспечены заказами и можем дальше спокойно сидеть в «Одноклассниках».

Мысленно взвешивая «вклад» и «результат» Петрович понимает, что результата явно больше. И он готов взять на себя ответственность. Во многом благодаря Мотивационной теории ожидания Виктора Врума появилась Технология постановки цели по SMART. Уверена, что она вам знакома. Цель должна быть:

- Конкретна
- Измерима
- Согласована с другими целями
- Амбициозна, но реалистична
- Определена во времени

Данная технология формулировки цели влияет на формирование и закрепление ответственного отношения к поставленной задаче.

Сотруднику легко уйти от ответственности, если пропущен хотя бы один пункт:

Цель не конкретна: «Да руководитель сам не знает, чего хочет».

Цель не имеет количественного показателя: «Ну, я думал, что достаточно будет заказать только один автобус».

Цель не согласована с другими целями (как с целями сотрудника, так и с целями организации): «Мне не хватило времени, ведь на носу квартальный отчет» или «Да я подумал, что эти отчеты все равно никто никогда не читает. Вот и не стал стараться».

Цель слишком амбициозна, и для ее достижения у сотрудника не хватает ресурсов: «Вы же не сказали, что я могу обратиться за помощью».

Цель не определена во времени: «Я думал, еще полно времени. А что, уже пора сдавать отчет?»

Конечно, можно спорить с такими высказываниями сотрудников. Можно возмущаться и обвинять их в безответственности. Но если руководитель не обсудил на этапе постановки задачи каждый из этих параметров ожидаемого результата, то это уже его управленческая ответственность. И справедливо будет сначала признать собственные недоработки.

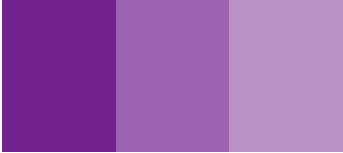
А теперь предлагаю оценить себя "Какой Вы руководитель?" и что значит для Вас "управленческая ответственность".

Тест: Какой Вы руководитель?

1	Какую фразу в беседе с сотрудником лучше использовать при отсутствии результата, чтобы подчиненный почувствовал свою ответственность: а) Результата нет б) Мы не достигли результата в) Ты не выполнил задание
2	Какой вопрос необходимо задать сотруднику, чтобы сформировать ответственное отношение к выданному заданию? а) Как ты понял, что нужно сделать? б) Ты обещаешь это сделать? в) Ты знаешь, как это делать?
3	Что скажет ответственный руководитель своему сотруднику, если ему не удалось «выбить» для подчиненного в профкоме путевку в санаторий? а) Я очень старался, но нам с председателем профкома не удалось договориться б) Я не смог отстоять твою кандидатуру в) Оказывается, компания отправляет на отдых только многодетные семьи
4	Что скажет подчиненный, который готов взять на себя ответственность за поставленную ему задачу? а) Конечно, я сделаю всё, чтобы достичь результата б) Конечно, я сделаю всё, что только смогу в) Конечно, я постараюсь всё успеть
5	Подчиненный упрекнул Вас в том, что Вы не выполнили свое обещание. Что нужно ему ответить, чтобы сохранить авторитет и продемонстрировать лидерскую ответственность? а) Компенсировать сотруднику причиненные неудобства, например, предоставить внеочередной отгул б) Разъяснить ситуацию, по которой Вы вынуждены были так поступить в) Признать свою ошибку и извиниться
6	По просьбе вышестоящего руководителя Вы выбрали кандидата для руководства проектом. На ком лежит ответственность, если рекомендованный Вами сотрудник «провалит» доверенный ему проект? а) На сотруднике, ведь он несет ответственность за результаты проекта б) На Вас, ведь Вы его рекомендовали в) На Вашем начальнике, ведь он принимал окончательное решение по кандидатуре
9	Какой из озвученных сотрудником аргументов, является действительно объективной причиной Ваш заместитель просит Вас согласовать премии сотрудникам, участвующим в дополнительной проектной работе. Ответственно ли он поступает? а) Да, потому что вследствие внедрения проекта выручка компании увеличится б) Да, дополнительная работа должна оплачиваться в любом случае в) Нет, он должен найти способы нематериальной мотивации
10	Можно ли считать ответственным Вашего подчиненного, если он отказывается от выполнения задания, которое находится вне рамок его должностных обязанностей? а) Да, вне зависимости от причины отказа б) Да, при условии, что он не умеет делать то, что ему поручили в) Нет, он в любом случае поступает безответственно

Ключ.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
А-1	А-2	А-2	А-3	А-1	А-1	А-1	А-1	А-2	А-3
Б-2	Б-3	Б-3	Б-2	Б-2	Б-3	Б-2	Б-3	Б-1	Б-2
В-3	В-1	В-1	В-1	В-3	В-2	В-3	В-2	В-3	В-1



Расшифровка ключа

От 30 до 24 баллов включительно: Рады за Вас! Вы очень ответственный руководитель. При постановке задачи вы четко фиксируете договоренности с сотрудником, а контролируя исполнение, прямо указываете на его личные недоработки. При этом готовы признавать свои ошибки и берете на себя ответственность за собственные действия и решения. Даже если какой-то вопрос требует согласования с вышестоящим руководством, и на документе стоит его подпись, вы не отказываетесь от ответственности за предложенные вами идеи. Вы понимаете, что объективных причин невыполнения задач не бывает, бывают только непродуманные риски и плохо спланированные действия по их минимизации. Вы владеете конструктивными способами нематериальной мотивации сотрудников и техниками развития у них ответственного отношения к деятельности. Вы с уважением относитесь к подчиненным, которые открыто заявляют о своей несогласии с вашими решениями, и готовы обсуждать с ними наиболее эффективные пути развития ситуации в рамках достижения общих целей.

От 23 до 11 баллов включительно: Будем рады встрече! Вам есть еще чему учиться. Для вас важно, чтобы в условиях неопределенности «наверху» четко и понятно были определены перспективные цели. В противном случае ответственность за сложные и рискованные решения вы переложите на вышестоящее руководство. По отношению к подчиненным у вас достаточно демократичный стиль лидерства: вы готовы подробно обсуждать с сотрудником способы достижения цели и возможные трудности, а также оказывать помощь и поддержку в трудных для него ситуациях. Однако в том случае если работник предложил путь, с которым вы не согласны, то, скорее всего, переложите ответственность за отсутствие результата на подчиненного. В проблемных ситуациях вы много времени уделяете обсуждению, помогаете сотруднику справиться с заданием, но, возможно, подчиненный ждет от вас не объяснений, а конкретных и решительных действий. Вашим сотрудникам зачастую удастся уйти от ответственности за невыполненные задачи, особенно в тех случаях, когда они обладают хорошо развитыми коммуникативными компетенциями и могут убедить вас в том, что у них не было необходимых ресурсов, чтобы справиться с заданием. При этом часть работы, которую должны делать подчиненные, вы выполняете самостоятельно, оставляя их, таким образом, незагруженными.

От 10 до 0 баллов: А Вы точно руководитель? Вы даете возможность сотрудникам уйти от личной ответственности за результаты их работы, так как не демонстрируете на личном примере готовность признавать свои недоработки и ошибки. В сложных ситуациях вы предпочитаете оправдывать отсутствие результата действиями других людей или обстоятельствами. Вы не формируете с сотрудником четких договоренностей о том, что бы вы хотели видеть в качестве конечного результата. В связи с чем вам трудно призвать его к ответственности при невыполнении планов, так как он всегда может сказать, что не понял задание, или вы не дали четких указаний, что и когда нужно было сделать. Вы излишне полагаетесь на материальные методы стимулирования персонала, расходуя бюджетные средства там, где можно было бы избежать издержек. Для того чтобы справиться с сопротивлением работников, вы зачастую используете авторитарные методы управления, лишая их возможности проявлять инициативу и брать на себя ответственность за результаты.



**"В этом году было принято
более 200
профессиональных
стандартов и вот близиться
событие, которое коснется
непосредственно самих HR-
специалистов – будет принят
стандарт
«Специалист по управлению
персоналом».
Что же этот стандарт
принесет HR –
специалистам?"**

**Валентина
Митрофанова,
эксперт в области кадрового
делопроизводства и
трудового законодательства,
ведущий российский бизнес-
тренер**



Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом»

Появление в России профессиональных стандартов – не новика придуманная именно в России, как многие пишут, а сложившаяся мировая практика. Самый передовой опыт на сегодня по профессиональным стандартам – у Великобритании.

Впервые тема профстандартов в России возникла еще в 1997 году, когда этот термин был официально использован в документе под названием «Программа социальных реформ в Российской Федерации на период 1996-2000 годов». Федеральные министерства и ведомства тогда включили в свои программы разработку профстандартов. Следующие десять лет задача меняла формулировки и раз за разом ставилась руководством страны, но ощутимых действий по ее решению так и не было предпринято, пока в 2006 году на базе Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП) не появилось Национальное агентство развития квалификаций. Именно это агентство в 2007 году разработало первый макет профстандарта. В 2007-2008 годах появились первые профессиональные стандарты.

В 2010 году, когда по итогам заседания Госсовета РФ и Комиссии по модернизации и технологическому развитию экономики России был создан перечень поручений президента РФ. В нем были установлены сроки подготовки современного справочника с и разработки профстандартов в высокотехнологичных отраслях. На обе задачи отпускалось около двух лет.

В 2011 году правительством РФ было учреждено Агентство стратегических инициатив (АСИ), приступившее к разработке дорожной карты «Создания национальной системы квалификаций и компетенций». После этого, был утвержден План разработки профессиональных стандартов на 2012-2015 годы и принят соответствующий Приказ Минтруда и соцзащиты РФ. Силами экспертов этого министерства был подготовлен и утвержден очередной макет профстандарта и выработаны нормативные документы, методические рекомендации и т.д. Первые стандарты были приняты лишь 30 октября 2013 года.

На совещании по вопросам разработки профстандартов 9 декабря 2013 года Путин определил ключевые направления развития проекта: необходимость обеспечения качества и востребованности разрабатываемых стандартов, ориентации на перспективные потребности экономики, обязательная экспертиза профессионального сообщества.

Важнейшей мыслью, прозвучавшей на этом собрании, стало предложение президента создать национальный классификатор профессиональной деятельности. Такая система должна стать ориентиром для профобразования, объединив профстандарты и отраслевые квалификационные требования со стандартами образовательными.

№	Наименование Обобщенной трудовой функции (ОТФ)	Наименования должностей внутри ОТФ
1	Документационное обеспечение работы с персоналом	<i>Специалист по кадровому делопроизводству Специалист по управлению персоналом</i>
2	Деятельность по поиску и отбору персонала	<i>Специалист по подбору персонала Специалист по управлению персоналом Менеджер по персоналу</i>
3	Деятельность по оценке и аттестации персонала	<i>Специалист по оценке персонала Менеджер по персоналу Специалист по персоналу</i>
4	Деятельность по развитию персонала	<i>Специалист по развитию и обучению персонала Специалист по развитию карьеры персонала Менеджер по персоналу</i>
5	Деятельность по организации оплаты и труда персонала	<i>Специалист по оплате и нормированию труда Специалист по оплате и мотивации труда Специалист по компенсациям и льготам Специалист по управлению персоналом Менеджер по персоналу</i>
6	Деятельность по организации корпоративной социальной политики	<i>Специалист по социальным программам Специалист по работе с представительными органами работников Специалист по работе с первичным профсоюзом Специалист по управлению персоналом Менеджер по персоналу</i>
7	Деятельность по организации работы с персоналом из числа иностранных граждан и лиц без гражданства	<i>Специалист по визам и миграции Специалист по миграционным вопросам персонала Специалист по управлению персоналом Менеджер по персоналу</i>
8	Операционное управление персоналом и подразделением организации	<i>Руководитель структурного подразделения Начальник структурного подразделения</i>
9	Стратегическое управление персоналом организации	<i>Вице-президент по управлению персоналом Директор по персоналу Заместитель генерального директора по управлению персоналом</i>



О профессиональном стандарте «Специалист по управлению персоналом»

В этом году было принято более 200 профессиональных стандартов и вот близиться событие, которое коснется непосредственно самих HR-специалистов – будет принят стандарт «Специалист по управлению персоналом». Что же этот стандарт принесет HR – специалистам?

Вся работа в сфере управления персоналом по этому стандарту разделена на 9 обобщенных трудовых функций (подвидов деятельности внутри стандарта) и по каждому из подвидов даются рекомендуемые наименования должностей.

В этом стандарте будут указаны:

1. трудовые функции и трудовые действия по каждой обобщенной трудовой функции, которые должны далее использоваться как обязательное условие трудового договора и основа для разработки должностных инструкций.

2. знания и умения по каждой трудовой функции, которые необходимо будет использовать при проведении аттестации работников HR – службы. В частности, для успешного выполнения каждой функции необходимо будет проверить работника на знание трудового законодательства в его профессиональной сфере. И при необходимости – отправить работника обучаться для получения знаний, по которым у работника будет пробел.

3. квалификационные характеристики: образование, специализация по полученному образованию, дополнительное образование, опыт работы – которые будут являться первичными ограничениями при приеме работника на работу в HR службу, при приеме, при сокращении, при проведении аттестации работника для включения в кадровый резерв и построения его карьеры и др. кадровых процедурах, связанных с необходимостью наличия определенных квалификационных характеристик.

Наверное, самый больной вопрос, который интересует практиков – это какие квалификационные требования будут установлены в профессиональном стандарте? И достаточно ли будет того образования что есть у меня и того опыта что есть у меня чтобы продолжать работать в той должности в сфере управления персоналом где я работаю сейчас? Или что мне необходимо иметь чтобы претендовать на более высокую позицию в рамках моей профессиональной сферы?

В проекте стандарта «Специалист по управлению персоналом» установлены квалификационные уровни 5, 6 и 7 (подробнее о том, что такое квалификационные уровни и как они определяются - смотрите в Приказе Минтруда России от 12.04.2013 N 148н "Об утверждении уровней квалификации в целях разработки проектов профессиональных стандартов").

Чтобы было понятнее, покажем какие квалификационные требования прописаны в проекте стандарта по каждому виду деятельности:

№	Наименование Обобщенной трудовой функции (ОТФ)	Квалиф -ый уров.	Требования		
			к образо- ванию	к дополнительному образованию	к опыту работы
1	Документационное обеспечение работы с персоналом	5	<i>Среднее проф. образов. – прогр подг-ки спец-ов среднего звена</i>	<i>Дополнительное профобразование – программы профессиональной переподготовки, программы повышения квалификации</i>	<i>нет</i>
2	Деятельность по поиску и отбору персонала	6	<i>Высшее образов.</i>	<i>Дополнительное профобразование - программы повышения квалификации; программы профессиональной переподготовки в области поиска и подбора персонала</i>	<i>нет</i>
3	Деятельность по оценке и аттестации персонала	6	<i>Высшее образов.</i>	<i>Дополнительное профобразование - программы повышения квалификации; программы профессиональной переподготовки в области проведения оценки персонала</i>	<i>нет</i>
4	Деятельность по развитию персонала	6	<i>Высшее образов.</i>	<i>Дополнительное профобразование - программы повышения квалификации; программы профессиональной переподготовки в области организационного и профессионального развития персонала</i>	<i>нет</i>
5	Деятельность по организации оплаты и труда персонала	6	<i>Высшее образов.</i>	<i>Дополнительное профобразование – программы профессиональной переподготовки в области экономики, нормирования и оплаты труда, программы повышения квалификации не реже чем раз в три года в области экономики, нормирования и оплаты труда</i>	<i>нет</i>

6	Деятельность по организации корпоративной социальной политики	6	Высшее образов.	Дополнительное профобразование – программы профессиональной переподготовки в области социальных программ; программы повышения квалификации в области социальных программ не реже чем раз в три года	нет
7	Деятельность по организации работы с персоналом из числа иностранных граждан и лиц без гражданства	6	Высшее образов.	Дополнительное профобразование – программы профессиональной переподготовки в области миграционного законодательства; программы повышения квалификации в области миграционного законодательства Российской Федерации	нет
8	Операционное управление персоналом и подразделением организации	7	Высшее образов.	Дополнительное профобразование – программы профессиональной переподготовки в области управления персоналом, операционного и тактического управления; программы повышения квалификации в области управления персоналом, операционного и тактического управления.	Не менее 5 лет в обл. управления персоналом
9	Стратегическое управление персоналом организации	7	Высшее образов.	Дополнительное профобразование – программы профессиональной переподготовки в области управления персоналом, стратегического и операционного управления, экономики организации; программы повышения квалификации в области управления персоналом, стратегического и операционного управления	Не менее 5 лет в обл управления персоналом на руководящих должностях



Таким образом, любой сотрудник, работающий в сфере управления персоналом – HR службе, может проверить соответствует ли он тем квалификационным требованиям, которые будут установлены в профессиональном стандарте «Специалист по управлению персоналом» и какое образование, в том числе дополнительное ему необходимо получать, чтобы выстраивать свою профессиональную карьеру.

Примечание:

Обратите внимание, что анализ приведен по проекту профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом» представленному в Национальный Совет. Данный стандарта будет рассматриваться в Национальном Совете до конца 2014 года. #



Тактика и практика HR

HR-бизнес-партнерство - точки над ё или многоточие...

В HR-медиа активно обсуждается функция HR как бизнес-партнера. В различных источниках описаны функции, навыки и личные качества, предлагаются схемы внедрения бизнес-партнерства. Считается, что HR – бизнес-партнер – это следующий этап развития HR-менеджера. Бизнес-медиа дает несколько иное толкование бизнес-партнерства, а именно как партнерство бизнесов друг с другом.

В этой статье, я бы хотел представить данную тему несколько в другом свете и ее целевая аудитория – это профессионалы и менеджеры, которые управляют такими группами. Если у вас есть экспертиза и вам необходимо ее донести до тех, кто в ней не разбирается; если вы специалист в области ИТ, инженер, системный аналитик, юрист, экономист, финансист, PR или HR специалист или, скажем, врач данная статья прольет свет на феномен внутреннего консалтинга

(internal consulting), который в последнее время все чаще называют бизнес-партнерством (business partnering) или деловыми консультациями (business advisory).

Источник

Я изложу бизнес-партнерство, как концепцию, основываясь на статьи моего коллеги из Канады Мюррея Хиберта, ставшего известным благодаря «Энциклопедии Лидерства. (Encyclopedia of Leadership. Murray Hiebert, Bruce Klatt, McGraw Hills, USA, 2001). Кстати, скоро этот труд оценит российская аудитория, поскольку книга уже переводится и команда проекта планирует издавать ее в электронной версии по главам. В своей второй книге - «Эффективность в бизнес-партнерстве» (Powerful Professionals. Murray Hiebert. Eilis Hiebert. Trafford Publishing, USA, 2005) - М.Хиберт подробно описывает феномен и инструменты бизнес-партнерства.



Андрей Крупин,

**Компания
Синергика,**

**Руководитель МАК
(Мастерской
Андрея Крупина)**



Знакомые ситуации

Давайте представим, что у вас есть экспертные знания и навыки, которые вы получили за 5 или 6 лет университета, пройдя суровую школу жизни, закалившись в боях с конкурентами.

Вдруг, не смотря на опыт и уникальные технологии, которые созданы кропотливым трудом вас постигает разочарование, в тот решающий момент, когда вы не смогли донести свою экспертизу до людей с другим багажом и своими тараканами.

Проблема профессионального обучения в том, что многое дается в узкой экспертной области, но немного или совсем ничего о том, как донести эти знания до супер-занятых, не экспертных, а иногда слишком экспертных, скептических, прагматичных менеджеров или других специалистов. В учебниках ничего не было сказано о тех, кто подвергнет вашу экспертизу сомнению или же просто волевым решением закроет ваш проект.

Есть и другая сторона медали. Вы когда-нибудь были в ситуации, когда обратившись за помощью эксперта, вдруг теряли дар речи или лепетали что-то невнятное, а эксперт смотрел на вас с непонимающим лицом? Наверняка были случаи, когда вас просто засыпали жаргонизмами, а вы кивали головой, соглашаясь. Вспомните диалоги с Ай-Тишниками, например.

Или же вы вдруг испугались, когда рекомендованное изменение, было совсем, как вам казалось, неприемлемым. Вспомните о докторе или о вашем друге, который попросил вас отказаться от вашей любимой пагубной привычки! Кто же такой бизнес-партнер? Бизнес-партнер или внутренний консультант это тот, кто использует свои экспертные знания и навыки для того, чтобы помочь людям, удовлетворить их бизнес потребностей без осуществления прямого контроля.

Обратите внимание на 2 фразы

Первая: «бизнес-потребности»

Пользователи ваших экспертных знаний часто предлагают решения, а не формулируют потребности, которые за ними скрыты. Если вы хотите стать влияющим профессионалом, ваша эффективность начинается с вопросов выявления потребности. Есть два больших искушения в работе внутреннего консультанта: принять представленную ситуацию как подразумеваемые потребности или же сразу перейти к решениям.

Вторая: «без прямого контроля»

Многие эксперты стремятся к большему контролю, особенно над трудными клиентами (внешними и внутренними): «Если бы только эти мастодонты....», «Если бы только эти тупоголовые менеджеры...». Хитрость в том, что многие профессионалы жаждут большего контроля, однако если мы говорим о долгосрочной стратегии в оказании экспертом консультационной услуги, то бизнес-партнер редко использует такие фразы как, «нет, вы не можете использовать это оборудование или программное обеспечение» или же «это запрещается делать, так как это противоречит законам».



Примеры бизнес-партнера

Внутренний консалтинг основывается на более широком контексте отношений и направлен на совместный поиск решения. Успех базируется на понимании более или менее равного партнерства, создания атмосферы 50 на 50.

Вполне приемлемо, если ваш клиент обеспечивает свои 50% путем изложения своей потребности с помощью ваших вопросов, а также оказывает вам поддержку на этапе внедрения. В реальной жизни, как правило, консультант редко начинает с внутренней установки партнерства 50 на 50.

Приведу один пример, мне нужно было встретиться со специалистами финансового департамента для предзащиты бюджета на обучение. В данной компании это было со мной впервые. На предыдущей все решалось быстро и бесповоротно. Я безупречно провел все расчеты, подготовил аргументы и приготовился к бою, так как привык к тому, что «бюджет будут резать». Встреча началась странным образом, два моих коллеги учтиво сказали: «Андрей, просим вас, не воспринимайте нас как врагов. Мы проверим расчеты, а вдруг ошибка, попробуем найти статьи, где можно оптимизировать расходы, возможно перенесем часть затрат в другие статьи расходов компании. Давайте творчески поработаем, чтобы решить задачи, связанные с экономией и с решением ваших бизнес-задач без ущерба. Итог: ошибки в расчетах они нашли; я неожиданно сам нашел решение, которое помогло сократить часть расходов; а в завершении коллеги сказали, что когда я буду защищать бюджет на совете директоров, они окажут мне поддержку.

Вот еще несколько коротких примеров бизнес-партнерства

- При внедрении ERP руководитель проекта, менеджер IT-департамента, стал бизнес-партнером всех руководителей, которые были вовлечены в процесс.
- Сотрудники департамента закупок провели серию семинаров, а также консультировали по первому требованию всех желающих по новой форме заявки на закуп
- HR-директор и группа специалистов осуществили внутренний PR, провели обучение и выступили консультантами по вновь утвержденному регламенту последовательного укрепления дисциплины.

Компетенции бизнес-партнера

Перейдем к описанию компетенций бизнес-партнера. Многие из них в той или иной мере присутствуют в модели компетенций любой организации. (Примеры взяты из моделей реальных компаний).



Компетенции бизнес-партнера

Сотрудничество в команде (на уровне своей команды)

Уважает коллег, совместно решает задачи, активно консультируется; открыто обменивается информацией, необходимой для решения задач, обеспечивает коммуникацию в рабочих группах

Эффективное сотрудничество с другими департаментами и их руководителями

Находит конструктивные решения для достижения общих целей. Использует знания о других функциях и ситуации на рынке для выработки совместных практических решений, открыто сообщает о возникающих проблемах

Разрешением конфликтов

Прогнозирует возможные разногласия и предпринимает меры по их недопущению. Разрешает и умело нейтрализует конфликты и противоречия. Всегда находит правильное и грамотное решение для плодотворного сотрудничества.

Клиентоориентированность и формирование лояльности

Оказывает услуги клиентам и партнерам в соответствии с их потребностями, соблюдает стандарты обслуживания, прилагает усилия для максимального удовлетворения клиентов. Устанавливает, развивает и поддерживает контакт с различными типами клиентов и партнеров, умеет выслушать и понять их

Коммуникативная компетентность

Общается в позитивной манере, излагает свои мысли понятно и точно, как в письменной, так и в устной форме; обладает презентационными навыками; убеждает других при помощи рациональных аргументов; использует разнообразные способы оказания. Уметь понятно доносить свою экспертизу тем, кто не является экспертом.

Можно ли выделить бизнес-партнерство как отдельную компетенцию? Думаю, что да, если свести воедино все выше изложенные, но это не является задачей статьи.

Бизнес-партнерство как культура

Я полагаю, что бизнес-партнерство это шире чем компетенция. Это ценность, это часть культуры и немаловажным фактором является среда, которая способствует его развитию.

К факторам, способствующим формированию данного типа отношений можно отнести :

1. Культура управления проектами, особенно в ситуации пересечения задач различных департаментов.
2. Культура открытости и прозрачности, которая формирует доверие.
3. Открытость обсуждения проблем и «ненаказание» за ошибку, то есть поиск проблем в первую очередь в бизнес-процессах, а не в людях.
4. Культура инноваций
5. Культура общей ответственности за результат на уровне топ-команды, которая предполагает понимание экспертизы других членов команды.
6. Культура обучения и развития

В тех компаниях, где решаются задачи развития сотрудников, там где руководители демонстрируют своим примером лучшие образцы поведения, там где умеют слушать и не бояться пробовать, а за ошибки не увольняют немедленно, там бизнес-партнерство пустит свои корни, будет прорастать и тянуться к свету. Дело только времени. За свой многолетний опыт, как в консалтинге, так и в бизнес практике я встречал компании, где бизнес партнерство просто было и все, а были компании, где много говорили о команде, доверии, клиентах, а упавшие из принтера в общей зоне бумаги, никто не поднимал. Если же мы говорим о бизнес-партнерстве, как о ценности, если мы видим в нем конкурентное преимущество, то нужно овладевать инструментарием и становиться влиятельным профессионалом - Powerful Professional, как это изложено в одноименной книге.



Мне кажется, что в прошлом, роль профессионала начиналась с того, что кто-то обозначал проблему и принимал решение, кто будет ее решать. Профессионал забирал сверток с проблемами, перевязанный ленточкой, а его работа заканчивалась презентацией с рекомендациями по решению. Руководство решало, как их использовать, а также внедрять или не внедрять изменения. ВСЕ ЭТО В ПРОШЛОМ!

Организациям нужен профессионал, консультант «полного цикла», который возьмет на себя ответственность за весь процесс: формулировка проблемы, постановки задачи, «продажа» рекомендаций, управление внедрения изменений как результат#



**Удалённый сотрудник:
кто он и как его
контролировать?**

**"Если на Западе это уже давно
зарекомендовавшая себя
практика, то в нашей стране,
порой трудно разобраться, что
же из себя вообще
представляет такой сотрудник.
В памяти всплывают такие
понятия как «фрилансер»,
«свободный график работы»,
«надомник», «удалённый
работник» и пр."**

**Татьяна Новикова,
HR-директор
ООО "Инфомаксимум"**



Чаще всего у работодателя возникают вопросы относительно контроля удалённых сотрудников

Удаленная работа становится все более популярной как среди сотрудников, так и среди работодателей. Но, как и любое новое веяние, такой способ трудового взаимодействия вызывает много вопросов. Если на Западе это уже давно зарекомендовавшая себя практика, то в нашей стране, порой трудно разобраться, что же из себя вообще представляет такой сотрудник.

В памяти всплывают такие понятия как «фрилансер», «свободный график работы», «надомник», «удалённый работник» и пр.

Кто есть кто?

«Фрилансер» – это чаще всего профессионал, который выполняет определённый объем задач, но при этом не связан с нанимателем какими-либо трудовыми отношениями. Такая работа чаще всего регулируется договорами подряда и оказания услуг, т.е. это область гражданско-правовых отношений. Хотя никто не исключает оформление согласно ТК РФ.

Кто такие «надомники»? Согласно ТК РФ (ч. 1 ст. 310): «Надомниками считаются лица, заключившие трудовой договор о выполнении работы на дому из материалов и с использованием инструментов и механизмов, выделяемых работодателем либо приобретаемых надомником за свой счет». В этом случае дом работника – это место косвенно находящееся под контролем работодателя и оно указано в договоре. Результат такого труда чаще всего имеет материальную форму.

Дистанционный сотрудник выполняет свою работу вне места нахождения работодателя. Главное его отличие от «надомника» и от наёмного сотрудника состоит в том, что его рабочее место неподконтрольно работодателю, в юридическом смысле он его вообще не имеет. Отношения с таким работником также контролируются ТК РФ.

Свободный график предполагает, что сотрудник находится в офисе неполный рабочий день или неделю, время начала и окончания его работы может быть плавающим. Таким образом, «гибкий график» (именно такое определение обозначено в ТК РФ) – это лишь разновидность рабочего режима, но не удалённая работа. Получается, что из-за смешивания понятий к удалённым сотрудникам ошибочно относят все вышеперечисленные определения. На самом же деле – это только дистанционные сотрудники и «надомники», хотя, как теперь ясно, и между ними есть отличия.

Исключаем «неизвестные»

Чаще всего у работодателя возникают вопросы относительно контроля именно удалённых сотрудников. Руководитель понимает свои выгоды: в первую очередь это экономия на организации рабочего места, на заработной плате (ведь вместо столичного работника можно найти специалиста в регионе). Также на большей свободе в выборе профессионалов (уникальных специалистов в своей области порой найти очень непросто, а в случае с организацией удалённой работы эта задача упрощается) и др. Но как понять, что работа осуществляется эффективно? Как объективно оценить временные затраты на выполнение конкретной задачи? Как узнать, на что тратит своё рабочее время такой сотрудник? И не «исчезнет» ли он совсем?

Как узнать, на что тратит своё рабочее время удаленный сотрудник?

1. «Исчезнуть бесследно» удаленный сотрудник не может – его с работодателем связывает трудовой договор, а значит, совершенно чёткие обязательства по отношению друг к другу. Такие сотрудники имеют определённое количество рабочих часов, фиксированную должность, находятся в постоянном взаимодействии со всей командой и пр.

2. У таких работников есть определённые рабочие часы, и они (если этому не мешает часовой пояс) могут совпадать с рабочими часами офисных работников. Кроме того, ничто не мешает руководителю держать связь с ними посредством чата, isq, skype и т.п., сделать обязательным участие в митингах.

3. Выяснить количество затраченных на работу часов помогут таск-менеджеры (Trello, Asana, Do.com, Rule.fm, Basecamp и др.) и системы контроля времени (CrocTime, Большой Брат, Офис-Метрика и др.). Они также смогут проанализировать эффективность рабочего времени и дать объективную оценку загруженности удалённого сотрудника. Однако, на установку такой программы на личный компьютер (если работодатель не обеспечил «офисным») потребуется письменное соглашение сотрудника.

4. Использование отчётов в работе – способ всем известный и проверенный. Единственный его недостаток – трудоёмкость. К тому же ничто не мешает удалённому работнику немного «приукрасить» показатели. Однако, если этот инструмент контроля для вас наиболее привычен и понятен, можно практиковать и его.



Чем меньше «неизвестных», тем проще организовать и оценить преимущества работы с удалёнными сотрудниками. Системный подход к контролю их рабочего дня поможет подстраховать обе стороны: руководитель получит возможность объективно оценивать профессиональную отдачу дистанционного работника, сам же работник – возможность фиксировать свои переработки и делать их очевидными для работодателя, а значит получать за них оплату#

Фрилансеры, КТО ОНИ?



Благодаря большому количеству мобильных устройств, огромному количеству приложений к ним и облачным сервисам, стало как никогда просто выйти из офиса и работать там, где удобно. Независимо, делается ли это ради удобства или независимости, но факт остается фактом: фрилансеры очень быстро становятся новым лицом мирового рабочего класса.

Биографические данные фрилансера

> Большинство фрилансеров мужчины



> Средний возраст работающего полный день фрилансера:

32
года

> Где они живут?

Большинство живет в Северной Америке



В городах



> Где получили знания и навыки?



Время работы

> Частичная занятость или полный день?



> Большинство работают столько же часов или меньше, как работали в офисе. В сравнении с предыдущим опытом работы полный день.

- 25.8% работают больше часов как фрилансер, чем раньше.
- 49.7% работают столько же или меньше часов, чем раньше.
- 24.5% Никогда не работали наемными рабочими в своей отрасли.

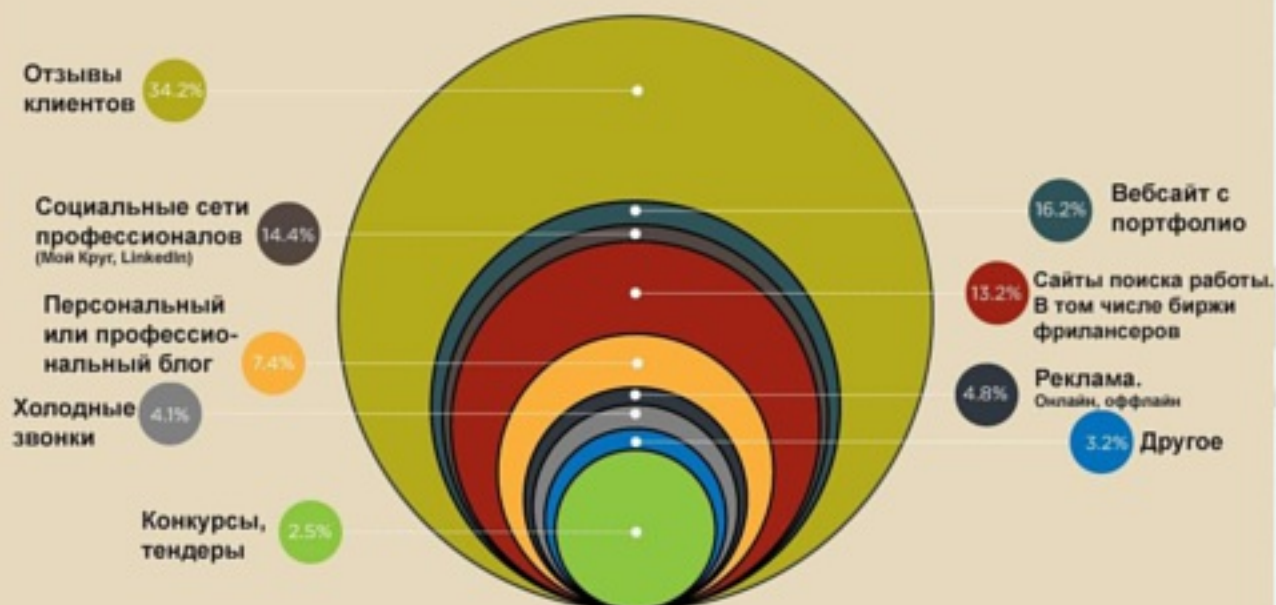
> Больше всех работают Южно Американские фрилансеры

Среди всех фрилансеров в мире, работающих полный день. Сколько часов в неделю в среднем фрилансеры тратят на работу?



Поиск клиентов

Большинство участников Global Freelancers Survey находили работу благодаря отзывам клиентов и с помощью интернета.



Сколько фрилансеры берут за работу?

> Опыт (лет) и стоимость часа

>5

\$59.15 - \$84.55
Фрилансеры с опытом работы более 5 лет.

<5

\$44.87 - \$49.96
Фрилансеры с опытом работы менее 5 лет.

> Средняя стоимость часа самых популярных фрилансерских специальностей



Разработчик софта
\$73



Фотограф
\$69



Проджект менеджер
\$58



Видеооператор
\$52



Программист
\$49



Графический дизайнер
\$49



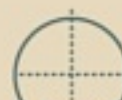
3D иллюстратор
\$48



Вебдизайнер
\$46



Писатель
\$44



Иллюстратор
\$41

Почему люди занимаются фрилансом? Топ 5 причин

Согласно Global Freelancers Survey, большинство фрилансеров называют «гибкий график» как основную причину отказа от работы по найму.

1.

«Я хотел сам распоряжаться своим временем»

2.

«Я хотел сам контролировать и нести ответственность за проект»

3.

«Я хотел работать из дома»

4.

«Я хотел больше денег»

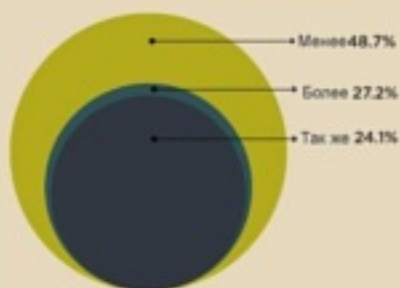
5.

«Я хотел свой собственный бизнес»

Точки уязвимости фрилансеров

> Оплата не так высока, как ожидалось

Заработок в качестве фрилансера больше или меньше?



Насколько удовлетворены ...



> А вот и оно! Когда фрилансеры получают первый платёж?

Согласно опросу Freelancers Union Survey, в котором участвовало более 3,000 независимых специалистов, фрилансеры испытывают сложности в получении платы за оказанные услуги.

40%

Фрилансеров имеют проблемы с получением заработанных денег.

Из тех, у кого есть проблемы:

83%

Получили деньги после оговоренной даты

Средний срок просрочки:

52 дня



Сервисы, которые используют фрилансеры

Чем больше интернет сервисов — тем мобильнее фрилансер.

Социальные сети
(Facebook, МойКруг, Twitter)



Цель: найти работу, клиентов, поддержать рефералов. Работа с отзывами и отслеживание упоминаний.

Google Docs



Цель: доступ к документам в режиме реального времени в любом месте в любое время.

DropBox



Цель: удаленное управление файлами.

Skype



Цель: мгновенные сообщения в режиме реального времени и видеозвонки.

Планы на будущее: а открою-ка я свой бизнес

> К чему стремятся фрилансеры?

24.4%

«Буду фрилансером-одиночкой»

37.5%

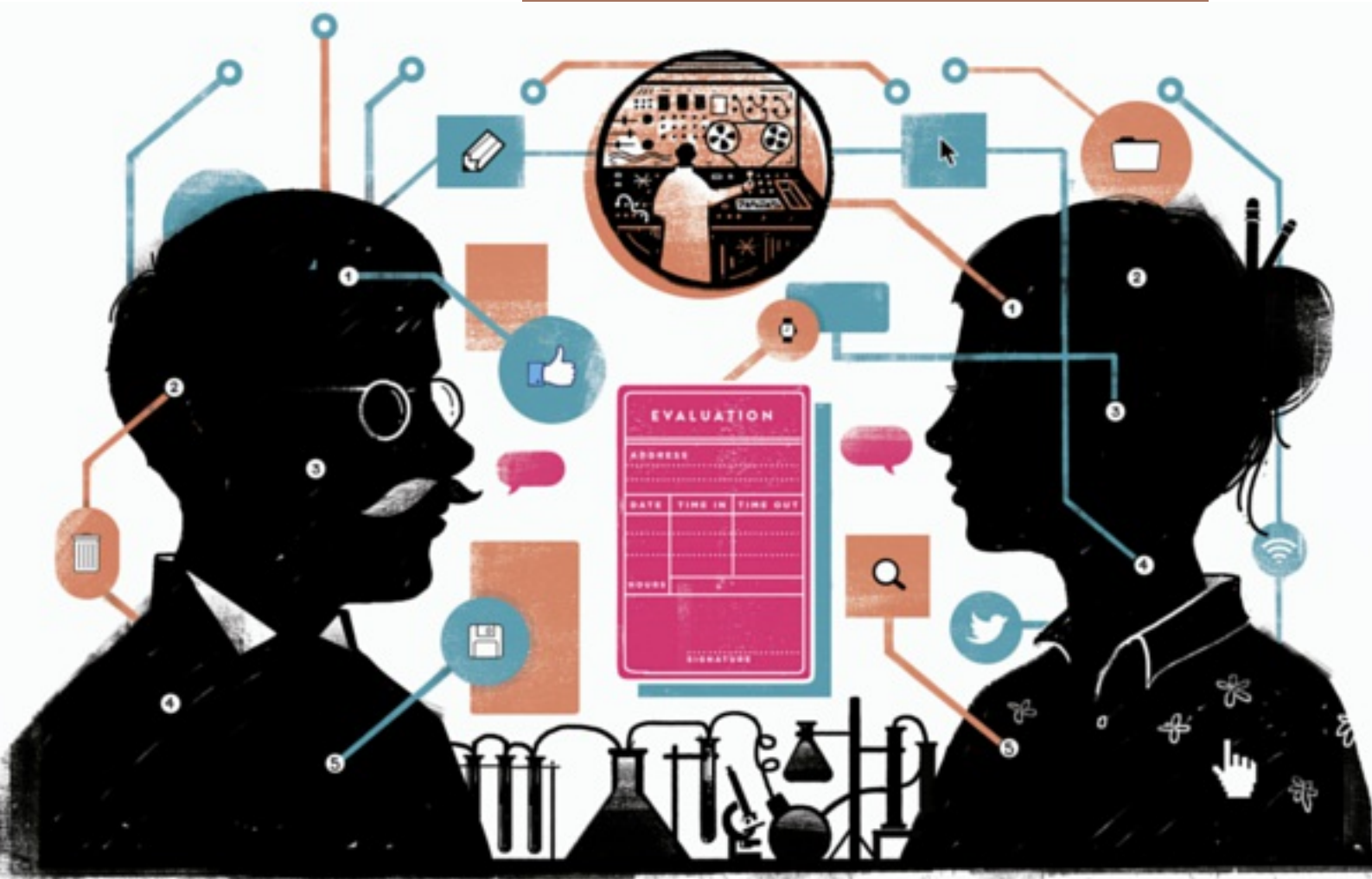
«Открою малый бизнес»

8.1%

«Вернусь на работу с полной занятостью»

30.0%

«Заработаю деньги на другой самостоятельной работе»



Большие данные для HR

Как увидеть личность за цифрой?
 Превращаем людей в цифры
 Как превратить людей в
 цифры, чтобы их понять?
 От человека к данным и
 обратно

**Екатерина Гула,
 консультант компании
 МОЛГА Консалтинг**

**Иван Канардов,
 руководитель направления
 бизнес консалтинга компании
 МОЛГА Консалтинг**

Превращаем людей в цифры. Как превратить людей в цифры, чтобы их понять?

В современном мире с каждым годом количество информации растет от года в год. Этому способствует научный прогресс (новые технологии появляются, и тут же устаревают), виртуализация и автоматизация многих бизнес процессов, оцифровка данных. Необходимость их обработки повлекла за собой взрывной рост вычислительных мощностей и скоростей. Сейчас полученные данные дают возможность не просто анализировать образ потребителя, объем плановых затрат или спрос на те или иные туристические направления, но и помогают моделировать будущее. Именно поэтому идея BigData («больших данных») появилась и активно развивается в последние 2-3 года.

Анализ данных использовали в банковской сфере, для выявления неочевидных затрат, в биржевой деятельности, чтобы предсказать поведение рынка. Какое-то время тема больших данных обходила направление управления персоналом (далее HR) стороной, так как специалисты данной области изначально сосредоточены на локальных процессах, развитие персонала, построение заработных плат, подбор или документооборот, нежели аналитических инструментов. Если смотреть правде в глаза, то очень мало кто из менеджеров по персоналу владеет системным анализом данных, хотя статистика один из обязательных предметов при изучении психологии и на факультетах управления персоналом.



Иван Канардов,
руководитель
направления
бизнес консалтинга
компании
МОЛГА Консалтинг



Сейчас BigData в основном применяется в двух направлениях – подбор персонала и управление талантами

Рекрутинг. После того как компании поняли, что подбор сотрудников похож на маркетинг и своего кандидата можно вычислить так же, как своего потенциального клиента, многие компании стали анализировать данные, определяя наиболее подходящие методы подбора, избавляясь от не эффективных этапов.

Например, Google отказался от сложных задач на входящих интервью, именно потому, что успешное их решение не связано с эффективностью дальнейшей деятельности.

А другая компания, после анализа данных, поняла, что самые лояльные сотрудники работают в радиусе 5 километров от нее, что стало причиной переноса в более удобный район, зато привело к снижению текучки, без дополнительных вложений в мотивацию.

Анализ объемов и валидности потоков, сроков подбора и процента успешного прохождения испытательного срока показывает уровень эффективности рекрутинга в компании. Мы уже несколько раз сталкивались с сопротивлением со стороны сотрудников службы персонала, при анализе системы подбора. HRы понимают, что это может вскрыть их неэффективность и некомпетентность и всерьез опасаются разочарования руководства.

Управления талантами.

Компании пробуют анализировать эффективность работы и личностные особенности кандидатов, чтобы уже при приеме определять самых эффективных. Пока подобные исследования идут с переменным успехом, кто то рапортует, что его подход идеально сработал, другие пишут что он не дает ни одного релевантного результата. В тоже время, наш опыт, говорит о положительных эффектах в работе с талантами и кадровым резервом. Каждая уважающая себя компания, создает модель компетенций, обычно их от 6 до 15. Обычно они создаются на основании видения руководства и экспертизы консультантов, которые ориентируясь на стратегию, определяют наиболее ключевые. Анализ данных эффективности работы и оценки компетенций позволяют определить наиболее важные из них, выделить ключевые. Например, компетенция «Влияние», оказалась не ключевой для менеджеров по продажам, наиболее важной и определяющей их успех явилась «Эффективная коммуникация». А для руководителей компетенциями, определяющими их успешность стали «Обратная связь» и «Ориентация на результат», если они были у менеджера развиты, то его подразделение показывало самые высокие результаты. В дальнейшем это позволило сократить число компетенций, упростить оценку, поднять эффективность работы подразделений.

Но число направлений HR, где можно применять BigData ограничены. Данные которые собирают в отделах персонала (загрузка персонала, процент отсутствий, время обучения, уровень производительности, опыт работы,) создают видение внутренних показателей в прошлом, вместо того чтобы обратить внимание на будущие изменения и перспективы не только внутри компании но и вне ее.

HR продолжает фокусироваться на данных, а не на бизнес проблемах как таковых

Но дело в том, что BigData – это не инструмент для HR, это инструмент для бизнеса. Статистика и аналитика, которая совершается внутри одного HR, зачастую не является BigData.

Выводы и закономерности, основанные на «больших данных», затрагивают все области компании, будь то финансы, логистика, информационные технологии, маркетинг или управление персоналом. Мы не можем проанализировать массивы данных и сказать бизнесу и его направлениям: что делать и куда двигаться исходя из изменений рынка кандидатов. Этот инструмент работает по-другому: мы исходим из потребностей бизнеса, определяем, что влияет на ту или иную цель, и, благодаря этому, понимаем, какие данные нам нужны для анализа и формирования решений. Таким образом цель декомпозируется на все функциональные подразделения бизнеса и тогда, например, рекрутинг может сформировать портрет идеального кандидата и определить где нам искать нужных людей.

HR и BigData тесно взаимосвязаны по своему существу. Они нужны для повышения эффективности бизнеса, для выстраивания стратегии, которая приведет организацию к новым горизонтам и возможностям реализовать скрытый потенциал.

К сожалению, большинство подразделений HR не готовы к анализу данных, не смотря на то, что автоматизация бизнес-процессов этого направления активно идет уже более 15 лет в России. Это связано с тем – относительно небольшое число компаний внедрило системы ERP, которые позволяют накопить необходимые данные, а так же сами HR специалисты сохраняют далеко не все данные.

Обычно, HR службы проходят 5 стадий по работе с BigData:

Стадия 1 – Субъективные решения.

Изначально в компаниях не было систем, накапливающих HR данные, поэтому решения в этой области основывались на приобретенном опыте, мнениях «уважаемых» людей и догадках.

Стадия 2 - Использование внутренней информации.

Появились системы, помогающие аккумулировать данные. HR службы стали собирать «простые данные» для подкрепления своих решений (например, экономическую целесообразность).

Стадия 3 – Создание и использование внутренних стандартов.

HR службы стали рассматривать свои решения не только в рамках своего направления, но и изучая данные внутри компании (внутренний поиск кандидатов, формирования корпоративных стандартов).

Пять стадий по работе с BigData. Как же BigData может помочь бизнесу?

Стадия 4
Применение глубокой аналитики. HR службы делают шаг в сторону аналитики, более похожей на маркетинговую: анализ текучести и привлекательности компании для соискателей, работа над брендом компании. Происходит анализ смежных направлений внутри компании.

Стадия 5 - Прогнозирование.

На этой стадии HR приходит к использованию BigData, чтобы определить влияние принимаемых решений относительно человеческого капитала на будущем всей компании, используя все возможные данные компании: финансовые, маркетинговые, данные продаж и HR - и данные вне компании: информация о конкурентах, рынке, экономической и политической ситуации страны и т.п..

Как же BigData может помочь, бизнесу?

Приведем несколько примеров, как задачи, которые нужно решить бизнесу, ведут к использованию BigData в HR.

Компания по производству и продаже вентиляционного оборудования вкладывала большие деньги в развитие своих менеджеров по продажам. Один сотрудник проходил тренинг минимум раз в три месяца. В тоже время, данные по продажам по сравнению с конкурентами не радовали. Для выявления причины, был проведен анализ ключевых показателей (KPI) руководителей на основе прибыльности и убыточности их подразделений; обратной связи от клиентов и показателей эффективности сотрудников, влияющих на бизнес-результат и их мотивацией. В результате стала видна прямая зависимость между слабым взаимодействием с клиентами и неэффективным управлением сотрудниками подразделения. То есть проблема была не в продавцах, а их руководителях. Так же сменился контингент клиентов, а подходы остались прежними. После были приняты управленческие решения по изменению некоторых руководящих лиц, а для других было в обязательном порядке запланирована коучинг сессия и система развития. **BigData помогла избавиться от субъективного мнения о развитии сотрудников, направив средства и внимание руководства на ключевые факторы, влияющие на прибыль.**

Компания, работающая в сфере образовательных услуг, несколько раз уже попадала в ситуацию, когда обученные сотрудники, которые состояли в кадровом резерве, внезапно уходили. Это серьезно подрывало имидж, и сказывалось на доходах. С применением технологий BigData, был разработан инструмент удержания, который анализирует целый ряд различных типов данных (образование, место работы, семейное положение, опыт и достижения, тип работы, длина проектов, проектные роли за последний год, продвижение по службе или его отсутствие). На основе полученных данных был выстроен алгоритм, который выделял людей, находящихся в зоне риска.



Ежемесячно руководители и HR служба получали данные о сотрудниках находящихся в зоне риска (это означало, что они профессионально выгорают, не мотивированы, могут планировать уход из компании), чтобы можно было принять меры по удержанию, мотивации, вовлечению сотрудника. Это позволило снизить общую текучку персонала и добиться того, что из нее уходило не более 2-3 резервистов в год. **Фактически, BigData стала инструментом для мониторинга текущего состояния и прогнозирования будущих рисков.**

Компания занимается поставкой и установкой сложного оборудования в сфере энергетики. Затраты на 200 менеджеров проекта составляли более 800 миллионов рублей в год, но их стоимость не соответствовала качеству выполняемой ими работы. Генеральный директор предполагал, что промышленность не привлекательна для хороших проектных менеджеров. И поэтому сосредотачивался на других методах повышения прибыльности.

Был проведен анализ эффективности родителей проекта, их опыта, уровня развития компетенций. В результате стало ясно, что нацеленность на результат была у менеджера более важна, чем технические навыки и опыт работы в отрасли. На ключевые проекты были подобраны лучшие кандидаты по новым критериям, им было проведено обучения специфике бизнеса и технологиям, используемым Компанией. Доход Компании увеличился благодаря замене процессных людей на результативных и их обучению предметной области отрасли. **Очень многое зависит от правильно заданного вопроса. Он должен касаться не какой-то функции, а конкретной проблемы. В данной ситуации этим вопросом было: «Как мне привлечь эффективный персонал?». Если бы Генеральный директор сразу бы его задал, то не потерял бы 5 лет на неэффективном подборе.**

Стоит ли специалистам в HR бояться перемен?

Начало эры «больших данных», безусловно, сначала усложнит жизнь HR специалистам. Функция управления персоналом не всегда рассматривается бизнесом как ключевая, некоторые руководители не рассматривают HR подразделения как помощника в решении бизнес задач.

Именно поэтому HR-ы должны более внимательно слушать и обращать внимание на то, что важно для бизнеса, от чего он зависит и выявлять закономерности и взаимосвязи бизнеса и человеческого капитала компании. В идеале HR специалист должен отлично разбираться в цифрах, подсчетах и статистике, чтобы уметь рассчитать то или иное влияние HR изменений внутри компании и его выражение в финансовом эквиваленте.

Если HR считает, что ему не нужно уметь общаться на финансовом языке с бизнесом, то эра «больших данных» является для него серьезной угрозой.

Быстрее всего такой инструмент как BigData приживается в областях, тесно связанных с фактами, конкретными данными и статистикой, это:

1. Банки и Финансы – Эти компании построены на числовых данных, они работают со статистиками и цифрами каждый день, комфортно себя ощущают в этой среде и не верят ничему кроме фактов.

2. Ритейл уже давно использует данные для повышения своей производительности, они задействуют CRM системы, социальные сети, карты лояльности. Они точно знают как использовать данные о потребителях через своих сотрудников чтобы достичь нужных результатов и видят будущее в анализе данных.

BigData не обязательно должна помочь в два раза увеличить рентабельность инвестиций в HR, но точно поможет понять бизнес-лидерам как человеческий капитал может создать добавленную стоимость компании.

Что будет с HR и BigData

В ближайшие несколько лет у компаний, где есть развитые информационные системы, начнут проводить анализ данных и искать взаимосвязи. Открывшиеся возможности дадут серьезный прирост эффективности. Появятся так же вакансии в области аналитики в HR.

При внедрении информационных систем в компании руководство будет интересоваться так же наличием модулей, позволяющих проводить аналитику BigData.

Компании начнут целенаправленно анализировать все данные, специально их готовить для удобства анализа. В результате появятся межфункциональные KPI, например HR и отдел продаж.

Так же BigData покажет руководству насколько важно управление персоналом, к сожалению, у нас часто об этом забывают.

Несколько советов для тех, кто хочет взяться за BigData прямо сейчас

При работе с «большими данными» важно понимать, что данных действительно очень много, в них легко запутаться и «утонуть», поэтому при начале работы с ними необходимо соблюдать несколько условий:

1. Мы отталкиваемся от потребностей или проблем бизнеса, а не от наличия данных.
2. Данные должны быть взяты из максимального количества источников и взаимосвязаны между собой (финансы, маркетинг, продажи, HR, конкуренты, рыночные условия, законы и т.п.)
3. Не надо пытаться проанализировать данные в объеме всей компании сразу. Симплифицируйте: возьмите «пилотный» блок на котором можно проверить взаимосвязи и представить руководству. После одобрения руководства можно подключать дополнительные ресурсы и

проводить глобальное исследование.

4. Данные должны анализировать несколько разнопрофильных специалистов, чтобы увидеть разные виды взаимосвязей между данными и бизнесом. Исходите из возможности людей интерпретировать данные и использовать их, применяя к результатам бизнеса.

5. Применение новых методов повлекут за собой смену части команды HR. Подбирайте людей, которые нацелены на результат, проактивны, любознательны, обладают коммерческим взглядом и любят сложные задачи, чтобы создать атмосферу, в которой четко обоснованные решения не причиняют никому дискомфорта.

Данные и даже «большие данные» – это всего лишь инструмент, а не ответ на все вопросы.



Работая с BigData, мы должны быть аккуратными и не забывать, что работаем с людьми, а к ним не всегда можно применить сухие факты и безэмоциональную логику. Только найдя баланс между чистым HR и чистым бизнес подходом, мы сможем реализовать идею BigData в управлении персоналом и вырастить внутри компании HR нового поколения.#



**«Золотые правила»
новогоднего корпоратива**

**"Даже не имея бюджета,
можно организовать
незабываемый корпоратив."**

**Ольга Щукина,
генеральный директор
коммуникационного
агентства «Galactic Group»**



«Золотые правила» корпоратива

Не секрет, что традиционно компания переживает несколько корпоративных мероприятий в году. Как правило, это мероприятия, приуроченные к календарным праздникам. Например, 8 марта и 23 февраля часто проходят в объединенном режиме и проводятся в основном в офисе в виде тематического розыгрыша или сюрприза.

Вторым корпоративом в году является летний выезд, который часто совмещают с юбилеем компании или профессиональным праздником. На летних мероприятиях в 70% случаях предполагается организация не развлечений, а командообразующих мероприятий – тимбилдингов. Тем не менее, некоторые компании все же разделяют летние выезды и юбилеи. Летние выезды менее пафосны и имеют, скорее, пикниковую историю. А юбилей, в свою очередь, праздник важный, красивый и строгий. Его обязательная составляющая – подведение итогов за годы работы, награждение старейших, насыщенная шоу-программа и, конечно, фееричный юбилейный финал в формате флеш-моба или салюта. Но, безусловно, новогодний корпоратив – самый долгожданный корпоратив года. Этого праздника ждут без исключения все сотрудники. И неудивительно: предвкушение скорых выходных, новогоднее настроение, возможность (особенно для девушек) «выйти в свет» делают это мероприятие самым желанным и приятным. При подготовке такого волшебства мы советуем нашим клиентам ряд «золотых правил», благодаря которым праздник станет важным и ярким событием в жизни компании.

1. Полезное начало и эффектный финал.

Ивентами уже давно замечено, что в любом мероприятии всегда запоминается начало и конец праздника. Мы слегка расширили это правило и вывели определенную формулу успеха. Начало должно быть полезным – теплые слова от руководства компании с «признанием любви» сотрудникам, тезисное подведение итогов в цифрах, планы на будущий год, и, несомненно, чествование лучших. Важно не забывать, краткость – сестра таланта. Гости собрались на празднике, а не на конференции. Такое начало дает отличный заряд новогоднего настроения и, что немаловажно, позволяет каждому сотруднику осознать свою значимость. Именно этот момент является звездным часом для руководства, когда есть возможность привлечь внимание к важным моментам в прошлом, планам на будущее, а также увеличить лояльность со стороны подчиненных. Яркий финал – это фееричное окончание программы, призванное сплотить коллектив. Оно достигается спецэффектами, использованием современных технологий (3d проекции, mapping), сценарной постановкой. Наиболее актуально, эффективно и недорого завершать торжество хорошо продуманным флешмобом, который объединит в едином действе всех гостей, а активность каждого приведет программу в нужную яркую точку.



Всем нашим клиентам мы советуем подогреть интерес к мероприятию заранее

Стоит помнить, мероприятие является корпоративным, а не семейным. Его цель – не просто отдых, а сильный объединяющий фактор, достижение каждым сотрудником ощущения своей полезности.

2. Еды не может быть много, а на алкоголе можно и сэкономить.

Не следует воспринимать экономию на алкоголе буквально. Алкоголь должен быть, но в умеренных количествах. Обычно для компании 50/50 мужчин и женщин идет расчет на человека: 375 мл слабоалкогольных напитков – вина, или шампанского (пиво рассчитывается иначе, крепкие напитки – 100-150 мл). Безмерно запасаясь алкоголем, вы даете отличный шанс усомниться в том, что команда работает во благо развития перспективной компании. К тому же, мало кто из сотрудников в будущем просматривая «загульные» фотографии с корпоратива будет гордиться местом, в котором он работает. Напротив, с едой экономия неуместна. Еда, как известно, находится на первой ступени пирамиды Маслоу, да и зрелищ не может быть без хлеба.

3. Концепция для людей, а не для директора.

Одно из самых важных, на наш взгляд, правил, которое далеко не всегда соблюдается. Принимая решение о выборе креативной концепции мероприятия, организаторы от лица компании часто ориентируются на вкус и пожелания руководства (конечно, оно же выделяет деньги). И на первый взгляд безобидный выбор «непонятной» для большинства концепции не приводит ни к чему плохому. Но если говорить о «работающем» во благо развития компании мероприятии, то неправильная концепция – пустая трата денег, удовольствие для пятерки топов из компании. В нашей практике был случай организации мероприятия по мотивам опер Верде для компании, занимающейся складским хранением. Уже спустя 20 минут после начала красиво выстроенной музыкальной программы 80% аудитории было потеряно в соседнем зале с открытым баром и отсутствием оперных партий.

4. Настроение, созданное до проекта.

Всем нашим клиентам мы советуем подогреть интерес к мероприятию заранее. Это можно достичь простыми вещами – афиши в офисе, небольшие квесты «получи приглашение», письма с видео или аудиосюжетами в корпоративной почте, небольшие ролевые задания-знакомства. Такие «фишки» нетрудно осуществить. Кроме того, с их помощью можно достичь яркого эффекта – увеличить внутренние коммуникации, поднять общий корпоративный настрой в период годовых отчетов и даже перезнакомить далекие части офиса. Подогревая настроение, на мероприятие приходит уже готовая внимать аудитория.

Даже не имея бюджета, можно организовать незабываемый корпоратив

5. Правильная атмосфера.

Готовьте и продумывайте атмосферу. На любом корпоративном мероприятии важен баланс разных его составляющих. Красивое оформление (если нет бюджета), выбор ресторана с приятным интерьером, вкусный и удобный кейтеринг (например, неудобно есть руками дичь на косточке в вечернем платье, да еще и стоя), музыка с правильным настроением и комфортная для общения, приглушенный теплый свет, тонко подобранные запахи, например, елки и мандаринов. Помните, основная цель мероприятия – создать комфортную зону для коммуникаций.

В заключение хотелось бы дать небольшой совет всем читателям – не замораживайте проекты, ссылаясь на сложную экономическую ситуацию, невыполненный план и другие причины. Наказывая сотрудников, вы лишаете себя неформального общения с командой, увеличения лояльности с ее стороны, возможности сказать, что только вместе, во что бы то ни стало, вы все преодолеете.

Лично от себя хочу добавить – даже не имея бюджета, можно организовать незабываемый корпоратив. #



Читайте на
WWW.HR-MEDIA.RU

статью
Анны Гершвальд

**"Идея! Новогодний
корпоратив и
построение команды
без алкоголя!"**



РОССИЯ

О СТРАНЕ

Российская экономика стагнирует, показатели экономического роста в 2014 году вряд ли превысят 0.2%.

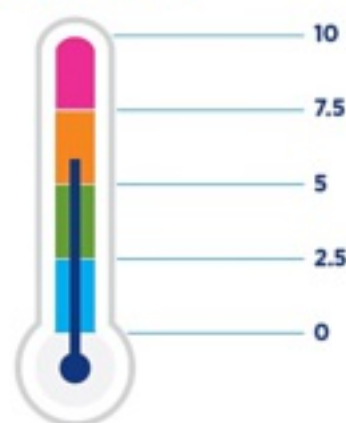
Результаты и степень влияния последних событий, развернувшихся в регионе еще не в полной мере повлияли на относительно стабильный показатель рынка труда, который второй год подряд остается на уровне 6.1.

Еще до всплеска регионального напряжения, в стране ожидался рост структурной и долгосрочной безработицы.

ИНДЕКС

6.1

6.1
в 2014



ОБЩАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ИНФОРМАЦИЯ

	2013	2014†
Население	142.8m	142.4m

ВВП

ВВП (Миллиардов рублей*)

Рост ВВП	72,306	72,437
ВВП на душу населения, рубль	1.2%	0.2%
	506,500	508,600

Безработица

Уровень безработицы	5.5%	5.9%
Уровень долгосрочной безработицы	1.8%	2.0%

*цены 2014 †Прогноз на 2014

7 КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ИНДЕКСА



РЕЗУЛЬТАТЫ

Уровень гибкости трудового законодательства, качество и гибкость системы образования продолжают сдерживать экономический рост страны.

ДАВЛЕНИЕ

- Участие специалистов в экономике
- Участие специалистов в возрасте от 15 до 24 в экономике
- Давление на зарплаты на должностях, требующих высокой квалификации

ДАВЛЕНИЕ

- Рейтинг PISA
- Трудовое законодательство
- Давление на зарплаты в отраслях, требующих высокой квалификации

КОММЕНТАРИИ ЭКСПЕРТОВ

В условиях политической и экономической нестабильности страна будет по-прежнему объяснять молодежи потребности экономики, а регулирование рынка труда – сдерживать экономический рост. Все еще наблюдается дефицит ресурсов в индустриях и профессиях, где нужен квалифицированный труд, а показатели давления на заработную плату отражают тот факт, что сейчас кандидаты диктуют работодателю, как себя вести. России не достает структурированного и постоянного диалога между властью, бизнесом и учебными заведениями, хотя в последнее время и были предприняты определенные шаги в этом направлении.

– Алексей Штейнгардт, Генеральный директор, Hays в России



CEB

SHL Talent Measurement



**Компания
CEB SHL Talent
Measurement
Solutions -**

**мировой лидер в
области
объективной
оценки людей**

**Отчет о глобальных
тенденциях в оценке
персонала за 2014 год**

**Как «большие данные» (Big Data) влияют на то, как организации оценивают таланты;
Как ваши коллеги (и конкуренты) оценивают таланты;
Как управление талантами связано (или не связано) с потребностями компаний;
Какие новые возможности открывают и какие новые риски влекут ключевые инновации**



Global Assessment Trends Report 2014

Часть 2: Оценка талантов

Часть 1 "Global Assessment Trends Report 2014"
"Задачи и общее состояние сферы управления талантами в 2014 г."
читайте в предыдущем номере журнала
"Компетенции" (ноябрь 2014)

Осуществив обзор общего состояния управления талантами в 2014 г., мы переходим к исследованию того, как измеряются таланты, какие типы оценок используются в компаниях и какие новые инструменты могут быть использованы в грядущем году. Далее также обсуждается, как измерение талантов или же использование методов оценки ключевых навыков и компетенций, поможет компаниям справиться с выявленными трудностями и использовать возможности, которые были обозначены в первой части отчета.

Изучение практик в сфере оценки талантов начинается с исследования того, как различные инструменты оценки используются в рамках все более стратегических по характеру процессов HR. Есть ли соответствие между приоритетами HR и типичным использованием инструментов оценки? Распространенность тестирования меняется от одной HR-задачи к другой.

Почти две трети респондентов отмечают, что тестирование используется как часть программ по развитию лидерских качеств, но лишь треть указывают, что используют тестирование для распределения средств, выделенных на обучение и развитие. Примерно половина выборки использует оценку для продвижения, планирования развития, планирования преемственности, а также как часть программ по выявлению высокопотенциальных сотрудников. Относительно невысокая частота использования методов оценки в наиболее стратегических и актуальных областях HR является возможностью для организаций. Формализовав использование объективных методов оценки талантов, а также гарантировав более высокую скорость и точность процессов рекрутинга, развития и принятия решений о продвижении, организации получают преимущества перед конкурентами в борьбе за таланты.

Сферы применения оценки

В тех случаях, когда организации используют оценку, для каких типов должностей она используется? Используется ли оценка чаще для тех или иных должностных уровней? Как видно из таблицы, оценка часто используется для всех уровней должностей, при этом чаще всего оцениваются те, кто претендует или уже занимает должности на уровне среднего менеджмента (72%).

В какой степени настоящее и будущее использование оценки связано с приоритетными областями в HR? Те респонденты, которые на данный момент используют оценку, делают это в рамках целого ряда функций HR, в первую очередь во внешнем найме (76%), внутреннем продвижении (65%), развитии лидерского потенциала (56%) и карьерном развитии (44%).

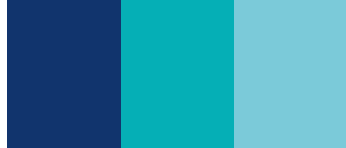


Таблица 9: Использование инструментов оценки в разных областях HR

Задача HR	Не планируем использовать инструменты оценки	Планируем использовать в ближайшем будущем	Уже используем оценку талантов	Сумма ответов «Планируем» и «Уже используем»
Внешний рекрутинг и найм	12%	12%	76%	88%
Внутреннее продвижение (назначение)	18%	17%	65%	82%
Развитие лидерского потенциала	18%	26%	56%	82%
Карьерное развитие	28%	29%	44%	73%
Выявление талантов с высоким потенциалом	25%	30%	42%	72%
Обучение	31%	22%	47%	69%
Планирование преемственности	33%	30%	38%	68%
Управление эффективностью	38%	18%	44%	62%
Планирование численности персонала / Аналитика талантов	39%	29%	32%	61%
Вовлечение/удержание	40%	23%	37%	60%
Создание/применение моделей компетенций	40%	22%	38%	60%
Реструктуризация	59%	15%	26%	41%
Управление изменениями	59%	20%	21%	41%
Адаптация	60%	15%	25%	40%
Увольнение и релокация талантов	62%	17%	21%	38%

Однако при ответе на вопрос о том, как они планируют использовать оценку в дальнейшем, респонденты демонстрируют повышенное внимание к измерению талантов с целью формирования своей бизнес-стратегии.

Иными словами, планирование преемственности и планирование численности персонала/аналитика талантов чаще всего указываются как сферы применения оценки в будущем (30% и 29% соответственно). Аналогично использование оценки для карьерного развития отражает приоритетность вовлечения/удержания сотрудников и внутреннего развития талантов

Оценка может использоваться для преодоления дефицита навыков, а также для определения и измерения эффективности обучающих программ.



Большинство респондентов учитывают показатели вовлеченности/удержания, но 40% этого не делают, тем самым рискуя потерять ключевые таланты

В о всем мире наиболее приоритетной областью HR является вовлечение/удержание сотрудников. Однако, менее четверти респондентов используют инструменты оценки в данной области, а 40% указывают, что не используют и не планируют использовать оценку как часть работы по вовлечению и удержанию.

Программы повышения вовлеченности сотрудников могут выиграть от применения релевантных инструментов оценки. Так, эти инструменты позволят выявить мотивационные тенденции сотрудников, понять связь и соответствие между ценностями сотрудников и ценностями департаментов/рабочих единиц (это, в свою очередь, поможет в планировании карьерного развития), измерить различные причины удовлетворенности работой, намерения сменить место работы и связать их с реальными показателями текучести персонала. Выявление низкого уровня вовлеченности на ранних стадиях особенно важно при работе с высокопотенциальными кандидатами, т.к. иначе кандидат может уйти к конкуренту после дорогостоящей программы развития.

Результаты нашего опроса показывают, что приоритеты в сфере HR не всегда соответствуют областям, в которых на данный момент используется оценка или же планируется ее использование в ближайшем будущем. Этот разрыв особенно важно отметить сейчас, поскольку руководители организаций все чаще сообщают о своем беспокойстве по поводу дефицитов навыков у имеющихся сотрудников, особенно когда речь идет о высокопотенциальных сотрудниках, столь необходимых организации для достижения будущего успеха.

До тех пор, пока оценка талантов не станет повседневной реальностью в различных процессах HR, опасения относительно дефицитов навыков будут возникать постоянно. Оценка талантов может помочь организациям замерить дефициты навыков, определить планы по развитию и укреплению навыков в тех областях, в которых наблюдается дефицит, а также измерить прогресс в рамках образовательных и развивающих программ по улучшению тех или иных навыков

Использование оценки на протяжении жизненного цикла сотрудника в компании

Почти в два раза больше респондентов используют методы оценки в рамках отбора, чем после найма.

Тестирование навыков и знаний (те тесты, которые используют чаще всего до и после найма) проводится 73% респондентов в ходе отбора и лишь 40% после приема на работу.

Похожие данные получены относительно личностных методик оценки: 62% респондентов используют их до приема на работу, и лишь 34% — после.



Недостаток объективности в оценке после найма и преимущественное использование методов оценки для найма работников: лишь 40% компаний используют оценивание персонала для развития и решений по продвижению

Из наших данных видно, что внешний найм остается областью, в которой чаще всего используется оценка, хотя после приема на работу открывается еще больше возможностей для потенциального использования инструментов оценки. В какой степени те или иные типы оценки используются до и после найма?

Такие концепции, как «серьезные игры» и «оценка в игре» становятся магистральным направлением, в результате чего в последнее время наблюдается тенденция к возрождению интереса к оценке (Popp, Tuzinski & Fetzer, 2014). Тем не менее, компании используют объективные способы оценки для принятия решений о специалистах, особенно при найме на работу, уже в течение сотен лет. Наука о приеме на работу основана на использовании высоконадежных и проверенных инструментов оценки компетенций людей, позволяющих выдвигать здравые предположения об их успехе в будущем. Существует множество различных способов проведения оценки, поэтому вопрос состоит в том, какие конкретно методы, способы и инструменты оценки использовать в рамках процесса управления кандидатами и сотрудниками.

Решения относительно выбора инструментов оценки осложняются рядом вопросов, среди которых — вопрос о том, насколько хорошо тест оценивает критические компетенции; сколько времени требуется на выполнение задания; юридические вопросы относительно взаимосвязи задания и работы; метод проведения тестирования (на территории работодателя, удаленно или же с помощью мобильных устройств). Опасно предполагать, что все методы оценки обладают одинаковой эффективностью. Организации, которые на самом деле ценят объективное измерение талантов, знают, что наилучшие инструменты характеризуют продуманность, доказанная валидность и достоверность, а также убедительная связь между результатами оценки и успехом в рабочей деятельности на уровне сотрудника и организации в целом.

Традиционные оценки, использующиеся при найме на работу (например, измеряющие когнитивные способности, личностные характеристики, рабочие примеры и др.) раз за разом демонстрируют устойчивую связь с успешностью в работе. Другие методы оценки (такие как составление профилей и анализ почерка), менее пригодны для отбора сотрудников, поскольку они в принципе не связаны с успешностью в работе.

Среди методов оценки, которые компании используют до и после найма, есть такие, как тесты навыков/знаний, личностные опросники, тесты когнитивных способностей / общего уровня интеллекта (см. Таблицу 10). Грамотно составленные и достоверные методы оценки могут сократить затраты времени, которое необходимо рекрутерам/нанимающим менеджерам для отсева кандидатов, а также могут быть использованы более последовательно, чем оценка резюме.

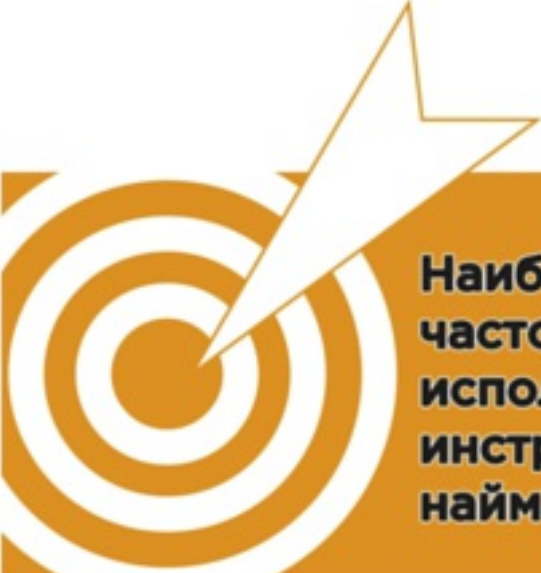
Самые популярные инструменты оценки в 2014 г.

До приема на работу:

Тесты навыков/знаний
Личностные опросники
Тесты когнитивных способностей/
общего уровня интеллекта
Тесты для оценки отдельных способностей
Тесты для оценки ситуационного мышления

После приема на работу:

Тесты навыков/знаний
Личностные опросники
Тесты на соответствие должности
Тесты для оценки отдельных способностей
Тесты когнитивных способностей/
общего уровня интеллекта



**Наиболее
часто
использующиеся
инструменты
найма**

Рассмотрение/скрининг резюме	92%
Проверка рекомендаций	84%
Рассмотрение заявок	81%
Проверка анкетных данных	81%
Руководства по проведению структурированного интервью	79%

Сравнительно низкие показатели использования инструментов оценки после приема на работу указывают на то, что при продвижении и развитии сотрудников организации используют субъективные критерии или основываются на данных о прошлых результатах и достижениях, которые могут быть не релевантными при продвижении на более высокую должность



Таблица 10: Использование инструментов оценки при отборе и после найма

Инструменты оценки	При отборе		После найма	
	2014	место	2014	место
Тесты навыков и знаний	73%	1	40%	1
Личностные опросники	62%	2	34%	2
Тесты когнитивных способностей/ общего уровня интеллекта	59%	3	24%	6
Тесты на соответствие должности	47%	4	27%	4
Тесты отдельных способностей	47%	4	25%	5
Тесты для оценки ситуационного мышления	43%	6	22%	7
Центры оценки персонала	41%	7	22%	7
Специально разработанные для данной должности инструменты оценки	39%	8	22%	7
Оценка биографической информации	37%	9	15%	12
Тесты на соответствие корпоративной культуре	33%	10	15%	12
Симуляция рабочего процесса	32%	11	20%	10
Опросники интересов	23%	12	16%	11

При более детальном рассмотрении инструментов оценки, используемых на этапе отбора и после приема на работу, можно отметить, что во втором случае тесты любого типа используются значительно реже.

Инструменты оценки примерно в два раза чаще используются перед приемом на работу, чем после. К примеру, тестирование навыков/знаний (наиболее часто используемый тест как в рамках отбора, так и после приема на работу) применяют 73% респондентов при найме, и лишь 40% — после приема на работу.

Похожая ситуация сложилась с личностными опросниками: 62% респондентов используют их до найма, и лишь 34% — после.



Установление взаимосвязей между оценкой персонала и результатами

Большинство компаний не отслеживают реакции кандидатов на тестирование и не связывают восприятие кандидатов с бизнес-результатами.

- 82% компаний отмечают важность положительной реакции кандидатов на организацию процесса найма, но лишь 40% на самом деле отслеживают такие реакции.
- Немногие организации видят важность положительных реакций кандидатов для чего-то еще, кроме процесса найма (к примеру, влияние на их будущие решения о покупках).

Можно установить связь между использованием инструментов оценки и широким кругом результатов. Некоторые из них являются рабочими областями HR, например, снижение текучести или время, необходимое для найма. При этом настоящая ценность инструментов объективной оценки заключена в их влиянии на результаты, достигаемые на уровне отдельных сотрудников, команд, функций и организации в целом. Задача HR состоит в убедительной демонстрации этой связи.

Сотрудники, одобряющие продукцию или услуги своих работодателей, с большей вероятностью работают в организациях со стратегическими HR-функциями.

- Из тех респондентов, которые очень хорошо относятся к продукции/услугам своих компаний, 80% рассматривают HR как стратегическую функцию организации, а 89% указывают, что в их компании решения о людях принимаются в контексте целей и задач бизнеса.
- Компании, чьи сотрудники высоко ценят их продукцию или услуги («промоутеры»), оценивают ВСЕ области HR как более приоритетные, по сравнению с теми компаниями, в которых сотрудники не одобряют продукцию или услуги компании («критики»).
- «Промоутеры» также указали, что их компании чаще используют информацию по оценке персонала для принятия бизнес-решений (58%), в отличие от «критиков» (37%).

Отношение к кандидатам как к клиентам

Все чаще организации считают важным то, как кандидаты воспринимают процесс отбора и найма. Исследования показывают, что восприятие процесса отбора влияет на выпадение кандидатов из этого процесса, намерение принять предложение о работе, восприятие организационной культуры и даже на будущие намерения покупать товары и услуги этой компании (Bauer, Maertz, Dolen & Campion, 1996). В некоторых организациях открываются специальные позиции, направленные исключительно на работу с опытом прохождения процедуры отбора и найма.



Важность отслеживания впечатлений кандидатов

Мы задали специалистам сферы HR ряд вопросов о важности впечатлений кандидатов и о том, отслеживают ли они их в процессе рекрутинга и найма.

Большинство (82%) указали, что реакции кандидатов важны с точки зрения результативности рекрутинга, и примерно две трети респондентов сообщили, что организациям крайне важно, чтобы у кандидатов был положительный опыт

Заметно меньшее число респондентов (40%) собирают данные для отслеживания реакций кандидатов. Без таких данных у организаций будут возникать трудности с пониманием того, почему некоторые кандидаты выпадают из процесса найма или отклоняют предложения о работе. Еще важнее понимать, что эти недочеты могут быть симптомом глубокого неудовлетворения процессом приема на работу, что, как станет видно далее, может в итоге оказать негативное воздействие на бизнес компании.

Зачем организациям отслеживать реакции кандидатов? Профессионалы в области HR видят прямую взаимосвязь между позитивным опытом, полученным кандидатом в ходе мероприятий отбора, и выгодой в рекрутинге и найме в ближайшей перспективе.

Примерно три четверти респондентов считают, что основными выгодами отслеживания реакций кандидатов являются улучшение репутации работодателя и удержание кандидатов в процессе отбора. Больше половины респондентов указывают, что результатом положительного кандидатского восприятия может стать конкурентное преимущество и повышение вероятности принятия предложений о работе.

Хотя в целом респонденты согласны с тем, что положительные реакции кандидатов выгодны для HR, далеко не все связывают конкретную выгоду (например, улучшение репутации работодателя) с улучшением результатов и повышением эффективности организации в целом. Лишь четверть респондентов связывают реакции кандидатов с доходами организации (к примеру, оценивая возможную потерю доходов как следствие того, что кандидат решает больше не покупать продукцию компании в будущем).

Тем не менее, то, как организации обращаются с неуспешными кандидатами, может оказывать такое же важное влияние на восприятие организации и на ее результаты, как и профессиональный уровень ее сотрудников. Наши исследования 2010 г. показывают, что 49% претендентов остаются с отрицательным впечатлением после неуспешной попытки устроиться на работу, в результате чего один из пяти кандидатов перестает покупать продукцию компании. Если предположить в качестве примера, что речь идет о магазине и что в среднем кандидаты тратят в нем около £95 (порядка 5500-6000 руб.) в неделю, то в течение 50 лет это обернется потерями в £238,000 (около 14,5 млн руб.).



Установление взаимосвязей между использованием инструментов оценки и результатами бизнеса

Воспринимают ли организации тестирование как нечто полезное, и связаны ли подобные представления с измеряемыми результатами? Любые инициативы должны представлять очевидную и измеримую ценность для организации, чтобы их под держали и претворили в жизнь.

Данные, собранные с помощью объективных способов оценки, можно связать с ключевыми показателями деятельности организаций для того, чтобы продемонстрировать общее влияние оценки талантов. СЕВ публикует ежегодный отчет, в котором фиксируется то, как организации устанавливают взаимосвязи между результатами оценки и ключевыми показателями бизнеса.

Наши данные показали, что большинство профессионалов в области HR считают, что тестирование ценно и важно как при приеме на работу, так и при развитии/продвижении сотрудников. Как уже было показано в таблице 10, тем не менее, меньшее число респондентов указали, что оценка критична при продвижении и/или развитии сотрудников, чем при приеме на работу. Более того, меньше половины респондентов указали, что собираются объективные данные, с помощью которых определяется эффективность методов оценки для найма и программ по развитию, что отражает отрицательную тенденцию.

С 2012 г. мы наблюдаем снижение количества профессионалов в области HR, собирающих данные о том, как мероприятия по оценке увеличивают ценность процессов найма (44% в 2014 г., по сравнению с 54% в 2013 г.) и программ по развитию персонала (37% в 2014 г., по сравнению с 42% в 2012 и 2013 гг.). Также снижается и доля тех, кто оценивает взаимосвязь между результатами мероприятий по развитию персонала и показателями бизнеса (37% в 2014 г., по сравнению с 47% в 2013 г.).

Хотя сбор объективных данных для оценки процесса найма или программ по развитию/продвижению сотрудников не является обычной процедурой, наши данные указывают на то, что треть профессионалов в области HR обязаны предоставлять данные, подтверждающие связь между использованием инструментов оценки и показателями, ключевыми для их организаций. Лишь один из пяти участников процесса изначально предполагает, что использование методов оценки персонала на самом деле приносит пользу и не требует предоставления подтверждающих данных.

Вовлечение/удержание сотрудников, ключевой приоритет в области HR на 2014 г., является наиболее часто упоминающимся бизнес-результатом (как до, так и после найма), на который направлена оценка. Производительность является еще одним бизнес-результатом, на которую нацелены профессионалы в области HR во время проведения оценки до и после найма. Тем не менее, всего около половины респондентов отмечают, что им хотелось бы повлиять на эти области за счет использования методов объективной оценки.



Новые тенденции в инструментах найма

Поиск информации в социальных сетях является наиболее вероятным способом найма работников в будущем, хотя лишь у четверти респондентов существуют официальные правила использования подобной информации

Как в 2014 г. выглядит процесс подачи заявления о приеме на работу? Какие типичные инструменты найма используются профессионалами в области HR, а какие продемонстрируют свою эффективность в будущем? Какие существуют различия в использовании инструментов найма в мире?

Некоторые инструменты найма прочно укоренились в качестве элементов процесса отбора и найма. Наши данные по этому вопросу указывают, что такие методы, как рассмотрение/скрининг резюме, проверка рекомендаций, рассмотрение заявок, руководства по проведению интервью год от года становятся наиболее часто используемыми в процессе отбора и найма: об их использовании говорят свыше трех четвертей респондентов.

Принимая во внимание то, насколько прочно укоренились эти основные инструменты найма, какие существуют возможности для внедрения новых инструментов, которые могли бы добавить ценности процессу отбора и найма? Существуют ли сходства между этими тенденциями в мире?

Как видно из таблицы 15, наши данные указывают на то, что социальные сети являются наиболее значительным новым инструментом, находящимся на стадии становления. Организации планируют использовать его как на формальной основе (например, разрабатывая критерии использования, а также шкалы для объективного измерения того, как нанимающий менеджер оценивает соответствие кандидатов требованиям должности), так и более неформально (например, с помощью использования таких социальных сетей, как Facebook и LinkedIn, для получения информации о кандидате). Специалисты в области HR чаще сообщают о том, что в ближайшем будущем планируют использовать формальный (18%) и неформальный (16%) поиск по социальным сетям, чем о планах по использованию какого-либо другого метода.

Существуют различия в том, какие инструменты найма планируется использовать в будущем в различных странах. Респонденты из стран Ближнего Востока/Африки предполагают, что будут использовать формальные и неформальные социальные медиа (28% и 29%, соответственно) чаще, чем респонденты из других частей света. Больше респондентов из стран Ближнего Востока/Африки также сообщают о внедрении других, более традиционных инструментов отбора и найма, таких как выполнение пробных заданий/центры оценки (25%). Для сравнения, меньше респондентов из Америки сообщают о заинтересованности в использовании социальных сетей как будущего инструмента найма (14% для формальных и 10% для неформальных поисков по социальным сетям). Возможно, это указывает на то, что в этих странах существуют более жесткие юридические условия, из-за чего использование этого инструмента является менее обоснованным.

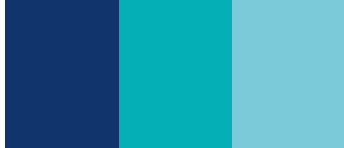


Таблица 15: Общие инструменты найма: планы на дальнейшее использование

Инструменты найма	% согласившихся					Страны Ближнего востока/ Африка
	Мировая выборка	Азия	Австралия/ Новая Зеландия	Америка	Европа	
Социальные сети — формальное изучение профиля	18%	21%	18%	14%	17%	28%
Социальные сети — неформальное изучение профиля	16%	21%	18%	10%	15%	29%
Выполнение пробных заданий/центры оценки	14%	14%	12%	12%	12%	25%
Структурированное интервью	11%	20%	3%	9%	10%	14%
Предварительные вопросы (определение минимальной квалификации)	11%	13%	4%	8%	10%	17%
Проверка по телефону (человеком или с помощью автоматизированной системы)	7%	10%	6%	4%	6%	16%
Проверка кредитного рейтинга	6%	12%	6%	2%	4%	13%
Изучение и проверка рекомендаций	5%	6%	0%	5%	6%	8%
Проверка на наркотики	5%	6%	8%	3%	4%	14%
Проверка анкетных данных	5%	4%	3%	1%	7%	10%
Неструктурированное интервью	4%	5%	2%	2%	4%	7%
Изучение и скрининг резюме	3%	7%	0%	1%	3%	5%
Рассмотрение заявок	3%	4%	3%	1%	4%	5%

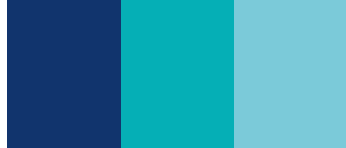
О чем хотят узнать менеджеры по подбору персонала, когда они используют социальные медиа?

В следующем разделе отчета мы рассмотрим, как использование социальных сетей и других технических инноваций в качестве инструмента найма меняет общее состояние сферы оценки талантов.

Читайте в следующем номере :

Часть 3: Технологии, применяемые в тестировании: IT-системы в HR, мобильные устройства и социальные сети

В следующем номере : Часть 3. Технологии, применяемые в тестировании



Компания CEB SHL Talent Measurement Solutions - мировой лидер в области объективной оценки людей, ежегодно мы проводим для наших клиентов 35 миллионов оценочных мероприятий

CEB SHL TMS предлагает проверенные и научно обоснованные инструменты объективной оценки, данные бенчмарков, технологии оценки, а также консультационные услуги. Весь комплекс наших продуктов и услуг помогает организациям оценивать, отбирать и развивать правильных людей для правильных должностей и ролей.

Наши решения помогают клиентам добиваться реальных результатов в бизнесе: повышения эффективности и результативности труда сотрудников, роста продаж и показателей удержания персонала, а в конечном итоге – роста выручки и прибыли компании.

Наши клиенты – ведущие российские и международные компании, которым мы помогаем строить системы управления талантами, планировать преемственность и развивать сотрудников, создавать современные и технологичные решения для отбора и продвижения лучших кандидатов для максимальной эффективности бизнеса.

В числе наших клиентов – более 94% компаний, входящих в список Fortune 100, более 87% членов списка Fortune 500 и 50% членов списка Global Fortune 500. Добейтесь устойчивого роста бизнеса за счет объективной оценки талантов!



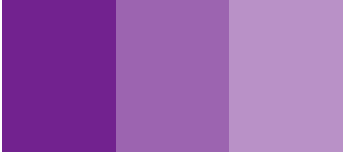
WHAT THE BEST COMPANIES DO

Мы глобальный лидер на рынке оценки талантов, и нашими услугами пользуются свыше 10 000 организаций в более чем 110 странах мира и 40 отраслях экономики



**LinkedIn назвала
25 самых востребованных
навыков в 2015 году**

**The 25 Hottest Skills
That Got People Hired
in 2015**



The 25 Hottest Skills That Got People Hired in 2014

Соцсеть для профессионалов LinkedIn, созданная для поиска и деловых контактов, представила в очередной раз список из 25 самых востребованных навыков и умений.

Они проанализировали самые популярные запросы своего сайта за 2014 год, изучили странички и трудовой стаж своих пользователей. Умения и трудовой стаж являются основой каждого профиля на LinkedIn.

В общем, если вы эксперт из того, что представлено в этом списке, то вы можете смело рассчитывать на хорошее предложение на рынке труда, несмотря на кризис 2015.

А если нет, то самое время научиться чему-то новому. Удачи !

- Статистический анализ и интеллектуальный анализ данных (Statistics Analysis and Data Mining)
- Межплатформенное программное обеспечение и интеграция ПО (Middleware and Integration Software)
- Системы хранения данных и управление ими (Storage Systems and Management)
- Сетевая и информационная безопасность (Network and Information Security)
- SEO и SEM (Search Engine Marketing)
- Бизнес-аналитика (Business Intelligence)
- Разработка мобильных приложений (Mobile Development)
- Веб-архитектура и навыки работы с Framework (Web Architecture and Development Framework)
- Разработка алгоритмов (Algorithm Design)
- Perl/Python/Ruby
- Обработка и хранение данных (Data engineering and Data warehousing)
- Управление маркетинговыми кампаниями (Marketing Campaign Management)
- Mac, Linux и Unix системы
- Дизайн пользовательских интерфейсов (User Interface Design)
- Рекрутинг (Recruiting)
- Диджитал и онлайн-маркетинг (Digital and Online Marketing)
- Компьютерная графика и анимация (Computer Graphics and Animation)
- Экономика (Economics)
- Java-разработка (Java Development)
- Дистрибуторский маркетинг (Channel Marketing)
- SAP и ERP-системы
- Дизайн интегральных схем (Integrated Circuit Design)
- Скриптовые языки программирования (Shell Scripting Language)
- Разработка игр (Game Development)
- Виртуализация (Virtualization)



СОБЫТИЯ

«Премия HR-бренд» — это независимая ежегодная премия за наиболее успешную работу над репутацией компании как работодателя

НОМИНАЦИИ

«СТОЛИЦА» — проект, реализованный в Москве

«СЕВЕРНАЯ СТОЛИЦА» — проект, реализованный в Санкт-Петербурге

«РЕГИОН» — проект, реализованный в одном или нескольких регионах России, включая Москву и Санкт-Петербург

«ФЕДЕРАЦИЯ» — проект, реализованный в нескольких регионах России, включая Москву и/или Санкт-Петербург

«МИР» — проект, реализованный в России и других странах мира
В каждой номинации присуждаются награды первой, второй и третьей степени.



Премия
HR-бренд 2014

Торжественная церемония награждения победителей «Премии HR-бренд 2014» состоится 11 марта 2015г

Это признание успеха компании в бизнес-сообществе, среди экспертов и коллег, клиентов и соискателей. А еще это красивейшая церемония награждения проектов победителей с участием ведущих российских и зарубежных специалистов в области HR, а также звезд эстрады.

Преимущества HR-брендинга:

уменьшение расходов на подбор персонала: соискатели сами выстраются к вам в очередь;

оптимизация расходов на работу с персоналом, в том числе прямая экономия на зарплатах; снижение текучести кадров; эффективный и нестандартный способ рекламы продуктов или услуг, предлагаемых компанией.

В итоге компания, работающая над своей репутацией, выигрывает вдвойне.

Работа с HR-брендом положительно сказывается на прибыли компании и акционеров.

**Примите участие
в главном конкурсе России
для работодателей !**

IV МЕЖДУНАРОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ ПО ИГРОВЫМ ПОДХОДАМ В ОБУЧЕНИИ И РАЗВИТИИ ПЕРСОНАЛА !

**Со всеми
игровыми
форматами - от
живых игр до
геймификации
бизнес-процессов
можно будет
познакомиться на
WORK, PLAY &
CREATE в Москве
14 февраля.**

**Как разработать
и запустить
геймификацию в
своей компании?**

**Приходите и
узнайте о лучших
кейсах и
решениях из
первых рук.**



**WORK, PLAY & CREATE это фестиваль,
в ходе которого встретятся ведущие компании и
разработчики игровых форматов в бизнесе,
HR-руководители и бизнес-тренеры**

14 ФЕВРАЛЯ 2015 года в Москве встретятся те, для кого деловые игры, геймификация и бизнес-симуляции это не пустой звук, те кто любит работу и ищет новые пути развития.

В рамках секций «Делюсь инструментом», «Премьера темы» и «Кейсы» лучшие разработчики бизнес-игр поделятся своими практическими наработками, расскажут об аспектах, которые еще не были представлены широкой публике и, конечно, продемонстрируют кейсы выполненных проектов.

Традиционно, пройдет «Тест-драйв бизнес-игр», во время которого участники смогут составить личное впечатление о конкретных игровых решениях.

Выставочная экспозиция представит возможность ознакомиться с различными играми, игровыми материалами, специальным оборудованием для тренингов, позволяющими внедрить игровые подходы в hr и бизнес процессы компании.

Участники конференции получат возможность:

- разобраться в современных подходах;
- сравнить подходы ведущих разработчиков игр;
- собрать идеи для создания собственной игры;
- узнать как составлять техническое задание на разработку игры и объявить мини-тендер;
- получить скидки на покупку готовых игр;
- получить новые профессиональные контакты;
- принять участие в розыгрыше призов.

«Graduate-2015»

**Фокус-тема:
«Прийти, чтобы
остаться».**

**Как разработать
долгосрочную
стратегию
привлечения,
развития и
удержания молодых
специалистов?»**



III Практическая конференция по привлечению молодых специалистов и работе с поколением Y: «Graduate-2015» пройдет в Москве, 19-20 февраля

Сегодня на рынке труда последствия демографической ямы 1980-90 х гг. становятся все заметней. Уже скоро для российского бизнеса это может обернуться катастрофической нехваткой кадров. Вопрос привлечения в компанию молодых специалистов выходит на первый план.

Как выстроить долгосрочную работу с ВУЗами и обеспечить предприятие постоянным притоком молодежи? Как привлечь самых конкурентоспособных выпускников и выстроить качественную систему наставничества? Как удержать молодежь в компании и не стать поставщиком кадров для рынка труда? Об этом и многом другом вы узнаете на III Практической конференции по работе с поколением Y «Graduate-2015».

Профессиональным мнением и своим опытом реализации долгосрочных graduate-программ поделятся признанные топ-менеджеры в сфере HR и развития бренда работодателя из крупных российских и международных компаний.

В составе докладчиков конференции Дмитрий Волошин, Mail.ru Group; Александр Божков, Danone; Эмма Кириченко, Schneider Electric; Катерина Попова, IBM; Татьяна Достова, «Тинькофф кредитные системы»; Ольга Делягина, «Группа МТС» и другие.

Чтобы учесть отраслевую специфику, программа разделена на две параллельные сессии для представителей производственных и непроизводственных компаний. Участников ждут разборы кейсов, открытые диалоги, и уже традиционная для конференции «Graduate», дискуссионная панель HRов со студентами.

Кадровые маневры: что ожидает HR в 2015 году?

Ключевые вопросы трудового и миграционного законодательства

Конференция посвящена одной из наиболее значимых тем 2015 года – решению кадровых вопросов в организации в условиях экономического спада, неустойчивого рынка HR и возрастающей волны иностранных рабочих.

В рамках ежегодной конференции ведущие специалисты в сфере HR, юристы и представители власти осветят наиболее актуальные вопросы трудовых правоотношений сторон, оценят результаты введенных законодательных изменений, рассмотрят ключевые судебные споры, а также поделятся практическими аспектами своей работы.



Медиахолдинг РБК приглашает вас принять участие в ежегодной конференции "Кадровые маневры-2015" 27 февраля

Ключевые темы:

- Аутстаффинг: чем грозит бизнесу введение запрета заемного труда с 1 января 2016
- Дистанционный труд: практические аспекты реализации законодательной новеллы
- Проблема правового статуса отдельных категорий работников (водители корпоративных автомобилей, гражданско-правовые подрядчики)
- Сокращение штата: пропорции, законодательные требования, риски, конфликтные увольнения, социальная ответственность работодателя
- Увеличение штрафов в области трудового законодательства: правовые последствия
- Труд иностранных граждан: новое в законодательстве
- Нарушение прав работников во время экономического кризиса: правообразующие решения в судебной практике
- Квотирование как один из методов защиты российского рынка труда в условиях снижения уровня занятости
- Трудовые правоотношения с иностранными гражданами
- Правоприменительная практика УФМС: позиция по основным вопросам оформления разрешительной документации на трудоустройство в России
- Судебная практика по делам о нарушении миграционного законодательства: ключевые решения

Читателям журнала «Компетенции» – скидка 20%

КУДА УХОДИТ ВРЕМЯ?*

Что вас отвлекает?



Как долго вы разбираете почту?



Время в дороге на работу и обратно?



Как долго вы обедаете и отдыхаете?



Как долго остаетесь сосредоточены без прерываний?



Время на встречах (за неделю)?



Сколько времени проводите в социальных сетях?





Над номером работали :

Отдел маркетинга и подписки:

Мамедова Лейла

Подписка на журнал

<http://hr-media.ru/podpiska-na-zhurnal>

Редактор, дизайн, верстка:

Королева Надежда

Наши авторы:

Алексей Широкопояс

Арина Гороховская

Татьяна Новикова

Валентина Митрофанова

Екатерина Гула

Иван Канардов

Людмила Богуш-Данд

Андрей Крупин

Ольга Щукина

Использованы результаты исследований :

LinkedIn,

Компания CEB SHL Talent

Measurement Solutions

Руководитель проекта, издатель

Рыкусова Ольга

olgarykusova@hr-media.ru

Главный редактор, аналитик и эксперт:

Широкопояс Алексей

89262108419 , consult2005@inbox.ru

Мобильное приложение

Дмитрий Королёв

Перепечатка без согласования запрещена.

При использовании материалов сайта и журнала прямая ссылка на журнал обязательна.

Журнал "КОМПЕТЕНЦИИ"

номер декабрь - январь 2015

Тираж 5000 подписчиков

Бесплатный выпуск

Разрешено бесплатное распространение журнала

16+, для читателей 16 лет и старше

#- знак окончания статьи.

СКАЧАЙТЕ НАШЕ МОБИЛЬНОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ

КОМПЕТЕНЦИИ

журнал



Журнал "Компетенции"

**Мобильное приложение
для iPhone и iPad**

