

# КОМПЕТЕНЦИИ



научно-практический журнал об  
управлении и развитии персонала

апрель 2014

**Как бизнес-тренеру правильно поставить диагноз ситуации в компании и верно определить цели тренинга.**

**Английский язык: Что важнее в обучении: методика или личность тренера?**

**Тенденции управления человеческим капиталом в России: кому выгодно развивать таланты?**

**Практический кейс по оценке ответственности кандидата при подборе персонала.**

**Интервью с Ингой Кутергиной**

**Создание учебного центра компании. Разберем по шагам**

Budapest

Cologne

Genève

Hamburg

Moscow

Stuttgart

Vienna

Zurich

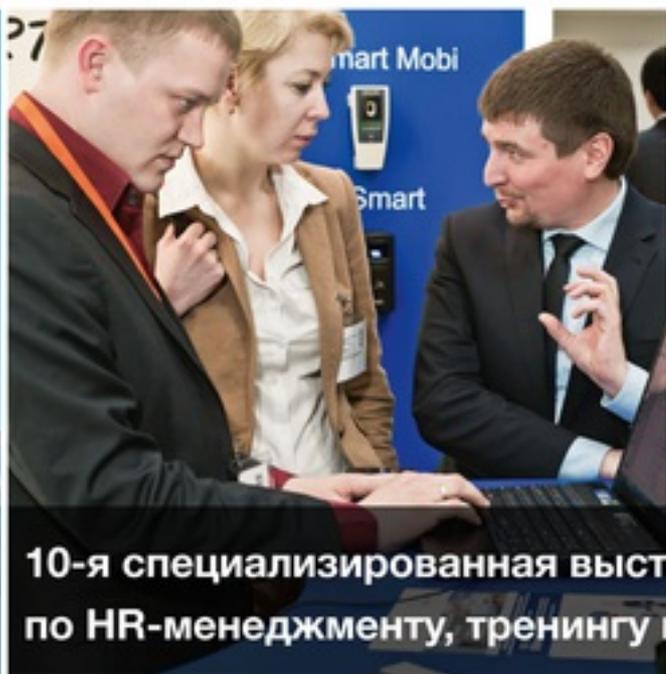
# Personal Moscow



10<sup>th</sup> Exhibition for HRM,  
Training & Development



**23-24 апреля 2014 г.**  
**Экспоцентр, Москва**



**10-я специализированная выставка  
по HR-менеджменту, тренингу и развитию персонала**

Присоединяйтесь к нам:

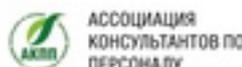
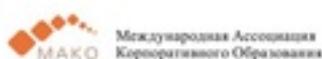


[www.personal-moscow.ru](http://www.personal-moscow.ru)

## Важнейшая HR-выставка в России!

**Зарегистрируйтесь  
на сайте и получите  
электронный билет!**

При поддержке:



При содействии:





# ВЕСЕННЯЯ СЕССИЯ САММИТА HR-ДИРЕКТОРОВ РОССИИ И СНГ

17 апреля 2014, Москва, Marriott Grand Hotel



[hr-summit.ru](http://hr-summit.ru)



## HR-TECH 2014 ТЕХНОЛОГИИ В HR-МЕНЕДЖМЕНТЕ

При участии:  

### ОСНОВНЫЕ ТЕМЫ:

- Исследование рынка HR-технологий, тренды и перспективы
- Внедрение и интеграция приложений для управления персоналом
- «Облачные» технологии для выстраивания стратегии бизнеса
- Мобильные приложения для эффективной работы и доступа к данным 24/7
- Единая интегрированная система автоматизации процессов управления персоналом
- Обновление программных решений в связи с совершенствованием функциональных возможностей и изменением законодательной базы
- WorkSpace – создание нового пространства для раскрытия потенциала сотрудника
- Создание и внедрение систем дистанционного и электронного обучения
- Виртуализация обучения
- Новые возможности геймификации и симуляций для повышения эффективности работы персонала и его вовлеченности
- Планирование численности и динамики работников на основе оценки и прогнозирования производительности и текучести кадров
- Технологии будущего

### СРЕДИ ДОКЛАДЧИКОВ:

- **Джефф Лупиначчи**, директор HR-подразделения в Восточной Европе, Kimberly Clark
- **Владимир Химаныч**, начальник департамента по работе с персоналом, ОАО «Газпром нефть»
- **Екатерина Сержантова**, директор Корпоративного Университета, ОАО «Международный Аэропорт Шереметьево»
- **Екатерина Балашова**, директор департамента по управлению персоналом, ЗАО «Русагротранс»
- **Евгений Сафронов**, коммерческий директор, VENTRA HR Portal
- **Ольга Зиновьева**, генеральный директор, OPEN Staff
- **Елена Мирошниченко**, менеджер, Академия ДТЭК
- **Антон Пашков**, менеджер по персоналу, ООО «Империал Табакко Продажа и Маркетинг»



## MOTIVATION 2014 ИНСТРУМЕНТЫ МАТЕРИАЛЬНОЙ И НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ

При участии:



### ОСНОВНЫЕ ТЕМЫ:

- Ключевые факторы мотивации и демотивации персонала в России по итогам глобального исследования Randstad Award
- Работодатель мечты. В какой компании хочет работать современное поколение, и готовы ли компании удовлетворить эти потребности?
- Компенсация топ менеджеров: можно ли влиять на их мотивацию и результативность?
- Нестандартные приёмы мотивации в условиях ограниченного бюджета
- Нематериальная мотивация как драйвер развития корпоративной культуры
- Эффективная KPI-мотивация
- Как повысить заинтересованность сотрудников в своей профессиональной деятельности?
- Как эффективно строить HR-бренд компании? Риски при работе с HR-брендом
- Управление вовлечённостью персонала – один из ключевых ресурсов мотивации
- Корпоративные традиции как мощнейший инструмент воздействия на сотрудников
- Мотивация «звёзд» компании и массового персонала, правильный выбор инструментов
- Кейсы и примеры из практики компаний

### СРЕДИ ДОКЛАДЧИКОВ:

- **Юрий Григорьян**, член правления, заместитель генерального директора, директор по управлению персоналом и организационному развитию, УК «Альфа-Капитал»
- **Эдуард Остроброд**, вице-президент, корпорация Sela
- **Карина Худенко**, партнер, PwC
- **Валерия Миненкова**, директор по персоналу, Ozon.ru
- **Марина Миронова**, директор по работе с персоналом, группа компаний «Велес Капитал»
- **Анна Сиднякова**, руководитель направления HR-брендинга, Альфа-Банк
- **Алексей Миронов**, директор по стратегическому развитию, кадровый холдинг АНКОР
- **Алла Корзелева**, руководитель Управления обучения и развития, Ситибанк в странах СНГ
- **Олег Гречко**, генеральный директор, «Мегаполис Медиа»
- **Сергей Бобров**, коммерческий директор, «Мегаполис Медиа»



Новости мероприятия:

[www.facebook.com/hrsummitclub](http://www.facebook.com/hrsummitclub)

ОРГКОМИТЕТ И РЕГИСТРАЦИЯ

(495) 926-78-70 / [contact@lbsglobal.com](mailto:contact@lbsglobal.com)

[www.hrconference.ru](http://www.hrconference.ru)



# People Innovation Summit

*19 - 21 May, 2014 • Hotel Novotel Moscow City, Moscow*

Register for the event using  
the **HRMEDIA-10** code  
to **save 10%** on your ticket

[www.peopleinnovationsummit.com](http://www.peopleinnovationsummit.com)

# 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



## Распутать, нераспутываемое!

Управление персоналом это клубок проблем которые постоянно приходится распутывать. Потянул за верёвочку здесь, затянул узелок в другом месте, распустил петельку здесь - развязались старые узлы, но запутался новый. Так и приходится действовать постоянно находясь в системе. В апрельском номере все статьи можно разделить на такие клубочки-системы:

### Система и системность обучения:

Как бизнес-тренеру правильно поставить диагноз ситуации в компании и верно определить цели тренинга. **Андрей Марковских**  
Английский язык: Что важнее в обучении: методика или личность тренера? **Анна Гершвальд**

Создание учебного центра компании. Разберем по шагам.

**Широкопояс Алексей**

Новый HR-проект логистической компании СПСР-ЭКСПРЕСС  
Интервью с **Ингой Кутергиной**

### Системность и несистемность подбора:

Практический кейс по оценке ответственности кандидата при подборе персонала. **Арина Гороховская**

Как руководителю вырастить себе замену. **Вера Ильина**

Что за птица такая: HR-брендинг? Поговорим? **Луговая Лия**

HR-кейс: как найти редкого специалиста за границей. **Viadeo**

### Система управления талантами в теории и практике:

Тенденции управления человеческим капиталом в России: кому выгодно развивать таланты? исследование от **Mirapolis**

Компания Teleperformance реализовала внутреннюю программу JUMP! **Альбина Насибуллина**

Вот так, системно о системном!

А теперь вперёд, Вас ждут наши "клубочки"!

# В ЭТОМ ВЫПУСКЕ:

## **тренинг-менеджмент**

- 10 Как бизнес-тренеру правильно поставить диагноз ситуации в компании и верно определить цели тренинга.

## **тренинг-менеджмент**

- 16 Английский язык: Что важнее в обучении: методика или личность тренера?

## **модель компетенций**

- 21 Практический кейс по оценке ответственности кандидата при подборе персонала.

## **тактика и практика HR**

- 25 Как руководителю вырастить себе замену.

## **тактика и практика HR**

- 29 Что за птица такая: HR-брендинг? Поговорим?

## **HR-исследования**

- 34 Тенденции управления человеческим капиталом в России: кому выгодно развивать таланты?

## **Энциклопедия T@D**

- 42 Создание учебного центра компании. Разберем по шагам :



# В ЭТОМ ВЫПУСКЕ:

## ИНТЕРВЬЮ с HR-директором

- 48 Новый HR-проект логистической компании СПСР-ЭКСПРЕСС .  
Интервью с Ингой Кутергиной

## КЕЙС-STUDY

- 56 Компания Teleperformance реализовала внутреннюю программу JUMP!

## SOCIAL MEDIA

- 61 HR-кейс: как найти редкого специалиста за границей

## HR-бестселлер

- 63 Луиза Дэкон "ПСИХОЛОГИЯ. Как понять себя и других людей"

## СОБЫТИЯ

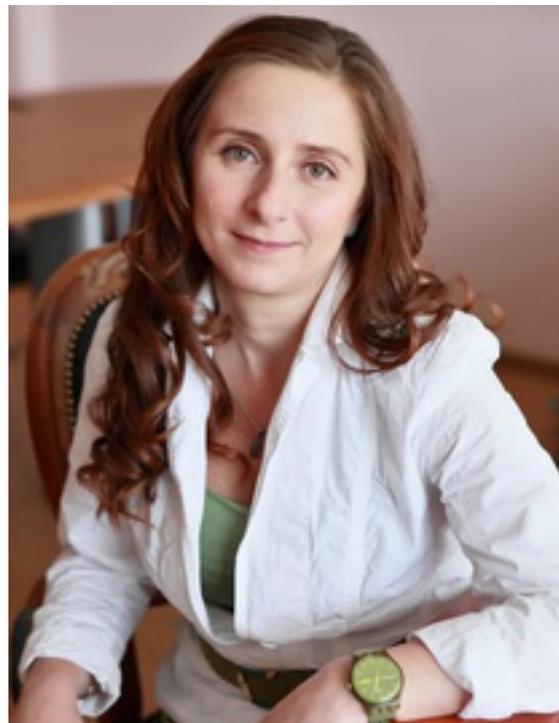
- 69 -III T&D Форум 17 апреля 2014, Москва  
-MOTIVATION 2014  
-HR-TECH 2014

## СОБЫТИЯ

- 72 -Выставка Персонал MOSCOW  
-Корпоративное обучение и организационное развитие 17 апреля | Санкт-Петербург

## СОБЫТИЯ

- 67 -eLearning elements  
-"HEY! - ваш компас на пути к здоровью  
-People Innovation Summit





▼ **-Лиля Луговая, ведущий эксперт агентства Смарт**

- Кто здесь «Главный»? (если кандидат «задает тон»)
- Что за птица такая: HR-брендинг? Поговорим?

▲ **Арина Гороховская, авторский проект RESPONCING**

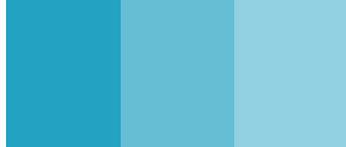
- Как спрогнозировать ответственность нового сотрудника
- Что же такое – Ответственность?
- Ваши подчиненные не хотят, чтобы Вы читали эту статью, узнайте, какая их компетенция - ключевая.
- Исполнительская и управленческая ответственность.



◀ **Анна Гершвальд, тренер центра "Свобода Слова"**

- Английский язык: Что важнее в обучении: методика или личность тренера?
- Английский язык: мотивируйте персонал правильно
- Идея! Новогодний корпоратив и построение команды без алкоголя!





# Тренинг менеджмент

## Как бизнес-тренеру правильно поставить диагноз ситуации в компании и верно определить цели тренинга.

Одной из профессиональных задач бизнес-тренера является уточнение потребностей Заказчика. Казалось бы банальный вопрос. Однако далеко не всем он под силу.

Представьте себе ситуацию, когда потенциальный Заказчик имеет проблемы в своей компании с эффективностью продаж. Он не всегда понимает, в чем проблема. И ему, допустим, видится, что необходимо срочно проводить бизнес-тренинг, который решит все проблемы с продажами. В рамках этой логики, при разговоре с бизнес-тренером, Заказчик задаёт вопрос: «Скажите: после вашего тренинга во сколько раз увеличится объем продаж в моей компании»?

Что делать в этой ситуации, как отвечать?

Давайте подумаем.

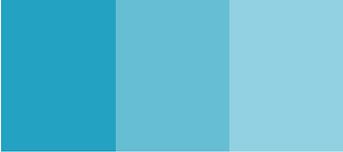
С одной стороны бизнес-тренинг проводится для того, чтобы повысить эффективность деятельности персонала. С другой стороны есть еще ряд факторов, которые влияют на эффективную деятельность персонала и на эффективность продаж.

А бизнес-тренер должен как-то правильно обозначить свою позицию, чтобы с одной стороны не потерять заказчика. А с другой стороны – не взять на себя ту ответственность, которая ему не принадлежит.



**Андрей Марковских,**

**Генеральный директор,  
бизнес-тренер,  
консультант,  
центр обучения и  
развития "HR Tech"**



## Матрица эффективной деятельности персонала, которая позволяет системно подойти к диагностике ситуации

# И

так, на эффективность продаж кроме квалификации продавцов, могут влиять также такие факторы, как ценовая политика, ассортимент, сезонность и т.д.  
А какие факторы влияют на эффективность деятельности персонала?

Поскольку мне постоянно приходится консультировать и работать во многих компаниях, где руководство не удовлетворено эффективностью персонала, я сделал свою матрицу эффективной деятельности персонала, которая позволяет системно подойти к диагностике ситуации и очень четко понять – где же находится причина низкой эффективности персонала и каким способом эту проблему можно решить?

Это матрица «на ура» воспринимается тренерами, которые приходят ко мне на тренинг тренеров. А одна практикующая бизнес-тренер, прошедшая этот тренинг и сохранившая со мной контакт, которой этот подход существенно облегчил диагностику в компаниях, на одной из неформальных встреч с коллегами назвала ее матрицей Марковских, что вызвало у меня с одной стороны некоторое недоумение (поскольку сам я так никогда не говорил), а с другой стороны мне было конечно, приятно, что люди практически применяют те знания, которые получили на тренинге.

В этой матрице всего четыре составляющих.

**Первая составляющая** – это мотивация персонала.

Согласитесь, что даже высококвалифицированный сотрудник, не имеющий должной мотивации будет работать плохо. Я эту ситуацию сравниваю метафорично с мощным судном, которое стоит и ржавеет в порту из-за отсутствия топлива. Какие вопросы при диагностике ситуации в компании в плане работы с мотивацией персонала здесь уместны? Есть ли в компании текучесть кадров? На каком она уровне? В каких подразделениях? Есть ли у сотрудников КРІ? Есть ли схемы материальной мотивации? Есть ли в компании система нематериальной мотивации и в каких формах? Почему было принято решение провести тренинг именно сейчас, а не на полгода раньше (позже)? Был ли опыт проведения тренингов ранее? Насколько успешно, что устраивало / не устраивало? Насколько сотрудники настроены на обучение?

То есть нас интересуют вопросы - насколько мотивированы сотрудники в компании на работу, насколько внедрены в компании инструменты и процедуры, направленные на стимулирование персонала и насколько участники тренинга мотивированы на активное участие в тренинге?



**Вторая составляющая** – это квалификация персонала.

Более конкретно нас интересует уровень развития профессиональных компетенций участников тренинга. Кстати, целью тренинга, как раз и является развитие этих компетенций. Какие вопросы здесь уместны? Есть ли в компании процедура оценки персонала? В какой форме? Каковы ее результаты? Если ли модель компетенций?

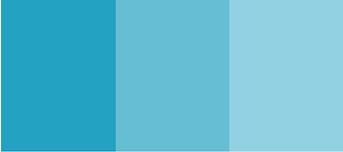
Если ничего этого нет, то можно протестировать и проанкетировать участников тренинга до его проведения, а потом - после его проведения.

Результаты сравнить.

**Третья составляющая** – это регламентация бизнес-процессов (устойчивой последовательности действий сотрудников). Если этого нет, то нет закона, нет упорядоченности действий. А это значит, что нет стандартов и каждый делает то, что ему захочется. Как правило, не так, как нужно.

Например, при работе с одной компанией, я на этапе диагностики, несколько раз за день прозвонил сотрудников, которые общаются с клиентами по телефону.

Были разные ответы: «Алло», «Алё», > «Да», «Слушаю» и т.д. После того, как мы ввели некий стандарт приветствия и ответа на телефонный звонок – привлекательность ответов была повышена.



## Регламенты и адекватная реализация управленческих функций руководителями.

**Н**у, а после того, как ввели регламент по стандартам телефонного разговора, определили результат телефонного разговора (в виде продажи встречи), разработали KPI, внедрили схемы мотивации, ввели систему нематериальной мотивации и обучили

сотрудников технологии продажи встречи по телефону, эффективность работы была увеличена в 5 раз (ведь до этого они просто консультировали клиентов по телефону, не продавая встречу, иной раз по полчаса). На этом этапе нужно выяснять – есть ли в компании регламенты, по которым организована работа? Если есть, то нужно с ними ознакомиться – понять их адекватность. Уточнить – как руководство относится к регламентации бизнес-процессов? Можно ли под этот регламент провести тренинг

И, наконец, **четвертая составляющая** – адекватная реализация управленческих функций руководителями. Многие руководители очень часто не знают или не умеют – правильно руководить подчиненными сотрудниками. А некоторые из них еще и де-мотивируют своих подчиненных. И в данной ситуации даже Супер сотрудник не будет эффективно работать. Например, один из главных врачей в известном медицинском центре – женщина – очень негативно относилась к окружающим ее сотрудницам (по всей видимости – по каким-то личностным мотивам) и ежедневно их морально «избивала». Естественно, что сотрудницы думали не о том, как клиентоориентированно обслуживать клиентов, а о том – как бы не попасть под «горячую руку» начальницы.

Здесь необходимо выяснять – насколько продуктивно работают руководители подразделений, проходили ли они обучение, в каких подразделениях наиболее высокая текучесть кадров, по каким причинам? Знают ли руководители подразделений – что такое управленческие функции? Насколько эффективно выполняются отделами KPI, либо планы, если KPI нет? Понимают ли руководители подразделений свою роль?

Как-то работая в одной из крупных компаний, я столкнулся с тем, что руководитель отдела, который за счет компании получил образование MBA, плохо справлялся со своими обязанностями – отдел не выполнял свои KPI. На мой вопрос – каким образом отделом решается такая-то проблема, он ответил: «Ну я-то откуда знаю? У меня есть менеджеры – они вполне самостоятельные люди».

## Правильно сформулированная цель бизнес-тренинга – развитие компетенций персонала

Тогда я уточнил – а в чем ваша роль, как начальника отдела. На что получил очень интересный ответ, который является знаковым:

«Я, как наставник, эксперт, старший товарищ - помогаю в сложных ситуациях».

Я, думаю, ответ не нуждается в дополнительных комментариях. С такой позицией руководителя – отдел был неуправляем. Вот судно и налетело на камни.

Многие руководители компаний, испытывая проблемы с эффективностью персонала, очень часто ищут причины проблем, разыскивая «пятый угол». Между тем углов всего четыре (смотреть мою матрицу). Иногда к ним в этих поисках присоединяются и бизнес-тренеры.

Поэтому, если есть какие-либо проблемы с эффективностью работы сотрудников – они где-то в плоскости этой матрицы. Проблемы необходимо выявить, обозначить и предложить методы их преодоления. Тренинг – один из инструментов. Понимание уровня проблемы позволит вам более квалифицированно консультировать Заказчика, более профессионально предлагать варианты решений и более точно получать результаты. Соответственно правильно сформулированная цель бизнес-тренинга – это развитие компетенций персонала. Именно этот результат является выходом из бизнес-процесса, владельцем которого является бизнес-тренер. #



**Читайте на эту-же  
тему на сайте  
[WWW.HR-MEDIA.RU](http://WWW.HR-MEDIA.RU)**

**- Застой рынка  
корпоративного  
обучения.  
Поможет ли нам  
Киркпатрик?**



# eLearning elements

**Самое важное  
про e-learning  
от профессионалов  
отрасли**

- Разработка •**
- Внедрение •**
- Управление •**

**28-29 мая  
Москва  
Аэроstar  
2014**

Наталья Червонцева: [natalia@e-learningcenter.ru](mailto:natalia@e-learningcenter.ru)  
Юлия Маловица: [jmalovitsa@e-learningcenter.ru](mailto:jmalovitsa@e-learningcenter.ru)

[www.conf.elearningpro.ru](http://www.conf.elearningpro.ru) | +7 (495) 276 08 71



## Английский язык: Что важнее в обучении: методика или личность тренера?

Если говорить о канонах классического образования, то схематично картину обучения можно представить так: вот есть учитель, а вот - ученики, которым позволено приложиться к неиссякаемому источнику мудрости учителя. Что значит, безропотно и безоговорочно «впитывать» информацию, а потом зубрить, зубрить и еще раз зубрить. Но все мы прекрасно понимаем, к чему приводит бессознательная зубрежка и отсутствие понимания сути предмета. Возможно для каких-то дисциплин эта методика еще более-менее применима, то что делать, когда нужно выучить английский язык?

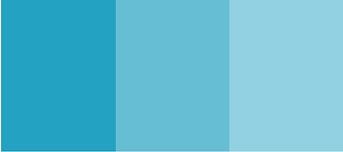
**Тренинговый формат: английский язык не нужно учить, в нем нужно жить.**

Человеческая память – хитрая штука. Как часто мы абсолютно беспричинно испытываем эмоцию, едва услышав, казалось бы, незнакомую мелодию или почувствовав тот или иной аромат? «Случайный» запах свежескошенной травы - и вы уже переполнены совершенно не характерными для данной ситуации чувствами? А через несколько секунд мозг уже рисует четкую картинку из детства: вот вы идете через лужайку с бабушкой, чтобы наконец-то встретить родителей, которых не видели все летние каникулы. Удивительное свойство памяти – «подгружать» эмоциональные и визуальные образы, которые подходят данному ассоциативному ряду.



**Анна Гершвальд,**

**Тренер языкового  
центра  
"Свобода слова"**



## На занятиях прорабатываются всевозможные жизненные ситуации, когда у студентов возникает не только живой интерес, но и эмоциональная привязанность к словам.

**Т**ак и с изучением английского языка в тренинговом формате. На занятиях прорабатываются всевозможные жизненные ситуации, когда у студентов возникает не только живой интерес, но и эмоциональная привязанность к словам. Вот мы учимся, как стратегически правильно ходить в гости к теще. А вот, как вести презентацию по технике Стива Джобса.

Или «не напортачить» на первом свидании. Все эти ситуации вызывают чувства и эмоции, они всегда актуальны и востребованы.

Другим немаловажным фактором эффективности изучения языка в тренинговом формате является групповая работа. Во-первых, она повышает КПД в принципе. Во-вторых, позволяет устраивать ролевые игры с постоянными сменами партнеров, что позволяет получать опыт общения с разными людьми. Потому что общаясь с преподавателем по английскому тет-а-тет вы будете продолжать говорить как студент и никогда не подготовитесь к общению в реальной среде. Постоянные «активити», смена видов деятельности, искренний интерес студентов к происходящему и постоянная фокусировка внимания — вот основные составляющие тренингового формата.

### **Только тренеры, здесь нет преподавателей.**

Давайте вспомним школу. А еще лучше ВУЗ. Девять утра, лекция, преподаватель вдохновенно «клюет носом», девяносто процентов аудитории спит, оставшиеся десять процентов, как говорят японцы, занимаются «инэмури». То есть также спят, но при этом качественно имитируют рабочую деятельность. Принцип понятен — преподаватель вещает, студент слушает. Или не слушает, опционально. Потому что «проблемы индейцев шерифа не волнуют», а если материал не усвоен, то вердикт очевиден — невнимательность, бездарность и вообще природная неспособность к изучению иностранных языков. Задачей же тренера по английскому является не только предоставить знания и поспособствовать их усваиванию, но и мотивировать аудиторию к обучению. Стать не вышестоящим учителем, но другом. Помочь определиться с целью и достигнуть ее с максимальным комфортом и удовольствием для студента. Найти подход к каждому, вовлечь, заинтересовать и создать благоприятные условия для эффективного обучения. Потому что тренер знает, что выучить язык может каждый.

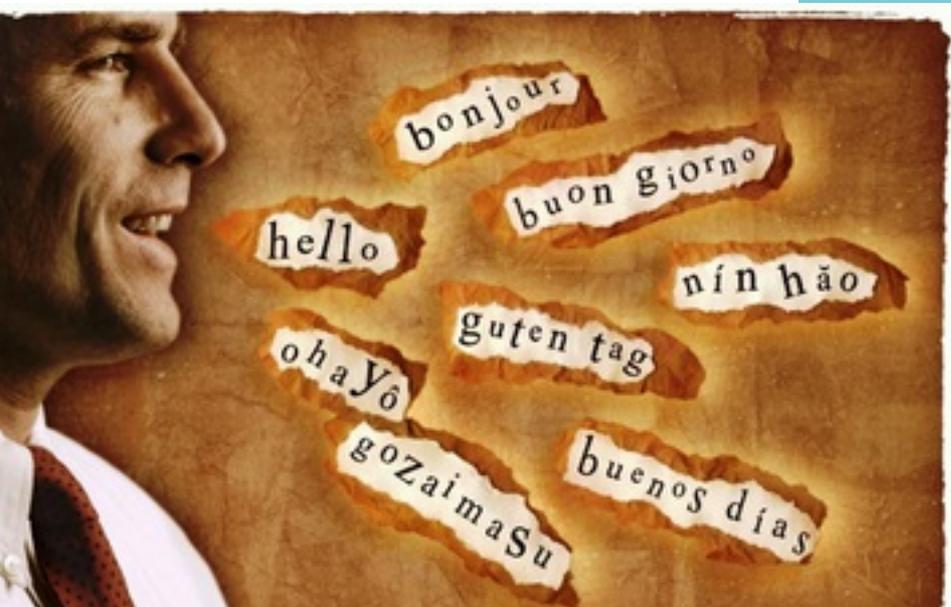
### **Методика обучения или харизма тренера?**

Преподаватели бывают разные. Пол, возраст, характер, мировоззрение, манера общения, профессиональный уровень в конце концов. И занимаясь по классической схеме вы фактически играете в русскую рулетку — повезет ли с репетитором или нет? Сможет ли он быстро «натаскать» и подготовить к экзаменам? Неизвестно. Поэтому полагаться можно только на «сарафанное радио».

## «Интеллектуальная база» остается на первом плане при выборе тренера или языковой школы.

Вот, например, Александр Борисович из финансового отдела в восторге от своего учителя. И неважно, что за две недели Александр Борисович только и научился спрашивать «хау ду ю ду». Имея надежную опору в виде эффективной методики обучения, проверенной многолетним опытом, риск попасть на «слабого препода» не просто уменьшается, а исключается вовсе. Потому что у тренера нет «своих фирменных секретов», которые то ли работают, то ли нет. Или работают, но исключительно на кошках. В случае же, когда в основе обучающей программы лежит специальная методика «адептом» которой является тренер, то вероятность стабильного результата однозначно выше. Или, например, решили вы обучиться у настоящего

«гуру по английскому». Кроили время весь год. Отбросили идею провести отпуск на море. Приехали на тренинг, а «гуру» нет. У «гуру» форсмажорные обстоятельства. Заболел или срочно «дематериализовался» в поисках просветления. Что делать? Уезжать обратно. Время, нервы, деньги — все потрачено впустую. В случае же, если в основе его программы разработанной методики форсмажорные ситуации не возникают никогда. То есть, может быть, и возникают, но на студентах это никак не сказывается. Тренер легко подменяется другим, обучение стартует в нужные сроки, пострадавших нет. Высокие профессиональные качества тренера важны. Его харизма и лидерские качества тоже. Но «интеллектуальная база» остается на первом плане при выборе тренера или языковой школы. #



Читайте также на сайте  
[WWW.HR-MEDIA.RU](http://WWW.HR-MEDIA.RU)

Статьи Анны Гершвальд

- Английский язык.  
Мотивируйте персонал правильно

-Идея!Новогодний корпоратив и построение команды без алкоголя!





# Модель КОМПЕТЕНЦИЙ

## Практический кейс по оценке ответственности кандидата при подборе персонала.

Ответственное отношение к будущей работе можно спрогнозировать на основе прошлого опыта. Для этого на собеседовании задается вопрос о прошлых недоработках и профессиональных ошибках кандидата.

Мы уже говорили о том, что на этапе подбора нового сотрудника важно выяснить, куда развернут его локус контроля по отношению к работе. **(инструмент оценки был представлен в прошлом номере журнала)**

Я предлагаю на основе конкретной ситуации разобрать определение локусов. Представьте, что мы проводим интервью на позицию Менеджер по персоналу и задаем кандидату нужный вопрос:

*- Приведите, пожалуйста, пример из Вашей рабочей практики, когда полученный результат не совпал с заранее обозначенными критериями достижения.*

Кандидат, который настроен на выдачу так называемых «социально желательных» ответов, может немного напрячься от такого вопроса.

Помогите ему:

*- Ведь наверняка, хотя бы раз так было: руководство поставило перед Вами задачу, а результат не был подготовлен к сроку. Или план был выполнен не на сто процентов.*

Если кандидат не может вспомнить:

*- Ну, смотрите, не ошибается только тот, кто ничего не делает. Наверняка и в Вашей практике были случаи неуспеха. Может быть, когда только приступили к новой должности и еще не успели во всем разобраться.*



**Арина Гороховская,**

**Руководитель  
авторского проекта**

**RESPONSING**

## Так каковы же были причины данного неуспеха? – спрашиваем у кандидата.

**И** тут кандидата должно немного отпустить: ведь никак нельзя признаться в том, что ничего не делаешь. А ошибаться на новом месте, действительно не зазорно. И он рассказывает пример неудачи:

*- Когда я работал тренинг-менеджером в одной организации, передо мной была поставлена задача – провести программу подготовки кадровых резервистов на вышестоящие позиции. Список кадрового резерва – 320 человек. Все они должны были посетить тренинги по развитию лидерских навыков. График мероприятий был расписан на полгода вперед. Каждый человек должен был принять участие в трех или четырех тренингах с периодичностью раз в месяц. Затем мне необходимо было произвести оценку эффективности проведенного обучения и исключить из списка резерва «двоечников» и прогульчиков*

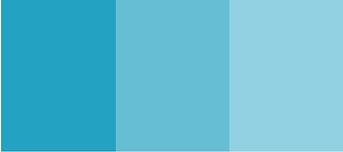
Пока что кандидат даже не подошел к описанию неуспеха, лишь рассказал преамбулу. Здесь оценивать нечего.

*- Моя проблема была в том, что ровно через три месяца после начала занятий, то есть в середине учебного цикла я подвел промежуточные итоги работы и увидел, что заполняемость учебных групп составляет 2/3 от запланированного.*

А вот и описание ситуации неуспеха: промежуточный результат равен чуть более 60% от необходимых показателей.

- Так каковы же были причины данного неуспеха? – спрашиваем у кандидата. Он отвечает, мы исследуем локусы контроля. **Правильный ответ написан в конце этой статьи. Но попробуйте справиться самостоятельно.**

*- Компания была настолько огромна (свыше 6 тысяч сотрудников в 12 филиалах), что внутриорганизационные коммуникации часто «засорялись». В связи с чем кадровики на местах не могли вовремя оповестить работников о датах обучения. Плюс к этому в данной организации ни разу не проводились подобного рода образовательные проекты, и сотрудники не очень понимали, что все это значит и зачем это делается, поэтому зачастую относились к обучению безответственно. А я не подумал заранее о том, чтобы провести предварительную информационную презентацию для всех участников обучения. К тому же не стал обзванивать участников накануне тренингов. А ведь я выслал им графики еще три месяца назад, они вполне могли забыть. Да еще и руководители резервистов не всегда отпускали подчиненных на обучение, мотивируя тем, что работать некому. А приказ, который бы их обязал дать возможность сотрудникам принять участие в обучении, не был подготовлен.*



## Руководителю придется чаще контролировать такого сотрудника, развивая его ответственность

# С

сколько насчитали локусов?  
Какие они — внешние или внутренние?  
Будете брать кандидата на работу?

Можно, конечно, взять. Он не безнадежен. Но руководителю придется чаще контролировать такого сотрудника, развивая его ответственность. Если ему не уделять должного внимания, то в следующий раз после самостоятельного анализа работник исправит только 2 пункта из 10: он проведет презентацию и обзвонит участников тренингов. То есть повысит собственную эффективность на 20%. И будет ждать, когда кто-то издаст приказ, вместо того, чтобы самому подготовить проект приказа. Будет ждать, когда работы у кандидатов станет меньше, и руководители начнут с легкостью отпускать их на обучение, вместо того, чтобы найти дополнительные рычаги влияния, тот же приказ, или оптимизировать график обучения под нужды производства. Будет ждать, когда кадровики начнут профессионально относиться к своим обязанностям, вместо того, чтобы самому их контролировать. А с размерами компании и «засоренными» коммуникациями вообще не понятно, что делать.

Думаю, что пришло время перейти от оценки к развитию. Ну а так как большинству из нас все-таки достаются подчиненные по наследству, то в следующих номерах мы рассмотрим вопрос развития ответственности у такого рода кандидатов, как в этом примере.

Правильный ответ :

Компания огромна — внешний.

Коммуникации «засорялись» — внешний.

Кадровики не могли оповестить — внешний.

Ни разу не проводились подобного рода проекты — внешний.

Сотрудники не понимали и относились безответственно — внешний.

Я не подумал заранее о презентации — внутренний.

Я не стал обзванивать — внутренний.

Люди забывали приезжать — внешний.

Руководители резервистов не отпускали — внешний.

Приказ не был подготовлен — внешний.

Два внутренних против восьми внешних. #



# Тактика и практика HR

## Как руководителю вырастить себе замену.

Недавно мы вместе с моими коллегами участвовали в работе ассессмент - центра. Оценивали руководящих работников средней руки в одной бурно развивающейся, очень богатой и очень юной компании. Попросили список их параметров оценки, взгляделись и нашли вот какой пункт: планирование преемственности. Именно по этому пункту многим руководителям можно было ставить незначит.

Вопрос замены руководителя в советском и постсоветском менеджменте всегда был непростым. И при любом раскладе именно эйчар в этой ситуации в очередной раз может оказаться между молотом и наковальней.

С одной стороны – коллектив, который может быть парализован и низвергнут в пучину слухов. Перспектива двинуться вверх по служебной лестнице или

приблизиться к персонажу, который уже одной ногой в «социальном лифте», будоражит воображение, на исполнение своих обязанностей времени остается мало.

С другой стороны – передвигаемый персонаж. Он в задумчивости или, наоборот, деятелен и агрессивен. Он хочет Вашей помощи и совета, его мнение часто меняется или, наоборот, сразу оформлено в указующий перст, но Вы-то знаете, что тот, на кого перст обращен, уже перекуплен другой компанией или планирует отъезд за границу.

Опять же, собственники бизнеса. Во многих компаниях эти люди уже давно знают эйчара в лицо, вполне могут вызвать на приватный разговор. Что, дескать, и как? И какие есть мнения?

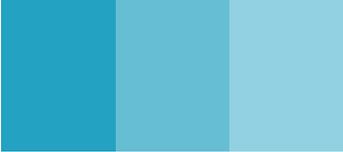
Давайте вслух поразмышляем об этой непростой для эйчара ситуации!



**Вера Ильина,**

**тренинг-партнер  
центра «КЛАСС.  
Тренинг. Коучинг.  
Консалтинг».**

**Кадровый  
консультант,  
коуч, бизнес-тренер.**



## Если директор сумел создать эффективный механизм, значит за его спиной есть скамейка запасных игроков, которые имеют в компании вес и авторитет.

**С**разу ограничимся не всем пулом руководителей, но SEO. Итак, как вообще и в чьей голове возникает мысль о замене? Прикинем несколько вариантов:

1. Собственник или один из нескольких собственников бизнеса сам руководит предприятием. Есть понимание, что это излишне утомительно, нерационально, непрофессионально. Да, в конце концов, наруководился, хочу иметь нанятого SEO и отдать ему груз ответственности.
2. Эффективный и успешный SEO чувствует, что грядет перевод в головную компанию: переезд в столицы, новые отношения с собственниками – не важно. Важно, что предприятие выстроено им, работает как часы, но надо отдать его в чужие руки, и хочется, чтобы смена прошла максимально гладко и спокойно.
3. Опять же собственник из-за кадровой ошибки имеет неэффективного SEO, и это надо исправлять.

Все остальные ситуации, так или иначе, можно свести к этим трем, соответственно, ими и ограничимся.

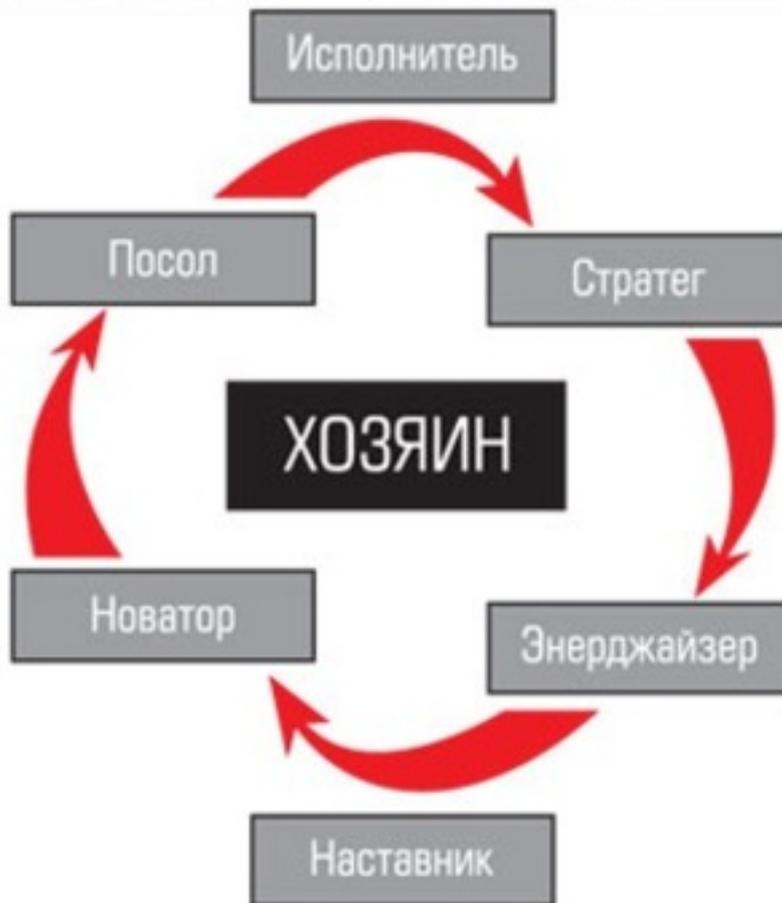
Достаточно беглого взгляда на все три пункта для понимания: единственная ситуация, в которой можно спокойно открывать учебники менеджмента и следовать инструкциям – успешная рокировка в успешной компании. Если директор сумел создать эффективный механизм, значит, за его спиной есть скамейка запасных игроков, которые имеют в компании вес и авторитет. Обратимся к другим ситуациям.

Вспомним модель ролевых функций генерального директора, довольно точно отражающую нашу российскую действительность (смотрите схему на следующей странице).

В ситуации, когда собственник отходит от руководства и хочет иметь нанятого SEO. Вряд ли ему нужен новатор и стратег. Скорее исполнитель, наставник, немного энейджайзер. Значит, взоры будут обращены на человека опытного, проверенного в радости и горе, имеющего авторитет в коллективе. И ждать от него будут дальнейшего следования по курсу. Вряд ли ему позволят этот самый курс переоценить и внести в него коррективы.

Теперь представим себе замену «неуспешного SEO». От его преемника будут ждать скорее стратегических решений, перемен, новаторства. Это, скорее всего, будет человек, способный жестко добиваться исполнения своих решений, идти на конфронтацию.

## Модель ролевых функций гендиректора



Ну и, конечно же, в идеале при всех трех раскладах эйчару очень хочется, чтобы в компанию пришел хозяин! Руководитель, способный актуализировать ту или иную роль в зависимости от обстоятельств, хороший стратег, грамотный исполнитель, умелый коммуникатор.

И если эйчар хочет иметь в своей компании такого руководителя, то с первых дней своей работы он должен помнить: в один прекрасный (или не очень) момент у него будет шанс поспособствовать приходу именно такого человека. Главное, чтобы этот шанс не застал его врасплох. #

18 — 19 апреля 2014

Москва, Конференц центр  
«Swissotel Красные Холмы»

Информационное пространство | здоровье | энергия | молодость

# Здоровый образ жизни **HEY!**

**Миссия HEY!** Помочь каждому быть успешным, здоровым и молодым.

## Кому будет полезно и интересно:

- HR-специалистам и менеджменту компаний, заинтересованных в здоровье, молодости и эффективности сотрудников.
- Всем, кто хочет быть здоровым, молодым, энергичным и эффективным и готов работать в этом направлении.
- Всем, кто помогает другим быть здоровыми, молодыми, энергичными и эффективными.

## Программа:

### Конференция для HR и топ-менеджеров

«Здоровье и энергия. Инструкция по применению для бизнеса»



**Анна Моносова**, директор по развитию Ars Vitae  
«Психология здоровья как компетенция 21 века.  
Как сделать здоровье основой успешного бизнеса и жизни сотрудников?»



**Елена Путилина**, экс-региональный вице-президент Turrelware  
«Образ жизни для процветания и успеха»



**Валерий Пивоваров**, начальник отдела по работе с персоналом «Госкорпорация по ОрВД»  
«Медицина на службе бизнесу. Теория и практика успеха»



**Владимир Киричук**, начальник отдела Департамента кадровой политики организационного развития ОАО «РОССЕТИ»  
«Где зарыт «клад» успешной компании. Опыт побед на пути к здоровому бизнесу»



**Надежда Корнеева**, заместитель генерального директора ММЦ «Столица»  
«Потенциал здоровья сотрудников и как им управлять. Ключевые этапы создания программ, влияние на экономику компании, примеры и практики из жизни»



**Ольга Демидова**, руководитель учебного центра Mail.Ru Group



**Владимир Данкин**, тренер-консультант «Тренинг-Бутик»  
«Энергия здоровья и вдохновение в условиях напряженной проектной деятельности и рутины повседневности»



**Элеонора Сурина**, заместитель директора по персоналу ГК «Волга – Днепр»  
«Здоровье как конкурентное преимущество»  
На примере крупной авиационной компании.



**Дискуссия с приглашенными экспертами**  
«Инвестиции в здоровье сотрудников – выгодные вложения или трата?»

## А также:

- Выставка
- Книжный бутик
- Мастер-классы, презентации, круглые столы
- Общение, обмен опытом и практиками, установление полезных контактов

Оформить участие в конференции поможет Наталья Шубкина: shubkina@amplua.ru; +7 (968) 917-1048

Регистрация открыта [www.heyinfo.ru](http://www.heyinfo.ru)

## Что за птица такая: HR-брендинг? Поговорим?

Работая на открытом рынке в бизнес рекрутинге, мне постоянно приходится сталкиваться с понятием HR-брендинга. Этот профессиональный для рекрутера термин уже перестал быть непонятным и загадочным словом для широкого круга людей, и для кандидатов, ищущих для себя работу, и уж тем более для работодателей, к которым он напрямую и относится.

Итак, что же такое HR-брендинг для непосвященных?

**HR-брендинг – это создание наилучшего, благоприятного имиджа работодателя.**

В условиях настоящего момента открытый рынок кандидатов складывается не в пользу работодателя. По данным наших партнеров, ведущих рабочих сайтов на конец 2013 года и начало 2014 года на одного кандидата в среднем приходится от 20 и более предложений работодателей. Кандидат самостоятельно создает свой портфель вакансий, и выбор остается за ним! При этом работодатели готовы перекупить хороших специалистов, создавая «искусственный перегрев рынка» завышенными зарплатами для этих самых специалистов.

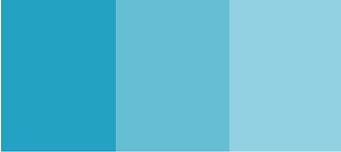
Сразу же возникает вопрос: - А оправданы ли будут эти риски? Ведь никто не гарантирует того, что эти «золотые специалисты» принесут реальную прибыль компании.



**Луговая Лия,**

**партнер и  
ведущий эксперт  
агентства**

**Смарт Персонал**



## Для того, чтобы успешно развивать собственный HR-брендинг, начните вплотную заниматься собственным персоналом! Повернитесь к нему лицом!

**Ч**тобы избежать подобных ситуаций, компаниям работодателям необходимо вплотную заняться собственным HR-брендингом, а точнее своим собственным имиджем лучшего работодателя.

Это может сразу же повлечь за собой:

- привлечение новых лучших профессионалов;
- сохранение собственных высокопрофессиональных сотрудников;
- значительное повышение производительности труда работающего персонала в компании;
- создание новых инновационных бизнес направлений в компании;
- нахождение компании в постоянном прогрессивном развитии и нахождении на пике самых новых бизнес идей и направлений.

Уважаемые коллеги работодатели! Для того, чтобы успешно развивать собственный HR-брендинг, начните вплотную заниматься собственным персоналом! Повернитесь к нему лицом, а не тем местом, которым Вы обычно к нему поворачиваетесь! Уважаемые ПЕРВЫЕ лица компаний! Прошу Вас не забывать о том, что Вы полностью зависимы от тех людей, которые работают у Вас и на Вас! Ваша основная задача знать все проблемы и нерешенные задачи работающих людей. Вы должны вкладываться в своих сотрудников и финансово, инвестируя их профессиональное развитие, а также не забывать передавать им свой собственный профессиональный опыт и даже частичку Вашей души! Да, да, именно вложить свою душу в этих людей, которые пойдут за Вас и в огонь и в воду, и Вы уж точно окупите во много раз собственные вложения в своих сотрудников.

Хочу привести один пример. В одну ведущую российскую компанию был взят на работу новый менеджер по продажам дорогостоящего промышленного оборудования. Он был очень доволен своей работой в новой компании и в новом коллективе, да и работа у него тоже стала сразу же складываться. Быстро нарастала клиентская база, были подготовлены к оплате ряд крупных счетов. Однако его руководитель, директор отдела продаж, был им недоволен и готовился к его увольнению.

На мой вопрос, что случилось, директор ответил, что этот сотрудник не ездит на личные встречи с лицами, принимающими решения в компании, с которыми ведется работа, а все вопросы решает по телефону из офиса. Такое поведение, по мнению руководителя, недопустимо, поскольку нарушает традиции компании, где необходимо личное присутствие их сотрудников при заключении крупных сделок.



## **О каком имидже компании стоит вести разговор, если руководство даже не удосуживается выяснить элементарные рабочие вопросы!**

При разговоре с этим менеджером, я выяснила, что работа ему очень нравится, все у него идет по плану, и он планирует развивать собственную эффективную схему развития этого бизнеса. На мой вопрос, почему он не ездит на встречи, а все вопросы решает по телефону, мой собеседник ответил, что на его старом месте работы бывшее руководство вело политику строгой финансовой экономии и требовало все вопросы максимально решать из офиса. Поэтому он просто так привык работать. После нашего разговора, он стал активно и часто самостоятельно выезжать на встречи с партнерами. Я также задала вопрос его руководителю, почему же он сам не выяснил ситуацию со своим подчиненным и,

не разобравшись в деталях, сразу же стал ставить вопрос об увольнении? На этот вопрос руководитель ответил, что ему было некогда все это выяснять. Такое поведение со стороны работодателя я считаю недопустимым!

О каком имидже компании стоит вести разговор, если руководство даже не удосуживается выяснить элементарные рабочие вопросы!

**HR-брендинг — это комплекс целенаправленных мероприятий по формированию положительного имиджа работодателя с целью постоянного привлечения лучших из лучших специалистов в своей отрасли.**

## Необходимо разработать и внедрить собственные механизмы развития и мотивации персонала внутри компании.

Так давайте же и будем формировать самый положительный имидж собственной компании.

Конечно же, для этого тоже нужно очень постараться, а именно разработать и внедрить собственные механизмы развития и мотивации персонала внутри компании.

Необходимо слушать и слышать мнение собственных сотрудников, ведь порой самый неприметный, и скромный специалист сможет помочь Вам принять решение, от которого будет зависеть судьба всей компании на многие годы вперед.

Вкладывайтесь в своих сотрудников, не жалейте на них собственного времени.

А также мотивируйте их к самостоятельному постоянному развитию.

Еще, я бы обратила внимание на создание благоприятного морального и нравственного климата в компании. Ведь иногда человек меняет работу лишь потому, что ему было очень неудобно и неприятно работать в коллективе. И он готов перейти в другую приятную морально атмосферу даже потеряв в деньгах.

В настоящее время экономический рынок весьма непрост. В этих условиях каждой компании просто необходимо бороться за каждого работающего профессионала. Не нужно забывать, что бизнес – это, прежде всего люди, которые его делают! И эти люди сделают все для того, чтобы компания развивалась и процветала, когда они и сами будут расти, развиваться и процветать внутри самой компании.

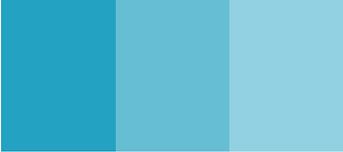
Это – основная формула успеха для Вашего бизнеса!#



Читайте на тему  
развития личного  
бренда на сайте  
[WWW.HR-MEDIA.RU](http://WWW.HR-MEDIA.RU)

"Персональный брендинг  
– путь к личностному  
развитию"





# Тенденции управления человеческим капиталом в России: кому выгодно развивать таланты?

В конце 2013 года компания Mirapolis совместно с сайтом JOB.RU провели масштабное исследование, целью которого стало выявление и изучение тенденций в сфере управления человеческим капиталом, которые могут оказать влияние на развитие HR в ближайшем будущем. В опросе приняли участие более 1 000 представителей HR-департаментов и топ-менеджеров, принимающих решения в области управления персоналом.

## Что происходит с HR-бюджетами и HR-функциями

Результаты опроса показывают, что только 67% компаний в России рассматривают решения по персоналу (подбор, развитие и пр.) в контексте общих целей бизнеса, т.е. треть организаций (33%) этого не делают. Только 21% компаний рассматривают HR как стратегическую функцию (рис. 1). В развитых странах мира 80% компаний рассматривают решения по персоналу в контексте общих целей бизнеса, а 66% организаций считают HR стратегической функцией\* .

Мнение HR-директора розничной компании:

«К сожалению, в нашей компании HR воспринимают как вспомогательный персонал, который должен «закрывать дыры», справляться с текучкой. Доводы гендиректору о том, что, внедрив стратегию управления талантами, мы сможем снизить текучку и в разы повысить эффективность работы сотрудников, пропускаются мимо ушей. Если честно, я продолжаю работать в компании только потому, что мне очень хорошо платят, хотя я крайне недовольна ситуацией».

---

\*Источник: «Отчет о глобальных тенденциях в оценке за 2013 год» (Shi. The SEB Talent Measurement Solution), С. Фэллоуб, Т. Кантровиц.

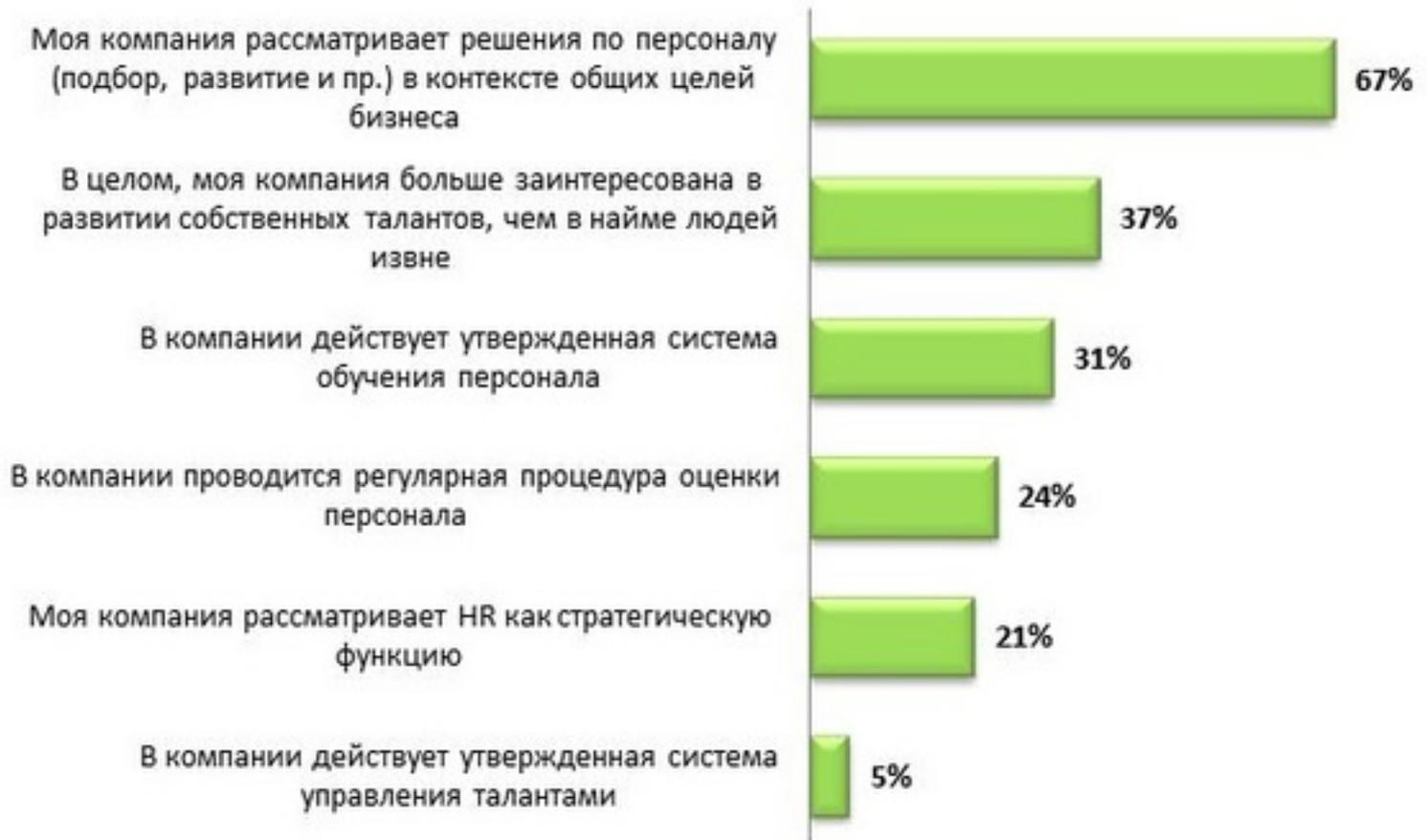
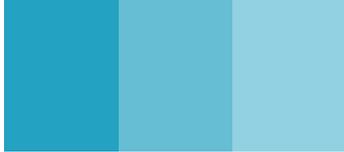


Рис.1.

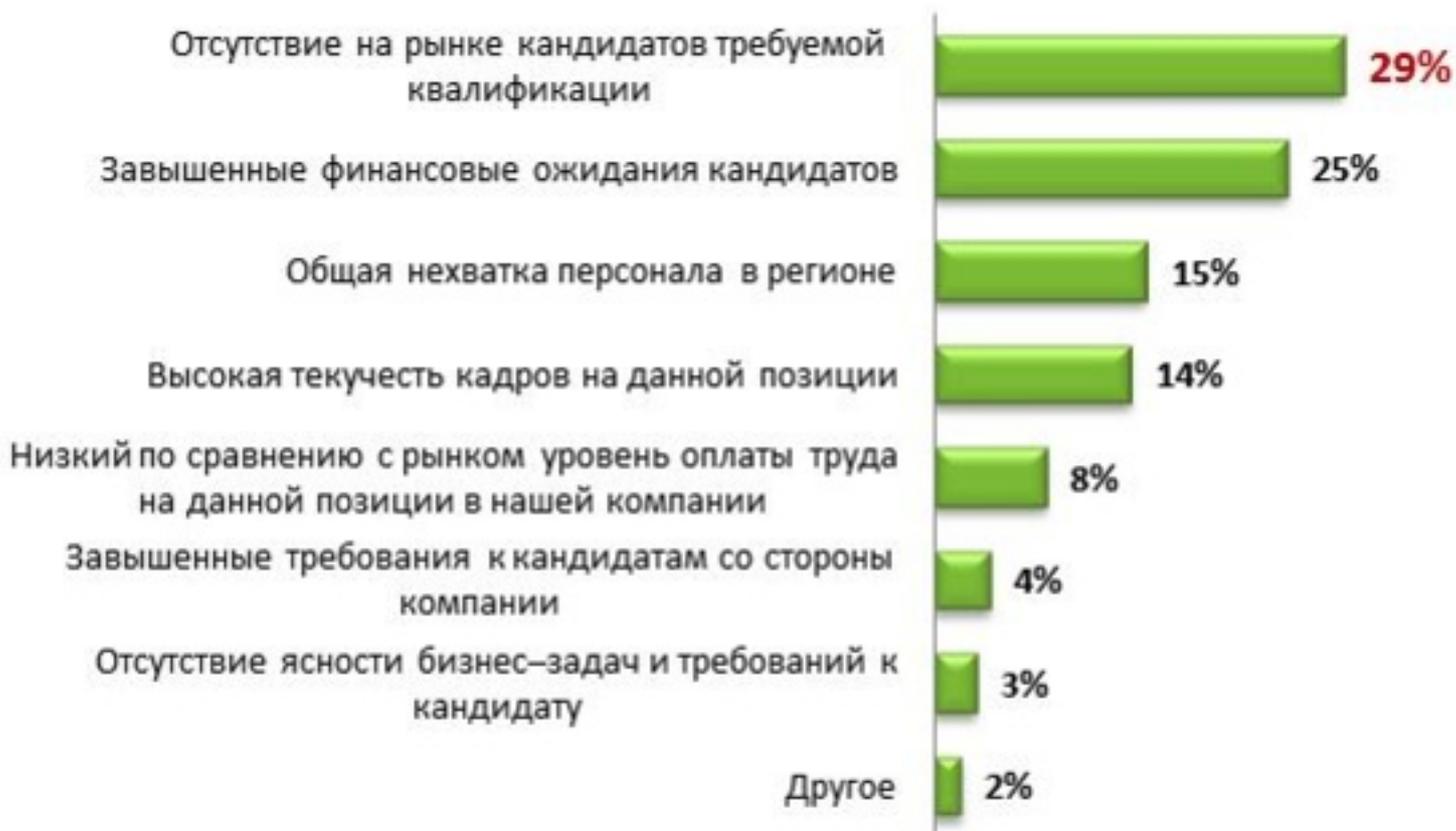
И вместе с тем функции HR-департаментов в России из года в год всё-таки становятся более глобальными, есть потенциал для роста в области влияния на стратегию и на операционную деятельность.

Мнение генерального директора IT-компании:

«Объем информации, который проходит через HR-департамент, увеличивается с каждым кварталом. Меня снабжают важными данными, на которые я могу опираться при принятии бизнес-решений. Однако до конца доверять HR-ам я не могу, многие процессы непрозрачны, отсутствуют объективные данные, статистики либо нет, либо она сомнительна.

HR сможет влиять на стратегию компании только тогда, когда обеспечит меня максимально объективными данными...»

Кроме этого, компании вкладывают все большее количество ресурсов в развитие человеческого капитала. Так, в 2013 году у 32% организаций HR-бюджет (инвестиции в персонал за исключением ФОТ) вырос по сравнению с 2012, а у 3% вырос значительно (больше, чем в 2 раза). Всего 9% респондентов отметили, что HR-бюджет сократился, а в 2% компаний он сократился значительно (больше, чем в 2 раза). У 54% компаний HR-бюджет не изменился. В 2014 году, HR-бюджет увеличится уже у 41% и существенно увеличится у 2%. Сократится у 11%, существенно сократится у 1% компаний. У 45% компаний в новом году HR-бюджет останется прежним.

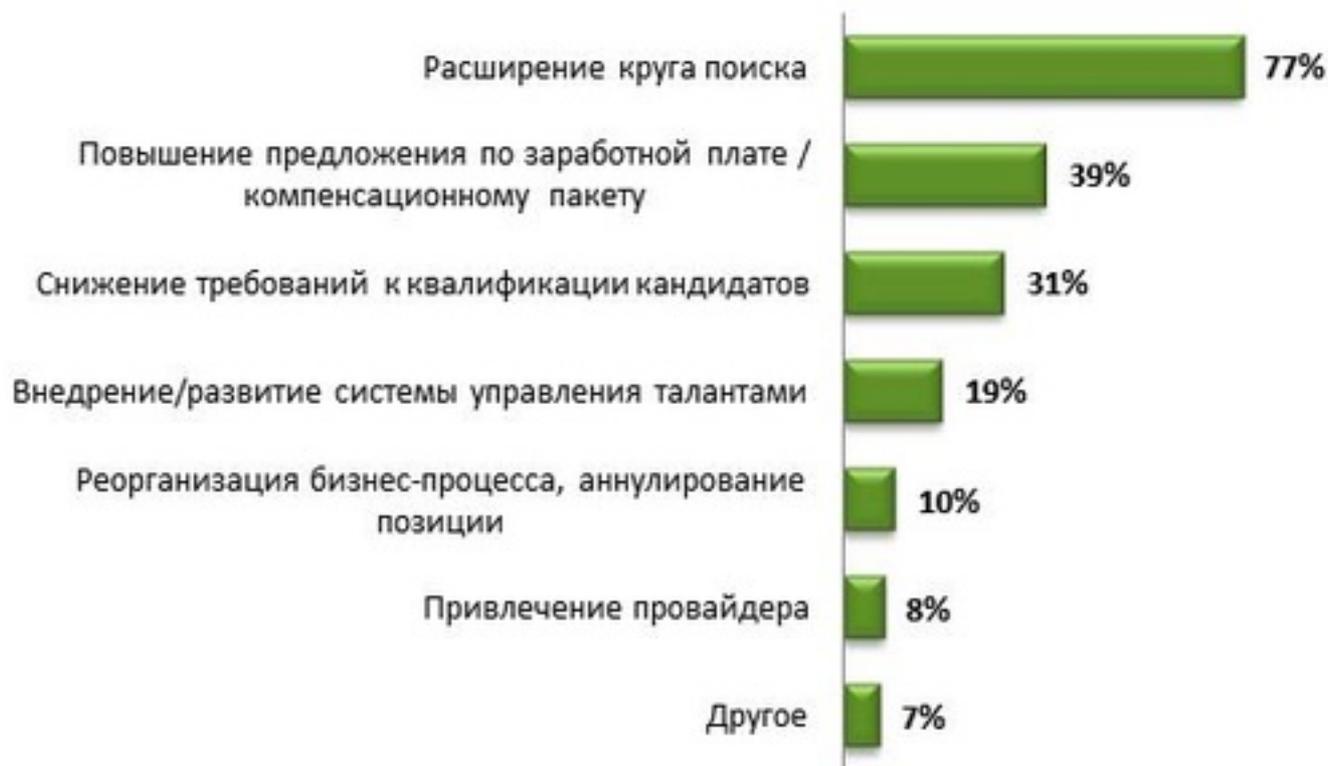


*Рис.2. Основные причины трудностей при поиске персонала*

### **Как решать проблему низкой квалификации и дефицита кадров**

По мнению вице-премьера РФ Ольги Голодец, Россия отстает по уровню квалификации специалистов от мирового стандарта на 20 лет\*. Наблюдается такая ситуация почти во всех профессиональных сферах. Особо остро на рынке труда наблюдается нехватка специалистов отдела продаж, рабочих и профильных технических специалистов. Среди выявленных причин дефицита кадров уверенно лидируют: отсутствие на рынке кандидатов требуемой квалификации (29%); завышенные финансовые ожидания кандидатов (25%); общая нехватка персонала в регионе (15%) и высокая текучесть кадров (14%).

\*«Голодец: Россия отстает по уровню квалификации специалистов на 20 лет», информационно-аналитический портал FundsHub, <http://www.fundshub.ru/market/opinion/14>



*Рис.3. Способы решения проблемы дефицита кадров*

Большинство опрошенных предпочитают решать проблему дефицита кадров путем расширения круга поиска (77%), повышения предложения по заработной плате/ компенсационному пакету (39%) и снижения требований к квалификации кандидатов (31%).

По мнению Голодец, исправить ситуацию сможет только введение новых стандартов профессиональной подготовки. На данный момент только 19% респондентов решают проблему дефицита кадров внедряя/развивая системы обучения персонала и управления талантами.

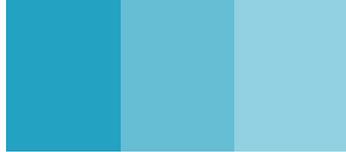


Рис.4. Приоритеты деятельности HR

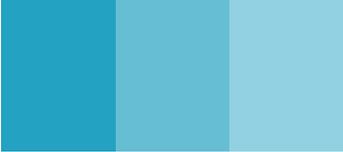
### Как будет развиваться HR в ближайшие 3-5 лет в России?

Как будет развиваться HR в ближайшие 3-5 лет в России? Большинство респондентов уверены в том, что как сейчас, так и в перспективе трех-пяти лет, главными задачами представителей HR-департаментов будут являться: обучение и развитие персонала, подбор кадров, а также система мотивации сотрудников (рис.4). Больше половины участников опроса указывают в качестве текущей приоритетной задачи – обучение и развитие кадров, при этом комплексная система обучения персонала пока действует только у 31%, а система управления талантами у 5% компаний.

В ходе исследования удалось выявить интересную тенденцию — компании начинают все чаще внедрять IT-технологии в сферу управления персоналом, автоматизируя большинство процессов.

Это говорит о том, что HRы уже сейчас стараются сосредоточиться на более сложных задачах, переложив рутинную часть своей работы на плечи «умных» систем.

В ближайшие 3-5 лет внедрение технологий по автоматизации HR, по мнению респондентов, будет являться одной из приоритетных задач наряду с подбором, обучением и мотивацией сотрудников.



## В глобальном рейтинге конкурентоспособности талантов Россия занимает лишь 51-ое место

**Николай Цаллагов, генеральный директор Mirapolis, эксперт в области управления человеческим капиталом:**

«В развитых странах с экономикой знаний человеческий капитал является основой развития. Большую часть инвестиций эти страны направляют именно в человеческий капитал и инновационные технологии, которые опять же создают люди – это обеспечивает странам мировое лидерство.

К сожалению, пока Россия заметно отстает по уровню развития кадров и технологий. В глобальном рейтинге конкурентоспособности талантов страна занимает лишь 51-ое место\*. Это происходит во многом потому, что на данный момент большинство отечественных компаний (95%) не используют модели и методологии управления талантами.

При этом отставание будет только увеличиваться, если компании не будут использовать современные системы управления человеческим капиталом (те же самые, что в развитых странах). «Умные» инвестиции в HR и передовые IT-технологии – безальтернативный способ увеличить качество и скорость развития человеческого капитала в России сегодня. Только используя эти возможности мы сможем догнать технологически развитые страны».

**Об исследовании:** в опросе приняли участие 1152 респондента: мужчины и женщины, 22-60 лет, принимающие решения в области управления персоналом. 38% – HR-директора, руководители отделов/департаментов управления персоналом, 24% – генеральные директора, собственники бизнеса, 23% – HR-менеджеры. Респонденты представляют компании всех секторов рынка с разной численностью персонала. География: вся Россия, период проведения: 2013 год.

**Mirapolis** – ведущий российский разработчик, специализирующийся на создании и внедрении систем для управления потенциалом сотрудников и комплексной автоматизации HR-процессов, а также программных продуктов для построения систем управления знаниями. Компания Mirapolis входит в группу компаний Softline.

**Для дополнительной информации:**

Светлана Гостева Руководитель службы маркетинговых коммуникаций, Mirapolis  
моб.: (916) 323 78 75  
эл. почта: svetlana.gosteva@mirapolis.ru

[www.mirapolis.ru](http://www.mirapolis.ru)

# Профессиональная T & D конференция Корпоративное Обучение и Организационное Развитие | 2014



Как   
делать  
HR-КЛУБ



**17 апреля 2014 | Санкт-Петербург**

В программе конференции - анализ трендов 2012-2014 годов, кейсы, корпоративные задачи и планы развития персонала крупнейших организаций, требования заказчиков к поставщикам T&D и консалтинговых услуг, новые технологии корпоративного обучения, мастерские ведущих экспертов.

**Присылайте заявку на участие:**

**[kakdelat@kakdelat.ru](mailto:kakdelat@kakdelat.ru)**

**+7(921) 880 20 84**

**[www.kakdelat.ru](http://www.kakdelat.ru)**





# Энциклопедия развития персонала

# Создание учебного центра компании. Разберем по шагам :

В настоящее время рынок труда складывается, так что найти кандидатов с высокими компетенциями, массово и дешево, как правило, невозможно. Кроме этого кандидаты с осознанием собственной перспективности уже стараются завесить свою стоимость.

Так что проблема удержания и создания высоко-кокомпетентной рабочей силы становится всё острее и острее. Более того сложившаяся ситуация по демографии и общему образованию не обещает облегчения ситуации.

Крупные компании, которые смотрят в перспективу, уже предприняли шаги для самостоятельного улучшения кадровой ситуации – создали структуры по обучению и развитию персонала. Перспективные средние компании тоже вплотную подошли к этой проблеме.

Понимая это, я решил познакомить моих читателей с титульным документом бизнес - плана, который был осуществлен для одного из моих клиентов.

**Принятые в документе обозначения:**

УЦ – Учебный Центр  
КМК-Корпоративная модель компетенций

ДМК-Должностная модель компетенций  
ЛКК–Личная квалификационная книжка

КР – Кадровый резерв

## Направления деятельности УЦ

Необходимо определить направления деятельности УЦ\*:

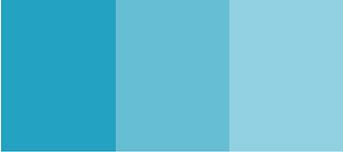
- Обучаемые
- Обучающие
- Учебный контент и методы обучения.



**Широкопояс  
Алексей**

**аналитик и  
эксперт журнала  
"Компетенции"**

**тренер-  
консультант**



## Для создания конечного документа необходимо получение большого количества дополнительной информации о компании и её бизнесе.

\*-После получения дополнительной информации и обработки через SMART, данные направления превращаются в цели, задачи и локальные задачи. Данные цели и задачи обрабатываются по Эйзенхауэру, связаны между собой стратегией, сроками и ресурсами образуют бизнес-план «Создание Учебного Центра».

Данное решение представленного кейса является грубой канвой этого бизнес – плана. Для создания конечного документа необходимо получение большого количества дополнительной информации о компании и её бизнесе.

Без дополнительной информации можно работать с указанным выше, но не как с целями, а как с направлениями и поднаправлениями деятельности по созданию УЦ (ресурсы по Исикаве). Рассмотрим каждое направление в отдельности, определим их поднаправления и возникающие связи.

### Обучаемые

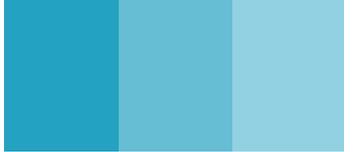
Не вдаваясь в должностную структуру (до получения дополнительной информации от компании), можно разделить обучаемых в УЦ на три потока:

- Поток новичков
- Поток постоянных сотрудников
- Поток кадрового резерва

• Поток новичков - это группа новых сотрудников годных для обучения в УЦ. Степень их годности определяется путём собеседования по КМК. После их обучения в УЦ устанавливается их соответствие ДМК, и сотрудник получает ЛКК с соответствующей записью.

• Поток постоянных сотрудников – весь постоянный персонал компании. После регулярных оценочных мероприятий или по запросу линейных руководителей (по отдельным сотрудникам) появляется формализованная в ЛКК потребность в обучении каждого сотруднику персонально. Руководитель УЦ определяет методы и содержание обучения каждого сотрудника, определяя группы, сроки, ответственных лиц, мероприятия. Оценочные мероприятия и содержание обучения разрабатываются на основании ДМК.

• Поток КР – сотрудники компании желающие занять более высокую позицию, и проходящие подготовку на соответствие следующей ДМК. Руководитель УЦ определяет методы и содержание обучения таких сотрудников, определяя группы, сроки, ответственных лиц, мероприятия. Сотрудники из КР участвуют в программе наставничества. Если они претендуют на позицию руководителя, они становятся наставниками у менее опытных сотрудников, сами же они являются наставляемыми у собственных руководителей (неофициальный помощник).



### **Например:**

менеджер по продажам А желает занять позицию руководителя и зачисляется в КР на эту должность, как кандидат в руководителя. Ему определяется опекаемый В из числа менее опытных сотрудников. Менеджер А становится неофициальным помощником (опекаемым) действующего руководителя С. Таким образом А проходит стажировку в качестве руководителя, а его руководитель С получает улучшение управляемости команды, менее опытный сотрудник В получает наставничество.

В ЛКК всех троих делаются соответствующие записи о процессе профессионального развития через наставничество.

Таким образом, они наращивают свой лидерский и профессиональный потенциал, совершенствуют опекаемого сотрудника и повышают общую управляемость подразделения. Предварительно наставники проходят тренинг наставничества в УЦ. Успешные наставники, но несоответствующие ДМК линейного руководителя, являются резервом для тренерского состава. О создании процедур наставничества читайте другие статьи автора, а также обращайтесь лично. Учебные курсы и методы обучения персонала (независимо от выбранных методов) должно происходить в соответствии с кадровой политикой компании и по принципу развития компетенций и не более. Обучение должно быть направлено на достижение соответствия сотрудником

## **Лекция, семинар не совсем подходят для обучения в корпоративном формате по причине низкой интенсивности и оторванности от бизнес-деятельности**

### **Обучающие**

Основа обучающего персонала УЦ – тренеры, включая руководителя УЦ. Может сложиться так, что больше одного тренера не нужно. Потребное количество тренеров, их квалификация, устанавливается после окончательного определения объёма регулярных работ. На основании тренерской ДМК руководителем УЦ проводятся тренинг и супервизия тренеров, возможно получение обучения тренеров за пределами компании. В УЦ тренеры осваивают профильные тренинги и другие методы обучения персонала. В ЛКК тренеров делается соответствующая запись. Дополнительным ресурсом УЦ является институт наставничества.

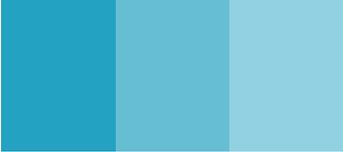
Наставниками являются сотрудники, состоящие в КР. Выполняя свой основной функционал, они обучают на рабочем месте менее опытных сотрудников.

ДМК на оценку «отлично» по шкале маркеров настоящей должности или на оценку «удовлетворительно» запланированной ДМК согласно плана карьеры сотрудника. Отсюда вытекает, что создание учебных курсов для подготовки сотрудников различных должностей, основывается на их ДМК.

Руководитель УЦ создаёт учебное содержание или заказывает их у аутсорсеров (можете обратиться к автору статьи).

Полагаю, наиболее уместными в бизнес – обучении взрослых являются следующие:

- Тренинг
- Наставничество



## Таким образом, формализованная ДМК является главным документом для обучения и развития персонала компании

**О**стальные форматы обучения (например: лекция, семинар) не совсем подходят для обучения в корпоративном формате по причине низкой интенсивности и оторванности от бизнес-деятельности. Данные форматы обучения предполагаю использовать только в классическом исполнении.

Тренинг профессиональных умений и знаний будет реализовываться по модели М.Форверга (для исполнителей, низшего и среднего менеджмента) и по американской модели (для среднего и топ - менеджмента). Наставничество по П.Я.Гальперину.

### Необходимость создания ДМК

ДМК – наблюдаемое поведение сотрудника по образованию прибавочной стоимости из приданных ему ресурсов компании. Отсюда следует, что соответствие ДМК является единственным и достаточным признаком годности к работе в соответствующей должности. Обладание собственной формализованной ДМК в компании обеспечивает следующие процессы:

- Оценка персонала - сравнение с помощью различных методов соответствия сотрудников ДМК;
- Обучение персонала - создание с помощью различных методов соответствия сотрудников ДМК;
- Отбор в КР - сравнение сотрудника с ДМК желаемой (и/или необходимой в интересах компании) должности.

Таким образом, формализованная ДМК является главным документом для обучения и развития персонала компании. Она должна содержать маркеры определяющие уровень освоения компетентности в оценках от «неудовлетворительно» до «отлично». Формат ДМК должен позволять их кластировать между собой и с КМК. Глубина описания должна целиком отражать специфику и дифференцировать ДМК от любой другой компании. На основании ДМК создаются регламенты по оценке и обучению. Создание КМК и ДМК обычно заказывают аутсорсерам (можете обратиться к автору статьи).

# Порядок действий по созданию Учебного Центра компании

1. Разработка проекта по созданию УЦ.
2. Утверждение проекта создания УЦ Директора по Персоналу, приказ Генерального Директора о создании УЦ.
3. Создание ДМК (торговый персонал и тренеры). Исследование принятых КРІ на предмет выявления причинно-следственных связей с компетенциями. Создание статистического аппарата (о создании статистического аппарата позволяющего в режиме реального времени управлять процессами и компетенциями читайте в других моих статьях).
4. Создание процедур оценки, на основании созданных ДМК.
5. Проведение выборочных оценок для тестирования статистического аппарата.
6. Создание на основании ДМК и результатов выборочных оценок учебного курса (для новичков, постоянного состава, КР, тренеров).

7. Представление на утверждение Директору по Персоналу стратегии обучения персонала, приказ Генерального Директора о плане обучения на 1 год.
8. Обучение ведению и профильному содержанию штатных (и/или нештатных) тренеров (наставников) УЦ.
9. Начало функционирования УЦ по обучению и оценке персонала компании.

## Заключение

Этот документ является лишь выражением идеи бизнес – плана «Создание УЦ», создание полной версии, которого является одним из пунктов порядка действий.

Не следует воспринимать его как полный и всеобъемлющий документ по созданию УЦ. #



**По всем вопросам,  
возникшим при  
ознакомлении с этим  
документом, прошу  
обращаться лично к  
Широкопояс Алексею  
Геннадьевичу  
e-mail:  
consult2005@inbox.ru  
тел: 8-926-210- 84-19**

## Авторская колонка редактора и аналитика журнала "Компетенции" Алексея Широкопояса



- ▲ Как измерить эффективность тренинга бесплатно и быстро?

Стагнация рынка корпоративного обучения. Поможет ли нам Киркпатрик ?



Инвестиции в командность или командообразование по-умному.

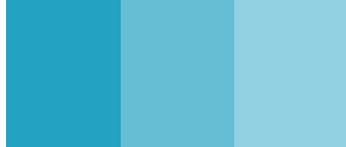
- ▼ Как сделать тестирование после обучения достоверным инструментом.  
«Тренинг-менеджера казнить нельзя помиловать» – участники тренинга, поставьте запятую!



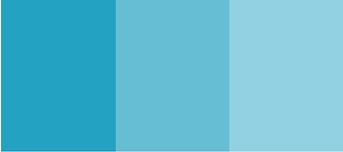
- ◀ Работа с возражениями-проблема научения

Компетенции лидера: мышление лидера или лидерство в мышлении.





## **ИНТЕРВЬЮ с HR-директором**



## Новый HR-проект логистической компании СПСР-ЭКСПРЕСС вышел в финал независимой ежегодной «Премии HR-бренд 2013» в номинации «Регионы».

**П**ремия HR-бренд» ежегодно проводится компанией HeadHunter – крупнейшим рекрутинговым интернет-порталом, как независимая ежегодная премия за наиболее успешную работу в области HR компании - работодателя. Это признание успеха компании в бизнес-сообществе, среди экспертов и коллег, клиентов и соискателей.

Торжественная церемония награждения победителей прошла 27 февраля в Московском международном Доме Музыки.

СПСР-ЭКСПРЕСС была основана в 2001 году и за короткий срок стала лидером российского рынка экспресс-перевозок. Начав свою деятельность с оказания услуг в узком сегменте экспресс-почты, компания за короткий срок выросла в крупнейшего всероссийским экспресс-оператора. В настоящее время СПСР-ЭКСПРЕСС предоставляет полный комплекс услуг по доставке документов, мелкогабаритных, крупногабаритных и негабаритных грузов в любую точку России и за границу. Инфраструктура компании состоит из 9 рас-пределительных центров, 200 филиалов и представительств в городах России, более 1000 тыс. собственных автомобилей и 4000 тыс. сотрудников. СПСР-ЭКСПРЕСС обслуживает свыше 6000 городов и населенных пунктов Российской Федерации от Калининграда до Петропавловска-Камчатского.

В основе HR-проекта, представленного СПСР-ЭКСПРЕСС, – знаменитая теория группового командного поведения, описанная в романе Рэя Иммельмана «THE BOSS». Сам автор характеризует подобное поведение как племенное, связывая его с одной из древнейших форм организации людей – племени. Опираясь на основные постулаты теории о ценности ключевых человеческих потребностей (безопасность и значимость), HR-департамент СПСР-ЭКСПРЕСС во главе с **инициатором идеи, директором департамента по управлению и развитию персонала Ингой Кутергиной, разработал уникальную бизнес-игру.** Сегодня мы хотим предложить интервью об этом и не только с Ингой Кутергиной, которое было подготовлено специально для журнала «Компетенции».

Беседовала Ольга Рыкусова.

**В основе HR-проекта, представленного СПСР-ЭКСПРЕСС, – знаменитая теория группового командного поведения, описанная в романе Рэя Иммельмана «THE BOSS».**

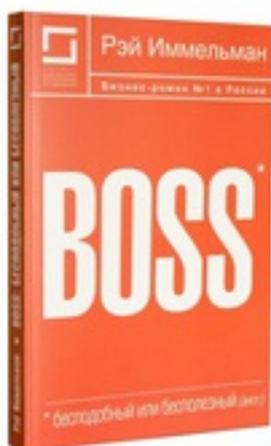
**- Когда Вы познакомились с книгой Рэя Иммельмана «THE BOSS»? И почему решили использовать ее в решении задач компании?**

- Я познакомилась с книгой «THE BOSS» в 2006 году. Тогда, читая ее в первый раз, воспринимала содержание как обычный потребитель. Позже, уже будучи на руководящей должности в СПСР-ЭКСПРЕСС, я прочла ее на другом, более глубоком уровне: анализировала все с точки зрения применения к компании. В книге были описаны типичные для СПСР-ЭКСПРЕСС как крупной организации моменты. От традиционного выяснения межличностных отношений до запуска новых масштабных проектов. Мои коллеги из учебного центра также обнаружили это сходство. Вместе мы решили, что управленческие методы и принципы в романе вполне могут быть применимы к нашей работе.

Опираясь на них и на успешные практики знаменитых иностранных тренеров, мы разработали и запустили бизнес-тренинги по нематериальной мотивации для директоров почтовых округов и филиалов СПСР-ЭКСПРЕСС.

**- То есть Вы стали идейным вдохновителем?**

- Все сложилось очень интересно. К апрелю прошлого года HR-департамент во главе со мной готовил традиционную конференцию по подведению итогов работы компании за год. Мы искали новый формат для этого мероприятия – тот, который сделал бы встречу топ-менеджеров наиболее яркой и эффективной. Другими словами, мы хотели уйти от трехдневных лекций и докладов, ведь они не позволяют людям общаться друг с другом, устанавливать межличностный контакт.



**В книге были описаны типичные для СПСР-ЭКСПРЕСС как крупной организации моменты. От традиционного выяснения межличностных отношений до запуска новых масштабных проектов.**



Кроме всего прочего, лекции и доклады не всегда информативны. По этим причинам мы решили радикально изменить формат события. Так как к апрелю прошлого года по моей просьбе весь учебный центр СПСР-ЭКСПРЕСС уже ознакомился с книгой «THE BOSS», общими усилиями нам удалось разработать идею бизнес-игры на основе романа и продумать ее реализацию.

**Основной акцент сделали на том, чтобы в процессе игры научить участников смотреть на ситуацию со стороны и «под разными углами»**

**- Чему уделяли большее внимание в процессе разработки бизнес-игры?**

- Большое внимание мы уделили механике, желаемым результатам и тому, как заинтересовать участников. Основной акцент сделали на том, чтобы в процессе игры научить участников смотреть на ситуацию со стороны и «под разными углами».

**- Что легло в основу бизнес-игры?**

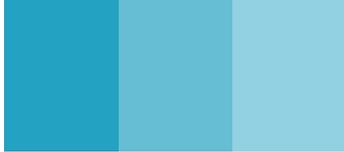
- В основе бизнес-игры – диалог между участниками: роман дает нам уроки

менеджмента через диалоги и ситуации, которые можно сразу испытать на себе – спроецировать на свою профессиональную деятельность. Мы буквально сели и законспектировали эту книгу как учебник: выбрали полезные формулы. Так нам удалось погрузить топ-менеджеров в моменты, которые помогли им понять, что вокруг них происходит. Другими словами, с помощью этих ситуаций мы дали им знать, как руководитель, сам того не подозревая, попадает впросак, вредит бизнесу в целом. Кроме того, нам удалось показать топ-менеджерам, сколько они теряют, если не срабатывают правильно как настоящие руководители. В рамках этой конференции мы также объяснили топ-менеджерам СПСР-ЭКСПРЕСС, зачем нужна лидерская позиция. И эту идею мы опять же заимствовали из романа. Он подробно рассказывает о том, что руководитель может быть успешным только в том случае, если следует определенным правилам взаимодействия с людьми. И как раз эти правила в процессе бизнес-игры руководители почтовых округов и филиалов для себя раскрывали.

В перспективе мы хотим, чтобы эти правила были сформулированы ими и применялись в работе. Но к формулировке этих правил участники должны прийти сами, исходя из собственного положительного опыта. Это уже будет новый этап их деятельности.

**- Сколько человек приняло участие в бизнес-игре на конференции?**

- В общей сложности в игре приняли участие 150 человек, среди которых были как «старожилы» компании, так и новички.



**-Сложно было справиться с организацией такого масштабного события?**

- Сложность заключалась в том, что группы были очень большими. Нужно было продумать всю «логистику» (как группы движутся), последовательность этапов игры. Несмотря на все это, нам удалось сформировать у участников игры понимание того, что от их работы зависит работа других филиалов и округов. Они стали осознавать, что несут ответственность друг за друга, и за бизнес в целом.

**- Эта идея также восходит к роману?**

- Да, к теории групп или «племен», как их именуется автор. Если «племена», то есть подразделения компании, дружат друг с другом против общего «врага» - конкурентной компании N., то они достигают наибольшего успеха. При этом, мы не понимаем слово «враг» в традиционном смысле, а трактуем его как некий стимул к объединению, двигатель инициатив. Если же «племена» компании не имеют этого внешнего конкурента, то, как правило, начинают враждовать друг с другом, что убыточно для компании.

**- Как объясняется такой эффект?**

- Если опираться на роман, то существуют две базовые потребности человека – это безопасность и значимость. Каждая из них делится на собственную (личность) и организационную (компания). Таким образом, оптимальным для человека является та ситуация, в которой он осознает собственную безопасность и безопасность группы, в которой состоит (в нашем случае – это компания), а также осознает собственную и успешность компании. Это и есть те потребности, апелляция к которым позволяет успешно осуществлять управление движущей энергией человека в рамках организации.

**- Как можно трактовать движущую человека энергию?**

- Она восходит к архаическим структурам личности. В романе есть описание



феномена - это некие элементарные базовые движущие человека силы, которые заставляют личность быть частью организации и приносить ей пользу. Эта движущая сила легка в восприятии и просто ложится на любой уровень восприятия и менталитет, потому что лежит в глубинных основах психики. Это что-то вроде архетипа.

## **Активно помогли разрешить эту ситуацию представители топ-менеджмента, которые включились в процесс особенно быстро**

**- Как произошел переход от бизнес-игры к эксперименту?**

- Бизнес-игра на конференции прошла «на ура». Мы коллективно разобрали все ошибки, взяли их на вооружение. Все участники были в восторге от полученного опыта. Директор ЦПО СПСР-ЭКСПРЕСС на интуитивном уровне почувствовал ценность того, что мы дали, и предложил свое подразделение в качестве «полигона». Кроме того, у него была особая ситуация: он стал руководителем этого округа после опытного директора, которого очень любили и уважали сотрудники.

Сложно было прийти на это место и включиться во все процессы. Начав использовать 17 инструментов (правил) в своей работе, ему быстро удалось установить контакт с сотрудниками и ситуация наладилась. Сегодня, объединенные общей идеей и ведомые любимым руководителем, представители ЦПО показывают прекрасные результаты.

**- Не было сопротивления со стороны других участников эксперимента в ЦПО? Или люди включались в эксперимент, не зная этого?**

- Нет, все знали про эксперимент. Мы (HR-департамент) проработали все условия его реализации заранее. Затем, я организовала общее совещание по телефону, в рамках которого прояснила эти правила и подчеркнула значимость эксперимента. Самое большое сопротивление было в Мос-кве. Многие руководители в центральном офисе были убеждены, что знают все. Особенно тяжело было сломить сопротивление финансового подразделения.

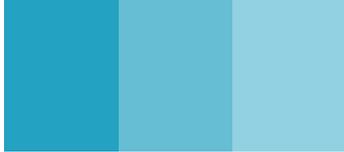
**- Как Вы преодолевали это сопротивление?**

- Сначала пытались сгладить ситуацию, в редких случаях применяли авторитарный

ресурс. Активно помогли разрешить эту ситуацию представители топ-менеджмента, которые включились в процесс особенно быстро.

**- Когда стали видны первые результаты этой практики?**

- Сразу – уже на конференции. Драйв от бизнес-игры объединил людей. Вместе им приходилось решать много интеллектуальных заданий. Например, в одном из них команды искали путь, обозначенный на карте - «строили логистику».



Вместе переживали, когда что-то не получалось. В итоге они объединились так, что забыли, как недавно не могли поладить друг с другом на конференции. Состояние драйва сохранилось и по сей день. Первый результат, которого мы достигли – это то, что они стали управляемы с точки зрения задач, которые стали идти от HR-департамента. После игры все наши призывы стали более эффективны. Значительно снизилась «текучка кадров». Кроме того, повысился интерес к саморазвитию в компании. Если раньше мы буквально сгоняли людей на обучение в компании, то сейчас целые подразделения «стоят в очереди». Теперь люди идут на тренинги сознательно. Многие едут с регионов.

**- Вы работаете с новичками по этой же схеме?**

## **они стали управляемы с точки зрения задач, которые стали идти от HR-департамента**

- Да, у нас есть очень интересный тренинг Welcome. В нем задействованы все – и производство в том числе. Он позволяет новым сотрудникам погрузиться в атмосферу компании, узнать больше о ее структуре, жизни, достижениях, познакомиться с руководителями подразделений.

**- Какое продолжение получил эксперимент и какое применение нашли открытые Вами в романе принципы, теория?**

- Сейчас у нас появились новые онлайн-тренинги, которые проводят представители учебного центра СПСР-ЭКСПРЕСС. Мы также реализуем их по групповому принципу. Делим сотрудников на группы, которые еженедельно выполняют общие задания.

Они не теоретические. Это, например, использование жеста. Разделение на группы мы делаем по разным критериям. Сейчас, например, у нас проходят обучение две группы: одна – инициативная, мобильная, а вторая очень консервативная. Так вот «консерваторы», ощущая острую конкуренцию, сплотились. И их результаты сегодня очень впечатляют. В целом можно говорить о том, что сегодня мы уже готовы запускать проект на всю компанию, ведь помимо конференции и эксперимента, наш метод доказал эффективность и на других корпоративных сборах.

**- А на конференцию этого года Вы подготовили что-то но-венькое?**

- Это будет второй уровень бизнес-игры. Здесь уже участники ЦПО СПСР-ЭКСПРЕСС выступят в роли экспертов, а все остальные топ-менеджеры приедут с прочитанной книгой. Вместе они смогут сформулировать принципы, которые помогут им работать еще более эффективно. Возможно, эти правила войдут в список корпоративных ценностей нашей компании (улыбается).

**Инга Кутергина**

Директор департамента по управлению и развитию персонала СПСР-ЭКСПРЕСС. #



# Кейс-study



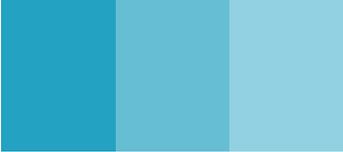
**Teleperformance**



**Компания  
Teleperfomance  
реализовала внутреннюю  
программу JUMP!**

**"Мы создали  
специальную программу  
для операторов контакт-  
центра, которая  
предполагала очень  
тщательный поиск и  
отбор талантов внутри  
компании, а затем  
насыщенное обучение и  
полноценную  
стажировку."**

**Текст Альбина  
Насибулина,  
HR директор  
Teleperformance Russia &  
Ukraine**



## **Мы столкнулись с ситуацией, когда компания стала расти настолько быстро, что стала остро ощущать нехватку специалистов внутренних процессов и процедур, уникальных для внешнего рынка.**

**С**фера контакт-центров развивается семимильными шагами: компании предлагают лучший сервис, выдающееся качество обслуживания, высокотехнологичные инновации и предложения.

Но самое главное, что делает этот бизнес успешным – люди!

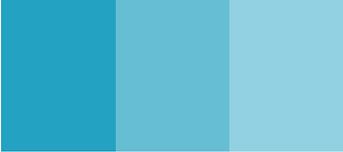
Как говорит основатель Teleperformance «Наш бизнес самый человечный: люди разговаривают с людьми, помогая решить возникшие трудности, делая жизнь других людей проще...». А потому успех компании в высококвалифицированный и профессиональных сотрудниках, которые и создают уникальный опыт обслуживания в момент каждого контакта с клиентом.

Мы столкнулись с ситуацией, когда компания стала расти настолько быстро, что стала остро ощущать нехватку специалистов внутренних процессов и процедур, уникальных для внешнего рынка. Специалисты такого уровня немногочисленны в нашей сфере, а привлекать кандидатов их других сфер бизнеса, как показала практика, не эффективно.

В такой ситуации компания делает ставку на внутреннее развитие талантов. Мы создали специальную программу для операторов контакт-центра, которая предполагала очень тщательный поиск и отбор талантов внутри компании, а затем насыщенное обучение и полноценную стажировку.

Каждый оператор контакт-центра, проработавший более 3-х месяцев, может подать заявку на участие в JUMP на корпоративном портале, где размещаются все новости и события компании, включая подробное описание программы и сроки набора участников на очередную сессию. В заявке, помимо своих контактов, сотрудник прописывает свои показатели работы и мотивацию – «почему мне интересен JUMP? почему я достоин участия в ней?». Там же на сайте он проходит онлайн тестирование на работу с числовой и вербальной информацией.

Все данные попадают в обработанном виде специалистам департамента Управления персоналом, которые выделяют успешных кандидатов. Помимо непосредственного тестирования кандидатов, по каждому сотруднику происходит сбор и проверка внутренних рекомендаций. Следующий этап отбора – деловая игра, которая предполагает оценку кандидатов по их личным и профессиональным качествам в условиях, максимально приближенным к реальным. Участникам таких встреч предлагаются решить существующие бизнес-кейсы компании и проявить свои лидерские качества в специальных упражнениях на командную работу и на принятие групповых решений. Те, кто смог проявить требуемые компетенции приглашаются на финальное собеседование с руководителями департаментов. В результате, в JUMP направляются самые талантливые и перспективные сотрудники. Особенность программы обучения в том, что она спланирована практически без отрыва сотрудника от его основной работы (в выходные дни и вечернее время).



## Реализация программы JUMP и истории успеха

О

бучение предполагает несколько этапов, начиная со знакомства со структурой компании, целей и функционала всех департаментов, заканчивая специализированными тренингами по управлению проектами, мотивации команды, тайм-менеджменту и другие.

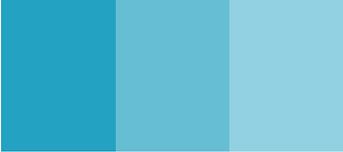
**Самым важным этапом обучения является месячная стажировка на интересующей участника позиции. Совместно с наставником сотрудник изучает основные инструменты и методы работы, применяет на практике все полученные теоретические знания.**

Более того, в период стажировки сотрудник подбирает материал для своего выпускного экзамена. Его задача, выявить проблемные зоны компании или направления для совершенствования процессов и предложить свои инновационные и эффективные решения. Свой проект он презентует руководителям компании на финальном экзамене, подтверждая его реальными цифрами, данными, опросами и расчетами по экономической эффективности. Лучшие проекты получают, а многие уже получили, путёвку в жизнь.

Например, проект тренинга для операторов контакт-центра на грамматику, ориентированный на сокращение ошибок в базах данных клиентов и корректное заполнение заявок от абонентов; проект мотивационной программы для специалистов по продажам телефонного центра, ориентированный на повышение уровня продаж и личной заинтересованности сотрудников; проект по автоматизированной системе подсчета перерывов, доступной для операторов на рабочих местах, ориентированный на повышение самодисциплины, что очень важно в рамках работы контакт-центра; и другие проекты.

В процессе реализации программы в ней задействованы все отделы и ключевые менеджеры компании, благодаря чему в результате мы получаем готовых профессиональных лояльных специалистов, ориентированных на успех компании. С удовольствием делимся реальными историями успеха, благодаря которым мы точно знаем, что программа работает и продолжает поставлять нам лучших специалистов контакт-центров.

Наталья Волкова, в 25 года занимает ключевую для бизнеса позицию Менеджера корпоративной системы управления бизнес-процессами. Еще 6 лет назад она пришла в компанию и, будучи студенткой, работала в вечернюю смену оператором на горячей линии и консультировала клиентов косметической компании по продукции.



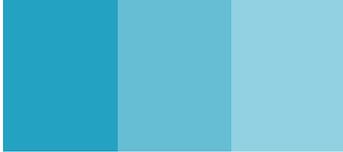
## Программа JUMP – это прекрасная возможность проявить себя и узнать больше о работе нашей компании, компании с мировым именем и стандартами работы.

**В**ажным шагом в ее карьере стал первый запуск программы развития талантов, когда она была отобрана в группу обучения и пройдя успешно все этапы, с начала была приглашена в отдел обучения компании на должность тренера, затем менеджера по обучению и т.д.

*«Программа JUMP – это прекрасная возможность проявить себя и узнать больше о работе нашей компании, компании с мировым именем и стандартами работы. Это неоценимый опыт, который помог освоиться в новых для сферах. Программа стала отправным пунктом в начале моей карьеры и дала мне возможность заниматься любимым делом и расти профессионально».*

Елена Смоляк, 24 года, в настоящий момент работает Менеджером по обучению. В компании начинала свою карьеру со стартовой позиции оператора. *«Когда ты понимаешь, сколько всего делается ради тебя, твоих результатов и твоего комфорта, то непроизвольно усиливается чувство ответственности и лояльности к компании. Нам не гарантировали повышение, но при этом вся группа, которая обучалась вместе со мной, со временем продвинулась по карьерной лестнице. По завершению программы я стала тренером. За 2 года я успела поработать проектным тренером, корпоративным тренером, проводила вводный тренинг, занималась направлением продаж. А затем меня повысили до менеджера по обучению персонала и теперь я координирую обучение на крупнейших проектах компании. Каждый рабочий день узнаю что-то новое, принимаю участие в различных активностях и мне это безумно нравится. Ты учишься у своих коллег, руководителей, учеников и понимаешь, что нет предела совершенству».*

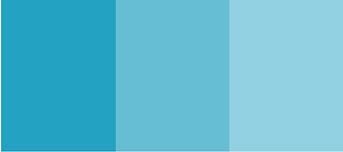
Евгений Бирюзов, 28 лет, Координатор одного из проектов компании, так же начинал карьеру с работы на линии оператором. *«В то время я еще искал себя в компании и, поэтому объявление о наборе в JUMP стало отправной точкой моего дальнейшего развития. Мы долго и упорно познавали азы работы в компании, перенимали знания у старших коллег, делились собственным опытом, и постоянно получали поддержку на всех этапах обучения, а потом поступило предложение о должности супервайзера на очень интересном для меня проекте. На позиции супервайзера я работал 2 года, одновременно получая новые знания у координаторов, менеджеров, коллег по управлению и развитию операционных процессов. И вот теперь я сам Координатор проекта и развиваюсь параллельно с ним. Я не останавливаюсь на достигнутом и всегда иду вперед. Для меня нет преград в достижении целей, я по-прежнему получаю знания каждый день, ведь каждый день работы в Teleperformance – это что-то новое, то что дает развиваться изо дня в день».*



За последние 3,5 года в Teleperformance Россия выпущены семь поколений «JUMP» - это молодые, амбициозные, талантливые и лояльные сотрудники компании, которые прошли серьезный отбор, трехмесячное обучение, включающее специализированные управленческие и профессиональные тренинги, практику и наставничество в интересующей сфере в рамках компании. Семьдесят процентов из них уже получили повышение и нашли свое призвание в Teleperformance.

Мы не только дорожим нашими сотрудниками, мы сохраняем наши таланты, согласуем ожидания, личные нужды и потребности компании, готовим наших сотрудников к следующему шагу по карьерной лестнице.

**Текст Альбина Насибуллина,  
HR директор Teleperformance  
Russia & Ukraine**



# social media

## HR-кейс: как найти редкого специалиста за границей

**Социальные сети – хорошее подспорье для российских рекрутеров, но не более того на данный момент. Дело в том, что отечественные хедхантеры используют сайты типа Facebook и V Kontakte для оценки благонадежности и адекватности потенциальных сотрудников, в меньшей степени – для подбора кандидатов путем анализа их активности на узких специализированных площадках, как то: тематические страницы, паблики или группы. Прямой же поиск кандидатов с помощью профессиональных соцсетей - LinkedIn и Viadeo - еще не так популярен в нашей стране. Тем не менее, он используется, в частности, для поиска иностранных сотрудников в российские компании. .**

**И**стория о том, как благодаря ресурсу Viadeo была закрыта позиция шеф-кондитера для баров-ресторанов и кондитерских "Счастье" в Санкт-Петербурге и Москве

Прежде чем начать искать на Viadeo, рекрутеры компании "Счастье" для поиска кандидата на должность шеф-кондитера использовали все мыслимые и немыслимые источники: регулярно мониторили job-порталы, начиная с популярных, заканчивая узконаправленными; обращались с запросами в гастрономические школы Европы; напрямую связывались с известными кондитерскими Франции; использовали все доступные личные и деловые контакты. Не обошли стороной и традиционную систему поиска через кадровые агентства, но рекрутеры либо не владели технологиями международного поиска сотрудников, либо объявляли совершенно космические суммы гонорара за подбор искомого сотрудника.

Желаемого результата все эти действия не принесли, и, уже готовые отчаяться представители "Счастья" совершенно случайно узнали о возможностях Viadeo: "Когда руки уже стали опускаться, один из знакомых HR-специалистов упомянул об этом ресурсе, на тот момент еще мало известном на нашем рынке, и это было нашим спасением". Подходящего человека удалось найти в базе пользователей сайта Viadeo достаточно быстро, более того – пришлось выбирать из множества кандидатов подходящего. Дело в том, что компания нуждалась в иностранном специалисте с хорошим опытом работы во французских кондитерских и прекрасной квалификацией, а на российском рынке такого кандидата найти было невозможно: "Основная трудность в том, что на отечественном рынке труда специалистов нужного уровня просто нет. Искать кандидатов надо на их родине, но там появляются иные сложности, такие как незнакомый рынок, неизвестные ресурсы, осторожное отношение иностранцев к российским компаниям".

**Viadeo в России – это совместный проект Viadeo Group и Sanoma Independent Media (SIM).**

**Профессиональная социальная сеть была запущена на русском языке в феврале 2012 года. В России Viadeo насчитывает около 800 000 пользователей.**

Итак, искомый супер-профессионал был найден во Франции. Лоран Морено (так зовут шеф-кондитера компании "Счастья") пользовался социальной сетью 7 лет, причем очень активно. Он отмечает, что этот ресурс дал ему много возможностей для карьерного роста. После того, как ему предложили работу в России, он сомневался, стоит ли ехать в эту неизведанную страну. Тем не менее, все сложилось удачно, и сегодня Лорану Морено – незаменимое звено технологического процесса сети баров-ресторанов "Счастье".

*Лоран Морено: "Несмотря на то, что я совсем не говорил на русском языке, не понимал, почему рабочий день здесь начинается не в 5 утра, как было во Франции, не принимал того, что кондитеры в России не имеют профессионального образования,*

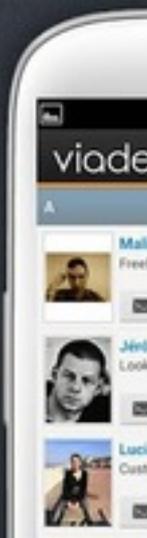
*и зачастую в их работе отсутствует дисциплина, я доволен тем, что я здесь, ведь это новый международный опыт, и я очень ценю доброту моих русских коллег".*

Подобные истории появляются в практике русских рекрутеров все чаще. Как одно из важных преимуществ данной формы работы с соискателями хедхантеры декларируют, что работать с помощью профессиональных соцсетей просто, понятно и интересно:

"Здесь можно увидеть не только сухое резюме кандидата, но и рассмотреть круг его профессионального общения, проанализировать профессиональные пересечения с иными кандидатами, сразу ознакомиться с портфолио и, конечно, сразу выйти на прямой диалог".

**viadeo**

Networking - Business - Career



**Пользователи Viadeo – это предприниматели, менеджеры, специалисты, работающие в самых различных организациях. Viadeo предоставляет широкие возможности для развития карьеры и бизнеса, поиска деловых контактов и сотрудников, а также самопрезентации в деловой среде.**



**HR-бестселлер**

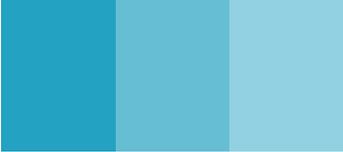
**Представляем новую книгу  
издательства PRETEXT**

**Луиза Дэкон**

**"ПСИХОЛОГИЯ. Как понять  
себя и других людей"**

**Brilliant Psychology:**

**How to Understand Yourself &  
Other People**



## Глава 6. Как и почему люди предают, обманывают, жульничают и ругаются.

**О**тчасти мы психологически настроены на сотрудничество. Мы помогаем друг другу и имеем сильнейшую тягу к гармонии. Но помимо этого мы соперничаем друг с другом, поэтому извлечь выгоду из жизни в социальных группах можно и другим способом – использовать других людей для собственных целей.

В жизни много ситуаций, когда лучше «эксплуатировать» других, чем сотрудничать. Так что часть нашей психологии нацелена на улаживание конфликтов. Жизнь полна напряжения: должны ли мы мирно сотрудничать друг с другом и отказываться от преимуществ, которые можно получить, если использовать людей ради собственного блага? Или лучше вырваться вперед, обманывая и эксплуатируя людей? Это напряжение лежит в основе нашей жизни как социальных существ. И зачастую жизнь оборачивается бесконечной попыткой решить эту дилемму...

Если мы будем слепо доверять людям, то рискуем быть использованными теми, кто врет, жульничает, крадет, предает и вредит. Так что вместо того, чтобы идти на этот риск, мы нападаем первыми. Трагедия в том, что зачастую люди вынуждены вредить друг другу, опасаясь, что навредят им...

Когда вы в последний раз врали?

Большинство людей врут, как минимум, один раз в день. Как правило, это ложь во благо, действующая как смазка в отношениях. Подавляющее большинство людей врут, чтобы сохранить гармоничные отношения. Вы говорите другу, что он совсем не толстый, хотя на самом деле у него избыточный вес, вы говорите родным, что вам понравился их подарок, хотя на самом деле сдали его обратно в магазин. Если не принимать во внимание эту «безобидную» ложь, все ратуют за честность. В опросах общественного мнения честность обычно входит в пять важнейших характеристик, которые люди ищут в друзьях, любимых или лидерах. Но разве это не пустые мечты? Люди врут, потому что это работает, – обман может дать преимущество и, вероятно, он свойственен человеческой природе...

Пол Экман обнаружил некоторые поведенческие факторы, которые в совокупности можно использовать для выявления лжи. С помощью этих методов он обнаружил, что может отличать правду от лжи в 80–90% случаев. Перечислим некоторые признаки лжи:

- Фальшивая мимика
- Частые противоречия
- Меньше жестов
- Отстраненный язык
- Ложные эмоции
- Слишком много раздумий

# Как отличить ложь от правды

**Ч**еловек должен расслабиться и не ждать подвоха. Не выказывайте подозрений и не бросайтесь обвинениями, иначе собеседник «закроется». Должна быть вполне обычная беседа просто с целью получения информации. Чем больше говорит ваш собеседник, тем вероятнее то, что он выдаст себя.

Не обращайте внимания на какой-то один конкретный аспект поведения человека – нужно найти как можно больше признаков. Люди, которые умеют отличать ложь от правды, не опираются на один признак, а собирают как можно больше информации.

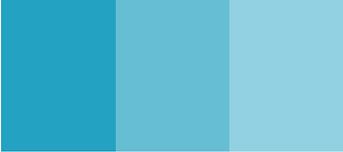
- Изучите уникальный стиль этого человека – иногда у людей оказываются свои собственные, индивидуальны признаки лжи.
- Попросите рассказать как можно больше деталей, затем смените тему разговора, а потом вернитесь обратно к тем же деталям, но уже с другими вопросами. Лжецу нелегко запомнить информацию, которую он выдумал, так что он может быть непоследовательным в мелочах.
- Будьте особенно внимательны, когда человек рассказывает свой вариант событий впервые. Намного больше шансов поймать человека на лжи, если он не рассказывал это прежде. Как и с любым другим поведением, возможность потренироваться совершенствует «выступление» лжеца.

**Жульничество: ключевая часть человеческой сущности**

Одна из целей обмана – получить преимущество над другими, например, когда жульничают, мухлюют и крадут. Жульничество и воровство нарушают наш принцип социального обмена. В человеческом обществе действует множество социальных договоров, соглашений, которые мы должны соблюдать. Одни из них отражены в законах, а другие – просто считаются правилами поведения. Но мы можем столкнуться с «халявщиками», которые не платят установленную цену за те или иные блага.

**Что толкает человека на мошенничество?**

Психологические исследования аферистов и жуликов показали, что большинство из них оправдывают свои действия. Люди, которые обманом получают выгоду, считают, что другие у них в долгу, что с ними обошлись несправедливо, и у них есть право на вознаграждение. Иными словами, у них искаженное восприятие взаимообмена. Другая причина: обман обычно начинается с малого, а потом становится крупнее. Робкие шаги на тропе мошенничества приводят впоследствии к более смелым действиям. И, как всегда, когда люди видят, что делают другие, то берут с них пример. Поэтому мошенники часто оправдываются тем, что и «другие люди так поступали».



# Агрессия. Если вы столкнулись с агрессивным человеком

## А

грессия – это «поведение, направленное на причинение вреда другим людям, которые не хотят, чтобы им вредили». Психологи выделяют «эмоциональную агрессию», которую питают «горячие» чувства такие, как гнев и ненависть, и «инструментальную агрессию» – вредительские действия, совершаемые с четким расчетом и планом.

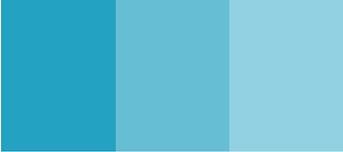
Если вы столкнулись с агрессивным человеком

Что делать

- Дать ему как можно больше личного пространства.
- Встать от него сбоку (примерно под углом 90 градусов), приняв неугрожающую позу.
- Поддерживать зрительный контакт из вежливости, но часто отводить взгляд.
- Убрать со своего лица угрожающее выражение.
- Держать руки «по швам» или использовать жесты покорности – например, вытянуть руки ладонями вверх.
- Извиняться, даже не будучи виноватым – найти что-то в данной ситуации, что внушает вам чувство со жаления.
- Согласиться с чем-то из его высказываний.
- Показать, что вы внимательно слушаете: например, можно сказать: «Я понимаю, что вы имеете в виду» или перефразировать его слова, показывая, что вы поняли его.

Чего не делать

- Стоять лицом к лицу, так как это выглядит агрессивно.
- Вторгаться в личное пространство человека.
- Смотреть угрожающе пристально или «сверлить» человека своим взглядом, вынуждая его опустить глаза.
- Упирается руками в бока или использовать другие враждебные жесты, например, тыкать пальцем.
- Демонстрировать враждебность или презрение на своем лице, например, закатывать глаза или ухмыляться.
- Комментировать или судить высказывания или поведение человека.
- Указывать человеку, что делать.
- Угрожать, спорить или бросать вызов.
- Предпринимать любые действия, которые могут быть расценены как попытка устыдить человека или проявить неуважение к нему.



# Борьба за доминирование

**Н**а практике очень сложно сдержаться и не ответить агрессией на агрессию. Одна из причин в том, что покорное безропотное поведение задевает наше собственное самолюбие. Мы думаем: «Я этого не потерплю!». Нам стыдно, мы чувствуем себя униженными, отступая перед враждебным поведением.

Некоторые люди готовы рискнуть жизнью, только бы не потерять «лицо». Причина такого поведения обусловлена склонностью человека формировать иерархии доминирования. По большому счету иерархии доминирования ослабляют агрессию – вместо того чтобы вести бесконечные битвы, мы оцениваем друг друга, и человек, обладающий меньшей властью, «проявляет уважение» и подчиняется тому, кто обладает большей властью (как мы говорили в главе 5). Эта система не способна полностью искоренить агрессию. Люди воюют друг с другом, чтобы сохранить свое положение в иерархии или попытаться подняться повыше.

В современном мире эту примитивную систему сменили закон и порядок. Уже не выгодно оскорблять человека, а социальный ранг оценивается по самым разным признакам, помимо способности совершать жестокости.

## Жажда мести

Месть – обратная сторона взаимообмена. Если кто-то причинил нам вред, нам хочется ответить ему тем же. Это может привести к бесконечному «возмездию», растянувшемуся на несколько поколений

Не все агрессивные поступки можно объяснить практической целесообразностью, гневом или жаждой мести. Иногда жестокость вызвана более сложным чувством, которое мы называем ненавистью

Перечисленные причины жестокости относятся и к индивидам, и к группам, однако именно люди, действующие совместно с целью причинить вред другой группе, совершают самые масштабные разрушения. Всеми виной – поведение людей в группе. Будучи членом группы, вы можете утратить собственную индивидуальность и отождествлять себя с группой. Этот процесс называется деиндивидуацией. Он может подогреть агрессию: вы подчиняетесь правилам группы и не чувствуете ответственности за свои поступки. Это усиливается еще больше, если ваша индивидуальность подавлена или «замаскирована», например, униформой группы. Каждый день мы видим психологию соперничества и конфликта в действии – в офисной политике, в том, как люди ругаются из-за места в поезде, в драках в баре, сообщениях о жестокостях и войнах в новостях. Однако место, где острее всего чувствуется напряжение между соперничеством и сотрудничеством, – это дом: война полов

**Это были отрывки из Главы 6.**

**Как и почему люди предают, обманывают, жульничают и ругаются**  
книги Луизы Дэкон "ПСИХОЛОГИЯ. Как понять себя и других людей"



# СОБЫТІЯ



## III T&D Форум 17 апреля 2014, Москва, Sheraton Palace Hotel

17 апреля 2014 года в Москве, в отеле «Шератон Палас» состоится III Форум Training and Development.

Организатор Форума - компания AHConferences - приглашает участников обсудить широкий спектр профессиональных вопросов, познакомиться с ценным опытом корпоративных университетов и учебных центров российских и международных компаний, обменяться инновационными идеями, новыми методиками, эффективными стратегиями, а также установить перспективные деловые контакты.

С докладами выступят\*:

- Николай Зайцев, Директор по ИТ, Л'Этуаль
- Елена Колбенева, Управляющий партнер, ГК БАЗИС
- Ольга Водянова, Директор по персоналу, ГК АКИГ
- Оксана Кухарчук, Директор корпоративного университета, ГК МТС
- Николай Шорохов, Руководитель отдела обучения и развития персонала, Ренессанс Кредит
- Ольга Олевская, ОАО АКБ "Пробизнесбанк"

В программе Форума:

Структурно-функциональная и динамическая модели потребности в обучении. Можно ли посчитать эффект от обучения в терминах прибыли?

Производительность труда до и после реализации программы развития сотрудников Формирование и защита бюджета на развитие персонала

Развитие персонала и менеджмент качества (продукты и клиентский сервис) Актуальные задачи и методологии обучения и развития персонала

Оптимальная модель кадрового резерва и методы ее реализации

Программа развития персонала как ключевое звено мотивации и лояльности и бонус в соцпакете

Обучение и карьерный рост: как обеспечить лояльность перспективных сотрудников

Обучение элитарное и массовое: задачи, инструменты, кейсы

Наставничество как функция менеджмента и жестко структурированный процесс

Организация деятельности корпоративного университета (учебного центра)



**Действует гибкая  
система скидок,**

**подробности  
уточняйте у  
менеджера  
делегатского отдела**

# Весенняя сессия Саммита HR-Директоров России и СНГ MOTIVATION 2014. Инструменты материальной и нематериальной мотивации 17 апреля 2014, Москва, Marriott Grand Hotel

Конференция  
«MOTIVATION  
2014. Инструменты  
материальной и  
нематериальной  
мотивации»  
состоится 17 апреля  
2014 года в Москве в  
отеле Marriott Grand  
в рамках  
мероприятий,  
посвященных XV  
Юбилейному  
Саммиту HR-  
Директоров России  
и СНГ.

Организатором  
конференции  
выступает компания  
LBS International  
Conferences при  
участии «Мегаполис  
Медиа» и  
аутстаффинговой  
компании «Дружба  
народов»

**СПИКЕРЫ:**

**Юрий Григорьян,**  
«Альфа-Капитал»

**Эдуард Остроброд,**  
Sela

**Валерия Миненкова,**  
Ozon.ru

**Марина Миронова,**  
«Велес Капитал»

**Анна Сиднякова,**  
Альфа-Банк

**Карина Худенко,**  
партнер, PwC

**Алексей Мионов,**  
кадровый холдинг  
АНКОР

**Алла Корзелева,**  
Ситибанк



## MOTIVATION 2014

Рынок труда испытывает дефицит квалифицированных кадров, и в ближайшем будущем этот дефицит обострится в связи с демографической ямой 90-х. Компаниям требуется постоянно совершенствовать свои методы привлечения и удержания лучших кадров, чтобы оставаться привлекательными как для соискателей, так и для уже сформированной команды. На конференции ведущие эксперты в области управления человеческими ресурсами и развития персонала расскажут о наиболее эффективных инструментах материальной и нематериальной мотивации, поделятся лучшими практиками, используемыми для привлечения и удержания соискателей и сотрудников, а также обсудят различные методы формирования бренда работодателя и построения корпоративной культуры.

**ОСНОВНЫЕ ТЕМЫ:**

- Ключевые факторы мотивации и демотивации персонала в России по итогам глобального исследования Randstad Award
- Работодатель мечты. В какой компании хочет работать современное поколение, и готовы ли компании удовлетворить эти потребности?
- Компенсация топ-менеджеров: можно ли влиять на их мотивацию и результативность?
- Нестандартные приёмы мотивации в условиях ограниченного бюджета
- Нематериальная мотивация как драйвер развития корпоративной культуры
- Как повысить заинтересованность сотрудников в своей профессиональной деятельности?
- Как эффективно строить HR-бренд компании? Риски при работе с HR-брендом
- Управление вовлечённостью персонала – один из ключевых ресурсов мотивации

# Весенняя сессия Саммита HR-Директоров России и СНГ HR-TECH 2014. Технологии в HR-менеджменте 17 апреля 2014, Москва, Marriott Grand Hotel

17 апреля в рамках мероприятий, посвященных XV Юбилейному Саммиту HR-Директоров России и СНГ, состоится практическая конференция «HR-TECH 2014. Технологии в HR-менеджменте».

Мероприятие организует компания LBS International Conferences при участии VENTRA и OPEN Staff. На конференции участники узнают о последних программных и технологических решениях, инструментах и продуктах, которые позволяют решать сложные задачи в области управления человеческими ресурсами

Конференция позволит обменяться информацией с коллегами о том, какие решения работают эффективно, а какие не приносят качественный результат, по каким критериям следует выбирать разработчиков, интеграторов, консультантов, а также как управлять процессами для достижения поставленных целей.



## HR-TECH 2014

### КЛЮЧЕВЫЕ ТЕМЫ:

- Исследование рынка HR-технологий, тренды и перспективы
- Внедрение и интеграция приложений для управления персоналом
- «Облачные» технологии для выстраивания стратегии бизнеса
- Мобильные приложения для эффективной работы и доступа к данным 24/7
- Единая интегрированная система автоматизации процессов управления персоналом
- Обновление программных решений в связи с совершенствованием функциональных возможностей и изменением законодательной базы
- WorkSpace – создание нового пространства для раскрытия потенциала сотрудника
- Создание и внедрение систем дистанционного и электронного обучения
- Виртуализация обучения
- Новые возможности геймификации и симуляций для повышения эффективности работы персонала и его вовлечённости
- Планирование численности и динамики работников на основе оценки и прогнозирования производительности и текучести кадров
- Технологии будущего

17 апреля в рамках Весенней сессии Саммита HR-Директоров участники также смогут посетить конференцию «MOTIVATION 2014. Инструменты материальной и нематериальной мотивации»,

# Корпоративное обучение и организационное развитие 17 апреля | Санкт-Петербург Holiday Inn Hotel "Московские Ворота"

**Конференция руководителей корпоративных университетов и директоров по персоналу, профессиональных тренеров и специалистов по корпоративному обучению, руководителей консалтинговых компаний и профессиональных экспертов.**



## Корпоративное обучение и организационное развитие

Спикеры: к участию в событии привлечены руководители практик обучения и развития персонала крупнейших российских и международных компаний: Орг. комитет Sochi 2014, Coca-Cola, ГК Илим, Русский Стандарт Водка, Северсталь, OCS, Nissan Мэнюфэкчуринг РУС, Castrol-BP, ЕРАМ, IBS, Здравсервис, Холдинг RВI, другие известные на рынке компании с передовыми HR-практиками.

### ТЕМЫ КОНФЕРЕНЦИИ

**Бизнес-ПОКАЗАТЕЛИ:** Качественный рост Организации как цель для инвестиций в развитие

**СРЕДА:** Рецепты создания оптимальной организационной среды для СО-трудников: креативной, вовлекающей, развивающей. Лучшие Практики.

**ОБЪЕКТ:** Менеджер как девелопер – как научить развивать?

**ИНСТРУМЕНТЫ:** Эффективные инструменты для Организационного развития.

**HR-КОНСАЛТИНГ:** Внутренний и внешний: компетенции для сотрудничества.

**ТЕХНОЛОГИИ:** Исследования и аналитика: что мы знаем о своей организации?

**ПРАКТИКУМ:** Самообучающаяся организация

и **ЖИЗНЬ:** особенности переходного периода к «корпорации знаний».

Участвуйте втроём - получите 50% скидку для третьего делегата от компании

# «Персонал Москва 2014»

**Персонал Москва 2014 – специализированная выставка по HR-менеджменту, тренингу и развитию персонала**

**Выставка Персонал Москва – это:**  
- важнейшая HR выставка в России

- полный обзор рынка HR-менеджмента,

**высококвалифицированные посетители из России и стран Зарубежья**

- широко известные фирмы-экспоненты из различных стран, предлагающие комплексные решения в области управления персоналом

- тренинги ведущих T & D компаний

- содержательные доклады участников выставки

- доклады ведущих лекторов в области HR (Keynote-Speaker)

- дискуссии среди экспертов в рамках „Круглых столов“

- HR-литература.

# Personal Moscow

10<sup>th</sup> Exhibition for HRM,



## 10-я специализированная выставка «Персонал Москва 2014»

### **Основные темы выставки:**

HR-услуги, управление персоналом, HR Soft- & Hardware, консалтинг по вопросам HRM и делам предприятий, юридический консалтинг, повышение квалификации, тренинги, семинары, E-Learning, аудит и бухгалтер, страхование, бизнес-туризм, безопасность и охрана труда, и т.д.

**Выставка предназначена для:** директоров / владельцев компаний, членов правления компаний, директоров по персоналу, руководителей отделов кадров, HR-менеджеров, рекрутеров, ответственных за развитие персонала, специалистов в области управления знаниями, начальников и руководителей отделов, консультантов по делам предприятий и персонала, бухгалтеров / финансовых экспертов, специалистов по технике безопасности / охране труда и т.д.

**Параллельно на выставке** проводятся практические форумы, на которых можно познакомиться с новыми идеями, продуктами, услугами и решениями, необходимыми для ежедневной работы с персоналом.

Во время Круглых столов специалисты делятся своим опытом и обсуждают актуальные HR-вопросы. Тематика проводимых докладов и дискуссий вновь отражает актуальное развитие в области управления персоналом в России. Эксперты поделятся новинками в сфере консалтинга и HR-услуг, а также расскажут о своих разработках в сфере программного обеспечения для специалистов по управлению персоналом.

**Среди тем такие, как** рекрутинговые инновации, бизнес-симуляции, оценка, развитие и мотивация персонала, дистанционная работа, видеособеседования, автоматизация HR-процессов или новый тип руководителя.

**Время и место: 23 и 24 апреля 2014, ЦВК «Экспоцентр», павильон 2.4**



## 18 и 19 апреля 2014, Москва Выставка HEY! – здоровье, энергия, молодость

**Миссия HEY!** – помочь каждому быть успешным, здоровым и молодым.

**Кому будет полезно и интересно:**

- HR-специалистам и менеджменту компаний, заинтересованные в здоровье, молодости и эффективности сотрудников.
- Всем, кто хочет быть здоровым, молодым, энергичным и эффективным и готов работать в этом направлении.
- Всем, кто помогает другим быть здоровыми, молодыми, энергичными и эффективными.

**Как мы будем это делать:**

- Познакомим с профессиональными подходами и возможностями для здорового образа жизни.
- Покажем, как можно быть здоровым, энергичным и молодым вне зависимости от возраста, пола, сферы деятельности и места жительства.

-Дадим возможность обменяться лучшими корпоративными и личными практиками по теме. - Соберем на одной площадке лучших поставщиков услуг, товаров и информации.

**В программе:**

- Выставка поставщиков товаров, информации и услуг в области социальных гарантий; классической и нетрадиционной медицины; спорта и отдыха; управления стрессом, временем и эмоциями; сбалансированного и здорового питания.
- Бесплатные мастер-классы, презентации, круглые столы.
- HR-конференция «Здоровье и энергия. Инструкция по применению для бизнеса».
- Конференция для тех, кто хочет управлять потенциалом здоровья сотрудников, найти «клад» успешной компании, привлекать вдохновение и энергию здоровья против рутины повседневности.

| здоровье | энергия | молодость

# HEY!

**Спикеры:**  
представители ГК  
«Волга-Днепр»,  
Turperware,  
Госкорпорация по  
ОрВД, ММЦ  
«Столица», ОАО  
«РОССЕТИ», Mail.Ru,  
ГК «Руюн» - Книжный  
бутик. - Общение,  
обмен опытом и  
практиками,  
установление  
полезных контактов.

We're happy to invite you to the inaugural People Innovation Summit, the unique congress focusing on innovative approach to HR function taking place in Moscow on May 19-21.

People Innovation Summit is YOUR occasion to learn from the leaders and hear about top notch innovative methods used in HR to improve business performance. It will provide you with the chance to attend a first of its kind HR conference where hundreds of regional HR professionals will gather and share their experience on business critical subjects. Our mission is to help you to build a truly high performing workplace that your CEO will admire you for! You'll not only be learning but networking with meet like-minded HR professionals from across CIS, Continental Europe and beyond

## People Innovation Summit

19 - 21 May, 2014 • Hotel Novotel Moscow City, Moscow

**Читателям журнала "Компетенции"  
скидка 10%. При регистрации используйте  
промокод HRMEDIA-10**

As an HR expert, you for sure know that human resources challenges are part of the most strategic issues in today's Russia and CIS business. People Innovation Summit is put together thinking about the challenges most of us face in our every day work. Based on thorough research, we bring to you the most burning topics on talent attraction and retention, employee engagement, leadership development, HR technology and many more. All this will be addressed through the angle of INNOVATION with practical case studies.

Our previous attendees have only great words about the summit: *"I would definitely recommend this summit to my colleagues, as the result of the conference I shall start a new engagement program, more concentrated on corporate environment conditions rather than one-off events"*, a Senior HR Partner at Russian Standard Bank said.

Participants can choose among 2 parallel streams and 4 pre-summit masterclasses and customize the agenda according to their interest and business priorities as well as gain access to an expert, truly international panel of speakers to answer your questions on critical people issues. Some of our key speakers include:

- Shlomit Gruman-Navot, Head of HR, Alfa-Bank
- Maria Akhmadeeva, HR Director Russia & CIS, Medtronic
- Elena Adamchik, HR Director, Colgate Palmolive Russia
- Florin Petrescu, Head of HR Russia & CIS, Citibank
- Olga Molina, HR Director, AstraZeneca Russia
- Tony Cooke, HR Director North Europe, Adidas

Visit <http://peopleinnovationsummit.com/> or call us +36 23 805 600

## eLearning elements Самое важное про e-learning от профессионалов отрасли 28-29 мая 2014, гостиница «Аэростар»

Мир стремительно меняется. Новые технологии изменяют нашу жизнь, то, как мы думаем, как работаем и учимся. Обучение стало одним из основных стратегических инструментов развития и для компаний, и для отдельных людей. Классические методы уже не позволяют нам учиться и обучать столько, сколько нужно для успеха в современном мире. Сегодня обучение должно быть эффективным, быстрым и удобным - способным вписаться в динамику и скорость новой жизни.

Такое обучение называется e-learning. Новая парадигма и новая философия обучения.

eLearning elements - исключительное событие в мире современного обучения. А самое важное, только на eLearning elements у вас будет уникальная возможность пообщаться с коллегами, у которых уже есть опыт создания современных систем обучения.

Самые актуальные темы eLearning elements 2014:

- Мотивация слушателей в современном обучении
- Эффективное использование новых технологий
- Реализация комплексных проектов внедрения e-learning
- Перевод обучения из очного формата в электронный без потерь
- Психология современного обучения
- Нейрофизиология на службе e-learning
- Мобильное обучение
- Управление знаниями
- Работа с подрядчиками
- Управление e-learning проектом

eLearning elements - конференция, сделанная профессионалами в e-learning!



**Именно здесь есть возможность обсудить опыт внедрения и развития e-learning, посмотреть примеры создания полезного учебного контента, узнать о том, что именно нужно сделать, чтобы e-learning стал эффективным инструментом вашей организации.**

# «Russian HR Week 2014» Москва. 17-20 АПРЕЛЯ 2014 года.

**Не пропусти  
главное  
событие  
года в  
области  
HR!**



## **Максимальная эффективность персонала в жесткие времена. Как найти, обучить и не потерять!?**

Кадровый кризис в России - это проблема, которая до сих пор остается актуальной.

Где найти профессионального сотрудника и развить его навыки, как внедрить новые технологии и не потерять старый персонал!?

На эти и многие другие вопросы, ответит самый масштабный в России и СНГ шоу-форум по эффективному управлению и развитию персонала, HR-стратегии, и внутренним коммуникациям:

«Russian HR Week 2014»

Форум пройдет в три потока и затронет важнейшие стороны HR и менеджмента.

### **Первый поток.**

Новейшие тренды в области HR, рекрутинга, построения HR бренда,. Состояние рынка труда. Передовые технологии и методы найма, адаптации и обучения персонала. Корпоративная культура и HR –аналитика.

### **Второй поток.**

Решение стратегических вопросов. Кадры, как глобальная проблема и основа современного бизнеса. Компетентность, мотивация и эффективность сотрудника, материальное и нематериальное стимулирование.

### **Третий поток.**

Практические воркшопы и мастер классы для hr-менеджеров. Дискуссии, деловые игры, а так же специальные проекты от Топ спикеров.



С уважением, главный редактор  
Рыкусова Ольга  
(499) -391-81-42

Также ждем Ваших предложений и пожеланий по наполнению журнала (о чем Вам интересно прочитать)

Редакция  
журнала КОМПЕТЕНЦИИ

приглашает Вас стать нашим  
**автором, рекламодателем, либо  
информационным партнером  
нашего бесплатного он-лайн  
журнала.**

На данный момент уже более 3000 специалистов HR и T@D сферы узнает о новом электронном издании благодаря рекламе, которую мы даем в различных СМИ, на крупных Интернет-порталах и в рассылках.

Сейчас мы формируем список авторов Журнала.

Мы будем рады видеть Вас в качестве автора рубрики или инфо-партнера.

У нашей команды есть большой опыт общения с HR-сообществом, бизнес-тренерами, преподавателями и предпринимателями

И мы знаем, что многое зависит от плодотворного сотрудничества с надежными партнерами.

**Мы будем рады видеть Вас в качестве автора рубрики или инфопартнера- пишите мне -[olgarykusova@hr-media.ru](mailto:olgarykusova@hr-media.ru) .**

### **Журнал КОМПЕТЕНЦИИ**

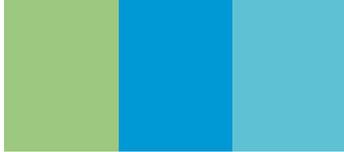
-содействует развитию научно-методологических знаний в области развития персонала;

- вовлекает представителей данной сферы в обсуждение всех трендовых областей развития персонала;

### **Журнал КОМПЕТЕНЦИИ**

- оказывает консультационную помощь целевой аудитории в создании у себя в компании процедур и процессов;

- представляет читателю оценки, тренды, рейтинги, методики развития, мнения эксклюзивных персон в области развития персонала.



## Над номером работали :

### Главный редактор

Рыкусова Ольга

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

### Редактор, аналитик и эксперт:

Широкопояс Алексей

тел: 89262108419

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

### Отдел маркетинга и подписки:

Мамедова Лейла

### Редактор, дизайн, верстка:

Королева Надежда

### Наши авторы:

Гороховская Арина

Широкопояс Алексей

Луговая Лия

Марковских Андрей

Ильина Вера

Гершвальд Анна

Кутергина Инга

Насибуллина Альбина

Меланя Айдинян

Аналитический центр Mirapolis

Перепечатка без согласования  
запрещена.

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

Журнал "КОМПЕТЕНЦИИ"

номер апрель 2014

Тираж 3000 подписчиков

Бесплатный выпуск

Разрешено бесплатное распространение  
журнала

16 +, для читателей 16 лет и старше

#- знак окончания статьи.

**Подписка** на журнал

<http://hr-media.ru/podpiska-na-zhurnal-1/>

# Премия **HR-бренд** 2014

Станьте участником ежегодной  
«Премии HR-бренд»

Открыта регистрация номинантов  
**[www.hrbrand.ru](http://www.hrbrand.ru)**

