

# КОМПЕТЕНЦИИ

октябрь-ноябрь 2014

научно-практический журнал об  
управлении и развитии персонала

тема номера:

**УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ**

Об умении принимать управленческие решения

Как излечить прокрастинацию у сотрудников  
Создание договоренностей о выполнении задачи с  
безответственным сотрудником

Кейс АКБ «ФОРА - БАНК»  
«Клиентоориентированность – от слова к делу»  
Быстро выучить иностранный язык — возможно

Краудфандинг и краудсорсинг технологии в HR

Отчет о глобальных тенденциях в оценке персонала  
за 2014 год

Среди спикеров:

Yandex



Билайн™

Пряники

Северсталь

ИНТЕКО

LEROY MERLIN  
ТЕКТА GROUP

PHILIPS

BACARDI  
Imperial Tobacco

Ренесанс Кредит

@mail.ru

ABBYU

ANROM  
social business

МДМ Банк

PEPSICO

KASPERSKY Lab

Wheatley Group

Mondelēz International

РЕГИСТРИРУЙТЕСЬ  
СЕЙЧАС!  
СКИДКА 10%

при регистрации до  
5 октября 2014 г.

КОМУ ВАЖНО ПОСЕДИТЬ: ДИРЕКТОРУ ПО ВНЕШНИМ И ВНУТРЕННИМ КОММУНИКАЦИЯМ, УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ, ИТ-СПЕЦИАЛИСТАМ, РУКОВОДИТЕЛЮ КОРПОРАТИВНОГО ПОРТАЛА

X Всероссийская конференция для intranet-специалистов и руководителей отделов внутренних коммуникаций

# INTRANET RELOAD

## Russia Conference 2014/15

Социализация. Мобилизация. Геймификация.

26-28 ноября 2014  
Holiday Inn Moscow Lesnaya

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ КОНФЕРЕНЦИИ:



Дмитрий  
ФЕШИН,  
KASPERSKY  
LAB



Dennis  
AGUS,  
PHILIPS



Wendy  
JORDAN,  
WHEATLY  
GROUP



Татьяна  
НИКИФОРОВА,  
РЕНЕССАНС  
КРЕДИТ



Борис  
СТОЛЯРОВ,  
ВЫМПЕЛКОМ



Алексей  
СИДОРОВ,  
ИМПЕРИАЛ  
ТОБАККО

ЭКСКЛЮЗИВНОЕ  
ЕВРОПЕЙСКОЕ  
ИССЛЕДОВАНИЕ

Выступление  
победителей  
BEST INTRANET  
RUSSIA  
FORUM 2014

ПРИХОДИТЕ С ИТ  
СПЕЦИАЛИСТАМИ

Переоцените отношение к функционалу и безопасности своего проекта, получив новую информацию от экспертов

Вы сможете обсудить вопросы, которые волнуют вас больше всего, с лидерами в области intranet-порталов

Максимальное количество практических форматов и дискуссий. Темы, которые никто раньше не затрагивал и не освещал

Программа сформирована на основе качественных опросов специалистов intranet-порталов

КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ

- Будущее и настоящее интранет-портала как бизнес-оружия
- Как наметить вектор дальнейшего развития корпоративной сети при помощи аудита интранет-портала?
- Социальная сеть против интранета
- Мобильный интерфейс - необходимость или следующий шаг к эволюции интранет-портала?
- Применение геймификации в интранете для решения бизнес-задач



прими компетентное решение @  
**Quorum**

**quorum.guru/INT14**

26 НОЯБРЯ 2014  
СПЕЦИАЛЬНЫЙ ДЕНЬ  
Для тех, кто только  
запускает интранет

4

ДЕКАБРЯ 2014, МОСКВА  
«SWISSOTEL КРАСНЫЕ ХОЛМЫ»

XVIII ЕЖЕГОДНЫЙ ПРОЕКТ

**КАК БУДЕТ РАЗВИВАТЬСЯ РЫНОК ТРУДА  
В РОССИИ?**

- Влияние политической ситуации на рынок труда. Прогнозы и сценарии его развития.
- Внутренние и внешние миграции населения.
- Портрет и ожидания соискателя в России.
- Как изменяются политика и HR-бюджеты крупнейших работодателей?

**УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ  
ПРИ РЕОРГАНИЗАЦИИ БИЗНЕСА**

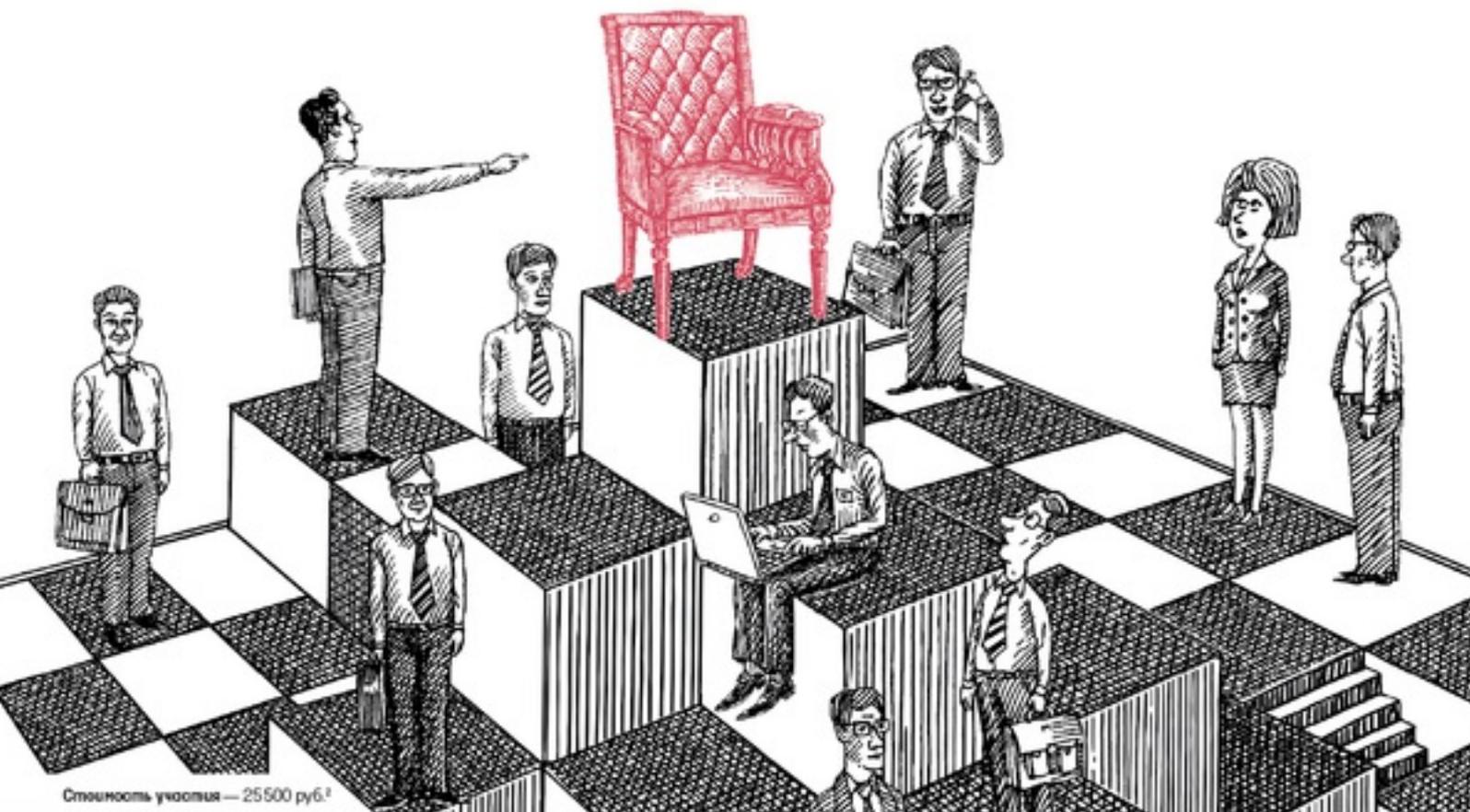
- Оптимизация организационной структуры и управление изменениями в организации.
- Опыт централизации и децентрализации HR.
- Эффективная HR-политика при M&A.
- Аспекты успешной HR-стратегии при франчайзинге.

**ЗАРУБЕЖНЫЕ HR-ПРАКТИКИ**

- В чем специфика управления персоналом в других странах?
- Какие практики можно перенять и с успехом использовать в российских компаниях?
- Как встречают вызовы новой страны руководители компаний, открывающие офисы за рубежом?
- Как обеспечить единую культуру в международных организациях?

**ИННОВАЦИОННЫЙ БИЗНЕС:  
ТЕХНОЛОГИИ И ЛЮДИ**

- Экспертная дискуссия. Как развивать инновационный дух и инновационную среду в корпорации?
- Экспертная дискуссия. Нужно ли бизнесу искать инновационные HR-решения и как это делать?
- Презентации отобранных стартапов со свежим и эффективным подходом к решению HR-задач.

Стоимость участия — 25 500 руб.<sup>2</sup>Руководитель проекта  
Арина Шагина  
(a.shaginyan@vedomosti.ru)Реклама и спонсорство  
Наталья Бондарева  
(n.bondareva@vedomosti.ru)Участие в форуме  
Алексей Монахов  
(a.monakhov@vedomosti.ru)[www.vedomosti.ru/events](http://www.vedomosti.ru/events)  
+7 (495) 956-25-36;  
+7 (495) 232-32-00

# В ЭТОМ ВЫПУСКЕ:

## УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

- 12 Об умении принимать управленческие решения

## УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

- 16 Как излечить прокрастинацию у сотрудников

## УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

- 22 Создание договоренностей о выполнении задачи с безответственным сотрудником

## тактика и практика HR

- 27 Быстрый и легкий способ выявить конфликтного сотрудника

## тактика и практика HR

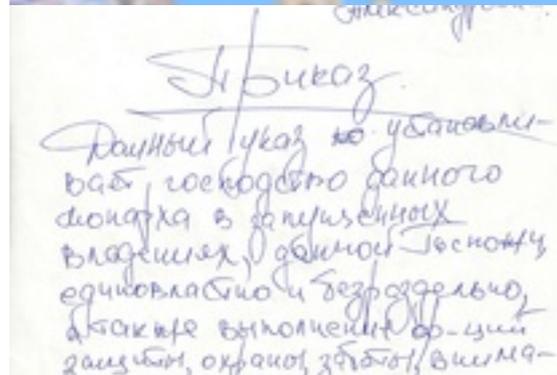
- 37 Проблемы трудоустройства или образовательный кризис?

## ТРЕНД

- 41 Краудфандинг и краудсорсинг технологии в HR

## HR КЕЙС

- 36 Кейс АКБ «ФОРА - БАНК»  
«Клиентоориентированность – от слова к делу»



# В ЭТОМ ВЫПУСКЕ:

## иностранные языки

- 53 Быстро выучить иностранный язык — возможно

## HR-исследования

- 56 Отчет о глобальных тенденциях в оценке персонала за 2014 год, компания SEB SHL Talent Measurement Solutions

## HR-исследования

- 73 "Качество кандидатов на российском рынке труда", международное рекрутинговое агентство Kelly Services

## ИТОГИ

- 78 Фотодайджест 15-ой юбилейной выставки и конференции HR&Trainings EXPO 2014  
Итоги Премии Trainings 2014

## ИТОГИ

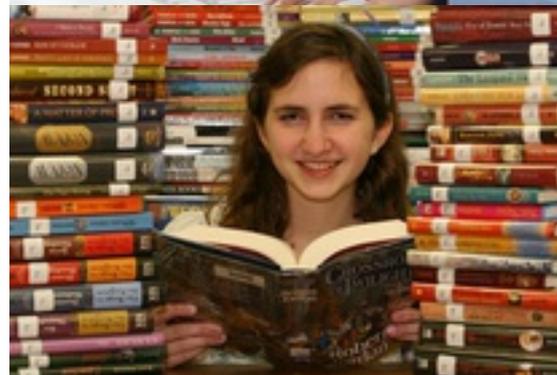
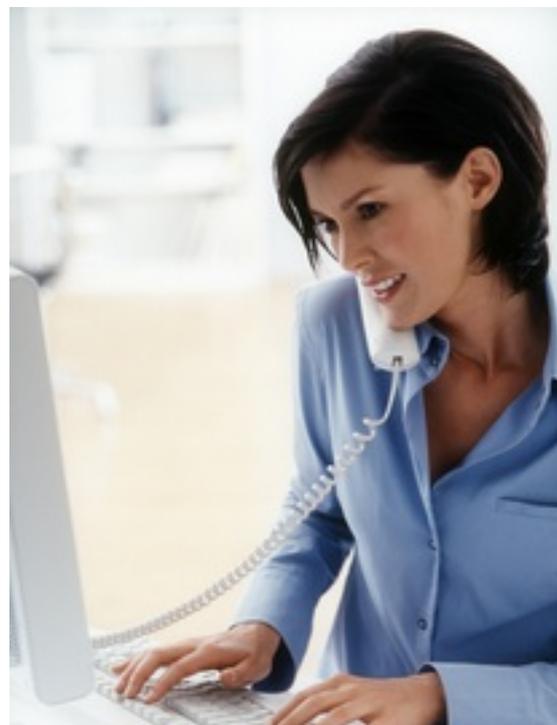
- 81 Фотодайджест "ХРУСТАЛЬНАЯ ПИРАМИДА" — 2014

## СОБЫТИЯ

- 84 -XVIII ежегодный HR-Форум газеты "Ведомости"

## СОБЫТИЯ

- 60 -Intranet – 2014. Внутренние коммуникации на службе бизнеса



# 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



## Слайды, бизнес и продажа идей!

Здравствуйтесь, Уважаемые Читатели!

Некоторое время назад мне пришлось побывать на конференции посвящённой искусству презентации. В первом же кофе-брейке я разговорился с другими участниками. Все они высказывали недоумение, почему на конференции по презентации им предлагают в программе: маркетинг, визуальные эффекты в рекламе и создание слайдов.... Я решил уточнить, что же эти участники хотели, когда шли на эту конференцию – и выяснил, большинство из них хотели, получить конкретные советы как убеждать слушателей. Мне захотелось понять корни этого разногласия.

Сначала разберёмся с возможными значениями этого термина. Первое значение, которое приходит на ум – презентация как слайд-шоу. И тогда действительно это мастерство создания визуальных образов, схем, структур и диаграмм для того, чтобы быть понятным. Второе значение- это представление публике чего-то нового, так сказать первый контакт человечества с ещё одним проявлением чьей-то гениальности. А, как известно, первое впечатление для большинства людей – оно же второе, третье и четвертое ...если сразу не западёт в сердце. И цель этого шоу запасть в сердце ... ну, или остаться в памяти. И третье я бы сказал финальное значение, оно же самое сложное для понимания – продажа идеи слушателям, со всеми вытекающими бизнес – последствиям. А вот **это очень близко к основной идее этого номера журнала – принятие управленческого решения.** Ведь решение часто приходится не только принять, но и ещё и продать как идею: коллегам, руководству, партнёрам, подчинённым. Это уже очень серьёзно, сколько блистательных решений было не понято, не услышано и поэтому не осуществлено. Сколько карьер не достигли своего пика, потому что не хватило убедительности для решающего выступления на совещании. Ни красивые слайды, ни вызывающее поведение здесь не помогут. Главное на самом деле это способность именно ПРОДАВАТЬ идею конкретным слушателям, и делать это в соответствии с совещательной культурой компании.

Ваш главный редактор Алексей Широкопояс (Алекс).

# УБЕДИТЕЛЬНОЕ ВЫСТУПЛЕНИЕ НА СОВЕЩАНИИ

## РЕКОМЕНДУЕМ..

*Чтобы добиться, профессионального успеха мало быть экспертом в своей области, необходимо уметь убедительно заявить свою точку зрения руководству и коллегам на совещании.*



## Тренинг Алексея Широкопояса

Два дня интенсивных практических упражнений.

После прохождения тренинга все участники добились реальных карьерных успехов!

Гарантированная постановка навыков проведения убедительной презентации.

Предоставление отчёта в виде двух видеозаписей презентации каждого участника в начале и конце тренинга.

Видеоотчёт об успешности - убедительное доказательство успеха развития персонала на Вашем предприятии.

**Для получения дополнительной информации:**

**тел: 8-926-210-84-19**

**e-mail: [consult2005@inbox.ru](mailto:consult2005@inbox.ru)**

# «Управление вовлеченностью»

«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.



## Превратите корпоративный Новый год в развивающую сессию!

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](mailto:consult2005@inbox.ru)**

## «ПЕРЕВОЗЧИКИ»



### Что это такое?

В современном мире, где постоянны только изменения, всё большее значение в конкурентной борьбе приобретает человеческий фактор, который необходимо постоянно развивать для того, чтобы организации оставались эффективными в условиях быстро меняющейся среды.

Бизнес-симуляция «Перевозчики» моделирует бизнес и его отдельные аспекты, сохраняя их основные характеристики. Поэтому, действуя в этой игровой среде, участники приобретают знания и навыки, которые в дальнейшем можно будет легко использовать в реальной жизни.

Бизнес-симуляция обеспечивает высокую вовлеченность участников и создает эмоционально насыщенную атмосферу, поэтому выводы, которые делают участники, запоминаются надолго.

Бизнес-симуляция «Перевозчики» представляет собой уникальный игровой тренажёр, который моделирует основные бизнес-процессы и ситуации межфункционального взаимодействия сотрудников разных подразделений компании.

### CASE STUDY



ОАО «Объединенный  
пенсионный администратор»

#### Ситуация

Запрос на построение межфункциональной коммуникации в команде топ-менеджеров. Потребность перейти от принятия решений первым лицом к самостоятельности принятия решения внутри управленческой команды, а так же сориентировать команду на совместное видение целей и задач вместо работы только в своей зоне ответственности.

#### Предложенное решение

Было решено провести однодневное мероприятие, построенное на основании бизнес-симуляции «Перевозчики» с добавлением между раундами игры проблематизирующие и обучающие блоки по принятию решений внутри управленческой команды.

#### Результат

В процессе мероприятия участники поменяли внутреннюю установку с индивидуальной самостоятельной работы в своей зоне ответственности на необходимость активной коммуникации со всеми подразделениями. Участники выяснили, что для принятия управленческих решений необходима целостная картина и информация от всех подразделений задействованных в рабочем процессе. Дополнительным результатом являлся настрой и инициатива участников в самостоятельном изменении формата межфункциональной коммуникации в зависимости от решаемых задач и целей стоящих перед управленческой командой.

### ЭФФЕКТ ОТ ОБУЧЕНИЯ

- Участники лучше понимают взаимосвязь бизнес подразделений
- Развиваются навыки анализа информации и принятия решений
- Участники понимают и видят в игре все «проблемные зоны» межфункционального взаимодействия
- Участники понимают особенности продвижения идей и экономически обоснованных инноваций внутри компании
- Участники получают инструменты улучшения коммуникаций и решения межфункциональных проблем
- Участники понимают важность правильной организации и проведения совещаний

### МОЖЕТ БЫТЬ ИСПОЛЬЗОВАНА ДЛЯ

- Эффектного открытия общей программы обучения
- Улучшения м/ф взаимодействий между отделами
- Знакомства и начала работы проектных команд
- «Разогрева» перед страт. сессиями или другими командными мероприятиями
- Проведения командообразующего мероприятия в рамках конференций и совещаний, с участием как сотрудников, партнеров так и клиентов компании



**Тема номера**

**УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ  
РЕШЕНИЯ**

## Об умении принимать управленческие решения

Умение правильно принимать управленческие решения – это настоящее искусство, которое доступно, к сожалению, далеко не каждому руководителю. Судите сами, как свидетельствует неумолимая статистика, есть три основных причины некачественного выполнения задания. Примерно в 40% подобных случаев виноваты обстоятельства, в 30% - повинны исполнители, а еще в 30% - руководители, принимающие неверные решения.

Причины подобных явлений могут носить различный характер, в частности: психологический, экономический или чисто организационный.

Приведем конкретные примеры:

- Большой объем принимаемых решений. Если руководитель компании принимает в год более 1000 различных решений, то, в конце концов, их качество может снизиться.

- Принимаемые решения иногда идут в разрез с принятыми до этого или же в какой-то степени дублируют их. В результате снижение эффективности этой функции.

- Спускаясь по иерархической лестнице компании, решения не должны наталкиваться на расхождение интересов. Замысел и цели задания должны оставаться едиными по «дороге» от руководителя к непосредственному исполнителю.

- Необходима четкая конкретика при постановке задачи. Общие фразы, типа «повысить требования», «обратить внимание», «принять нужные меры» - должны быть исключены из лексики руководителя во время озвучивания целей. Подобные «псевдозадачи» - прямой путь к «псевдоуправлению».

- Отсутствие достаточного уровня технологизации процессов принятия управленческих решений.



**Алексей Широкопояс,**

**главный редактор  
журнала  
"Компетенции"**

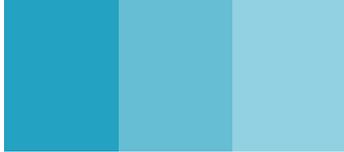
# Ошибки управленческих решений

**Н**еправильное или недостаточное делегирование полномочий приводит к отсутствию баланса во взаимодействии с различными подразделениями. Признаком подобной проблемы является тот факт, что руководитель уделяет непропорционально большое внимание работе всего одного отдела.

- Разработка решений без ведома будущего исполнителя. Работник с большим качеством будет выполнять задание даже повышенной сложности, если сам принимал участие в его разработке.
- Отведение нереально коротких сроков для выполнения той или иной управленческой задачи. Действительно, в этом существует определенный стимул для мобилизации работника, однако не стоит обесценивать критерий сроков таким образом.
- Недостаточное количество инновационных решений.
- Отсутствие конкретных критериев необходимых для исполнителя: размытые сроки, неопределенные инструменты и т.д.
- Недостаточное внимание основным инструментам делопроизводства.
- Отсутствие достаточного количества «качественной» информации для принятия единственно верного управленческого решения.
- Некачественный механизм оценки выполненных управленческих задач. В большинстве случаев отнюдь недостаточно проконтролировать соблюдение отведенного срока или объем работы.
- Принятие эмоциональных решений, не имеющих ничего общего с целями компании и здравым смыслом.
- Игнорирование системного видения ситуации и системного подхода к ней. Не учитывается наличие разнообразных факторов.
- Выбор руководителем наиболее стереотипного и предсказуемого решения из множества более интересных альтернатив.
- Игнорирование возможных рисков, отсутствие «запасного плана».
- Излишняя поспешность и отсутствие полной осмысленности принимаемого решения.
- Недопустимое принятие желаемого за действительное, или использование лже-предпосылок.
- Постановка во главу угла принципа компромисса: принятие решение не потому, что оно единственно верное, а с целью примирения интересов различных точек зрения.

Анализ предпосылок, ведущих к низкопробным решениям, позволит снизить их количество, тем самым обеспечивая компании повышение эффективности функционирования.

Существуют определенные психологические секреты, которые успешный руководитель должен использовать наряду с техническими, правовыми и организационными критериями своей работы. Например, некоторые заблаговременно создают в коллективе благоприятную обстановку, граничащую с праздничной, чтобы спровоцировать у подчиненных положительную реакцию во время озвучивания принятого решения.



## Психология «качественного» управленческого решения

**Р**ешения должны быть прозрачными и обоснованными. Ни в коей мере решение не должно вызывать у подчиненных сомнений в его рациональности и объективности. Исполнителям должно быть предельно ясно не только «что нужно сделать», но также понятны такие моменты как:

- Почему стоит выполнить решение именно так, как озвучено руководителем
- Какие улучшения это принесет для предприятия в целом и каждого сотрудника в частности
- Почему из всех альтернатив руководителем был избран именно этот вариант.

Обязательная своевременность принимаемого решения.

Этот аспект является вторым по значимости при принятии «качественного» управленческого решения. Действительно, запоздалое решение вряд ли сможет исправить сложившуюся ситуацию. Здесь работает принцип ложки, которая дорога именно к обеду, а не в какое-то другое время. Поэтому руководитель должен строго контролировать временные рамки, которые он отводит себе для принятия очередного стратегического решения. Ведь чем дольше он будет заниматься его формулировкой, тем, по сути, меньше останется времени у исполнителя на то, чтобы воплотить его в жизнь.

Работа с ожиданиями подчиненных.

Это не только очень важный аспект, но и один из наиболее сложно выполнимых. Речь пойдет о том, что не всегда решения, которые принимает руководитель, правильно воспринимаются коллективом. Для глубокого анализа проблемы ранжируем все типы решений на три вида:

- Разрешающие
- Запрещающие
- Конструктивные

С разрешающими решениями все более или менее понятно: подчиненный проявляет инициативу, предлагает новый путь в своей работе и обосновывает его объективную пользу для предприятия. Руководитель тщательно анализирует предложение, сравнивает его возможные результаты с имеющимися перспективами и дает активному работнику «зеленый свет».

С запрещающими решениями дело обстоит хуже. Если большинство предложений, которые выдвигаются вашими подчиненными, не будут воплощаться в жизнь, они, в конце концов, прекратят их разрабатывать – то есть откажутся от этой функции. Все это приведет к подрыву авторитета руководителя.

Конструктивные решения – это один из наиболее интересных подходов к стратегии предприятия. Грамотный руководитель наметит нужный ему план и аккуратно подведет подчиненного к тому, чтобы он сам озвучил ему верное стратегическое решение. После этого он начальник милостиво «разрешает» работнику воплотить его инициативу в жизнь. Некоторые руководители не хотят подобным образом наступать на хвост собственному тщеславию. Однако на деле такой принцип демонстрирует достойную эффективность.



Не менее важным и интересным фактором в принятии верных решений, является их сопоставимость с реальными возможностями для исполнения. Так, различают следующие типы самооценки руководителей:

- Неадекватно завышенная (необоснованная переоценка средств и сил) - в данном случае руководитель устанавливает задачи непосильные для работников.
- Неадекватно заниженная - здесь речь идет о задачах, которые гораздо легче реальных возможностей работников.
- Адекватно завышенная (реальное представление о своих возможностях) – при этом задачи вполне соответствуют средствам компании и силам подчиненных.
- Адекватно заниженная (понимание определенной ограниченности сил и средств)- задачи скромные, но, тем не менее, полезные для предприятия.

Существует и другой вариант, при котором руководитель нарочно ставит для коллектива более легкие задачи,

чем те, которые они в состоянии выполнить. Он делает это для того, чтобы дать работникам почувствовать вкус победы.

Однако психологи отмечают, что более полезной для подчиненных является значительная, но посильная нагрузка. Напоследок поговорим о рамках, регламентации деятельности подчиненных. Существует три вида таких рамок:

- Инструктирующая – разрабатывается подробная схема работы подчиненного под конкретную цель. Проявление инициативы в данном случае – недопустимо.
- Поэтапная – строго регламентированы базовые моменты. В остальном подчиненный имеет право на определенную свободу действий.
- Целевая – схема выполнения намечена примерно. Главное, поставлена цель – должен быть результат. Средства и способы исполнитель выбирает на свое усмотрение в рамках действующих на предприятии приказов и культуры. #



**"Как излечить  
прокрастинацию у  
сотрудников"**

**"Прокрастинация из  
непонятого явления  
превратилась в уважаемое  
"заболевание", которое в  
действительности говорит  
только об одном - не  
соответствующий уровень  
загрузки человека задачами."**

**Людмила Богуш-Данд,**

**учредитель тренинговой  
компании "Студия управления  
временем BogushTime"**

# О причинах прокрастинации и методах ее устранения у сотрудников

**В**се чаще и чаще можно услышать вопрос о том, как лечить прокрастинацию, у себя, у близких, у сотрудников. Все больше и больше консультантов и шаманов-пинателей собирают свой урожай на неспособности человека вовремя выполнять задачи и завершать дела.

Более того, прокрастинация из непонятого явления превратилась в уважаемое “заболевание”. Которое в действительности говорит только об одном - не соответствующий уровень загрузки человека задачами.

По определению, слово “прокрастинация” произошло от английского “to procrastinate” - откладывать изо дня в день, мешкать. А популярность прокрастинация получила в силу того, что из безвредного переноса выполнения какой-либо задачи на “потом” она со временем превращается в особое и весьма вредное психологическое состояние, зачастую действительно требующее профессионального вмешательства.

Проблема прокрастинации в том, что превратившись в состояние, то есть перманентное явление, она оказывает негативное влияние на самооценку, на продуктивность, на развитие перспектив, и как следствие - на доход компании. Поэтому задача руководителя заключается в том, что вовремя отследить заражение сотрудника прокрастинацией, вылечить его и не допустить эпидемии. В этой статье пойдет речь о причинах прокрастинации и методах ее устранения у сотрудников.

Для того, чтобы прокрастинация стала проблемой, должно произойти что-то из следующего:

- 1) человеку нужно впасть в замешательство от обилия отложенных дел,
- 2) человеку нужно впасть в замешательство от непонимания своего предназначения и начать саботировать самого себя,
- 3) человеку нужно накопить достаточный объем прошлых неудач,
- 4) человека нужно завалить задачами сверх его уровня хаотичности,
- 5) человеку нужно не давать задач достаточно в соответствии с его персональным уровнем хаотичности.

Отследить прокрастинацию своевременно можно с помощью введения ежедневного планирования, Недельного Боевого Плана и статистик. А для того, чтобы поставить диагноз, вам нужно регулярно проводить координации между подразделениями, чтобы ввести в компании культуру “проектной работы”, означающую вовлеченность каждого подразделения и сотрудника в достижение общего результата. Конечно же, для этого результат должен быть определен в деталях, количествах и сроках. Как только вы увидели, что какое-то подразделение регулярно отстает по квотам выполнения плана, сразу же ищите в этом подразделении сотрудника, создающего заторы на линиях. Возможно, вам повезло, и он пока еще только один. Вычислить его так же несложно при наличии Недельного Боевого Плана и статистик.

“Недельный Боевой План” (см. рис.1) - это рабочий недельный план (НБП) сотрудника, в который заключается в том, что сотрудник на основании результатов прошедшей недели (что выражается в виде “состояния”, определяемого на основании тренда графика его статистик) составляет список задач на следующую неделю. Важно, чтобы в плане были указаны не только действия, но их сроки, время-затраты и конечный результат, который работник намерен получить в этом действии. Например, не “позвонить Ивану Ивановичу 25 сентября”, а “Звонок директору компании “Х” о поставках товара “У”, 25 сентября в 14.00, продолжительность 15 минут, результат - согласованная поставка товара “У” на 10 000 у.е. в сентябре и высланный договор на подпись”.

## Недельный Боевой План

Неделя № \_\_\_\_\_

Даты \_\_\_\_\_

Пост \_\_\_\_\_

Сотрудник \_\_\_\_\_

Состояние \_\_\_\_\_

№	Действие, задача	Дата выполнения	Количество часов на выполнение	Ожидаемый результат

## Отчет по Недельному Боевому Плану

Неделя № \_\_\_\_\_

Даты \_\_\_\_\_

Пост \_\_\_\_\_

Сотрудник \_\_\_\_\_

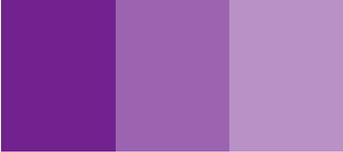
Сотояние \_\_\_\_\_

№	Действие, задача	Дата выполнения	Количество часов на выполнение	Полученный результат

# В

конце недели сотрудник должен отчитаться в форме “Отчета о Недельном Боевом Плане”

В нем он указывает фактические затраты и фактический результат (ОНБП). Например, “Звонок Директору компании “Х”, 25 сентября в 14.15, продолжительность 15 минут, результат - выставлен счет на 15 000 у.е. на сентябрь, подписан договор на 3 месяца”. Так же в ОНБП могут появиться действия, которые не были в самом НБП в начале недели, но они возникли в течение рабочего процесса.



## Многие руководители совершают ошибку: стремясь выполнить поставленные задачи, они отодвигают непродуктивного сотрудника в сторону и либо делают его задачи сами, либо перебрасывают эти задачи другому сотруднику

**Д**ля экономии бумаги и времени вы можете сделать это одним бланком, просто добавив графы “фактическое”. Недельный Боевой План и статистики помогут вам быстро диагностировать проблемного сотрудника. И выполнить вашу главную задачу - заставить его производить свой продукт на посту.

Задача руководителя - разобраться в причинах плохого психологического состояния сотрудника. Многие руководители совершают ошибку: стремясь выполнить поставленные перед подразделением задачи, они отодвигают непродуктивного сотрудника в сторону и либо делают его задачи сами, либо перебрасывают эти задачи другому сотруднику, еще сохранившему свою продуктивность. В обоих случаях решение не верное, потому что таким образом проблема не устраняется, а наоборот - распространяется на других сотрудников или даже на самого руководителя. Ведь появляются дополнительные задачи, которые относятся к категории “плюс-хаотичность” (когда количество задач превышает индивидуальную способность к выполнению), а это означает п.п. 1 и 4, так же выполнение не своей задачи вызывает проблему п. 2.

Здесь следует сделать еще одно пояснение - что такое хаотичность. В мире всегда происходят какие-то изменения, то есть присутствует определенное количество хаотичности, не организованного и неожиданного потока частиц и энергий. Это то, что многие называют форс-мажором, что, кстати, неверно. Потому что форс-мажор происходит непредсказуемо, а хаотичность сама по себе предсказуема, ведь вы совершенно точно знаете, что завтрашний день не будет таким же, как вчерашний, как минимум по минутам он будет длиннее или короче предыдущего.

А у каждого человека есть своя способность того, каким количеством движения он может управлять, например, как жонглер может работать одновременно с определенным количеством шариков так, что они не будут выпадать из рук. Это называется “нормальная хаотичность”. Так же может быть “плюс-хаотичность”, когда у жонглера шариков больше, чем он умеет обрабатывать, тогда какие-то шарики будут падать, а жонглер будет сбиваться и терять и все остальные. Когда у сотрудника задач больше, чем он может обрабатывать, то сотрудник совершает много ошибок и принимает глупые решения. И третье состояние - это “минус-хаотичность”, когда шариков меньше, чем жонглер умеет ловить. Тогда человеку становится скучно и он начинает создавать проблемы себе и другим, может заболеть, или вызвать тот самый форс-мажор, чтобы всем было чем заняться. Запомните, один сотрудник может легко сделать так, что всем остальным десяти сотрудникам придется очень быстро бегать.

Именно поэтому просто перебросить задачи с непродуктивного сотрудника на продуктивного или взять сделать самому - вам не поможет, а лишь распространит проблему на других. Что же делать?

Если вы видите, что сотрудник понизил свою производительность и вам нужно его регулярно “пинать”, не спешите с ним расставаться и не махните на него рукой, а сделайте то, что вы, как руководитель и должны делать - проведите расследование. Пригласите сотрудника и попросите его составить список всех задач, которые у него есть, актуальных и “подвисших”. Будьте готовы к тому, что вам придется столкнуться с сопротивлением, непониманием, иногда даже возможны слезы.

## Как успешно “вылечить сотрудников от прокрастинации”

Вам нужно быть настойчивым, не сдаваться и настаивать. По опыту известно, что на такое выписывание нужно около 25-30 минут. Не качайте головой “где же мне столько времени взять” - ваша работа заключается не в том, чтобы работать самому, а в том, чтобы заставить работать ваших сотрудников. Посмотрите на сотрудника как на станок - он должен работать и производить, а если он сломался - вы должны его отремонтировать!

Я не беру сейчас экстремальные случаи, когда вы изначально установили неисправный станок - тогда вам просто нужно избавиться от компании от своего присутствия, увы, вы для компании являетесь внутренним врагом. Вернуться к потерявшему продуктивность правильному сотруднику. После того, как список задач, актуальных и просроченных, будет составлен, помогите

сотруднику правильно составить его рабочее расписание, чтобы он: - выполнил актуальные задачи в срок, - завершил просроченное в возможное время, - поставил в известность всех, кого подвел, о том, когда он сможет завершить задачи, - вычеркнул то, что уже никому не нужно.

Заставьте сотрудника подсчитывать сумму времени, необходимую на выполнение запланированных задач, и следите за тем, чтобы он резервировал время для возможных форс-мажоров, которые обязательно случаются. После того, как вы убедитесь в том, что расписание у сотрудника есть, что оно графическое и с временными зазорами, и что его действительно можно выполнить за этот день, отправляйте сотрудника работать и договоритесь, что вы будете регулярно его контролировать.



**И конечно же, контролируйте - занесите контрольные точки в ваше расписание на день, установите напоминание и обязательно проверяйте, как идут дела.**

**Следующий день начните с проверки его расписания на день, применяя все уже известные вам правила.**

**В общей сложности, на восстановление “станка” у вас уйдет одна рабочая неделя, но оно того стоит! #**

# The Art of Procrastination

I should really get started on my homework.



But first I'll check my Facebook.



And my Twitter.



And my Tumblr.



And watch some YouTube.



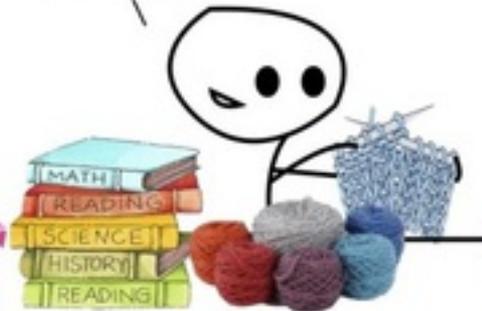
And have a snack.



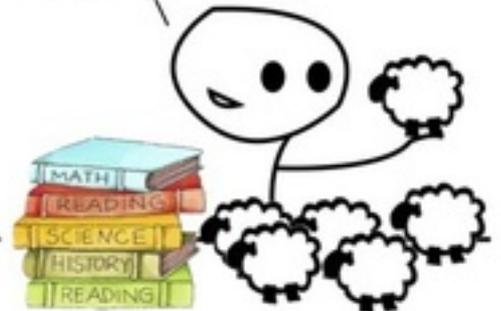
And do some origami.



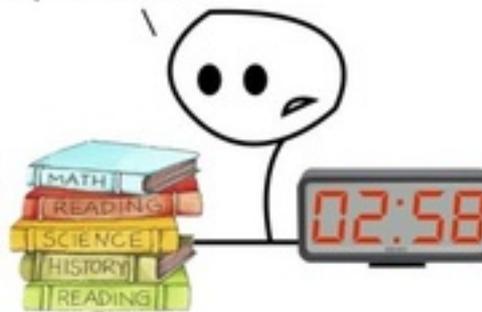
And knit a scarf.



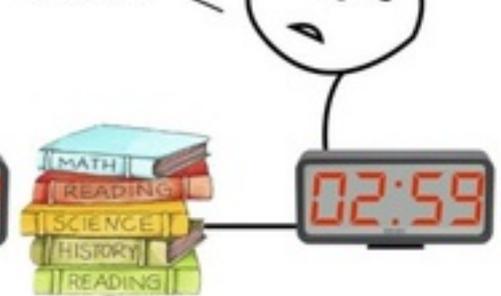
And count some sheep.



Shit, I haven't even started my homework.



I'll do it in school tomorrow.

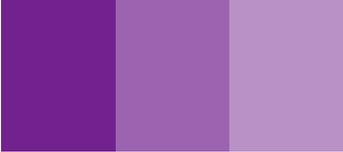




**Создание договоренностей  
о выполнении задачи с  
безответственным  
сотрудником,**

**Арина Гороховская,  
руководитель проекта  
RESPONSING**





## Постановка задачи безответственному сотруднику, который изначально не вызывает чувство доверия у руководителя

**В** данной статье, как и обещала, продолжу тему делегирования и закрепления договоренностей о выполнении. Речь пойдет о сложном случае – мы рассмотрим постановку задачи безответственному сотруднику, который изначально не вызывает чувство доверия у руководителя.

Сразу хочу оговориться: я уверена, что у дорогих читателей не бывает таких подчиненных. Всех безответственных сотрудников нам уже удалось либо уволить, либо перевоспитать. Однако если вдруг такой экземпляр достался вам по наследству и уволить его нет никакой возможности (потому что некий Петрович – двоюродный брат Генерального), то вам эта статья может очень даже пригодиться. Для примера возьмем ту же ситуацию контракта с ABC. А также предположим, что исполнитель точно является экспертом в данном вопросе и абсолютно спокойно может справиться с поручением. Однако прошлый опыт (а то и не один) говорит руководителю о том, что сотруднику не очень можно доверять.

Для этой категории персонала не обязательно подробно разъяснять риски и возможности предстоящей задачи, т.к. такие сотрудники обладают тонкой душевной организацией и могут обидеться:

*«Шеф, за кого Вы меня держите? Складывается впечатление, что Вы мне не доверяете!»*

Про сложности задачи тоже лучше не говорить, а то вновь обидятся:

*«Ну, вот, как сложную задачу – так мне, а как зарплату повысить, так уже целый год прошу».*

Безответственные такие обидчивые! Ну, оно и понятно – классическая позиция жертвы, которая ни на что не влияет и ничего не контролирует.

Чтобы договориться с таким сотрудником, руководитель перед коммуникацией должен тщательно подготовиться. Используем перспективное мышление и заглянем чуть-чуть вперед: на кого может в случае невыполнения работы скинуть ответственность такой сотрудник?

на руководителя (то есть на вас),

на контрагента (на клиента),

на коллег из других подразделений (например, на тех, кто готовил контракт),

на внешние обстоятельства (например, на погоду, время, пробки),

на своих подчиненных (если они есть).

В связи этим в процессе коммуникации надо проговорить именно эти моменты:

- *Здорово, Петрович, проходи, садись. Как твой новый стажер, справляется?*

(Этап установления контакта важен всегда, но тут особенно. Во-первых: это позволит Петровичу побухтеть и снять собственное эмоциональное напряжение, если оно есть. Во-вторых: это даст ему информацию о том, что руководитель понимает и уважает профессиональные трудности сотрудника)

## Советоваться с компетентным сотрудником полезно

**Х**орошо, что Вы его именно мне поручили. Другие бы не справились, такой он неумеха этот Ваш новый стажер. Чему их только в институтах учат? Но у меня не забалуешь. Работает как миленький.

(Главное, не прерывайте словесный поток, пусть отбухтит свое)  
- *Смотри, Петрович, хочу с тобой посоветоваться (компетентные сотрудники любят, когда руководитель с ними советуется). Наши юристы внесли изменения в контракт для ABC. Ты наверняка видел. Что скажешь?*

- *Да что тут сказать? Пятый пункт слишком жестко прописан. Такой контракт никогда не пройдет через их менеджера по закупкам.*

- *Я тоже думаю, что пятый пункт — основное препятствие. Ну, а какие варианты ты бы предложил? (критикуешь — предлагай) Может быть, обсудишь с нашими юристами и дашь свои предложения?*

- *Ну... (пауза длинная, потому что делать дополнительную работу безответственные сотрудники не любят) Да, в принципе, по-другому и не пропишешь.*

(Отлично! В последствии ему будет трудно скинуть ответственность на юристов)

- *А что скажешь про эту даму из отдела закупок Компании ABC? Общался с ней?*

- *Ребята рассказывали, что она всех отшивает.*

- *Как думаешь, какие аргументы могут на нее подействовать?*

(Советоваться с компетентным сотрудником полезно. Проблемы контрагента вы обсудили, на них потом тоже не скинешь)

- *В соответствии с шестым пунктом контракта мы можем дать скидку процентов 10.*

- *Согласен, Петрович, скидку дать можно (фраза-признание), но десять процентов много (все-таки решать должен руководитель).*

*Думаю, что им и пяти хватит. Это огромные деньги. А какие еще трудности ты видишь в предстоящих переговорах?*

(Экспертный сотрудник должен понимать, какие трудности могут помешать ему выполнить задание. Эта фраза сказана для того, чтобы он потом не оправдывал неудачу погодой, пробками и нехваткой времени)

## Техника «выбор без выбора»

**Д** а никаких больше не вижу. Я бы легко ее уговорил. (Есть! Он сам это сказал)

- Если честно, Петрович, только тебе я бы доверил подписание этого контракта. (Сотрудники любят, когда признают их исключительность)
- А только я бы и справился! (Внимание! Это пока не обещание, а всего лишь предположение)
- Какая помощь от меня тебе может понадобиться? (Это чтобы потом не перекидывал ответственность на руководителя)
- Ну, так как процесс займет почти весь день, скажу стажеру, чтобы звонил Вам, если какой экстренный случай возникнет, пока меня не будет.
- Не вопрос, пусть звонит, помогу ему. (Таким образом, у Петровича не будет возможности сказать впоследствии, что это стажер звонил ему в процессе переговоров и испортил все дело).
- Ну, что? В пятницу жду тебя с подписанным контрактом. В какое время тебе удобнее встретиться: до или после обеда? (Техника «выбор без выбора». С одной стороны у сотрудника возникает четкое ощущение того, что он сам назначил срок сдачи работы. С другой стороны, руководителю без разницы до или после, главное, подписанный контракт)
- Лучше после обеда. Давайте часика в три. (Сам обозначил договоренности)
- Договорились (ключевое слово!), жду тебя в 15-00 в пятницу с результатом.

Возможно, руководителю легче самому съездить заключить контракт с АВС, чем провести подобные переговоры с Петровичем. Однако если вы пару раз так сделаете, в следующий раз сотрудник либо изменит свое отношение к работе в сторону эффективности, либо уволится.

К большому сожалению, некоторые работодатели держатся изо всех сил за таких Петровичей, потому что в их головах содержатся все схемы и секреты Компании. Но не думают при этом о том, что условный Петрович не только крадет время у руководителя и тратит лишние деньги организации, но и расхолаживает весь коллектив вокруг себя. #

# 12.12.2014

с 10:00 до 18:00

Практическая конференция

## «Социальные сети в работе HR»

О практическом опыте работы HR с социальными сетями  
расскажут представители  
**MARS, IBS, Unilever, E&Y, Альфа-Банк**  
и другие HR-эксперты ведущих компаний.

Мы рассмотрим вопросы **массового подбора** и **рекрутинга**,  
и конечно поговорим об **HR-бренде!**

Организаторы конференции:

**HR-tv.ru** Видеоportal о работе и управлении персоналом HR-tv.ru

**smart** Кадровое агентство SMART  
RECRUITMENT AGENCY

Место проведения: г. Москва, «Арарат Парк Хаятт»

Подробности – на сайте: [www.hr-tv.ru/conf](http://www.hr-tv.ru/conf)

Контакты для регистрации:  
[elena@hr-tv.ru](mailto:elena@hr-tv.ru), +7 (926) 217 01 93

Скидка 5%  
указавшему  
кодовое слово  
“Компетенции”

... Любимо Кольцовича

" за качественное представление охватывающих  
сфере информационным терминологий. Руководство  
дет вам благодарности за фактически иници  
вательные усилия, а так же надеюсь обратит  
ли по локальным производствам "

13ч.



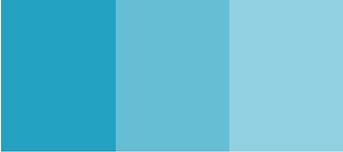
### **Быстрый и легкий способ выявить конфликтного сотрудника**

**"Анализ почерка, на  
сегодняшний день является  
одним из самых  
информативных методов  
психодиагностики личности,  
в т.ч. и при подборе  
персонала"**

**Ирина Бухарева,**

**эксперт-графолог,  
бизнес-консультант,  
руководитель**

**Представительства  
Института Графоанализа  
Инессы Гольдберг в Москве**



## Анализ почерка, на сегодняшний день, является одним из самых информативных методов психодиагностики личности

**В**ы когда-нибудь встречали в резюме соискателя на рабочие места следующие характеристики: «склонен к воровству», «конфликтен», «агрессивен», «отличается не адекватным поведением» и т.п.? Было бы, как минимум, странно, чтобы потенциальный работник написал о себе хотя бы часть правды?

Наоборот, многие кандидаты как под копирку пишут набор практически одинаковых определений: «коммуникабельный», «ответственный», «исполнительный» и т.п., пытаясь создать портрет практически идеального сотрудника - «отличного парня» или «девушки – комсомолки».

При кадровом отборе специалисты hr используют различные тестирования. Но бывает и так, что кандидат с легкостью обходит все «подводные камни», а как только заканчивается испытательный срок, то тут начинается целый «водевиль» и проблемы в коллективе – это лишь малая часть «айсберга». И никто не застрахован принять подобного человека на работу.

Конечно, конфликтные ситуации неизбежны. Но одно дело, когда они случаются время от времени, другое – если они происходят постоянно и их намеренно провоцирует один и тот же человек. А ведь именно такой человек может очень негативно повлиять на слаженную работу коллектива компании, доставив немало неприятностей впоследствии.

Как же избежать подобных ловушек и вовремя выявить конфликтное, или неадекватное поведение будущего сотрудника? Как не ошибиться?

Попросите пришедшего к вам на собеседование кандидата написать небольшой текст от руки – это наиболее быстрый и легкий способ выявить как конфликтность, наличие неблагоприятных склонностей личности, так и причины их происхождения. Анализ почерка, на сегодняшний день является одним из самых информативных методов психодиагностики личности, в т.ч. и при подборе персонала. Его преимуществами уже давно пользуются многие компании в странах Евросоюза, а также США, Канады и Израиля.

Конфликтность сотрудника может проявляться как в явной, открытой форме, когда человек попросту не умеет ее сдерживать и ярко выплескивает на окружающих, так и в скрытой форме, накапливающейся внутри и приводящей уже к саморазрушению. Чтобы понять, о чем именно идет речь, а также мотивы проявления, давайте обратимся к почеркам и разберем более подробно каждую ситуацию.

### **1. Открытая форма агрессии и конфликтного поведения, антисоциальность**

Внутренние импульсы и желание обладать исключительной властью толкают человека к завоеванию агрессивно доминирующей позиции во всех сферах, с которыми ему приходится каким-либо образом соприкасаться.

Здравствуйтесь!

Меня зовут Дмитрий. Это мое письмо  
уже иная. Моей истинной и истинной друж-  
бы. Кто в жизни ее знает, кроме моего  
работодателя и стрелкового агента? Возвращая  
в 1948г, пишу правой рукой, в руках

Тринадцатилетнюю историю не проходила ни  
разу, но в своей жизни была столько актуальных,  
загадочных и прощел столько теснот, что только себе  
не согласиться с вами. Вы пишете, что мы как  
участники и не только в борьбе и борьбе, но  
результаты. Мне кажется, что обладая определен-  
ными знаниями и опытом - можно. Ведь у нас  
агентов "зачесть" определенное количество, при  
каждом проверке и семейного дела. В 90-е годы в России  
я работаю в Министерстве электротехники и очень плохо  
процесс тестирования, которые проводили в нашем

Игнорирует социальные нормы и стандарты поведения, стремится противодействовать им, вследствие чего ему не свойственно считаться с чувствами окружающих. Одиночка по жизни, недоверчивый и подозрительный. Ждет постоянного подвоха извне и по этой причине считает, что лучший способ защиты – это нападение первым.

Он не будет молчать и выплеснет на «противника» - а именно так он воспринимает окружающих – весь свой гнев, язвительность и негатив. Более того, такой человек склонен с легкостью переворачивать только что произошедшее на ваших же глазах событие в свою сторону и с полной уверенностью настаивать на том, что только его вариант и есть - истина, давя «противника» прямо на глазах окружающих, которые поверят именно его аргументам и примут его сторону. В почерке наиболее ярко прослеживается экспансия – захват пространства листа, теснота между строками, между словами

игнорирование вообще какой-либо организации, гармоничного расположения текста и абзацев. Человек заполняет собой все имеющееся пространство, его «много», это его «территория», которую он четко обозначает, отвоевывает и будет защищать от «посягательств» до последнего.

Помимо сильного перегруза текстом, в почерке присутствует импульсивное движение, властное, доминантное, напористое. Выбросы направлены вправо вперед, с сильным нажимом. Объект изучения активный, нетерпеливый и не станет молчать, если дело коснется его интересов. Почерк показывает и высокий интеллектуальный уровень респондента, что проявляется в высокой скорости и нестандартности формы букв, имеющей существенные отличия от среднестатистических прописей, заметен индивидуальный стиль, нитеобразные связки, упрощения траектории письма.

## Характерные признаки почерка

**Н**о в его случае они выражены настолько сильно, что мы имеем дело уже с упрощенностью до проявления ущербности и игнорировании формы букв вообще – как конфликтности, агрессии и тотальном игнорировании окружающих и их интересов.

Это подтверждает и практически отсутствующая читабельность почерка, которая свидетельствует об игнорировании социального аспекта в целом и нежелание данного человека следовать общепринятым нормам и правилам.

Подведем первые итоги.

Характерные признаки почерка:

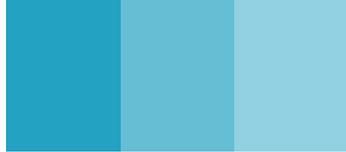
1. Экспансия – захват пространства листа,
2. Загруженное расположение текста – слишком мало белого, незаписанного пространства на листе,
3. Тесные расстояния между словами и строками,
4. Игнорирование или частичное игнорирование абзацев,
5. Задевание нижними отрезками букв соседних строк или вторжение в их зону,
6. Импульсивное движение письма: слишком быстрое, уверенное, доминантное, прогрессирующие линии, направленные вперед,
7. Сильный или очень сильный нажим,
8. Отличие от стандартов прописей,
9. Упрощения букв, сокращение траектории письма до ущербности в форме.

### **2. Открытая форма конфликтного поведения с проявлением физической силы**

Перед нами еще один яркий адепт агрессивного поведения и конфликтности. При проявлении такой формы поведения, мы можем говорить не только о явной активной агрессивной позиции данного человека по отношению к окружающим людям, но и проявлении ее крайней степени – физической силы.

Человек нетерпеливый, «взрывоопасный». Достаточно нескольких слов, чтобы он закипел и начал защищать свое эмоционально уязвимое «эго». Грубость, наглость, вульгарность поведения, чувство собственного величия занимают главенствующую роль, являясь, по сути, компенсаторным защитным механизмом личности. Интеграция в обществе происходит единственным знакомым для него путем – вымещением агрессии на окружающих, провоцированием конфликтов, в некоторых случаях, выражающихся в рукоприкладстве. Причина – желание доминировать и самоутверждаться за счет подавления других. Он просто не знает и не умеет завоевывать авторитет и выражать себя по-другому. Такой сценарий отношений закладывается еще в раннем детстве и несет отпечаток поведения родителей.

Первое, что выделяется - не просто крупный, а аномально крупный размер шрифта, как проявление компенсаторной самооценки, доходящей даже до мании величия - тип самосознания и поведения личности, выражающийся в крайней степени переоценки собственной важности, власти, гениальности и т.п. - вплоть до всемогущества.



И указ.

Данный указ ~~то~~ ~~убавляю-~~  
 ваю, господство данного  
 монарха в записанных  
 владениях, ~~в~~ ~~общей~~ ~~тесноте~~,  
 единовластно и безраздельно,  
 как же выполняются ~~об-~~ ~~щ-~~  
 защиты, охраны, заботы, ~~в~~ ~~шма-~~

Второй наиболее заметный признак – загруженное расположение текста на листе. Письмо идет единым сплошным массивом, лист слишком записан, перегружен текстом. И для такого человека главенствующим становится его собственное мнение – пусть даже и неверное, и субъективное. Он не умеет слушать и слышать окружающих людей, их проблемы и нужды попросту не важны. В этом почерке не только нет «воздуха», свободного пространства между строками и словами, но и нижние отростки букв вторгаются в верхнюю следующей строки, проходя насквозь еще и среднюю зону уже следующей строки. Это наглядно видно в словах «запущенных» - нижние части букв «з» и «у» прорываются в ниже расположенную строку, вторгаясь в слово «данной». В слове «указ» - «з» и «у» пронзают слово нижней строки «господство».

То же происходит и в других словах, например, «безраздельно», «защиты» и т.п.

Следующее – это очень сильный нажим, напор в почерке. Яркий, насыщенный цвет в штрихе как проекция сильной внутренней энергии и мотивации воплощения, но направленной не в то русло. В сочетании с импульсивным, необузданным движением почерка, оголтелой графомоторной скоростью без какого-либо контроля, выбросами во вне говорит об упрямстве, властности и доминантности, подавлении других людей своей «присутственностью».

И самое главное – это обилие резких, тупых окончаний штрихов, особенно в задевающих следующую строку нижних окончаниях букв. Здесь линия штриха не только не утончается к концу, а наоборот, резко рвется и так же подтверждает наличие таких качеств, как неприятие, агрессия у автора данного почерка.



Характерные признаки почерка:

1. Экспансия – захват пространства листа,
2. Загруженное расположение текста – слишком мало белого, незаписанного пространства на листе,
3. Тесные расстояния между словами и строками,
4. Игнорирование или частичное игнорирование абзацев,
5. Задевание нижними отростками букв соседних строк или вторжение в их зону,
6. Крупный или очень крупный размер букв,
7. Импульсивное движение письма: слишком быстрое, уверенное, доминантное; прогрессирующие линии, направленные вперед,
8. Сильный или очень сильный нажим,
9. Обилие резких, обрубленных штрихов, особенно в буквах, имеющих уходящие вниз отростки – «р», «ф» и т.п.

**3. Скрытая форма конфликтности, внутреннее напряжение, аутоагрессия**

Часто кажется, что агрессивное и конфликтное поведение имеет лишь ярко выраженный, даже публичный характер, но это не совсем так. Оно может иметь и скрытые формы проявления, не совсем заметные окружающим при начальном восприятии человека.

Речь идет о виде агрессивного поведения, при котором враждебные действия направлены респондентом на самого себя. Он находится в постоянном напряжении, состоянии хронической тревожности и стрессе. Человек жесткий, подходящий ко всему с критичной позиции, упрямый, не умеющий расслабляться. «Его много», рядом с таким «вздохнуть» сложно. За счет сенсорного, конкретного восприятия действительности и низкого уровня развития и интеллекта, видит мир лишь с узкой практической точки зрения. Эмоциональные потребности окружающих воспринимает как капризы, в ответ на которые может быть груб и довольно резок. Словесными выпадами реагирует на любую критику. Копит внутри себя нерастраченную энергию, зажимает и в резкой, негативной, категоричной форме выплескивает на окружающих, что, по сути, является защитой от «нападения».

## Графомоторика.

Достаточно интересная тема.  
Только сегодня узнала что оно существует  
интересно проанализировать и  
более детально изучить.

30 октября



Есть почерки, в которых количество угловатых форм находится в пределах нормы и в сочетании с естественной беглостью, гибкостью, продуктивной скоростью, они будут давать нам ассертивность – умение ладить с окружающими при наличии собственной позиции. Имеются почерки, где углов практически нет, которые могут говорить, как и о чрезмерной податливости данного человека, так и об «утекании между пальцев» и даже халатности. Здесь же другая сторона медали – углов и прямых чересчур много, что в сочетании с медленной психомоторной скоростью почерка, говорит о сильном уровне критичности, жесткости, упрямстве, категоричном отношении ко всему и ко всем – когда человеку не достает естественности, легкости, гибкости.

Сохраняется перегруженность текстом, очень мало белого, чистого пространства, много углов и палок при сильном контроле и при сильном нажиме,

статичном, застывшем движении почерка. Неразвитая форма букв – достаточно примитивная и банальная, – будто писал школьник младших классов, который только обучается процессу письма. Субъективизм восприятия окружающего мира, окружающей действительности и трактовки только под своим углом зрения. Агрессия имеет скрытую форму, человек пытается ее не показывать, спрятать, но время от времени она находит выход.

Характерные признаки почерка:

1. Сильная перегруженность текстом,
2. Тесные расстояния между словами и строками,
3. Обилие резких углов и прямых в форме букв,
4. Медленная графомоторная скорость, статичное движение почерка,
5. Сильная законтролированность почерка,
6. Неразвитость букв,
7. Тупые, обрывающиеся окончания штриха.

Я ...  
... Любимой Ксении ...  
... " за качественные представленные образовательные  
... в сфере информационных технологий. Руководство  
... выражает вам благодарность за дополнительные усилия  
... образовательные центры, а так же большое сотрудничество  
... по локальным производствам ...

28.05.13г.

#### 4. Скрытая форма конфликтности, психологические расстройства

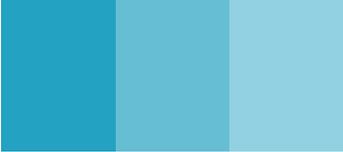
В данном случае мы имеем дело со скрытой, подавляемой время от времени, агрессией. Этот человек испытывает стресс и глубочайший дискомфорт, находясь в привычном для других людей обществе. Свою агрессию он копит, зажимает внутри себя, пытается контролировать. Но время от времени она все равно прорывается и выплескивается потоками язвительности и пренебрежения на окружающих людей. Все это происходит по причине внутреннего психологического дискомфорта и неблагополучия. Когда внутри человеку плохо, когда нет гармонии и слаженности, то, естественно, это находит выход во вне и в других областях, лишь осложняя жизнь как его самого, так и окружающих его людей в целом.

Первое, что бросается в глаза в почерке – это, безусловно, наличие огромного количества острых, резких,

угловатых букв. Почерк напоминает колючего ежа, либо забор, состоящий из острых прутьев и кольев. При медленной скорости, обилии углов видны достаточно тесные расстояния между словами.

Попытки писать слитно оборачиваются неумелым приписыванием букв одна к другой, создавая лишнюю загруженность и наполненность текстом. Видны так же и графомоторные трудности при самом письме. Такой человек игнорирует других людей, ему не хватает гибкости, в выражениях бывает язвительен и циничен. Все это происходит по причине наличия трудностей в адаптации, неумении приспосабливаться в обществе, отсутствии гибкой позиции.

Так же об этом говорит и практически полное отсутствие читабельности – как игнорирование социального аспекта в целом, незнании и непонимании о том, как правильно и гармонично строить отношения с другими людьми.



## Как видим, несмотря на разные причины и проявления конфликтности, многие признаки схожи и имеют тенденцию повторяться из почерка в почерк

**П**омимо этих проблем у автора почерка бедственное психологическое состояние, наличие психоневрологических патологий. Если посмотреть на слова текста, то видно, что они как бы разваливаются, состоят из отдельных частей.

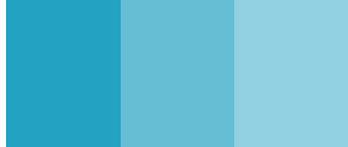
К примеру, буква «б» в слове «люблю» - 2 отрешенных друг от друга элемента: кружок и верхняя линия, лишь по смыслу напоминающие части букв. То же происходит и в словах: «благодарность», «обращают», «технологий», «дополнительные» и т.п.

Очень заметны сильные графомоторные затруднения при письме. Некоторые буквы, будто невзначай появляются - человек написав часть слова, вдруг вспомнил, что забыл еще одну его часть и приписал позже. Такое можно увидеть в слове «компанию» в букве «ю», слове «качественное», «обращают». При увеличении этого почерка есть сбои на микроуровне – дрожание штриха, сбои в регуляции нажима, будто человека кто-то постоянно толкал во время письма. Имеются и тупоконечные завершающие штрихи.

Характерные признаки почерка:

1. Сильная переполненность листа текстом,
2. Тесные расстояния между словами и/или строками,
3. Обилие углов или прямых в форме букв,
4. Медленная, надломленная графомоторная скорость, статика,
5. Сильная законтролированность признаков,
6. Сильный нажим с перепадами и колебаниями,
7. Тупые, обрывающиеся, конечные линии штриха,
8. Дрожания штриха на микроуровне (заметные при сильном увеличении почерка),
9. Распадающиеся на части буквы,
10. Слова, состоящие из отдельных частей.
11. Другие признаки психологического неблагополучия.

Как видим, несмотря на разные причины и проявления конфликтности, многие признаки схожи и имеют тенденцию повторяться из почерка в почерк. Но именно эти характерные особенности дадут вам ключ к определению конфликтности и агрессии возможных будущих сотрудников. И покажут секретные обходные пути, которые максимально отгородят вас от ошибок принять на работу таких людей, которые внесли бы разлад в ваш сложившийся дружный коллектив. #



## Тактика и практика HR

## Проблемы трудоустройства или образовательный кризис?

По прогнозам аналитиков, 2015 станет годом движения от просто рекрутмента к парадигме привлечения кандидатов. Для многих организаций это будет непросто, потому что такой переход подразумевает новые навыки и совершенно новый подход. Вместо простого закрытия вакансий компаниям придется находить ресурсы для долговременного успеха: например, для выработки миссии и стратегии коммуникации, которые привлекут потенциальных кандидатов.

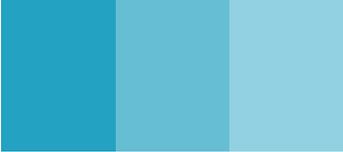
Однако, общеизвестным фактом остается то, что увеличение количества предлагаемых на рынке труда вакансий не соответствует росту количества выпускников образовательных учреждений. Таким образом, безработица остается одной из самых главных проблем для множества регионов.

Кроме того, многие представители бизнес-сообщества полагают, что их спрос на талантливых сотрудников не обеспечивается существующей системой образования. Исследование, проведенное Workforce Solutions, показывает, что более 60% работодателей указывают на недостаток у соискателей необходимых для работы навыков, даже не смотря на достаточно высокий образовательный уровень. Согласно статье Марты Уайт «Реальные причины, по которым выпускники не могут трудоустроиться», многие руководители также указывают на то, что сегодняшние соискатели не способны к критическому, творческому мышлению и оперативному решению возникающих проблем.



**Виктор Родионов ,**  
**старший**  
**преподаватель**  
**Института**  
**международных**  
**образовательных**  
**программ**

**Санкт-**  
**Петербургского**  
**Государственного**  
**Политехнического**  
**Университета**



## Мы можем задаться вопросом, имеем ли мы дело с проблемами на рынке труда или же, на самом деле, столкнулись с кризисом образовательной системы?

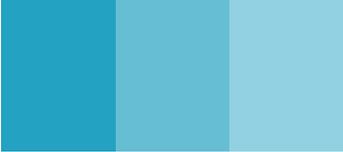
**С**итуация складывается очень сложно для всех участников. Не смотря на тот факт, что работодатели должны лишь пользоваться результатами успешной работой образовательных учреждений, на сегодняшний день, даже из многочисленных выпускников они не могут выбрать тех, кто им нужен.

И здесь мы можем задаться вопросом, имеем ли мы дело с проблемами на рынке труда или же, на самом деле, столкнулись с кризисом образовательной системы?

Попробуем разобраться в этом вопросе. Текущая тенденция, продолжающаяся уже третий десяток лет, и, кстати, не только в нашей стране – высшее образование из элитарного превратилось в массовое. Косвенно в этом виноват рынок труда, ведь сейчас хоть немного котируемую работу без высшего образования получить невозможно. Это приводит к тому, что образование получается формально, без четкого понимания, в какой области затем применять полученные знания. С другой стороны, даже если человек осознанно выбирал специальность, прилежно учился, то все это не гарантирует ему удачного трудоустройства. Учебные стандарты и реальные потребности рынка могут сильно различаться.

Говоря про перспективы выхода из текущей ситуации, давайте коснемся тенденций в области дистанционного образования. Важно, в первую очередь, отметить, что в условиях мобильности обучение перестает быть автономным процессом, который происходит только в учебные часы в рамках аудиторий. Теперь уроки могут эффективно осуществляться в любом месте и в любое время. Второй важной особенностью современного образовательного процесса становится геймификация или игрофикация – подход к образованию, который призван повышать вовлеченность в решение прикладных задач за счет игровых технологий. Основные аспекты игрофикации: динамика, то есть использование сценариев, требующих внимание пользователя и реакцию в реальном времени; механика – использование сценарных элементов, таких как: виртуальные награды, статусы, очки, виртуальные товары; эстетика – создание общего игрового впечатления, способствующего эмоциональной вовлеченности; социальное взаимодействие – широкий спектр техник, обеспечивающих межпользовательское взаимодействие, характерное для игр.

Следующей важной тенденцией в развитии дистанционного образования является стремительное распространение MOOC ( Massive Open Online Course), которое впервые в истории создает реальную альтернативу традиционной системе высшего образования. Совокупная аудитория Khan Academy, Coursera, Udacity уже превосходит аудиторию решений предыдущего поколения от MIT и Open University. Заявленная амбиция альянса Стэнфорда и MIT набрать в проекте Edx миллиард слушателей, скорее всего, в ближайшее время, станет реальностью.



## Система оценок, на которых базируется вся современная система образования, не соотносится с текущими потребностями рынка.

**Д**ополнительным подтверждением вышесказанного являются слова Ласло Бока, вице-президент Google, который отметил в интервью, что результаты многих американских стандартизированных тестов являются незначительным критерием при приеме людей на работу, и, что примечательно, почти пятая часть людей, работающих в Google, даже не закончили колледж.

По его мнению, система оценок, на которых базируется вся современная система образования, не соотносится с текущими потребностями рынка. По его мнению, работодатель заинтересован в том, чтобы обучать сотрудника уже на рабочем месте большинству требуемых знаний, в том числе посредством дистанционных образовательных технологий.

Ложкой дегтя в бочку меда дистанционного образования станет то, что в начале 2014 года была опубликована показательная статистика eDX, показывающая реальные достоинства и недостатки массовых курсов открытого онлайн-обучения. Из 841 687 человек, зарегистрировавшихся на курсах в первый год обучения, 469 702 просмотрели менее половины материалов выбранного ими курса; 35 937 просмотрели больше половины; лишь 43 196 изучили материалы в достаточной степени, чтобы получить сертификат об окончании; оставшиеся 292 852 человека вообще ни разу не просматривали содержание учебных материалов по курсу, который они выбрали.

К сожалению, между желанием, способностью и необходимостью учиться пролегает гигантская пропасть! Причины подобного поведения лежат на поверхности: никакой системы принуждения к учёбе на массовых курсах открытого онлайн-обучения не существует и не может существовать. Та же ситуация с мотивацией к обучению. Это может быть только собственное внутреннее осознанное желание слушателя и отчетливое понимание, зачем ему это нужно.

Отрадно отмечать, что проблемы, которые не всегда удается урегулировать крупным университетам и площадкам МООС, всё чаще решают молодые онлайн-платформы. В начале октября, например, был презентован новый российский сервис PolyLab – система, одновременно позволяющая учиться, устраиваться на работу и искать сотрудников. По задумке авторов, платформа поможет синхронизировать действия студентов, преподавателей и работодателей, способствуя решению задач каждого. На этой платформе преподаватели разрабатывают и размещают курсы в онлайн-среде. Параллельно, в этой же онлайн-среде работодатели создают и размещают вакансии, выбирают для них подходящие курсы и из людей, прошедших данные курсы, отбирают кандидатов. Результатом становится то, что люди учатся и ищут работу на единой онлайн-площадке. Преимущества такого подхода заключаются в том, студенты уже в процессе обучения рассматриваются как перспективные кандидаты на трудоустройство. Они всегда видят свои цели и имеют четкие маршруты их достижения. Таким образом, система существенно сокращает время на поиск кадров и обеспечивает организацию-работодателя непрерывным потоком подходящих кандидатов.

## Образовательные стандарты до сих пор оперируют понятиями индустриальной эпохи

В заключение хочется отметить, что современная экономика завершила переход от индустриальной к клиенто-ориентированной. Многие организации вообще перешли на уровень конкретно-целевой экономики, при которой существенно увеличилась скорость принятия решений, разнообразие и объем информации, влияющий на реализацию данных решений. Однако при этом, образовательные стандарты до сих пор оперируют понятиями индустриальной эпохи. Стандартизация и унификация учебных программ привели к абсолютной неподготовленности выпускников к работе в современных реалиях.

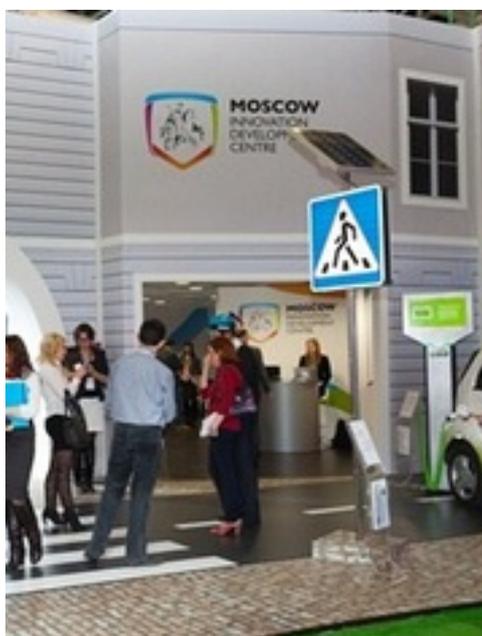
Так или иначе, необходимо продолжать выработку новой стратегии взаимодействия игроков рынка труда с образовательными учреждениями и платформами. Стратегии, направленной на тщательную «настройку» учебных программ под нужды конкретных работодателей. Стратегии, которая будет делать акцент на способностях каждого конкретного человека и на формировании для него прозрачного образовательного вектора с осязаемыми целями. Только такой подход поможет «перезагрузить» систему образования и дать компаниям мощнейший инструмент подготовки высококвалифицированных сотрудников. #



Читайте на  
**WWW.HR-MEDIA.RU**

обзор

**"19 крупнейших  
российских онлайн-  
образовательных  
проектов"**



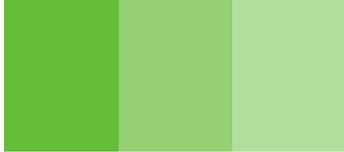
## **Тренд**

**Краудфандинг и краудсорсинг  
технологии в HR**

**"Вовлечение сотрудников  
Правительства Москвы в  
процесс управления через сбор  
идей и предложений"**

**Сергей Тихонов,**

**руководитель управления  
специальных проектов, Центр  
инновационного развития  
Москвы**



## **Первый международный форум Крауд-технологий «Crowd map 2014» прошел в Москве в начале октября.**

Организаторы объединили сразу несколько тем форума: **Краудфандинг, Краудсорсинг и Краудинвестинг**, в первую очередь, подчеркнув их важное значение в качестве инструментов развития нового бизнеса. На форуме собрались представители стартапов из разных направлений и сфер экономики, которые уже применили Крауд-модель для решения задач бизнеса и собрали достаточно данных для обсуждения практики использования Крауд-технологий в России.

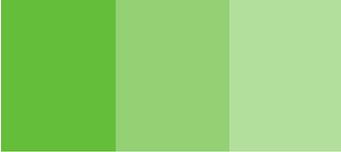
Редакция журнала побывала на Форуме. Нас интересовало, как эти технологии уже работают в сфере HR ?

### **Где можно использовать Крауд-модель в HR :**

- Создание имиджа современного работодателя.
- Проверка квалификации специалистов до официального найма.
- Обеспечение вовлеченности персонала в бизнес-процессы.
- Социальная активность как инструмент мотивации.
- Работа в обмен на работу без участия денег.

Предлагаем кейс **"Вовлечение сотрудников Правительства Москвы в процесс управления через сбор идей и предложений"**

Кейс представил **Сергей Тихонов**, руководитель управления специальных проектов, Центр инновационного развития Москвы



## Вовлечение сотрудников Правительства Москвы в процесс управления через сбор идей и предложений

**П**равительство Москвы – единая структура, насчитывает 200 000 чел.(от 57 тыс до 1000000 чел)

Какая задача стоит для нашей проектной команды ?  
Если говорить с точки зрения бизнеса – стать более конкурентноспособными, конкурентная среда заставляет находить возможности для выживания, иначе не бывает.

Что касается Правительства Москвы и госструктур – это другой тип организации. Здесь нет конкуренции, по сути. Но город сталкивается с конкуренцией другого уровня. Мегалополисы начинают конкурировать между собой. В первую очередь за людей, за креативный класс. Именно люди решают жить в этом городе или нет, платить здесь налоги или нет, отправлять сюда учиться своих детей или нет. Поэтому город хочет или не хочет – вынужден заниматься развитием этих институтов .

У нас работает система «Активный гражданин», система развивается. Одной из наших задач является создать условия для воплощения всех проектов, поступивших в эту систему как можно быстрее. Мы поставили задачу – заставить меняться и развиваться структуры государственного управления? Подобные задачи уже решаются HR-службами «РЖД» и «Сбербанком». Проблема – долго происходят изменения и принимаются решения. Иногда согласование письма идет до полугода.

Мы обратили внимание на проекты, сделанные «Сбербанком». Большинство предложений – это очень простые решения, которые реально помогли решить конкретный рабочий вопрос. В итоге эти маленькие решения приводят к серьезной экономии и времени и ресурсов.

Этот опыт вдохновил нас. Была создана платформа (система) для он-лайн сбора заявок, пожеланий и предложений для сотрудников государственных служб. Осталось создать систему мотивации для того, чтобы платформа заработала.

Но через несколько месяцев работы системы мы поняли, что она себя не оправдывает. Правительство Москвы никак не хотело меняться.

Было выделено ряд причин почему это произошло :

- Культуральные особенности, не позволившие нашим людям выделиться и предложить «правильное решение» проблемы
- Люди боятся отказа, в стиле « А , ты знаешь? Ну так иди и делай!»

## Проект «Новаторы Москвы»

В итоге появился совершенно новый проект «Новаторы Москвы». Что мы сделали? Это добровольный конкурс для сотрудников Правительства Москвы. Мы заручились поддержкой мэра Собянина, и задействовали всю вертикаль власти, нашли ответственных в департаментах.

Цель проекта – обеспечить качественный сервис государственных услуг, что в итоге поможет сэкономить временной и денежный ресурс. Это похоже на внутреннюю социальную сеть, где можно разместить проект, обсудить, оценить, поставить like и т д

Наша философия – люди на своих местах в итоге лучше всех знают, как улучшить рабочий процесс.

На сегодняшний день – 2000 зарегистрированных, 500 внедренных проектов. Сотрудники стали активно участвовать, мы подключили сайт проекта, медиа, внутренние СМИ, рейтинги департаментов.

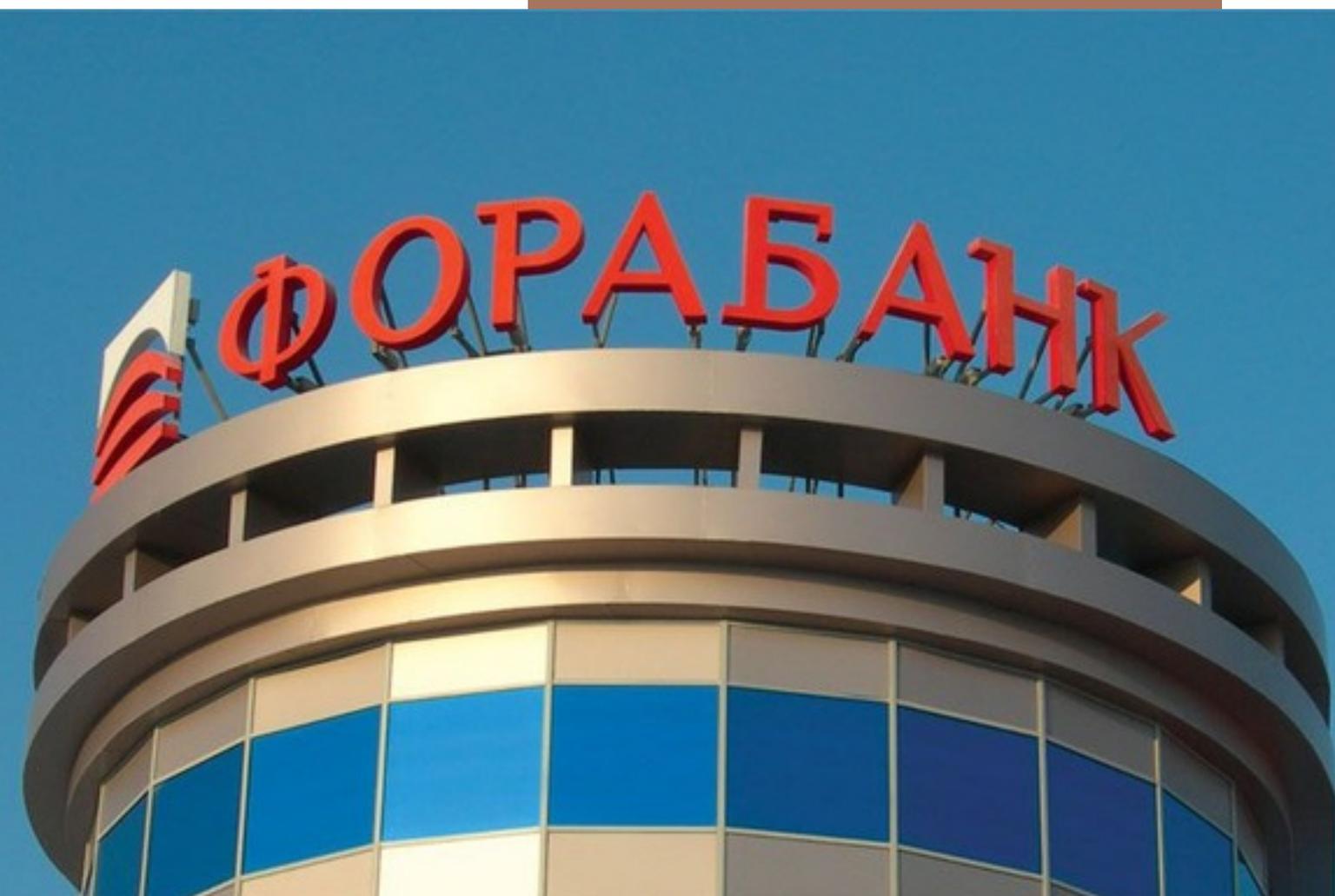
Самой важной задачей на данном этапе считаем запуск системы мониторинга результатов проектов. Ведь система управления идеями хороша, если все, что предложено и запущено в итоге осуществилось.

На наш взгляд, что в итоге меняет организационную культуру компании, это когда сотрудники и руководители видят, что их идеи внедряются, проблемы решаются, город получает ощутимую пользу. #



Читайте на  
**WWW.HR-MEDIA.RU**

**"Корпоративная  
почта.  
Почему пора  
отказаться от этого  
средства общения.  
Альтернатива?"**



### **Кейс АКБ «ФОРА - БАНК»**

**«Клиентоориентированность – от слова к делу»**

**"В этом проекте заложены измеряемые показатели, которые направлены на улучшение качества обслуживания клиентов банка и на повышение вовлеченности персонала."**

**Николай Петрович  
Копылович, директор по  
персоналу АКБ «ФОРА - БАНК»  
Карен Аракелян,  
начальник отдела развития  
человеческих ресурсов и  
мотивации  
АКБ «ФОРА - БАНК»**

**В настоящей статье мы хотели бы поделиться с Вами одним успешно реализованным проектом в АКБ «ФОРА-БАНК» (ЗАО), в таких непростых направлениях работы с персоналом, как мотивация и командная работа**

Эффективность реализации HR-проектов – одна из сложнейших практических задач в работе HR-подразделений. В большинстве случаев, службы управления персоналом сталкиваются с ситуацией, когда результат изменений или достижений в реализуемых проектах не всегда материально измерим (особенно в денежном выражении). Это приводит к определенным трудностям как на этапе убеждения руководства организации, о необходимости внедрения какой то программы или проекта, так и при оценке «Post Factum», после внедрения и реализации программы, особенно когда эффект трудно измерить.

В настоящей статье мы хотели бы поделиться с Вами одним успешно реализованным проектом в АКБ «ФОРА-БАНК» (ЗАО), в таких непростых направлениях работы с персоналом, как мотивация и командная работа.

Существенное преимущество реализованного проекта на наш взгляд, заключается в том, что в этом проекте заложены измеряемые показатели, которые направлены на улучшение качества обслуживания клиентов банка, и на повышение вовлеченности персонала, таким образом, помогающие осуществить оценку вышеуказанных параметров.

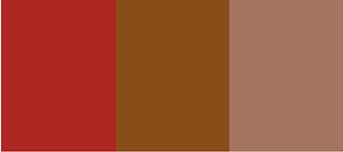
Как предисловие, ниже приведены критерии нашего видения о качестве обслуживания наших клиентов со стороны сотрудников фронт-офисов, на данном этапе развития организационной культуры:

В первую очередь, это профессионализм сотрудников, знание ими всех банковских продуктов и процедур проведения операций, этика общения с клиентами, приверженность к требованиям корпоративных норм по бизнес-этикету, внешнему виду, и навыкам построения долгосрочных отношений с клиентами.



**Автор кейса :**

**Карен Аракелян ,  
начальник отдела  
развития  
человеческих  
ресурсов и  
мотивации АКБ  
«ФОРА - БАНК»**



## **В дополнение к действующим в банке индивидуальным инструментам оценки персонала, была разработана методика группового стимулирования для сотрудников фронт-офисов банка**

**Н**еобходимость оценки и улучшения вышеуказанных параметров исходило из стратегии банка, которая четко сформулирована на клиентоориентированность и на создание долгосрочных партнерских отношений с клиентами банка.

В дополнение к действующим в банке индивидуальным инструментам оценки персонала, была разработана и внедрена методика группового стимулирования для сотрудников фронт-офисов (дополнительных офисов) банка.

При разработке методики мы поставили перед собой задачу, чтобы методика была достаточно простой (чтобы быть понятной абсолютно всем сотрудникам) и при этом решать несколько задач - повышение качества обслуживания клиентов, стимулирование роста бизнес-показателей фронт-офисов и банка, и в то же время она должна быть достаточно гибкой для быстрого реагирования на изменения рыночной конъюнктуры. После разработки и ее пилотного запуска на месяц, окончательной «отшлифовки» она выглядит следующим образом:

Целью рейтингования фронт-офисов является сравнительное определение и оценка бизнес-результатов, уровня сервиса и других показателей для структурных подразделений Банка. На основании полученных сравнительных данных применение групповых поощрений стимулирующего характера, в виде надбавки или доплаты (или других), и не материального поощрения в виде признания структурных подразделений лидирующими и соответственно наиболее эффективными. А так же, система рейтингования является стратегическим рычагом управления деятельностью Банка. Бизнес-показателями являются количественные и качественные показатели (либо их производные) для измерения и сравнения, которые приняты на рынках банковских и финансовых услуг, демографической, статистической среде.

Ниже приведены список бизнес показателей по системе рейтингования, понятия и термины системы.

Физическое лицо – клиент Банка не являющимся юридическим лицом

Юридическое лицо - клиент Банка не являющимся физическим лицом

Компонент рейтинга – типы банковских и не банковских функций/услуг перечисленные ниже, которые могут быть включены в систему рейтинга и являются параметром для сравнения.

РКО – расчетно-кассовое обслуживание физ. и юр. лиц (открытие, закрытие, ведение и обслуживание счетов)

Кредиты – кредитные продукты, которыми оперирует Банк на данном этапе сравнения

Валютные операции – купля и продажа валюты по наличному и безналичному расчету  
Привлечение средств – привлеченные средства от физ. и юр. лиц в виде вкладов и депозитов в соответствии с продуктовой линейкой Банка.

Оборот Сейфовых Ячеек – количество сданных в аренду сейфовых ячеек, поделенное на общее количество сейфовых ячеек, за период.

# Пошаговый расчет рейтинга

**У**ровень обслуживания клиентов – качественный показатель удовлетворенности клиента от оказанных ему банковских услуг.

Количество населения – количество населения в административном округе/районе, в месте нахождения фронт-офиса Банка.

Количество юр. лиц – количество зарегистрированных юридических лиц в административном округе/районе, в месте нахождения фронт-офиса Банка.

Бал – мера измерения рейтинга (совокупная сумма всех баллов всегда равна 100) для всех отдельных и совокупных компонентов.

Вес компонента – присваивается конкретному компоненту с учетом стратегических целей так, чтоб сумма всех компонентов была равна 100. По умолчанию вес компонента равен весу всех других компонентов, включенных в систему рейтинга (= 100 / количество компонентов)

Удельный вес - определяется как отношение веса конкретного компонента рейтинга к занимаемому им объему от общей суммы весов всех компонентов, которое равно 100.

Ниже представлено пошаговый расчет рейтинга;

**Шаг 1. Рассчитывается по каждому компоненту для каждого фронт-офиса;**

## **Рейтинг от РКО**

ПЮ = Юр. лица обслуженные / Юр лица, зарегистрированные в Районе X 100

РЮ = ПЮ фронт-офиса / Сумма всех фронт-офисов ПЮ X 100 (кол)

ПФ = Физ. лица обслуженные / Физ. лица, зарегистрированные в Районе X 100

РФ = ПФ фронт-офиса / Сумма всех фронт-офисов ПФ X РП = (Перевод + Выплаты) фронт-офиса / (Перевод + Выплаты) всех фронт-офисов X 100 (руб.)

Рейтинг РКО = (40 %ПЮ) + (30% ПФ)+ (30% РП)

Где ПЮ – Покрытие юр. лиц, РЮ -бал от покрытия, ПФ - Покрытие Физ. лиц , РФ – бал от покрытия физ. Лиц, РП – бал от переводов и выплат , Рейтинг РКО - бал от РКО в соотношении, пропорции ПЮ, ПФ, РП соответственно 40,30,30 может быть изменен с бизнес нуждами Банка для следующего периода Рейтингования.

## **Рейтинг Кредиты (К)**

К1 = Кредит фронт-офиса / Кредит всех фронт-офисов X 100 (руб.)

К2 = Кредит фронт-офиса / Кредит всех фронт-офисов X 100 (количество)

ПК = Просроченные Кредиты фронт-офиса / Просроченные Кредиты всех фронт-офисов X 100 (руб.)

## Пошаговый расчет рейтинга

**Р**ейтинг  $K = (70 \%K_1) + (30\% K_2) - ПК$   
Где  $K_1$  – бал кредита от выданных в рублях,  $K_2$  - бал от выданного количество кредитов,  $ПК$ - бал от просроченных кредитов (имеет отрицательное значение)

Рейтинг  $K$  - бал от кредитов в соотношении, пропорции  $K_1$ ,  $K_2$ , соответственно 70 и 30 может быть изменен с бизнес нуждами Банка для следующего периода Рейтингования.

### **Рейтинг Валютные Операции (ВО)**

$ВО = \text{Оборот (купля + продажа) фронт-офиса} / \text{Оборот (купля + продажа) всех фронт-офисов (руб.)}$

Где Рейтинг ПЮ – бал от оборота валютных операций

### **Рейтинг Привлечения Средств (ПС)**

$П_1 = \text{Количество (Открытых депозитов + Закрытых депозитов) фронт-офиса} / \text{Количество (Открытых депозитов + Закрытых депозитов) всех фронт-офисов} \times 100$  (шт.)

$П_2 = \text{Позитивный Баланс фронт-офиса (Открытых Депозитов – Закрытых депозитов)} / \text{Позитивный Баланс всех фронт-офисов (Открытых Депозитов – Закрытых депозитов)} \times 100$  (руб.)

Рейтинг  $ПС = (70 \%П_1) + (30\% П_2)$

Где  $П_1$  – бал от количества сделок по депозитам,  $П_2$  -бал от позитивного баланса от открытых и закрытых депозитов (фронт-офисам имеющим негативный баланс по умолчанию присваивается 0 баллов) Рейтинг  $ПС$  –бал от депозитных операций, соотношение  $П_1$ ,  $П_2$  соответственно 70 и 30 может быть изменен с бизнес нуждами Банка для следующего периода Рейтингования.

### **Рейтинг Оборот Сейфовых Ячеек (РОЯ)**

$ОЯ = \text{Арендвано сейфов за период} / \text{Количество сейфов в офисе} \times 100$

$РОЯ = ОЯ \text{ фронт-офиса} / ОЯ \text{ всех фронт-офисов} \times 100$  (шт.)

Где  $ОЯ$  – процент оборота сейфовых ячеек, Рейтинг  $РОЯ$  – бал от оборота сейфовых ячеек.

### **Рейтинг Карт (КК)**

$КК = \text{Количество Карт на обслуживании во фронт-офисе} / \text{Количество Карт на обслуживании во всех фронт-офисах} \times 100$  (шт.)

Где  $КК$ – бал от обслуживания банковских карт.

### **Рейтинг Уровень обслуживания клиентов (УОК)**

Для расчета качества обслуживания клиентов учитываются следующие показатели и соответствующие очки;

$КП$  - Количество положительных отзывов от клиентов (+ 2 очков за шт.). Ресурсы (источники): интернет, сайт, контакт-центр, книга жалоб и предложений, оценка «тайного» покупателя и тд.

$КЖ$  - Количество Жалоб клиентов (-2 очков за шт.). Ресурсы (источники): интернет, контакт-центр, устная и письменная жалоба, оценка «тайного» покупателя, и тд.

# Применение рейтинга для мер стимулирующего характера

**Е**жемесячный мониторинг тайных покупателей включает следующие параметры: коммуникация с клиентом, знание продуктов, корпоративные нормы по одежде и по внешнему виду, чистота офиса, наличие необходимых материалов, управление потоками, очередью

РП - Результат проверок (позитивный или негативный) со стороны внутренних уполномоченных структур Банка и федеральных органов надзора (+ 1 очко за позитивную оценку и – 1 за негативную).

АВ – Административное взыскание в письменной форме одного сотрудника фронт-офиса (- 1 очко за шт.)

АП - Административное поощрение в письменной форме одного сотрудника фронт-офиса (+ 1 очко за шт.) + ОК = Сумма очков ДОП офиса / Сума очков всех ДОП X 100 - ОК = - Сумма очков ДОП офиса / -Сума очков всех ДОП X 100

Где + ОК – бал для тех фронт-офисов, у которых сумма очков имеет статус «позитивный» за период от всех позитивных по банку, - ОК негативный бал для тех фронт-офисов, у которых сумма очков имеет статус «негативный» за период от суммы всех негативных по банку.

## **Шаг 2. Расчет среднего бала рейтинга по фронт-офисам**

Расчет производится методом определения среднего бала от всех баллов компонентов.  $P = (PKO + K + BO + ПС + РОЯ + КК + |OK|) / 6$  По умолчанию Вес каждого компонента равно 100 / количество компонентов. Для стимуляции одного или нескольких продуктов банка компоненту может быть присвоен другой удельный вес за счет веса другого компонента

## **Шаг 3. Ранжирование по системе рейтинга**

Ранжирование происходит дивизионно: Фронт-офисы по географическому расположению и характеристике бизнес среды разделяются на 3 дивизиона:

- Бизнес (В)
- Торговые центры (ТС)
- «Спальные» районы (S)

Применение рейтинга для мер стимулирующего характера

### **1. Материальное стимулирование**

С целью стимулирования производительности труда, группового мотивирования сотрудников, улучшения командной работы для достижения намеченных бизнес-результатов Банка, согласно ст. 135 ТК РФ, применяются доплаты к окладом сотрудников фронт-офисов за соответствующий уровень рейтинга. В каждом дивизионе за высший уровень рейтинга устанавливается и выплачивается всем сотрудникам премия стимулирующего характера.

В случае перехода сотрудника (временно или постоянно) в другой фронт-офис за ним остается присвоенный рейтинг и выплачивается соответствующая доплата. Для подменных сотрудников применяется наивысший рейтинг от тех фронт-офисов, к которым они прикомандированы.

## Нематериальное стимулирование

Присвоенный Рейтинг несет в себе элементы оценки работы и определенного статуса признания лидирующих и наиболее эффективных фронт-офисов. По отношению к ним применяются не материальные стимулирующие действия, такие как благодарности, поощрения командными мероприятиями, сертификаты, переходящие кубки и другие меры признания хорошей командной работы. Низкий рейтинг не может служить для административных взысканий, либо других мер административных наказаний, для отстающих подразделений. Для них составляются рабочие планы, бизнес-планы по повышению эффективности работы, руководство по отношению к ним ведет политику развития и наставничества по разным бизнес-процессам.

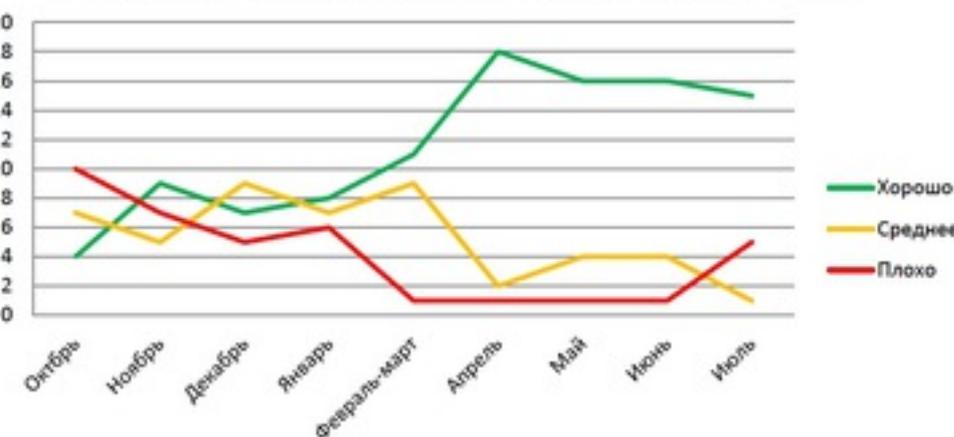
Рейтинг подсчитывается каждый месяц и резюмируется за квартал,

который присваивается конкретному фронт-офису на 3 месяца (квартал).

Ежемесячно проводится подсчет тренда рейтинга и коммуницируется с фронт-офисами для поддержания заинтересованности и состязательности между ними.

Система до ее запуска была продемонстрирована всем сотрудникам фронт-офисов, было организовано тренинги по тематикам обслуживания клиентов и командообразования, проводятся с определенной периодичностью. Без должной коммуникации и вовлеченности сотрудников невозможно реализовать изменения в организации. Было детально объяснено каждому сотруднику, почему внедряется система, и какие цели она преследует, и почему Клиентоориентированность является залогом удачного бизнеса, а удачный бизнес - залог хорошего рабочего места.

Мониторинг совокупного качества обслуживания от тайного Покупателя 13-14г.



Далее система продемонстрировала хорошую динамику развития бизнес-показателей и качества обслуживания.

На рисунке графично показаны данные с октября 2013 по июль 2014.

## Послесловие

В результате внедрения системы мы смогли достичь следующих улучшений: Логарифмическая линия тренда показывает, что совокупное качество обслуживания во фронт-офисах улучшилось (по отношению к стандарту качества) от 14% до 76%, и аналогично количество фронт-офисов с проблемным качеством обслуживания снизилось соответственно от 43% до 5%.

Разрыв между положительными и негативными отзывами клиентов соответственно  
Положительные (от совокупного) от 35% до 73%  
Негативные (от совокупного) от 65% до 27%

Учитывая коммерческую тайну, мы не можем озвучивать изменения в бизнес-показателях, но в целом система себя оправдала, и довольный клиент - это залог удачного бизнеса тут применим в прямом смысле.

Сейчас в банке разрабатываются корпоративные и функциональные компетенции – цель построение HR систем (отбор и найм, обучение, оценка, вознаграждение) основанных на компетенциях. По мере внедрения новых подходов и систем в работе с персоналом, мы обязательно поделимся опытом внедрения.

Ниже приведено несколько примеров обратной связи от руководителей фронт-офисов. #



--"Для нас это первая победа, и сотрудники действительно были очень рады, оживлены."  
--"Я думаю, это будет хорошим стимулом для улучшения показателей и качества обслуживания."  
--"Система рейтингования положительно влияет на работу сотрудников фронт-офиса. Развивает стремление сотрудников полностью удовлетворить потребность клиентов, чтобы он остался доволен обслуживанием для получения положительного отзыва, который влияет на рейтинг фронт-офиса."



**8 дней спустя**

**"Быстро выучить  
иностраный язык —  
возможно.  
И это не биохимия или  
чудеса эффекта плацебо"**



**Анна Гершвальд,  
языковой тренинговый  
центр "Свобода Слова"**

## Три кита быстрого изучения языка

**В** 2012 году перед нашей компанией стояла амбициозная задача — выучить английский язык и свободно начать на нем говорить за 6 месяцев для участия в международном проекте «Западная Курна 2».

*"Практически все наши сотрудники, основная часть которых являлись обладателями «нулевого» уровня владения языком, отнеслись к этой идее скептически. Обучение стартовало в сентябре 2012 года, за это время команда прошла 4 тренинга с «погружением» (по 8 дней). В марте 2013 они отправилась в Ирак. С разговорным английским.*

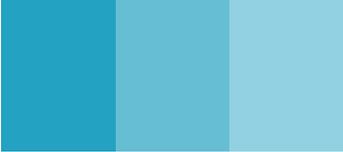
*Директор по работе с персоналом и организационному развитию, LUKOIL Mid-East Limited "*

Быстро выучить иностранный язык — возможно. И это не биохимия или чудеса эффекта плацебо. Технологии образования не стоят на месте, и если раньше для более-менее продуктивного обучения нужно было просидеть за партой около 2000 часов, то сейчас такой подход можно сравнить с процессом добывания огня пещерным человеком. Правда, период раннего палеолита остался за плечами более миллиона лет назад, а мы все продолжаем верить, что учить иностранный язык нужно годами — долго и мучительно.

### **Методика**

Основным «метаболизмом» интенсивного обучения являются две составляющие: программа и мотивация. Если разбирать на примере конкретный формат, то выглядит программа следующим образом: за 128 часов (8 дней английской «терапии») студент проходит курс если не молодого бойца, то 2-летнего просиживания штанов за партой учебного класса в полной мере. Как это возможно? При создании определенных психофизиологических условий человек способен воспринимать и усваивать информацию значительно больше, чем ему кажется, задействуя все слои памяти и мобилизуя возможные резервы личности. Принцип избыточного объема информации в действии — если дать человеку выучить 100 слов, то хорошо запомнит он и будет использовать в дальнейшем от силы 70, а если ему «загрузить» 4500 слов, то и результат будет соответствующим — от 1500 до 2000 новых языковых единиц.

Вторая составляющая методики — мотивация, она же самый мощный инструмент для достижения крутых результатов. Только это не та мотивация, когда у вас командировка в англоязычную страну через два месяца, а уровень владения языком все еще в районе эффективного общения за барной стойкой отеля с системой питания all inclusive. Потому что какой бы ни была конечная цель, учиться «из-под палки» — скучно, трудоемко и вообще неохота. И при таком подходе есть два варианта развития сценария: либо вы усердный и прилежный ученик, не знающий радости личной жизни, либо вы накануне поездки еще раз проверяете наличие Google переводчика в телефоне.



# Получить знания, применить их на практике и превратить в устойчивый навык

**П**оэтому правильно построенная мотивация (к слову, с целеполаганием вкуче) нужна именно с первого занятия, чтобы позволить студентам захотеть учиться и искренне полюбить английский язык.

## Тренинг

Чем отличается тренинговый формат от классической системы образования? На обычных занятиях 80% учебного времени говорит преподаватель, 20% — ученики. В тренинговом формате все ровно наоборот. Если у вас есть запрос «говорить на английском языке», то логично предположить, что нужно просто начать разговаривать. Вы никогда не станете чемпионом по боксу, если единственным противником будет только груша с песком. Только оказавшись на ринге лицом к лицу с настоящим живым соперником, вы начнете открывать в себе латентные резервы и действовать «по ситуации». Так и на тренинге по английскому языку. Общение с разными людьми в формате ролевых игр (деловые переговоры, шопинг, туризм и т.д.) «отшлифовывает» ваши коммуникативные навыки на английском языке до максимального предела. Потому что идеально знать грамматику бесполезно, если вы не умеете свободно общаться на чужом языке.

## «Погружение» в языковую среду

Когда нам рассказывают о старых друзьях или знакомых, которые в свое время иммигрировали в штаты и сейчас говорят на английском языке на уровне среднестатистического аборигена, то это не вызывает ни у кого удивления — слушая английскую речь круглые сутки, не захочешь, но выучишь язык. Спрашивается, что нам мешает создать приближенные условия к англоязычной среде? И речь сейчас не о реконструкции эпохи короля Артура и рыцарей круглого стола, а о банальном правиле тренинга: никто не говорит на русском. Даже во время обеда. Даже по телефону. Даже во сне. Оказавшись в экстремальной ситуации, где нет никакой возможности, что вас поймут на русском языке, вы будете использовать все свои резервы памяти, и неважно, что эти резервы связаны с просмотром 7-ой части Гарри Поттера с субтитрами. Как логический итог — спустя 8 дней «погружения» вы начинаете не просто видеть сны на английском языке, но и вести внутренний диалог на нем.

Безусловно, все эти составляющие начинают эффективно работать только в едином ключе. Кому нужен багаж из 2000 новых слов, если связать их друг с другом получится весьма сомнительно? Как звенья одной цепи, методика, формат и принцип «погружения» в равной степени влияют на качество и скорость обучения. Потому что реализовывают самую главную функцию: получить знания, применить их на практике и превратить в устойчивый навык. #



**CEB**

**SHL Talent  
Measurement**



# Assessment Center

**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

**С**егодня, в условиях сложного и динамичного рынка, для достижения устойчивого роста компании вынуждены управлять своим наиболее ценным ресурсом — специалистами, работающими по всему миру. Несмотря на экономические условия прошлых лет, конкуренция за таланты остается ключевым фактором и рассматривается как основное различие между организациями.

Одновременно с этим много внимания уделяется понятию «дефицита навыков», поскольку бизнес-лидеры с сожалением указывают на нехватку компетенций у своих сотрудников и на возможные зоны риска для компании, которые понижают способность организаций достигать поставленных целей.

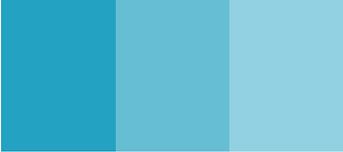
«Несмотря на постоянную осторожность, которую проявляют компании в условиях текущей экономической неустойчивости, большинство работодателей в США и по всему миру отмечают недостаточное количество квалифицированных талантов, что мешало и продолжает мешать бизнесу в достижении намеченных целей...» (Manpower Talent Shortage Survey, 2011).

Эта проблема особенно ярко проявляется на уровне руководства. Компании понимают, что их успех в будущем зависит от выявления, вовлечения и удержания высокопотенциальных специалистов, которые станут следующим поколением менеджеров и лидеров.

Что делают компании (и делают ли вообще что-либо) для измерения дефицита навыков у своего персонала и для подтверждения необходимости именно этих навыков для реализации своей стратегии? Будет ли этот дефицит увеличиваться из-за продолжающихся изменений в организационном контексте? Как влияет на необходимый набор навыков характерная для современного бизнеса сущность работы — все более командно-ориентированная и взаимозависимая? Являются ли дефициты навыков в 2014 г. тем же самым явлением, что и пять лет назад?

Ориентация на ликвидацию дефицитов навыков пришла как нельзя более вовремя: сегодня сфера HR находится на важной развилке в своем пути к приобретению ключевой роли в стратегиях компаний. За счет предоставления специалистам в области HR настоящих объективных данных о персонале, затрагивающих всю организацию в целом, «датафикация» управления талантами впервые дает области HR возможность уйти от роли транзакционного бизнес-партнера и стать трансформационным партнером бизнеса (т.е. таким, который поддерживает и обеспечивает стратегические изменения организации). Понимание данных как основы управления талантами позволит компаниям управлять своими талантами с той же тщательностью и точностью, что и другими ресурсами.

Вместо того чтобы выбирать специалистов на основании субъективно оцениваемой «пригодности» или же надеяться на информацию из социальных сетей при отборе, организации могут положиться на постоянно растущий спектр инновационных, научно доказанных и объективных методов оценки. При правильном использовании эти подходы помогут определить конкретные дефициты в талантах, а также разработать соответствующие корректирующие планы работы, которые помогут компаниям достичь поставленных стратегических целей.



## На протяжении уже 6 лет компания CEB SHL TMS проводит глобальное исследование тенденций в оценке персонала в 35 странах (Global Assessment Trends Report)

**О**днако использование этих методов лишь первый шаг. Чтобы получить наибольшую выгоду, полученные данные должны полностью интегрироваться в организации и в итоге формировать для руководства сводную «таблицу талантов».

В такой таблице должны быть указаны дефициты, которые необходимо восполнить, тип людей, которые необходимы для восполнения указанных дефицитов, и даже места, в которых лучше всего набирать таких людей.

Поскольку такой уровень информации становится все более доступным, руководство будет ожидать от специалистов в области HR готовности подтверждать инвестиции в таланты объективными данными.

Использование данных для того, чтобы установить связи между информацией, которая на первый взгляд кажется разрозненной, станет новой ключевой компетенцией профессионалов в области управления талантами. Они должны будут стать экспертами в понимании тесных взаимосвязей между талантами и успешностью бизнеса. Как средства управления эффективностью, компенсация и вовлечение создают осязаемые бизнес-результаты? Как восприятие кандидатом процесса отбора и найма связано с последующими решениями о покупках?

Внимательное отношение к таким вопросам приведет к возникновению инновационных методов работы, которые распространятся за пределы традиционного управления талантами и ознаменуют начало новой эры в сфере HR.

Отчет за 2014 г. основан на данных опроса 1406 специалистов в сфере HR. Опрос был проведен в январе-феврале 2014 г. Большинство респондентов, принявших участие в опросе, работают на организации, головные офисы которых находятся в США (25%), Великобритании (15%), ЮАР (9%) и Австралии (5%). Участники опроса представляли как развитые экономики, так и развивающиеся. В данном отчете в качестве стран с развивающейся экономикой рассматривалась группа стран БРИКС (Бразилия, Россия, Индия, Китай, ЮАР), к которой были добавлены респонденты из стран Ближнего Востока. К развитым экономикам были отнесены страны Европы, Австралия и Новая Зеландия, страны Америки, а также Сингапур и Гонконг. Как и в опросах прошлых лет, респонденты представляли компании разного размера и разных отраслей. Большинство респондентов работают в подразделениях HR в своих компаниях и занимают различные должности от аналитиков до менеджеров, от специалистов по найму до HR-директоров.

В отчете 2014 г. авторы исследовали результаты в контексте двух индикаторов лидирующих позиций той или иной организации: 1) организации, состоящие в списке Fortune 500 на протяжении трех последних лет, и 2) пропорция респондентов, которые одобряют продукцию и сервисы собственной компании («промоутеры») по сравнению с пропорцией респондентов, настроенных иначе.

## Часть 1: Задачи и общее состояние сферы управления талантами в 2014 г

**М**етоды оценки талантов зависят от более широких приоритетов, инициатив и трудностей в компаниях. Таким образом, данный отчет о глобальных тенденциях в оценке персонала начинается с анализа того, как респонденты воспринимают 15 различных областей талантов, начиная с адаптации и заканчивая релокацией талантов.

Респондентов просили указать, какой уровень приоритетности будет у каждой сферы в их организации в следующем году: низкий, средний или высокий.

Приоритеты, указанные специалистами в области HR в 2014 г., схожи с приоритетами, указанными в 2013 г. (см. Таблицу 1). Вовлечение и удержание специалистов имеет наивысший уровень приоритетности для 56% опрошенных, а у 54% опрошенных наивысшим приоритетом обладают развитие лидерских качеств и управление эффективностью. Данные приоритеты отражают, как важно в современной конкурентной мировой экономике максимально вовлекать уже имеющихся работников, развивать лидерские таланты, которые будут двигать компанию вперед, а также измерять и повышать результативность и эффективность сотрудников. Вариант, добавленный в опросник в 2014 г., касающийся выявления высокопотенциальных сотрудников, занимает четвертое место в мировой выборке. Это указывает на все большее внимание к идентификации будущих лидеров в организациях, которые только начинают свою карьеру.

Растет важность использования данных для прогнозирования будущих требований к кадровому обеспечению. Это выражается в том, что планирование численности персонала и аналитика талантов находятся на пятом месте по приоритетности для мировой выборки

При более детальном рассмотрении можно отметить, что приоритеты в сфере HR заметно отличаются по географическим регионам. Управление эффективностью является единственной сферой HR, которая входит в пять наиболее приоритетных областей во всех регионах. В то время как вовлечение и удержание сотрудников являются важнейшим приоритетом для респондентов из Америки, Азии, Австралии и Новой Зеландии и занимают второе место в Европе; на Ближнем Востоке и в Африке данные виды работы не попадают в пятерку главных приоритетов.

Похожая ситуация складывается вокруг выявления высокопотенциальных сотрудников: данный вид работы входит в пять главных приоритетов всех стран, кроме Австралии и Новой Зеландии. Важно отметить, что внешний найм является приоритетом только у респондентов из Америки. Кроме того, управление изменениями входит в основные приоритеты респондентов только в Австралии, Новой Зеландии и Европе.

Большие географические различия существуют и в процентном соотношении респондентов, которые считают ту или иную область HR приоритетной (см. Таблицу 1).



Таблица 1: Приоритеты HR в целом и по регионам

Задача HR	% высокой приоритетности в 2013г.	Место в 2013 г.	% высокой приоритетности в 2014г.	Место в 2014 г.	% высокой приоритетности в Америке в 2014г.	% высокой приоритетности в Азии в 2014г.	% высокой приоритетности в Австралии/ Новой Зеландии в 2014 г.	% высокой приоритетности в Европе в 2014г.	% высокой приоритетности в странах Ближнего Востока/ Африке в 2014 г.
Вовлечение/ удержание	56%	1	56%	1	62%	56%	57%	52%	54%
Развитие лидерского потенциала	53%	2	54%	2	56%	49%	48%	54%	55%
Управление эффективностью	48%	3	54%	2	50%	47%	48%	55%	70%
Выявление высокопотенциальных сотрудников	—	—	51%	4	49%	48%	46%	49%	60%
Планирование численности персонала/ Аналитика талантов	43%	4	46%	5	42%	47%	53%	45%	53%
Планирование преемственности	38%	6	46%	5	44%	43%	54%	45%	55%
Карьерное развитие	34%	9	42%	7	41%	37%	34%	42%	48%
Управление изменениями	32%	10	42%	7	39%	30%	50%	45%	41%
Обучение	41%	5	42%	7	42%	41%	33%	37%	60%
Внешний рекрутинг и найм	38%	6	34%	10	46%	30%	20%	27%	37%
Внутреннее продвижение (назначение)	35%	8	34%	10	39%	34%	19%	33%	34%
Создания/применение моделей компетенций	27%	11	30%	12	25%	31%	23%	31%	45%
Адаптация	18%	13	29%	13	37%	22%	28%	23%	33%
Реструктуризация	22%	12	27%	14	24%	24%	35%	30%	25%
Увольнение и релокация талантов	15%	14	13%	15	8%	23%	6%	14%	14%

**Выявление высокопотенциальных сотрудников (HiPo) – новый мировой приоритет, который в будущем станет самым популярным направлением оценки персонала. Компании в большей степени ориентированы на внутреннее развитие персонала, чем на найм внешних сотрудников (57%, по сравнению с 49% в 2013 г.).**

**В большинстве компаний есть программы по выявлению (54%) и развитию (52%) высокопотенциальных сотрудников.**

**Хотя в большинстве случаев оценка не используется в таких программах, 30% респондентов отмечают, что оценка высокопотенциальных сотрудников будет в будущем занимать первое место среди процедур оценки персонала.**

**В большинстве организаций есть программы по развитию лидерского потенциала (56%); 60% используют методы оценки как часть этих программ.**



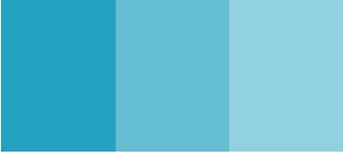
Существуют значительные мировые различия в управлении талантами, при этом внешний найм доминирует только в Америке.

Только 35% компаний (по сравнению с 39% в 2013 г.) нанимают персонал на большее число вакансий, чем в прошлом году.

В Америке 46% респондентов указывают, что внешний найм является ключевым приоритетом, по сравнению с 34% в остальном мире.

Выявление высокопотенциальных сотрудников скорее является приоритетом в странах Ближнего Востока и Африки (60%), по сравнению с 51% в остальном мире.

Вероятность повышения или сокращения бюджетов по внешнему найму одинакова, что указывает на существенные различия в стратегиях и экономических ситуациях в мире.



## Кроме вопросов об относительной важности различных областей HR, в опросе спрашивалось о том, какова вероятность того, что объем бюджета, связанный с той или иной областью HR, увеличится, уменьшится или останется прежним

**Е**сли рассмотреть приоритеты по типу экономики, то можно отметить, что респонденты как из развитых, так и из развивающихся стран отмечают ориентацию на вовлечение/удержание (на первом месте в развитых и на третьем месте в развивающихся странах) и управление эффективностью (на первом месте в развивающихся и на третьем месте в развитых странах).

Респонденты из развивающихся стран ставят выявление высокопотенциальных сотрудников на второе место в списке приоритетов, третье место делят вовлечение/удержание и обучение, затем идет развитие лидерского потенциала, пятое место делят планирование преемственности и планирование численности персонала/аналитика талантов. В странах с развитой экономикой респонденты ставят на первое место вовлечение/удержание, на второе — развитие лидерского потенциала, на третье — управление эффективностью, затем идет выявление высокопотенциальных сотрудников и на пятом месте планирование преемственности.

Кроме вопросов об относительной важности различных областей HR, в опросе спрашивалось о том, какова вероятность того, что объем бюджета, связанный с той или иной областью HR, увеличится, уменьшится или останется прежним в 2014 г. Относительно почти всех областей специалисты считают, что бюджет останется прежним. Как можно предположить, те области, в которых, по мнению респондентов, бюджет может увеличиться, также находятся среди наиболее приоритетных зон. Интересным исключением является обучение: оно не попадает в список главных приоритетов, но указывается как область, в которой, скорее всего, увеличится бюджет. Это может объясняться тем, что при ограниченных финансовых возможностях компании предполагают, что развитие уже имеющихся сотрудников будет наилучшим выбором с точки зрения стоимости. Поскольку внешний найм больше не входит в пятерку наиболее приоритетных задач HR на 2014 г., то в этой области наиболее вероятно урезание бюджетов. Интересно отметить, что в реальности финансирование внешнего найма с одинаковой вероятностью как повысится, так и понизится, что, скорее всего, отражает различные экономические условия в разных странах мира.

Каким образом наиболее крупные и успешные организации в мире (те, которые на протяжении последних трех лет попадали в список Fortune 500) предвосхищают бюджетные изменения в будущем году? Понимание того, как они планируют потратить свои деньги в 2014 г., поможет оценить, как будут меняться бюджеты различных компаний. Как можно предположить, лидирующие организации чаще ожидают увеличения бюджетов во всех сферах HR в 2014 г. При этом, ранжирование наиболее важных областей похоже на ранжирование мировой выборки (см. Таблицу 2).

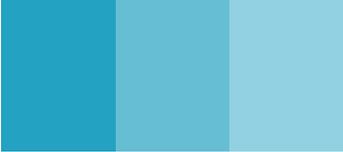


**Таблица 2: Предположительное увеличение бюджетов: сравнение мировых лидеров и глобальной выборки**

Задача HR	Место	% компаний из списка F500, ожидающих увеличения бюджета	Место	% глобальной выборки, ожидающей увеличение бюджета
Обучение	1	48%	1	32%
Выявление высокопотенциальных сотрудников	2	42%	2	28%
Управление эффективностью	3	38%	6	26%
Вовлечение/удержание	4	37%	3	27%
Развитие лидерского потенциала	5	36%	3	27%
Карьерное развитие	6	35%	3	27%
Планирование преемственности	6	35%	9	24%
Планирование численности персонала / Аналитика талантов	8	34%	7	25%
Внутреннее продвижение (назначение)	9	32%	12	19%
Внешний рекрутинг и найм	10	29%	10	22%
Создание/применение моделей компетенций	11	27%	15	9%

Стоит отметить, что организации из списка Fortune 500 значительно чаще планируют увеличение бюджета на использование моделей компетенций (27%) по сравнению с мировой выборкой (9%).

Поскольку внедрение модели компетенций является важным первым шагом к стратегии оценки и анализа талантов на уровне организации в целом, эта тенденция указывает на то, что среди лидирующих организаций растет понимание того, что подход к управлению талантами, основанный на «больших данных», несет множество выгод для бизнеса



## Взаимосвязь приоритетов и процессов

**В** данном отчете относительная степень формализации процессов HR рассматривается как показатель того, насколько организации поддерживают ключевые процессы HR и насколько готовы вкладываться в них.

Респондентов просили указать степень формализации 14 процессов HR в их организациях (см. Таблицу 3). Результаты показывают, что области, в которых чаще всего существуют формализованные процессы и программы (такие, как внешний найм, управление эффективностью и внутреннее продвижение) не обязательно являются основными приоритетами HR. Это означает, что те области, которые считаются стратегически важными, на данный момент могут не иметь необходимых HR-процессов и инвестиций, которые необходимы для их поддержания.

К примеру, удержание/вовлечение сотрудников (важнейший приоритет HR на 2014 г.) находится в конце списка формализованных процессов: лишь каждый пятый респондент отметил, что в их организациях существуют формализованные программы по вовлечению и удержанию талантов. Такой разрыв может отражать неоднозначность относительно того, как наилучшим образом развивать программы, направленные на поддержание данной области.

Попытки создания таких программ могут начинаться с измерения/отслеживания вовлеченности персонала, соотнесения мотивации работников и их карьерных планов, а также с разработки стратегий по выявлению причин неудовлетворенности работников и шагов по улучшению причин, лежащих в основе проблем.

Тем не менее, год от года исследования тенденций указывают на растущий уровень формализации процессов, связанных с развитием лидерского потенциала (т.е. задача, которая находится на втором месте по приоритетности для глобальной выборки). Кроме того, ежегодный рост формализации демонстрируют такие области и задачи HR, как карьерное развитие, создание/применение моделей компетенций, планирование преемственности.

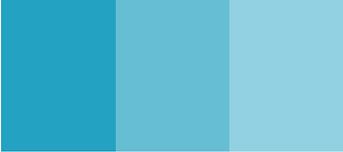
Любой разрыв между стратегией и процессом может оказаться источником издержек и проблем. Для продвижения более качественных решений по управлению кадрами, достижения более высоких результатов и повышения эффективности деятельности компании должны иметь доступ к точным и надежным данным о талантах.



**Таблица 3: Степень формализации процессов в разных областях HR**

Задача HR	% респондентов, указавших наличие формализованных процессов	
	2013	2014
Внешний рекрутинг и найм	69%	65%
Управление эффективностью	64%	64%
Внутреннее продвижение (назначение)	55%	53%
Адаптация	60%	48%
Обучение	51%	47%
Создание/применение моделей компетенций	29%	36%
Реструктуризация	31%	33%
Планирование преемственности	23%	31%
Развитие лидерского потенциала	21%	30%
Увольнение и релокация талантов	30%	24%
Планирование численности персонала /Аналитика талантов	17%	23%
Карьерное развитие	16%	22%
Вовлечение/удержание	17%	19%
Управление изменениями	14%	17%

Те компании, которые не справятся с задачей включения объективных и стабильных инструментов оценки эффективности, компетенций и потенциала в формализованные процедуры HR, будут менее эффективны при соотнесении своих решений о талантах с реальными потребностями бизнеса.



## Проблемы и возможности в 2014 г

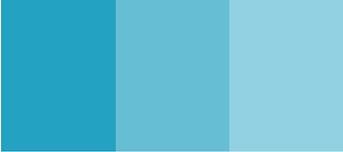
**П**ринимая во внимание, какие основные приоритеты обозначили респонденты в этом году — в частности, ориентацию на выявление, развитие и удержание талантов — следует задаться вопросом о том, какие проблемы и возможности ждут их в обозримом будущем.

В соответствии с пониженной важностью внешнего найма в последние годы можно видеть растущее число респондентов, сообщающих о том, что их компании в большей степени ориентированы на внутреннее развитие талантов, чем на внешний найм (с 49% в 2013 г. до 57% в 2014 г.). Возможно, предвосхищая сокращение объемов внешнего найма, меньшее количество респондентов сообщают о возможных трудностях в рекрутинге и приеме на работу талантливых сотрудников (с 73% в 2013 г. до 64% в 2014 г.). Похожим образом, по сравнению с прошлым годом, меньшее количество респондентов указали, что они набирают на растущее количество открытых вакансий по всей организации (с 39% в 2013 г. до 35% в 2014 г.).

Какие возможности могут способствовать тому, чтобы область HR достигла своих целей в 2014 г.? В то время как вовлечение/удержание стало наиболее важным приоритетом среди всех респондентов и для большинства географических регионов, всего две трети респондентов указали, что они используют карьерное развитие как стратегию удержания сотрудников (63%, по сравнению с 55% в 2013 г.).

Однако лояльность сотрудников и намерение сменить работу часто связаны с наличием карьерных путей и возможностей роста (Weng & McCelroy, 2012). Таким образом, формализованные программы по карьерному развитию являются одним из способов, с помощью которых организации могут достигать целей, связанных с вовлечением и удержанием сотрудников.

Следует добавить, что в 2014 г. больше респондентов сообщают об использовании моделей компетенций в процессах управления персоналом (42%, по сравнению с 34% в 2013 г.). Хотя это является обнадеживающей положительной тенденцией, нужно помнить о том, что существует еще больше возможностей по применению моделей компетенций в процедурах HR, т.к. они закладывают основу для интегрированного процесса управления талантами.



## Управление талантами и управление бизнесом: пришло ли время взаимопроникновения?

**К**омпании часто заявляют, что таланты — их наиболее ценный/дорогостоящий актив, а также утверждают, что найм/удержание талантов является для них источником конкурентных преимуществ. Но до какой степени таланты рассматриваются в контексте стратегических бизнес-целей, и как они вносят свой вклад в реализацию стратегических инициатив компании?

По мере того, как бизнес-решения все чаще принимаются на основании грамотной информации о талантах, а управление талантами стремится стать полноценной частью управления бизнесом, можно наблюдать все более стратегическую роль HR. Как показывают результаты, указанные в Таблице 5, HR действительно продолжает считать себя стратегической функцией (73%, по сравнению с 66% в 2013 г.), и респонденты отмечают, что организации учитывают кадровые решения в контексте бизнес-целей (83%, по сравнению с 80% в 2013 г.).

Тем не менее, все еще остается разрыв между восприятием HR в стратегическом ключе и тем относительно небольшим процентным составом респондентов, которые указывают, что данные о талантах используются при принятии бизнес-решений (всего 52%, хотя это и больше, чем 43% в 2013 г.). Это указывает на то, что у сферы HR имеется возможность влиять на ведение деятельности, и влияние HR в организации растет за счет сбора и использования данных о талантах при формировании бизнес-решений.

Похожие тенденции были обнаружены при сравнении развивающихся и развитых экономик, хотя несколько большее число респондентов, представляющих развитые рынки, указали, что их организации используют информацию о талантах для принятия бизнес-решений (52% против 50% респондентов, представляющих развивающиеся экономики).

Были найдены существенные различия в присвоении приоритетов областям HR при сравнении респондентов, которые были готовы поручиться за продукцию/услуги своей компании перед друзьями/коллегами («промоутеры») и теми респондентами, которые не были готовы это сделать («критики»; см. Рисунок 8). Среди тех, кто высоко отзывался о продукции/услугах своей организации, 80% рассматривают HR как стратегическую функцию, 89% указывают, что их организации учитывают кадровые вопросы в контексте бизнес-целей, и 58% сообщают, что их компании используют информацию о талантах при принятии бизнес-решений.

Для сравнения, из тех респондентов, которые отзывались о продукции/услугах своей компании не очень высоко, лишь 57% рассматривают HR как стратегическую функцию, 72% указывают, что их организации учитывают кадровые вопросы в контексте бизнес-целей, и 37% сообщают, что их компании используют информацию о талантах при принятии бизнес-решений. Таким образом, компании, чьи работники высоко оценивают их продукцию и услуги, намного вероятнее окажутся организациями, в которых HR является действительно стратегической функцией.

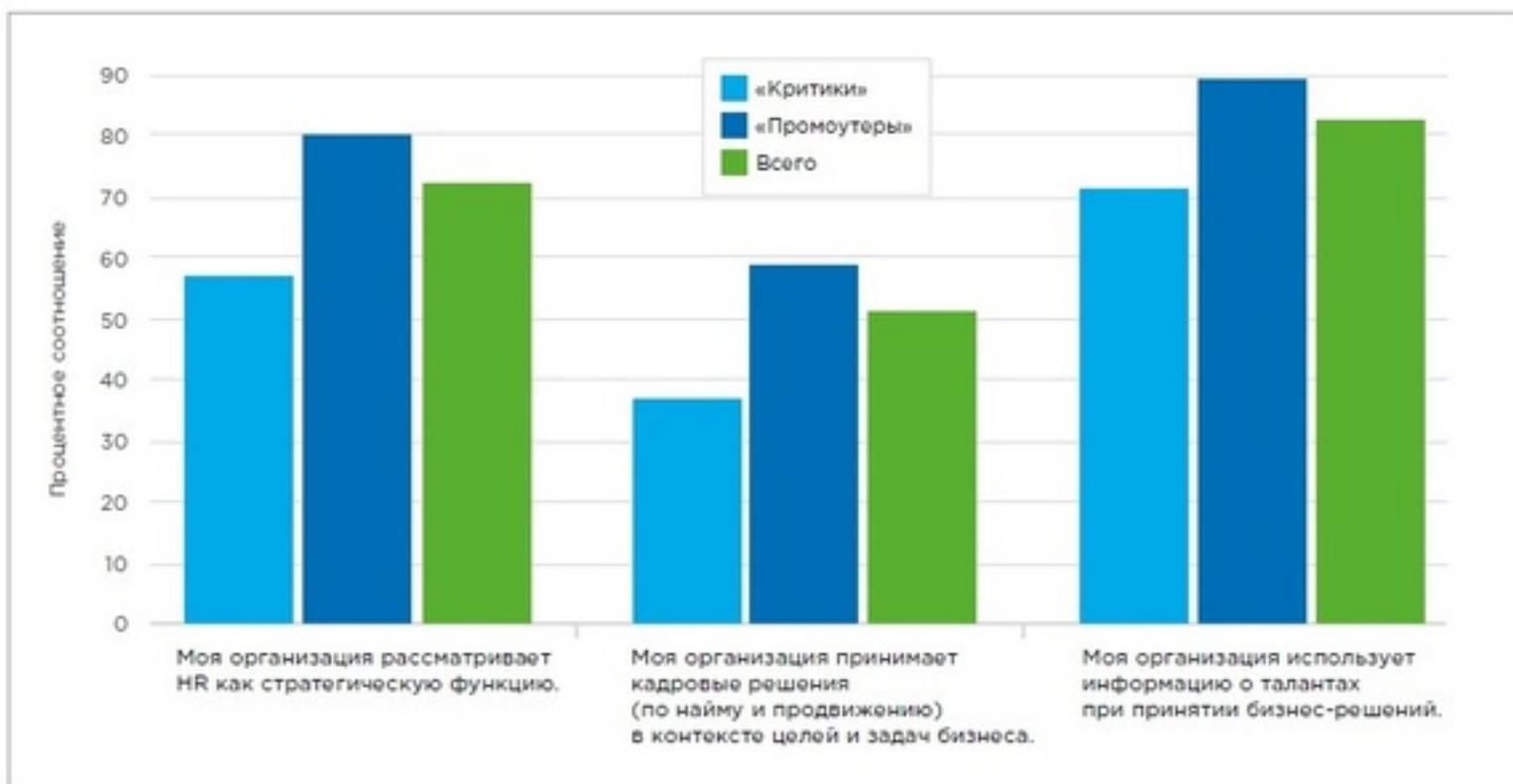


Рисунок 8: Восприятие стратегического управления талантами среди «промоутеров»/«критиков»

Хотя HR все чаще рассматривают как стратегическую функцию, лишь половина опрошенных использует данные по оценке персонала как доказательство окупаемости инвестиций или для формирования бизнес-решений.

- 73% респондентов рассматривают HR как стратегическую функцию (по сравнению с 66% в 2013г.).
- Лишь половина респондентов сообщили о сборе данных для демонстрации ценности инвестиций в HR или об использовании данных оценки персонала для формирования бизнес-решений.

# Задачи и общее состояние сферы управления талантами в 2014 г. «Датафикация» HR

**Н**евозможно отрицать стремительное увеличение глубины и диапазона постоянно накапливающейся информации о нашем поведении, а также новых видов анализа, которые возникают за счет этого. Согласно одному из прогнозов, больше 98% мировой информации теперь хранится в электронном виде, и объем этих данных увеличился в 4 раза с 2007 г.

HR все чаще рассматривается как стратегическая функция, а кадровые решения принимаются в контексте бизнес-целей, но, как уже было отмечено ранее, профессионалы в области HR не всегда используют данные о талантах для формирования кадровых процессов, для демонстрации ценности инвестиций в сферу HR или для влияния на бизнес-решения.

Во всех организациях есть данные о персонале, которые можно использовать для достижения бизнес-результатов, но количество данных увеличивается все нарастающими темпами. Непонятно, какой тип данных наиболее полезен и как интегрировать данные из разных источников. Сама концепция «больших данных» указывает на то, что у специалистов в области HR больше возможностей понимать тенденции, предсказывать будущие изменения и влиять на решения. Но что же на самом деле происходит с этими данными в 2014 г.?

Наши результаты указывают на то, что, хотя профессионалы в области HR начинают привыкать к идее «больших данных», существует еще множество возможностей для более полного использования всего возможного набора данных о талантах. Как показано в Таблице 6, все большее число специалистов в области HR считают, что крайне важно интегрировать данные по компетенциям и навыкам с системами управления талантами (75%, против 65% в 2013 г.). Большинство специалистов отмечают, что эффективность отслеживается с помощью специализированных формализованных систем (86%, против 73% в 2013 г.).

Намного меньшее число респондентов указывают, что в их организациях существует четкое понимание потенциала персонала (27%, по сравнению с 24% в 2013 г.); что их организации удовлетворены способностью информационных систем управления персоналом обрабатывать данные о талантах (25%, по сравнению с 18% в 2013 г.); что их организации используют формализованные критерии оценки компетенций и навыков для формирования решений о распределении бюджетных средств на обучение и развитие (33%, по сравнению с 26%); и что их организации используют объективные показатели потенциала для формирования планов развития и преемственности (45%, по сравнению с 33% в 2013 г.). Тем не менее, большой оптимизм внушает тенденция к повышению долей респондентов по каждому из этих показателей — это, возможно, является следствием того, что профессионалам в области HR приходится предоставлять подобный уровень информации своим работодателям.

Можно ли считать, что те компании, которые считаются лучшими в своем классе, более грамотно, осмысленно и эффективно используют данные о талантах? Респонденты, которые демонстрируют четкую приверженность продукции/услугам своих компаний, сообщают о более частом использовании данных, лучшем понимании потенциала сотрудников, а также указывают на наличие



объективных критериев оценки компетенций и навыков персонала (по сравнению с теми, кто не демонстрирует подобной приверженности);

Интересно отметить, что даже среди ярко выраженных «промоутеров» лишь 28% удовлетворены способностью информационных систем управления персоналом обрабатывать данные о талантах. Более того, даже среди компаний, которые считаются лучшими в своем классе, меньше половины (44%) сообщают о наличии четкого понимания потенциала персонала и лишь 36% сообщают об использовании формализованных критериев оценки компетенций и навыков при принятии решений о распределении бюджета на обучение и развитие.

Возможно, компании, считающиеся лучшими в своем классе, более успешно спрогнозировали рост «больших данных» и укомплектовали штат с учетом этого предположения. Не у всех специалистов в области HR есть достаточный опыт работы с данными или же опыт проведения статистического анализа для формирования адекватного понимания все растущего набора данных, который теперь существует в организациях. «Специалист по статистической обработке данных» (data scientist) – вот новая должность, которая с большой вероятностью станет передовой как результат того, что организации будут пытаться справиться с «большими данными» с помощью найма специалистов с опытом обработки сложных массивов данных. 75% специалистов в области HR считают, что крайне важно интегрировать данные по компетенциям и навыкам с системами управления талантами

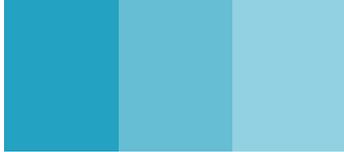


**Таблица 6: Использование данных в управлении талантами**

Утверждение опросника	% согласившихся	
	2013	2014
Мы собираем показатели, демонстрирующие ценности инвестиций в HR.	43%	52%
В моей организации есть формальные процедуры оценки достигнутых результатов и эффективности, а также процессы управления сотрудниками.	73%	86%
У организации, в которой я работаю, есть четкое понимание потенциала сотрудников (например, для дополнительных обязанностей или выполнения лидерских функций).	24%	37%
Моя организация полагается на объективные данные о компетенциях и навыках сотрудников при принятии кадровых решений.	44%	46%
Чрезвычайно важно интегрировать данные о компетенциях и навыках сотрудников в существующую систему управления талантами.	65%	75%
Я удовлетворен тем, как наша IT-система в области HR управляет данными о талантах.	18%	25%
Наши информационные системы для управления персоналом (HRIS) доступны через смартфоны/мобильные устройства.	17%	16%
Объективные показатели компетенций и навыков помогают определить, как моя компания использует бюджет, предназначенный для обучения и развития.	26%	33%
В моей компании используются объективные показатели потенциала сотрудников для направления планирования развития и/или планирования преемственности для важных должностей.	33%	45%

**Интеграция данных по оценке с информационными системами управления персоналом (HRIS) является критичной, но возможностей для интеграции недостаточно.**

- В то время как 75% респондентов считают, что необходимо интегрировать данные по компетенциям и навыкам с системой оценки талантов, лишь 25% удовлетворены способностью информационных систем управления персоналом (HRIS) обработать эти данные.
- 61% респондентов сообщили о том, что они используют HRIS для внешнего найма, но лишь 34% указали, что интегрировали результаты оценки персонала в эту процедуру.



## Увязывание данных о талантах с данными о достигнутых бизнес-результатах поможет компаниям лучше понять, как управлять доступными талантами с целью повысить прибыль и обеспечить успех организации

При более детальном рассмотрении тех причин, которые могут лежать в основе недовольства автоматическими системами обработки данных о талантах, мы попросили респондентов указать, как в их компаниях используются технические/ информационные системы (к примеру, система рекрутинга, управление обучением, система управления качеством) в разных процессах HR.

Как будет показано в Части 3, внешний найм является той областью HR, в которой с наибольшей вероятностью существует информационная система управления персоналом (HRIS), но меньше двух третей респондентов (61%) указывают, что используют данную систему. Об использовании данной системы в управлении эффективностью (57%) и во внутреннем продвижении (52%) сообщает примерно половина всех респондентов.

Слабое использование технологий для организации и интеграции данных о талантах ограничивает способность компании полностью использовать потенциал данных для установления взаимосвязей между финансовыми инвестициями в сотрудников, кадровыми решениями и бизнес-результатами.

Очевидно, что потенциал «больших данных» в области HR еще раскрыт далеко не полностью. Поскольку таланты являются наиболее дорогостоящим активом компаний, а также ключевым фактором, определяющим успех или провал бизнеса, специалисты в области HR не могут позволить себе закрывать глаза на такую возможность

Профессионалы в области HR могут начать с более широкого сбора информации о компетенциях и навыках сотрудников.



**Использование объективных показателей, связанных с моделями компетенций, может стать основой для планирования кадровых решений, выявления потребностей в обучении и развитии, а также создания планов преемственности. Увязывание данных о талантах с данными о достигнутых бизнес-результатах поможет компаниям лучше понять, как управлять доступными талантами с целью повысить прибыль и обеспечить успех организации.#**

**В следующем номере : Часть 2. Оценка талантов**



**Качество кандидатов 2014**  
на российском рынке труда



**KELLY**

**KELLY.**

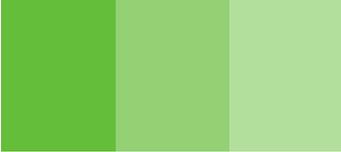
### **HR-исследование**

**"Качество менеджеров на российском рынке труда падает, а уровень специалистов растет!"**

**В июле-августе 2014 года международное рекрутинговое агентство Kelly Services провело ежегодное исследование**

**«Качество кандидатов на российском рынке труда»,**

**оценив уровень соискателей в 12 регионах России**



## В июле-августе 2014 года международное рекрутинговое агентство

### Kelly Services провело ежегодное исследование «Качество кандидатов на российском рынке труда», оценив уровень соискателей в 12 регионах России

По мнению экспертов KELLY, средний уровень кандидатов-специалистов продолжает расти, а средняя оценка руководителей снизилась по сравнению с прошлым годом. При этом отмечено плохое знание иностранных языков и несоответствие квалификации кандидатов потребностям бизнеса в отдельных отраслях.

Кандидаты оценивались по пятибалльной системе, где 1 – наихудшая оценка, а 5 – это кандидат, который будет скорее всего трудоустроен в ближайшее время. Критериями оценки стали уровень образования, специализация, профессиональный и управленческий опыт, а также знание иностранных языков.

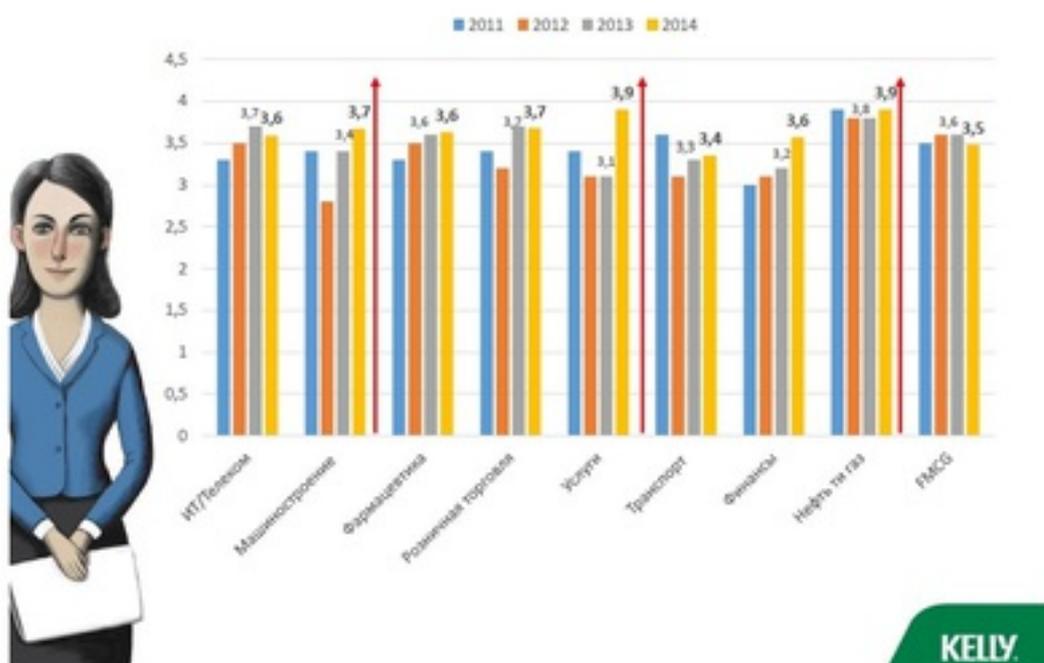
По итогам исследования средняя оценка соискателей выросла по сравнению с прошлыми годами и в 2014 году составила 3,6 балла, закрепив тенденцию роста среднего уровня кандидатов, свойственную рынку в последние годы (в 2012 году ср бал – 3,24, в 2013 – 3,5). Если сравнить кандидатов по профессиональному уровню, наибольший рост качества произошел среди Специалистов (3,54 по сравнению с 3,48 в 2013 году). Оценка кандидатов Начального уровня (в основном - молодые люди, выпускники без опыта работы) практически не изменилась и составила 3,13 балла (в 2013 году - 3,14), а вот средняя оценка Кандидатов с опытом руководства снизилась на четверть и составила 3,81 (2013 - 4,06).

Общее снижение качества руководителей связано с выходом на рынок большого количества соискателей, уволившихся по разным причинам.

«Изменение профессионального уровня кандидатов связано, по нашему мнению, с увеличением или уменьшением их активности на рынке. В целом, в кризисные годы все сотрудники держатся за свои рабочие места и стараются не менять стабильную работу в нестабильное время. При этом, работодатели обращают большое внимание на эффективность каждого сотрудника и избавляются от так называемых «пассажиров». Как правило, в эту категорию чаще попадают руководители, потому что их эффективность, либо неэффективность наиболее очевидна. Как следствие, руководители, не сумевшие доказать свою нужность работодателю, чаще оказываются без работы и их качество, как категории, снижается», – отмечает **Екатерина Горохова, генеральный директор Kelly Services.**

Между средним уровнем работающих и неработающих соискателей по-прежнему наблюдаются существенные различия. В 2014 году безработные кандидаты в среднем оцениваются на 3,4 балла (3,3 балла – в 2013), а трудоустроенные – на 3,7 балла (3,6 – в 2013). Такая разница в оценках, вызвана тем, что на рынке, по-прежнему, много невостребованных кандидатов, чьи навыки не соответствуют требованиям компаний.

## Средняя оценка кандидатов по отраслям

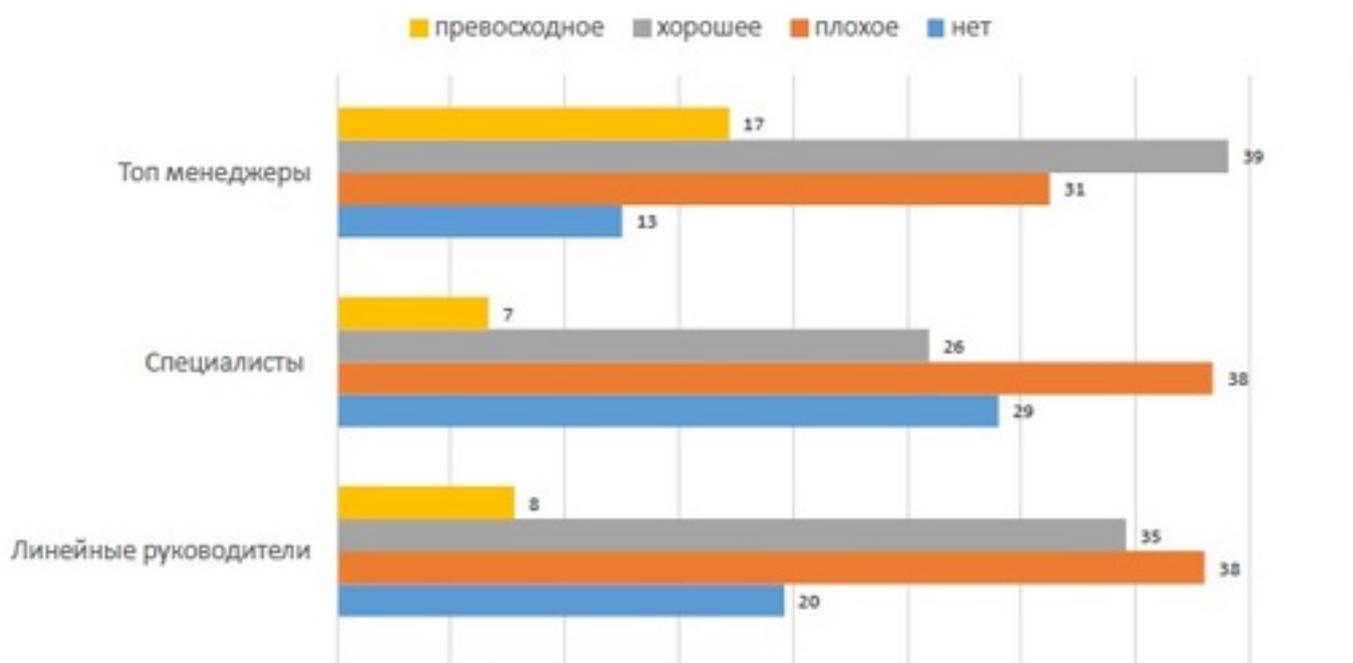


## Сравнение средней оценки кандидатов по индустриям с 2011 по 2014 годы показало, в каких областях соискатели в большей степени соответствуют высоким требованиям работодателей

Количество «джоб хопперов» - кандидатов, часто меняющих место работы, которое в последние годы было достаточно высоким, в 2014 году достигло рекордного минимума: среди занятых кандидатов менее года на последнем месте проработали 1% опрошенных, среди неработающих количество кандидатов, которые работали на последнем месте менее 12 месяцев, традиционно немного выше (7%).

Сравнение средней оценки кандидатов по индустриям с 2011 по 2014 годы показало, в каких областях соискатели в большей степени соответствуют высоким требованиям работодателей (Фармацевтика, Информационные технологии, Розничная торговля, Машиностроение, Услуги/Консалтинг, Нефть и газ: от 3,6 до 3,9 балла), а в каких качество менее удовлетворительно (сферы Транспорта – 3,3, FMCG - 3,5) При рассмотрении средней оценки

кандидатов по специализациям можно отметить рост уровня кандидатов в области Финансов, Бухгалтерии, Продаж, Инжиниринга и Административного персонала. Небольшое снижение среди специалистов по HR, Транспорту/Логистике, Управления производством, а также в сфере Маркетинга/Рекламы/PR. Фактор, который не позволяет большинству российских кандидатов достичь уровня высоко востребованного специалиста – владение иностранными языками. Больше половины респондентов (64%) плохо знают английский или не владеют им вовсе. Наибольший процент кандидатов, превосходно или хорошо владеющих иностранным языком, среди претендентов на должности топ менеджмента (56%) и линейных руководителей (43%). А наибольший процент не владеющих английским среди специалистов (29%) и кандидатов начального уровня (см рис ниже)



**Ввиду нестабильной политической обстановки и ожидания негативных изменений, все меньше квалифицированных специалистов находятся в открытом доступе и закрывать новые вакансии компаниям приходится в условиях растущей конкуренции.**

**Екатерина Горохова**, генеральный директор KELLY: «Ввиду нестабильной политической обстановки и ожидания негативных изменений, все меньше квалифицированных специалистов находятся в открытом доступе и закрывать новые вакансии компаниям приходится в условиях растущей конкуренции. Новые возможности рассматривают лишь кандидаты с начальным опытом работы или попавшие под сокращение, среди которых довольно много руководителей. Квалифицированные специалисты, готовы рассматривать смену работодателя лишь с существенным увеличением заработной платы или уровня позиции».

**Время проведения исследования:**  
апрель – май 2014.

**Информация об исследовании:** в исследовании качества кандидатов были использованы сведения, представляющие оценку 1579 человек – кандидатов KELLY, преимущественно белых воротничков городов-миллионников, 76% из которых моложе 35 лет. Пол: М/Ж – 55%/45%. География: Москва - 18%, Санкт-Петербург - 12%, регионы (Москва, Санкт-Петербург, Великий Новгород, Владивосток, Екатеринбург, Казань, Калуга, Краснодар, Красноярск, Липецк, Нижний Новгород, Новосибирск, Ростов-на-Дону, Самара, Тюмень, Уфа) – 70%. Профессиональный уровень: Начальный уровень – 8%, Специалисты - 67%, Менеджеры (линейные руководители) – 22%, Топ менеджеры - 4%.

**Kelly Services:** мировой лидер в области предоставления эффективных кадровых решений.



# СОБЫТІЯ

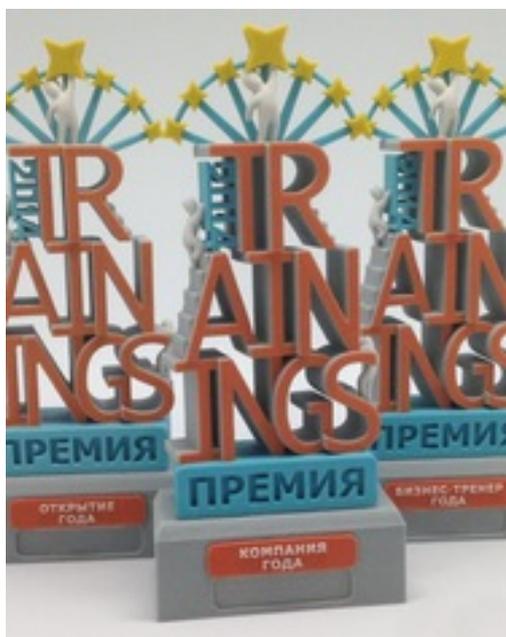
## Фотодайджест 15-ой юбилейной выставки и конференции HR&Trainings EXPO 2014.



## Фотодайджест 15-ой юбилейной выставки и конференции HR&Trainings EXPO 2014



**Премия Trainings - ежегодная премия,  
вручается активным компаниям и  
персонам, которые работают в области  
управления, обучения и развития  
персонала. Итак, победители :**



Номинация "Компания года"  
Тренинг-Бутик (Марк Кукушкин ниже  
на фото)

Номинация "Открытие года"  
Mango!Consulting

Номинация "За вклад в развитие  
отрасли HR"  
Марина Олешек



Номинация "Бизнес-тренер года"  
Карина Олейник

Номинация "HR отдел  
/Корпоративный университет года"  
Академия бизнеса ЕУ

Приз зрительских симпатий  
Дмитрий Сидорин

# Фотодайджест "ХРУСТАЛЬНАЯ ПИРАМИДА" – 2014



ИТОГИ ПРЕМИИ ЗА ДОСТИЖЕНИЯ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ  
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ «ХРУСТАЛЬНАЯ ПИРАМИДА - 2014»



# Фотодайджест "ХРУСТАЛЬНАЯ ПИРАМИДА" – 2014



## Объявили обладателей Гран-При «Хрустальная пирамида - 2014» в 12 номинациях

Марина Починок, Галина Пташкина, Группа компаний IBS, OBI Russia, Госкорпорация «Росатом», EХЕСТ Business Training, «Макдоналдс» в России, АНО «Оргкомитет «Сочи 2014», МТС и Корпоративный университет ОАО «РЖД».



В рамках проекта Партии «ЕДИНАЯ РОССИЯ»  
«Санкт-Петербург – морская столица России»



# VII МЕЖДУНАРОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ «КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА»

**20-21**  
ноября 2014

**Crowne Plaza St. Petersburg Airport**  
Россия, г. Санкт-Петербург,  
ул. Стартовая, 6 А

- Перспективы развития кадрового потенциала транспортной отрасли в России
- Бизнес и образование: практика совместной подготовки кадров для транспортного комплекса
- Современные методы привлечения и управления кадрами

При поддержке:



ConferencePoint

+7 (812) 327-93-70  
[www.confspb.ru](http://www.confspb.ru)

# «Ведомости» проводит XVIII ежегодный HR-Форум

Приглашаем Вас присоединиться!  
Текущие экономические и политические события побуждают компании корректировать свои бизнес-стратегии, и вместе с этим в неопределённые условия ставится управление стратегическим активом любой современной организации – человеческим капиталом. Гибкость и эффективность HR-политики во многом определит, насколько успешно компания пройдет этот период.



**4 декабря 2014 года газета «Ведомости» проводит XVIII ежегодный HR-Форум для директоров по персоналу крупного и среднего бизнеса России.**

Какие факторы влияют на развитие рынка труда в России?

Какие угрозы и риски создают экономическая и политическая ситуации?

Как HRD встречают эти вызовы? Изменяется ли политика компаний России?

Какой зарубежный опыт можно взять сейчас на вооружение?

Среди докладчиков:

Олег Василевский, директор по персоналу, РУСАЛ  
Шломит Груман-Навот, директор по персоналу, Альфа-Банк

Елена Иванова, директор по работе с персоналом, Tele2

Феликс Кугел, вице-президент и управляющий директор, ManpowerGroup по России и СНГ

Юлия Сушкова, HR-директор, Казахмыс

Татьяна Ясиновская, директор по персоналу, Макдональдс

# Intranet – 2014. Внутренние коммуникации на службе бизнеса

С помощью внутрикорпоративных коммуникаций можно решить множество бизнес-задач, как практических, направленных на оптимизацию работы сотрудников, так и идеологических, развивающих корпоративную культуру и усиливающих вовлеченность персонала.



## 4 декабря 2014 года в Москве в отеле Marriott Grand состоится конференция «INTRANET-2014. Внутренние коммуникации на службе бизнеса»

Участники конференции узнают об тенденциях и наиболее эффективных инструментах в области внутрикорпоративных коммуникаций, обсудят специфику построения корпоративных порталов и создания корпоративных медиа, поделятся опытом вовлечения персонала в корпоративную жизнь компании и построения бренда работодателя.

Будем обсуждать:

- Стратегию построения внутренних коммуникаций
- Специфику внутренних коммуникаций в различных сферах (банки, ритейл, медиа, производственные компании)
- Эффективность использования корпоративного портала
- Эволюцию социальных-медиа и корпоративных медиа
- Вовлечение персонала в жизнь компании и развитие бренда
- Корпоративные мероприятия

Спикеры :

- Елена Ушакова, ОАО «Уралкалий»
- Елена Семенова, ООО «Газтехлизинг»
- Алла Корзелева, Ситибанк в странах СНГ
- Александр Горный, Mail.Ru Group и ряд других

# Работа не волк, работа – «work», а волк (walk) – «гулять»

## Как часто вы обычно меняете работу или планируете менять?



## Вы можете работать на нелюбимой работе?



## Какой способ развития вы считаете наиболее эффективным?

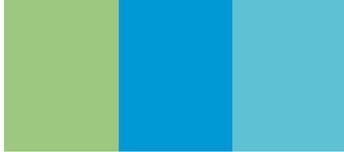


## С кем нужно дружить на работе?



## Можно ли при помощи связей построить карьеру?





## 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

Карен Аракелян

Анна Гершвальд

Людмила Богуш-Данд

Виктор Родионов

Использованы результаты исследований

Международное рекрутинговое агентство Kelly Services

Компания CEB SHL Talent Measurement Solutions

### **Руководитель проекта,издатель**

Рыкусова Ольга

[olgarykusova@hr-media.ru](mailto:olgarykusova@hr-media.ru)

### **Главный редактор,аналитик и эксперт:**

Широкопояс Алексей

89262108419 ,[consult2005@inbox.ru](mailto:consult2005@inbox.ru)

Перепечатка без согласования запрещена.

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

Журнал "КОМПЕТЕНЦИИ"

номер октябрь-ноябрь 2014

Тираж 4800 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