КОМПЕТЕНЦИИ

май-июнь 2014

научно-практический журнал об управлении и развитии персонала

Выбрать тренера: 6 критериев «продвинутого» заказчика

10 глобальных тенденций в управлении человеческим капиталом в 2014 году

100% результат от тренинга - вдохновляющие инновации

Overqualified специалисты или хороша ли избыточная квалификация

Как удалось организовать дистанционное обучение 100 000 сотрудников ОАО «РЖД»

Польза для бизнеса от использования бизнес симуляторов

ВЕДОМОСТИ

Реклама 16+

THE WALL STREET JOURNAL | совместно с | FINANCIAL TIMES

2014

XVII ежегодный проект

25 июня

Москва

Swissôtel Красные Холмы

HR-Форум*

Михаил Архипов
Вице-президент по управлению персоналом, член правления, МТС

Елена Воробьева
HR-директор, АДАМАС

Евгений Грива
Генеральный директор, SIBUR Petrochemical India Private Limited

Татьяна Конева
Директор по персоналу, Hoff

Владимир Мариович
Генеральный директор, GetTaxi Russia

Владимир Хиканыч
Управляющий директор по работе с персоналом, Райффайзенбанк

Стоимость участия — 25 500 руб.**

Руководитель проекта
Армина Рыбакина
(a.rybakina@vedomosti.ru)

Реклама и спонсорство
Яна Гениатова
(y.geniatova@vedomosti.ru)

Участие в форуме
Лариса де Белдер
(l.de.belder@vedomosti.ru)

www.vedomosti.ru/events
+7 (495) 956-25-36;
+7 (495) 232-32-00

Совместно с Financial Times, The Wall Street Journal и Independent Media

* Форум директоров по персоналу; ** стоимость указана без учета НДС.

ПРЕМИЯ

ЗА ДОСТИЖЕНИЯ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ «ХРУСТАЛЬНАЯ ПИРАМИДА»

www.hraward.ru

ЗАЯВКИ ПРИНИМАЮТСЯ: ДО 15 ИЮЛЯ 2014

- HR-РУКОВОДИТЕЛЬ ГОДА - 2014
- HR-ПРОЕКТ ГОДА - 2014
- HR-КОМАНДА ГОДА - 2014
- HR-КОНСУЛЬТАНТ ГОДА - 2014
- КОРПОРАТИВНОЕ ОБУЧЕНИЕ - 2014
- ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ - 2014

ЦЕРЕМОНИЯ НАГРАЖДЕНИЯ: 26 сентября 2014

Москва, Lotte Hotel, в рамках XV Саммита HR-Директоров России и СНГ

Премия учреждена в 2011 году для распространения лучшего опыта управления персоналом и привлечения внимания делового сообщества к сфере управления человеческими ресурсами и рынку кадровых услуг в России и СНГ, а также поощрения компаний, внедряющих передовые методы и технологии в области кадрового менеджмента.

«Хрустальная пирамида», символизирующая одну из наиболее популярных и известных моделей мотивации личности — теорию иерархии потребностей Маслоу, вручается лучшим HR-руководителям, авторам HR-проектов, консультантам и организациям, оказывающим услуги по обучению и повышению квалификации персонала, которые вносят заметный вклад в развитие HR-менеджмента.

LBS INTERNATIONAL CONFERENCES

Оргкомитет и прием заявок:

+7 (495) 926 78 70 win@hraward.ru

О ВАШИХ УСПЕХАХ ДОЛЖНЫ ЗНАТЬ!

В этом выпуске:

тренинг-менеджмент

10 100% результат от тренинга - вдохновляющие инновации

тренинг-менеджмент

15 Выбрать тренера: 6 критериев «продвинутого» заказчика

тактика и практика HR

21 10 глобальных тенденций в управлении человеческим капиталом в 2014 году

модель компетенций

32 Увольнение неэффективного сотрудника - высшая степень управленческой ответственности

тактика и практика HR

37 Overqualified специалисты или хороша ли избыточная квалификация

тактика и практика HR

40 HR-бренд – важная составляющая любого бизнеса

тактика и практика HR

46 Метод кнута и пряника или как ввести нормы и правила, которые будут исполняться

В этом выпуске:

Энциклопедия T@D

50 Как помочь новым сотрудникам быстрее влиться в коллектив, а старым — выполнять работу эффективнее

HR-исследования

54 Результаты исследования рекрутинговой компании Antal Russia в мае.

тренд

59 Польза для бизнеса от использования бизнес симуляторов в обучении и развитии персонала.

кейс-study

62 Как удалось организовать дистанционное обучение 100 000 сотрудников ОАО «РЖД»

HR-бестселлер

65 "HR В БОРЬБЕ ЗА КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО"

СОБЫТИЯ

71 -HR-Форум "Ведомости" XVII ежегодный проект
-"HR 2014: ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ".

СОБЫТИЯ

74 -IV форум-тренинг презентаций Present!
-Конференция «Employer Brand & Graduate Recruitment»
-WORK, PLAY & CREATE – БЕЛЫЕ НОЧИ

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

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

Вперёд в цифровое будущее!

Недавно я присутствовал на конференции eLearning Elements 2014. Это было интереснейшее мероприятия, говорили о вещах, которые ещё пять лет назад могли показаться смелой фантастикой. Я вспомнил одну из своих статей пяти - шестилетней давности, в которой доказывал, что эффективность экономики будет расти за счёт трёх областей: оптимизации финансовых потоков, всё более глубокого проникновения в бизнес-процессы IT-технологий и нарастания и трансформации роли HR. Я удивился своей проницательности, а потом искренне посмеялся над своими «пророчествами», действительно не надо быть футурологом «семи пядей во лбу», чтобы понять направленность восходящих трендов и «предсказать» будущее.

В одном из перерывов я заметил двух людей, увлеченно ведущих беседу на крайне интересную для меня тему: «Что происходит с HR и дистанционным обучением, и собственно, куда кривая выведет?» Без всяческой несвойственной мне «стеснительности», я вставил таки «свои 5 копеек» в интереснейшую дискуссию. Мои собеседники оказались людьми по-настоящему умными, а стало быть, и открытыми, и теперь беседа продолжилась в тройном составе. А дальше произошло следующее, в пылу дискуссии у кого-то появилась мысль, которая в моём HRовском мозгу приобрела следующую форму: HR становиться электронным. И действительно, тщательно обдумав после, положение дел я сделал вывод: практический весь HR может быть переложен в электронный вид. Судите сами: подбор – возможен ли он сейчас, без всем известных интернет –ресурсов резюме и вакансий, оценка – частично уже вполне может проводиться, корпоративное обучение-пускай не полностью, но делается, мотивация – уже существуют смелые сетевые проекты по игрофикации мотивации персонала, корпоративная культура – корпоративные порталы и он-лайн издания, и далее, далее, далее.... А пока мы живём в онлайн - офлайновом режиме, некоторые проблемы HR, и обычного, и уже электронного, мы рассматриваем в свежем номере «Компетенций»

Всегда Ваш, новый главный редактор
Широкопояс Алексей (Алекс)

Авторская колонка главного 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.

T&D DIVE SOLUTIONS DAY 3 ИЮЛЯ 2014, МОСКВА

Обучение в ритме бизнеса

Как получить максимум от внутренних ресурсов и интегрировать обучение в рабочий процесс

В результате Вы:

В неформальной обстановке	Познакомитесь с опытом успешных практиков	Пополните арсенал конкретных инструментов	Расширите сеть профессиональных контактов	Получите решения Ваших задач
Без галстуков	Кейс-каскады	Мастер-классы	Спец. активности	T&D Dive Café
Гибкие форматы работы	Cases book	Tools book	Зона свободного общения	Фасилитации
Свободное перемещение между секциями		Книжная ярмарка	Ярмарка провайдеров	

www.solutionsday.ru

Тренинг менеджмент

100% результат от тренинга - вдохновляющие инновации

В чем суть образования? Учить людей. Однако, это очень поверхностный ответ. Более продвинутые скажут "обеспечить использование новых навыков в деятельности обучаемого". Лучше, но не все. Людей в бизнесе учат для того, чтобы их работа приносила больше дохода, напрямую или опосредованно. Идеально, если она еще и будет приносить удовлетворение, а лучше настоящий кайф самому человеку. Здравая мысль, согласитесь, - вместо того, чтобы заставлять людей работать по 12 часов, давайте научим их работать эффективнее в течение 8-ми (и, кстати, пусть они продолжают это делать в течение 12-ти).

Однако, для того, чтобы после самого блестящего тренинга участник стал использовать полученные навыки, потребуются недюжинные усилия. Вопросы, актуальные во все времена, не теряют своей важности и поныне – Какова эффективность? Как измерить результат? В чем отдача? Как понять, что навыки действительно используются в работе? Думаю, каждый из вас согласится, что естественный закон человеческой инерции является основным и огромнейшим барьером в применении новых знаний.

По этой причине посчитать реальный R O I от тренинга является историей, близкой к мифу, при всем уважению к г-ну Киркпатрику. Однако также очевидно, что этот ROI все-таки есть и он начинает формироваться с первой минуты тренинга, и в этом формировании есть очень важная кульминация. Ее очень важно не упустить и заключается она в составлении индивидуальных планов внедрения навыков по окончанию обучения.

ROI - Return Of Investment (Возврат Инвестиций)

Михаил Давыдов,

управляющий партнер, тренер-консультант, MANGO ! Consulting

ВДОХНОВЕНИЕ (Inspiration) - это позитивная энергия, которая наполняет нас и вызывает желание немедленно действовать! Когда мы вдохновлены, мы не просто делаем, мы творим.

Ведь, если участник не сформулирует цели и не начнет оттачивать новый навык в течение следующей недели, то шанс, что он вообще когда-нибудь станет что-то делать, сокращается до 8%.

Как это делается обычно?

Самый простой вариант - вставить в рабочую тетрадь последнюю страничку с таблицей, окрашенной в три цвета - красный, желтый и зеленый: "Продолжить делать", "Прекратить делать" и "Начать делать". Достойно, но если подумать, то писать, что "Продолжить делать" также глупо, как составлять для себя график по чистке зубов. Если мы что-то делали вчера, то есть 100%-я вероятность, что мы продолжим это делать и завтра в виду того же упомянутого закона инерции.

"Прекратить делать" означает, что мы до этого что-то делали не так. Умом все понимают, что мы не Бэтмены и обладаем своими недостатками, но вот душа это принимает со скрипом.

Будущее, или "Начать делать" - это перспектива и философия грамотного коучинга, там лежит недюжинный человеческий потенциал и его стоит использовать - к этому аспекту нет комментариев. К сожалению, в этот план чаще всего вписываются невнятные действия, вроде "начать контролировать свои эмоции". Действия - это процесс, а для нас гораздо важнее результат! Ставя себя на место участника, я понимаю насколько все скучно и не возбуждающе, вымучивать эти самые планы, взгромождая на себя груз ответственности. И, главное, неудобно!

Где же ответ? Здесь! INSPIRATIONAL INNOVATIONS!

ВДОХНОВЕНИЕ (Inspiration) - это позитивная энергия, которая наполняет нас и вызывает желание немедленно действовать! Когда мы вдохновлены, мы не просто делаем, мы творим. Мы созидаем, полностью погружаясь в процесс и получая от него огромное удовольствие! И результат нашего вдохновения намного выше, чем от любой "обычной" деятельности. Наш мир сильно нуждается в этой позитивной энергии, посмотрите любой выпуск новостей и вы убедитесь насколько ее осталось мало!

Современное образование практически никак не способствует высвобождению этой энергии. Начиная со школы, дети по-прежнему учатся под сильным влиянием страхов своих родителей "ничего в этой жизни не достичь". Творчество и свобода, как источники вдохновения всухую проигрывают логике и нравоучительной позиции педагога. Дальше немногим лучше, но все равно последующее образование строится скорее на анализе прошлого, на невероятном количестве разных, порой противоречащих друг другу теорий и минимуме фантазии...

Теперь об ИННОВАЦИЯХ (Innovations). Если по-простому, то это способ действовать по-другому. С помощью новых знаний и открытий или за счет новых товаров и услуг. И желательно, чтобы каждый раз этот способ был лучше предыдущего!

Соединим эти два понятия. Получатся Вдохновляющие Инновации (INSPIRATIONAL INNOVATIONS) или способ дейс-твовать по-новому, который вдохновляет нас, высвобождая энергию и обеспечивая выдающиеся результаты.

Чем больше инноваций в решении - тем оно привлекательнее и тем труднее его скопировать. Однако, это не умаляет гениальности маленьких придумок - даже на 2% измененные готовые решения можно смело считать инновациями!

Почему инновации не работают без вдохновения?

Потому что они прежде всего должны цеплять не наш разум, но наши эмоции, дарить нам необычный взгляд на обыденное, восхищать и даже делать счастливыми. Логичные вещи вызывают уважение, а эмоциональные восторг. Когда мы их используем, внедряем, развиваем, то испытываем подъем, прилив сил и энергии и, как следствие, получаем максимальный результат!

Как же подход INSPIRATIONAL INNOVATIONS работает в обучении?

Вернемся к составлению индивидуального плана развития. Новый взгляд позволяет нам вместе сделать 3 простые, но, простите мне мою скромность, вдохновляющие инновации, которые повышают вероятность внедрения новых навыков в работу до 75%.

1. Лицом к лицу – со своим прекрасным будущим.

Самая красивая страница в рабочей тетради - заглавная, потому что это «лицо», и мы чаще всего видим именно его. По мнению провайдеров это означает, что она должна быть из плотной бумаги, с красивыми картинками и их огромным логотипом - знай и помни, товарищ! А что же с целью по развитию навыка? А она на последней странице, куда никто никогда не заглядывает, и понятно почему.

Если подумать, то инновация заключается всего лишь в переделке формата разработки индивидуального плана развития и поддержке тренера при постановке цели!

Это ведь... не лицо. Далеко не лицо! Парадокс, самая нужная вещь, мой личный импульс развития во внешнем мире заперт, как жизнь Кощея! Удивительно! А как же можно по-другому? Ответ на поверхности - ваш план должен быть лицевой страницей - первый шаг сделан!

2. Яркая визуализация = Яркие эмоции.

Но... кого вдохновит, сухая экселевская табличка вместо красивого заголовка с картинками? С другой стороны, а кто сказал, что план должен выглядеть, как табличка? Почему, это не может быть, скажем, фотография листочков POST IT, наклеенных на ствол лимонного дерева? Нам крайне важно, чтобы каждый раз, когда человек брал тетрадь, он смотрел прямо в привлекательные глаза своей вдохновляющей цели!

Кстати, а кто сказал, что она вдохновляющая?!.. Верно! Давайте сузим фокус!

3. Большие волосатые цели.

Сократим количество целей до двух (можно даже до одной, но BIHAG*) с конечным результатом не позже, чем через три месяца после окончания программы и тем самым повысим вероятность ее достижения еще немного...

Затем, поможем участникам грамотно сформулировать цель. Тут крайне важна помощь тренера, чтобы в список не попали неосуществимые или навязанные извне догматические цели, не "ложащиеся" на душу, не вдохновляющие и не мотивирующие. В плане должны оказаться не слишком сложные и ощутимо полезные для участника, как говорят американцы, low hanging fruits**.

Если подумать, то инновация заключается всего лишь в переделке формата разработки индивидуального плана развития и поддержке тренера при постановке цели! Я думаю, что вы встречали эти мысли разрозненно, в других местах – безусловно! НО - Вы встречали их вместе хоть на одном тренинге?

Даже если вы не проводите сами тренинг, вы можете использовать эти 3 простых правила для того, чтобы открывать в себе потенциал и развиваться. Даже если на тренинге, который вы посетили, тренер не предоставил вам подобный план развития – составьте его сами, чтобы быть на 100% уверенным в том, что сумма, потраченная на обучение, вернется к вам повышением эффективности в работе. И уверяю вас – достижение 2-х BIHAG-целей по итогам одного тренинга с лихвой компенсирует вложенные деньги!

Это одна из вдохновляющих инноваций, которыми наполнены наши продукты. Она вдохновляет меня, как тренера, а я вдохновляю с ее помощью участников своих тренингов меняться в реальной жизни.

---

*Big Hairy Goals (большие волосатые цели) - идиома обозначения самых главных целей

*низко висящий фрукт - метафора доступной и привлекательной цели (амер.)

Смысл моей работы состоит в том, чтобы искать в тренингах, форматах, работе любые возможности вдохновлять людей

Сама по себе одна инновация не перевернет мир. Суть в другом. Смысл моей работы состоит в том, чтобы искать в тренингах, форматах, работе любые возможности вдохновлять людей. Все дело в мелких, иногда незаметных, деталях. И очень часто соединенные вместе они «затыкают за пояс» по эффективности целую купленную за границей лицензионную программу! Задумайтесь, ведь в том же iPhone существует более 300 (!) мелких инноваций, каждая из которых действует на наши эмоции (помимо того, что делает использование телефона просто удобным) и делает его столь уникальным!

Я питаю ощущение вдохновения в людях вокруг, в мире, а инновации - это то, что мне всегда хочется искать и находить. И если соединить вдохновение и инновации, то получается абсолютно волшебный коктейль, который заводит сильнее и круче всего логически обоснованного и беспощадно правильного. И я верю, что такой подход действительно помогает людям меняться! #

Читайте на сайте WWW.HR-MEDIA.RU

"Чем опасно излишнее стремление к совершенству и как научиться получать от этого искреннее удовольствие."

"Карьера? Успех? Да! Узнай 13 правил сохранения энергии!"

Выбрать тренера: 6 критериев «продвинутого» заказчика

Анастасия Плотникова

Генеральный директор тренингового агентства «Про-Актив», бизнес-коуч

Выбрать тренера: 6 критериев «продвинутого» заказчика

Сейчас только что закончила писать ответ на запрос о сотрудничестве одному тренеру. И поняла, что надо срочно написать о том, по каким критериям тренеров выбирают.

Это была последняя капля. Вот уже 5 лет, минимум один раз в месяц нам на агентскую почту прилетает письмо от очередного "уникального специалиста-тренера" с исключительно "авторскими" программами. Тренер всегда предлагает нам сотрудничать с ним и продавать его тренинги через наше Агентство. И на каждое такое письмо мы отвечаем абсолютно одинаково - мы просим прислать полное резюме и видео, на котором записана работа этого тренера с группой.

За все 5 лет ни один тренер не выполнил наших условий.
Наверно, среди них точно есть (ну или были) достойные специалисты. Только вот узнать нам этого так и не удалось.

Признаюсь, когда я была просто тренером в агентстве, мне тоже были чужды все эти "резюме" и "видео" и "отзывы" и всякая другая лабуда, не связанная непосредственно с проведением тренинга. Я считала себя выше этого. Думалось мне, что как так не понимать, что я - уникальный специалист?! Ведь я училась на Школе Тренеров! Ведь у меня есть аж 2 мои любимые темы и много мною же разработанных программ по этим темам - авторских, заметьте, программ! Ведь у меня всегда высокие оценки по анкетам обратной связи от участников. К чему вся эта мишура с видео, статьями и отзывами, если я и так - супер-пупер?! Ведь по одному моему виду было понятно, что я профессионал...

Сейчас я нахожусь по другую сторону баррикад. Совсем-совсем по другую.Сейчас у меня периодически возникает потребность обучить своих сотрудников (и себя в том числе). Я теперь смотрю на бизнес-тренеров совсем с другой стороны и просто ужасаюсь своей недавней самоуверенности в собственной профессиональной неотразимости, которую должно было быть видно за километр. Сейчас я – Заказчик обучения.
И, как Заказчику обучения, мне нужно:

1. Быть уверенной в профессионализме тренера.
2. Быть уверенной в адекватности цены за услуги тренера.
3. Понимать, чему конкретно меня будут учить.
4.Иметь возможность воспользоваться сокращенным/промежуточным/альтернативным вариантом услуги, если она мне все-таки нужна, а заявленную цену я, по каким-то причинам, пока не могу заплатить.
5. Быть уверенной, в том, что я получу от тренинга заявленный результат.
6. Знать об обучении заранее (если это открытый тренинг), чтобы принять решение об участии и успеть спланировать свое время

Отсюда для меня выводятся следующие критерии выбора тренера/тренинга:

1.Достаточный профессионализм тренера.
Этот критерий, на мой взгляд, крайне индивидуален, просто потому что уровень "достаточности" для каждого свой. Для меня "достаточный профес-сионализм" складывается из следующих составляющих:

Тренер должен знать по нужной мне теме больше меня, и я должна точно знать, что он знает.
Т.е. еще до начала тренинга я должна удостовериться, что он знает то, чего не знаю я. Например, прочитать его статью или книгу, и найти там несколько новых/интересных мыслей или идей...Или посмотреть какой-нибудь его бесплатный и короткий мастер-класс, и тоже чего-нибудь оттуда почерпнуть, чего я раньше не знала.

Так, например, я как-то посмотрела запись семинара Владимира Герасичева, и теперь всем, кто интересуется личностным ростом, его рекомендую.
Потому что для меня он обладает более чем достаточным профессионализмом в своей теме.

Еще одна составляющая профес-сионализма - **это уровень образованности.**
Тренер должен иметь как минимум средне-специальное образование, про-фильное тренерское образование (уметь обучать взрослых людей) и писать без ошибок. Профильное тренерское для меня говорит о том, что я спокойно могу вести себя как обычный взрослый участник, не боясь "обидеть" тренера или стать причиной того, что он чего-то не успел. Писать без ошибок - это мой "пунктик". Орфографию и пунктуацию все проходили еще в школе, и если тренер пишет "что бы понять" или "не разу ни был" - для меня это крест...

Еще одна составляющая профессионализма - это участие в различных конкурсах, слетах, фестивалях, профессиональных сообществах и конференциях и т.п

Это значит, что тренер постоянно развивается, а не просто ведет одну и ту же программу из года в год, как под копирку. А еще это значит, что тренер может делиться не только своим опытом, но и совокупным опытом своих коллег, а также быть в курсе тенденций отрасли.

2. Адекватная цена за тренинг.

Здесь важна не столько сумма, которую с меня просят, сколько понимание ценности тренинга за просимые деньги. Я уже давно хочу сходить на один тренинг по бюджетированию в Excel, но его стоимость в 11 000 рублей меня в который раз отпугивает. Хотя я понимаю, что оно того стоит (3 дня и обширная раздатка и уверенно позитивные отзывы участников...) и рекомендую этот тренинг другим. Но сама не иду, потому как пока не могу выделить такую сумму на этот результат (видимо еще не «припекло»). С другой стороны, не так давно сходила на 2-часовой мастер-класс за 150 рублей. Через полчаса ушла, потому что тренер сказал, что «по теме мы закончили, какие у вас будут вопросы?» И денег не жалко и есть что рассказать коллегам. Поэтому тут, на мой взгляд, важно обосновать, почему именно такая цена за тренинг: в чем выгоды и гарантии за предложенную цену. Хотя те, кому «дорого» - будут всегда.

3. Понятное содержание тренинга.

Если в информации о тренинге написано "Тренинг "Эффективное управление", ведущий - гуру бизнеса Василий Пупкин, стоимость 12000 рублей за 1 день; в программе: эффективные инструменты управления персоналом." - я не пойду. Потому как этого счастья в интернете - куча и бесплатно. Когда в описании программы тренинга продаж просто перечислены этапы продаж, а тема заявлена как "Современные техники продаж" - я тоже не пойду. Потому как напишите в программе название хоть одной современной техники: "Подержать котенка", например, или "Техника создания дефицита", и я уже задумаюсь. А пока все описано обтекаемыми и общими фразами - я не пойду. Потому что в институтах в учебниках тоже все время так писали, и было ужасно скучно и неинтересно. Еще одним вариантом тут является полное отсутствие информации о тренинге. В анонсе тренинга просто написано «Тренинг такой-то, ведущий такой-то, звоните по номеру такому-то...». Я не звоню никогда, мне жалко времени. Мне собираются по телефону пересказывать программу? И рассказывать про тренера тоже по телефону будут? И на вопросы мои каверзные, про результат тренинга, тоже по телефону будут отвечать? А если я захочу кого-то позвать на этот тренинг, мне своими словами все пересказывать?

4. Наличие альтернатив тренингу.

Допустим, тема мне интересна, но денег на тренинг или жалко или нет. А тема интересна и нужна. Тогда я с радостью куплю у тренера видеокурс по этой теме за 2000 рублей. Или книжку за 500 рублей. Или на консультацию к тренеру схожу индивидуальную за 3000 рублей, чтобы точно получить ответы на самые свои животрепещущие вопросы.

Эдакий «пробник» тренинга хочется...

Эдакий «пробник» тренинга хочется. И чтобы только для меня было и для моих проблем, а не для всей группы из 15 человек.

5. Подтверждение того, что кто-то уже получил результат, который хочу получить и я.

Это критерий опционный и напрямую связан с ценой, которую с меня просят. Если тренинг стоит 2000 рублей и тема мне интересна, мне не сильно нужны будут рекомендации. А вот если цена будет выше 8000 рублей – я уже начну спрашивать отзывы и внимательно читать резюме и послужной список тренера. Потому что 2000 рублей не жалко, а 8000 – уже жальче Соответственно, если я вижу, что хоть кто-то уже получил обещанный результат от этой программы/тренера, то я охотнее со своими деньгами расстанусь.

6. Заблаговременное информирование о тренинге.

Вот это – бич всех начинающих тренеров или тренинговых компаний, абсолютно уверенных в своей неотразимости. Информировать об «уникальном тренинге» и «гуру чего-то-там-опять» они обычно начинают за 3 дня до предполагаемого тренинга. У меня график работы расписан как минимум на неделю вперед, и вырвать из него аж целый день, а то и два - я не готова. И дело тут даже не в цене, а в том, что так быстро принять решение мне или тяжело, или некогда, или лень (надо же подумать). Ну и еще дело в том, что я не сижу на диване в ожидании приглашения на тренинг – я все время чем-то занята, и меня такие скоропостижные приглашения скорее раздражают, нежели радуют. Вот когда я знаю, что через месяц состоится тренинг по интересной теме – тогда другое дело. И время подумать есть, и финансы распределить и вопросы нужные организаторам задать.

А еще вчера мне позвонила знакомая и спросила, стоит ли идти на тренинг, рекламу которого ей прислали по e-mail. Обсудив, что Маша Иванова (имя изменено, естественно) – тренер не известный ни мне, ни ей; что она не представляет никакой компании, а сама-по-себе-гастролер; и что 17000 рублей за 1 день тренинга при всем при этом – это слишком, мы решили, что на тренинг ходить не стоит.

И как-то так получилось, что почти нет в тексте про образование, громкие титулы, место рождения тренера и дресс-код. Как-то больше про результат, про доверие и удобство. Потому что не картинка нужна Заказчику, а решение его проблем. Хотя некоторым – картинка все же важнее :) #

10 июля 2014г.

Renaissance Monarch

Международная конференция HR 2014: ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Цель конференции:

Создание площадки для обмена мнениями экспертов и лидеров рынка HR, анализа последних тенденций в сфере управления персоналом. Проведение обзора наиболее актуальных подходов и эффективных технологий управления изменениями в компании.

Среди приглашенных докладчиков:

Михаэль Гермерсхаузен
Antal Russia

Георгий Чахидзе
PepsiCo Russia

Екатерина Горохова
Kelly Services

Эди Перисик
Sodexo в России

Нина Карелина
Минвостокразвитие РФ

Юлия Сахарова
НП «Эксперты рынка труда»

Павел Беленко
Имикор

Олег Паладьев
Союзконсалт

Леонид Мазурик
Журнал «Директор по персоналу»

Елена Аксенова
Филиал ОАО «РусГидро»

- 25 спикеров
- 4 практические сессии
- Премия за лучший проект по управлению изменениями
- Более 150 участников HR-директоров российских и международных компаний

Вы можете стать спонсором или участником конференции, разместить рабочее место на выставке HR-Expo.

По вопросам участия обращайтесь по тел.: 8 (495) 221-93-58, 743-32-88

«Бизнес конференции», ИКГ «Бизнес-Сервис»
events@bis-info.ru | www.events.bis-info.ru

10 глобальных тенденций в управлении человеческим капиталом в 2014 году

Результаты исследования глобальных тенденций в управлении человеческим капиталом в 2014 году в рамках мероприятий, посвященных юбилейному XV Саммиту HR-Директоров в России и СНГ

Исследование глобальных тенденций 2014 года в области управления человеческим капиталом проведено Оргкомитетом Саммита HR-Директоров России и СНГ в рамках подготовки программы XV Саммита HR-Директоров.На основе аналитических материалов, из различных стран, а также опроса профессионального сообщества, включавшего изучение мнения более 500 руководителей и экспертов России и СНГ, был сформирован список наиболее актуальных тенденций в области управления человеческим капиталом на современном этапе.

Рейтинг из 10 актуальных тенденций, которые, по мнению руководителей и экспертов, оказывают наибольшее влияние на работу кадровых служб, был анонсирован 17 апреля на Весенней сессии Саммита HR-Директоров.

Результаты исследования представил **Александр Лебедев,** Председатель Оргкомитета Саммита HR-Директоров и Президент компании LBS International Conferences.В обсуждении приняли участие Директор по управлению персоналом компании IBM EE/A **Татьяна Соловьева**, Управляющий директор по работе с персоналом ЗАО«Райффайзенбанк» **Владимир Химаныч**, Председатель Правления Национальной конфедерации «Развитие человеческого капитала» **Валерий Оськин**, Директор по консалтингу Департамента HR-решений компании IBS **Никита Черкасенко**, эксперт в области управления человеческими ресурсами **Валентин Тимаков**, а также участники конференций HR-Tech 2014 и Motivation 2014.

Текст
Мария Бреева

Заместитель генерального директора по маркетингу

LBS International Conferences

http://www.lbsglobal.com/rus/meropriatia/meropriatia/hr/hr_tech_2014/

Одной из первых в списке актуальных тенденций в управлении персоналом стоит управление вовлеченностью и индивидуализация подходов к мотивации.

1.Выход на первый план задачи управления вовлеченностью сотрудников, индивидуализация подходов к мотивации.

Наиболее заметной тенденцией текущего года в управлении человеческим капиталом стал выход на первый план задачи управления вовлеченностью сотрудников и индивидуализация подходов к мотивации. «Сегодня компании все чаще предлагают индивидуальные системы вознаграждения ключевым работникам» - отметил эксперт в области управления человеческими ресурсами Валентин Тимаков, до недавнего времени занимавший пост заместителя генерального директора по кадрам ФГУП «Почта России». Татьяна Лобанова, доцент кафедры управления человеческими ресурсами НИУ ВШЭ, руководитель группы «HR-teachers» Национальной конфедерации «Развитие человеческого капитала» прокомментировала свою позицию иначе: «Одной из первых в списке актуальных тенденций в управлении персоналом стоит управление вовлеченностью и индивидуализация подходов к мотивации. Я бы эти два направления поменяла местами. Все-таки, сначала индивидуализация подходов к мотивации, это наиболее важно, и мы говорили об этом в первой половине Весенней сессии Саммита HR-Директоров. Я бы еще добавила к вовлеченности управление интересом к труду. Мне представляется это очень важным трендом, ведь именно формирование рабочей среды и самой работы, интересной работнику, позволяет получить максимальную отдачу».

2.Изменение инструментария и методов работы кадровой службы под влиянием современных технологий.

Активное вовлечение функциональных руководителей в процессы управления персоналом и интеграция процессов управления персоналом в бизнес-процессы. Изменение инструментария и методов работы кадровой службы под влиянием современных технологий – было названо тенденцией №2. Активное вовлечение функциональных руководителей в процессы управления персоналом и интеграция процессов управления персоналом в бизнес-процессы компаний становятся сегодня одними из важных направлений, способствующих эффективному развитию компаний и предприятий. Татьяна Соловьева, Директор по управлению персоналом компании IBM EE/A, сообщила: «Я присоединяюсь к мнению всех участников обсуждения о том, что все перечисленные тренды являются актуальными и важными. Хотя некоторые из них не новы, и устойчиво держатся и развиваются в

Один из новых, но относительно устойчивых трендов основан на применении новых технологий и инструментов.

течение последних нескольких лет. Хотелось бы добавить, что в управлении людьми точно также как и в бизнесе, развиваются новые подходы, основанные на использовании больших данных (Big Data).

Как и в маркетинге, в практике управления людьми на смену подходов, основанных на сегментации и предложении стандартных решений, приходит практика применения индивидуального подхода на основе анализа данных и определении лучшего решения в каждом конкретном случае. Это является одним из новых, но относительно устойчивых трендов, который основан на применении новых технологий и инструментов.

Лучшая проблема в HR - это проблема, решенная до ее возникновения».

3.Дефицит высококвалифицированных специалистов ряда профессий (программисты, инженеры, математики, биологи, технические специалисты ряда направлений). Дефицит высококвалифицированных специалистов ряда профессий, таких как программисты, инженеры, математики, биологи, технические специалисты ряда направлений, был признан третьей тенденцией, оказывающей наибольшее влияние на управление человеческим капиталом. Такой дефицит высококвалифицированных специалистов связан с недостаточностью количества выпускников ВУЗов, подготовленных по ряду специальностей, ставших с середины 90-х годов прошлого века мало престижными из-за невысокой зарплаты и отсутствия частно-государственного партнерства по развитию кадрового рынка.

Это вызов для нас, коллег по цеху HR: нам необходимо больше опираться в своих выводах и предложениях на аналитику, использовать новые технологии в своей работе с тем, чтобы не только поспевать за нашими быстрыми бизнес- клиентами, но и идти на опережение.

Мобильное рабочее место сотрудника – это подход, который постепенно переходит из разряда «смелый эксперимент» в категорию «эффективная практика

4. Рост важности имиджа работодателя для привлечения талантов и удержания сотрудников.

Рост важности имиджа работодателя для привлечения талантов и удержания сотрудников также был назван одной из ключевых тенденций в сфере HR. Дефицит высококвалифицированных кадров увеличивается, потребности бизнеса растут, и в этой связи маркетинговый метод построения привлекательного имиджа работодателя для решения проблем в области управления и развития человеческих ресурсов, подбора и удержания персонала становится как никогда актуальным. Продвижение бренда работодателя в рамках HR-маркетинга способствует увеличению потока новых квалифицированных кадров, снижению расходов на рекрутмент, удержанию существующих сотрудников, снижению текучки кадров, а также в целом увеличивает потребительскую удовлетворенность.

5. Глобализация рынков труда, прозрачность границ и мобильность трудовых ресурсов.

Глобализация рынков труда, прозрачность границ и мобильность трудовых ресурсов становятся сегодня все более актуальными и оказывают важнейшее влияние на управление человеческими ресурсами в современных компаниях, отметили эксперты, поместив эту тенденцию на пятую позицию. «Мобильное рабочее место сотрудника – это подход, который постепенно переходит из разряда «смелый эксперимент» в категорию «эффективная практика». – заметила Анна Юфкина, Специалист по бизнес-решениям компании Microsoft, - «Под мобильным сотрудником мы понимаем тех людей, чья работа может быть реализована независимо от их местонахождения и времени. Для того, чтобы эта идея получила развитие в любой компании, необходимо, чтобы выполнялись два основных условия: высокая мотивация сотрудника и наличие инструментов удаленной работы. И тогда можно смело говорить обо всех получаемых преимуществах: работа на результат, эффективное использование времени, лояльность к работодателю и высокая степень ответственности».

6. Стратегическое изменение роли управления персоналом с целью повышения эффективности, конкурентоспособности и адаптивности организации.

Шестой тенденцией стало, по мнению экспертов, стратегическое изменение роли управления персоналом с целью повышения эффективности,

HR версии 3.0: когда HR реализует подход к управлению компанией на основе её корпоративной культуры, интегрируя потенциал сотрудников для развития компании на основе её системы ценностей

конкурентоспособности и адаптивности организации. Андрей Белоногов, Директор Департамента развития персонала и корпоративной культуры ЗАО «Тандер», принимавший активное участие в обсуждении, поделился своими наблюдениями: «Не первый год мы видим тренд развития HR от версии 1.0 с обслуживанием бизнеса как сервисной функции (подбор, обучение технологиям выполнения работы, формирование кадрового резерва для обеспечения закрытия вакансий, управление организационно-штатной структурой и системами мотивации, и т.д.) к версии 2.0 - партнерству HR с бизнесом для реализации бизнес-стратегии отдельных направлений и компании в целом.
Параллельно намечается новый тренд, который я бы назвал HR версии 3.0: когда HR реализует подход к управлению компанией на основе её корпоративной культуры, интегрируя потенциал сотрудников для развития компании на основе её системы ценностей и, не побоюсь этого слова, идеологии». «Уверен, что готовность компании к любым изменениям во внешней и внутренней среде обеспечат вовлеченные в ее деятельность люди, видящие реализацию своей жизненной программы в ближайшие годы в канве смысла деятельности компании» - отметил он. По мнению Андрея Белоногова «Результаты исследования «10 тенденций в управлении человеческим капиталом в 2014 году» это подтверждают: практически половина тенденций связана с задачами подбора и удержания ключевых сотрудников, индивидуализацией отношений «компания-сотрудник» - гибкости в организации труда, мотивации и т.д.»

7. Обострение глобальной конкуренции не только в сфере товаров и услуг, но и за "мозги" и трудовые ресурсы.

Обострение глобальной конкуренции не только в сфере товаров и услуг, но и за «мозги» и трудовые ресурсы продолжает оказывать все большее влияние на современный HR-менеджмент и, поэтому, заняло, по оценке экспертов, седьмое место в рейтинге тенденций. Такая конкуренция приводит к тому, что страны, с одной стороны, пытаются ограничить приток трудовых мигрантов и вводят квоты, с другой — стараются удержать на внутреннем рынке собственный или привлечь лучший заемный труд. Отсюда повышенная мобильность рынков наряду с повышенной конкуренцией на них — устойчивая тенденция, которая формирует «рынок соискателей», диктующих условия нанимателям.

Рост рисков в области защиты информации в связи с развитием средств коммуникации и новых технологий.

8.Стремительное возникновение потребностей в новых компетенциях для выполнения не существовавших ранее видов деятельности и задач
На восьмом месте оказалось стремительное возникновение потребностей в новых компетенциях для выполнения не существовавших ранее видов деятельности и задач. Прежде всего это наблюдается в высокотехнологичных отраслях. Абсолютно новым является спрос, например, на дизайнеров носимых (мобильных) энергоустройств, архитекторов виртуальности или операторов кросс-логистики

9.Демографические процессы: снижение рождаемости, рост продолжительности жизни и числа пенсионеров.
Демографические процессы: снижение рождаемости, рост продолжительности жизни и числа пенсионеров, заняли девятую позицию. «Однозначно в 2017 году Россия окажется на самом дне демографической ямы в силу того, что предложение выпускников ВУЗов будет ограничено». – отметил управляющий директор по работе с персоналом ЗАО «Райффайзенбанк» Владимир Химаныч, - «В ближайшие годы мы столкнемся с дефицитом рабочей силы, ожидается более активное использование труда пенсионеров».

10.Широкое распространение проектного подхода в организации труда и формирование временных, динамических команд.
Широкое распространение проектного подхода в организации труда и формирование временных, динамических команд завершило список из 10 актуальных тенденций, оказывающих наибольшее влияние на управление человеческим капиталом в 2014 году, Такое объединение компетенций особенно в компаниях с разветвленной сетью офисов и филиалов, позволяет добиваться максимальных результатов за короткий промежуток времени.
В дополнение к основному рейтингу были названы еще две тенденции, не вошедшие в десятку. Одна из них – это возникновение динамичности функциональных обязанностей сотрудников, когда во многих организациях на определенных направлениях работы перестает существовать жесткий набор должностных обязанностей и решаемых задач. И вторая – это рост рисков в области защиты информации в связи с развитием средств коммуникации и новых технологий.

.

Никита Черкасенко, Директор практики HR-консалтинга компании IBS, заметил: «Наиболее интересны самая «актуальная тенденция» - выход на первый план задачи управления вовлеченностью сотрудников, индивидуализация подходов к мотивации, и тенденция, не попавшая в топ-10, но, тем не менее, озвученная - рост рисков в области защиты информации в связи с развитием средств коммуникации и новых технологий. Они, на мой взгляд, связаны. С одной стороны, мы имеем ситуацию, когда все крупные компании довольно серьезно занимаются регулярным исследованием вовлеченности своих сотрудников, и в общем на рынке есть квалифицированные и опытные подрядчики на эту тему. С другой стороны, направление работы с вовлеченностью пока инструментализировано только в исследовательской части, а вот как повышать вовлеченность «королевских», технологичных рецептов я не вижу.

И здесь, как мне кажется, очень большой потенциал за социальными технологиями, технологиями мобильности и в более широком смысле перехода от концепции традиционного рабочего места к концепции «рабочее место там, где тебя застигло желание поработать».
Современные инструменты позволяют дать работникам такую возможность. Я говорю про корпоративные социальные сети, технологии совместной работы и виртуальной кооперации, а так же механизмы геймификации и краудсорсинга их дополняющие. В первой части они, как мне кажется, отвечают на вызов необходимости повышения вовлеченности, а во второй – на вызов индивидуальных или просто принципиально новых механизмов мотивации. Многие компании, раздумывающие над внедрением подобных инструментов, размышляют над рисками, резюмированными во второй тенденции.

Нас всех, вероятно, ждет будущее, в котором вся информация будет прозрачна, и об этом тоже говорили участники дискуссии, и надо к этому привыкать.

И как следствие мы имеем барьеры на пути внедрения облачных сервисов и просто более открытых корпоративных сетей. Если предположить, что это будущее уже наступило и в этом смысле неизбежно, а я верю, что это именно так, то выбора, по большому счету уже нет.

По статистике 75% пользователей Интернет имеют аккаунты в социальных сетях, а по опросу зала на дискуссии, кстати, 100%. Многие пользователи социальных сетей так или иначе делятся рабочей информацией и обсуждают рабочие вопросы в них.

Я знаю примеры, когда сотрудники крупных компаний и даже госкорпораций обмениваются рабочими документами в закрытых группах в фейсбуке, хранят рабочие файлы в Dropbox или Evernote. В этой ситуации, мне очевидно, что выбора использовать или не использовать уже нет. Но есть выбор использовать контролируемо или отдать это на откуп каждого конкретного работника, что увеличивает риски пропорционально масштабам бизнеса. Хотя, нас всех, вероятно, ждет будущее, в котором вся информация будет прозрачна, и об этом тоже говорили участники дискуссии, и надо к этому привыкать.
«Рейтинг тенденций, предложенных к обсуждению Александром Лебедевым, достаточно хорошо описывает явления в HR-среде, двигающие ее сегодня и развивающие завтра» - резюмировал **Валерий Оськин, Председатель Правления, Национальной конфедерации «Развитие человеческого капитала»**, - «Дискуссия по ним показала, что перемены в деятельности управленцев персоналом анализируются, ожидаются, готовятся. На основании их делается вывод о том, что главным направлением развития и движения HR-ов станет бизнес-партнерство. Это рассматривается как некая вершина, этакий HR-Монблан. Соглашаюсь с этим, но думаю, что это только один из путей развития. Во первых, попробую пояснить эту мысль, человечество находится на этапе, когда сменяется главный капитал – драйвер мирового развития. Человеческий капитал постепенно занимает место №1, оттесняя финансовый капитал. Где-то эти процессы уже явны, где-то они только проявляются, где-то, только, декларируются. Но процесс пошел! Во вторых, гуманизация бизнеса также набирает обороты, но ТОП-менеджмент занимается, именно бизнесом, его развитием, прибылью. Да, гуманитарные процессы учитываются, но главное в нашем капитализме – прибыль. Не буду продолжать этот перечень предпосылок, но они уже являются нашей реальностью, данной нам в целях людей нового поколения, человеческих отношениях, ценностных ориентирах... Исходя из уже сказанного, делаю вывод – роль HR-а в современном мире, гораздо выше, чем «управляющий персоналом в интересах конкретного бизнеса». Мне думается, что современный этап развития общества предлагает HR-ам, как минимум, еще 2 роли.

HR-ам пора становиться элитой современного мира!

HR - элита ближайшего будущего

Первая, глобальная роль - «Управляющего главным капиталом». Роль элитарную и требующую переосмысления целей и задач. Готовы ли HR-ы к такому повороту? К сожалению, пока, нет. Цель нашей Конфедерации «Развитие человеческого капитала» и состоит в том, чтобы превратить HR-ов в элиту, помочь им быстрее идти к этой цели.

HR - гуманитарный комиссар в бизнесе.

Вторая роль – более прикладная, но не менее важная. Это роль в бизнесе. Роль своеобразного «комиссара», экологично связывающего интересы компании как группы людей, собравшихся вместе делать бизнес, с интересами развития человека – сотрудника. Ни у какой другой профессии нет нужного для такой деятельности набора знаний, опыта . И эти роли следует изучать, готовиться к их реализации.

Модель компетенций

Увольнение неэффективного сотрудника - высшая степень управленческой ответственности

С этого номера я планировала начать серию статей о повышении ответственности ваших подчиненных. А кто-то из читателей, возможно, заинтересуется развитием собственной ответственности. Однако в последний момент я решила сделать «врезку» про увольнения. Неожиданно, зато оправдано с точки зрения ресурсов. Ну, зачем, спрашивается, тратить силы и время на развитие сотрудника, если давно уже хочется с ним расстаться? Тем более что я сама на днях не без труда рассталась с сотрудником, который долгое время не давал необходимых результатов.

Итак, в данной статье речь пойдет о высшей степени управленческой ответственности – об увольнении неэффективного сотрудника.

Как правило, руководитель достаточно много времени тратит на попытки улучшить ситуацию, в которой ранее исполнительный и трудолюбивый работник перестает соответствовать произошедшим в компании или подразделении изменениям. Мы не сразу замечаем, что кто-то из подчиненных не вписывается в новые правила, не хочет больше «стараться»,«изображает бурную деятельность», а то и просто саботирует поставленные задачи и создает в отделе нап-ряженную ситуацию.

Принять решение об увольнении всегда очень сложно, особенно если вы относитесь к категории руководителей, которые ценят кадровый ресурс, обладают высокой степенью ответственности и в первую очередь видят свои собственные управленческие недоработки.

Но рано или поздно наступает момент, когда терпеть уже нет сил. Что же можно и нужно делать в таком случае? Об этом по порядку.

Арина Гороховская,

Руководитель авторского проекта

RESPONSING

Необходимо предпринять действия для сбора доказательств неэффективности работника.

Во-первых, вы должны убедиться в том, что действительно сделали все возможное для исправления ситуации в сторону улучшения: четко и конкретно ставили задачи, помогали справляться с трудностями, информировали работника о происходящих в компании изменениях, давали справедливую обратную связь о его успехах и недоработках.

Если вы поступали именно так, а результаты сотрудника не улучшались, и вам приходилось все чаще переделывать его работу, значит, настало время действовать более решительно

Далее необходимо предпринять действия для сбора доказательств неэффективности работника. Это могут быть любые организационные или административные документы, в которых четко видно отсутствие либо результата, либо действий по их достижениям: служебные записки с жалобами на данного сотрудника, аналитика снижения динамики продаж или даже электронная версия контроля за временем прохождения через проходную. Мне, например, хватило распечаток телефонных звонков, где явно прослеживалась тенденция к снижению результативности. Наиболее объективным и точным инструментом сбора доказательств является проведение независимой экспертизы о компетентности работника и его соответствии занимаемой должности: аттестация или ассессмент. В таком случае у руководителя появляется аргументированное обоснование для проведения процедуры увольнения, которое поможет справиться с эмоциональной привязанностью. Не секрет, что часто руководители «жалеют» сотрудника, который при увольнении лишится привычного заработка, или чувствуют признательность к работнику за то, что некоторое время назад он проявлял необходимую лояльность или поддержал руководителя в трудной ситуации. Отчеты по итогам оценки помогут руководителю настроиться на отношения «ничего личного, только бизнес».

Обозначайте в разговоре с сотрудником свое неудовольствие от его работы, но не шантажируйте увольнением. К моменту, когда вы запланируете расставание, сотрудник должен прийти к пониманию, что вы не довольны его работой. Однако если вы будете грозить увольнением, он может юридически, технически и морально подготовиться к этому и помешать вам осуществить принятое решение. На практике многие руководители излишне эмоционально демонстрируют свое неудовлетворение как раз в надежде на то, что подчиненный устанет от постоянных придирок и решит уйти самостоятельно. К сожалению, это не действует в отношении наиболее безответственных и инертных работников, которые предпочитают терпеть неудобные для себя эмоциональные всплески начальства, вместо того чтобы начать поиск новой работы и попробовать изменить свою профессиональную карьеру. Особенно часто такие ситуации возникают с людьми пенсионного и предпенсионного возраста.

Следующим шагом должна быть юридическая консультация с экспертом по кадровым вопросам. Вам необходимо четко понимать, какие действия соответствуют, а какие противоречат Трудовому законодательству. Четкое понимание рисков и возможностей даст необходимую уверенность при проведении процедуры увольнения.

К моему сожалению, в этих вопросах я не могу дать конкретных рекомендаций. Но однажды один грамотный юрист дал мне отличный совет: работник никогда не сможет доказать в суде, что заявление по собственному желанию было написано им по принуждению.

Этим приемом я пользовалась неоднократно, помогая своим клиентам расставаться с неэффективными сотрудниками.

Но вот и настал момент, когда необходимо раскрыть карты: документы собраны, оценка проведена, руководитель морально и юридически подготовлен к разговору с сотрудником, заявка на открытие вакансии подана в отдел подбора. Вы должны определиться с местом и временем для разговора с сотрудником, что имеет большое значение. По выбору места рекомендация одна – это должен быть ваш кабинет. Таким образом вы обеспечите себе моральное и административное превосходство. Время для разговора я советую выбрать ближе к концу рабочего дня, чтобы разволновавшийся работник не оказывал влияния ни на вашу рабочую деятельность, ни на работу своих коллег. Выбирайте такое время, когда можно будет отключить телефон и не ожидать никаких визитов. Хорошо если рядом с вами будет еще один авторитетный коллега, которому вы доверяете, и который поддерживает ваше решение. Это может быть вышестоящий руководитель (тогда и разговор можно провести в его кабинете), юрист из отдела кадров или независимый консультант.

.....я прошу Вас написать заявление об уходе по собственному желанию.

Пригласите сотрудника зайти в ваш кабинет. Не объясняйте зачем. Просто: «Зайди». Постарайтесь быть эмоционально нейтральным: ни волнения, ни суеты, ни мнимой любезности быть не должно. Попросите его присесть и сразу берите быка за рога. Положите перед сотрудником чистый лист бумаги и ручку.

Дальше диалог обычно выглядит так:

- Егор, я прошу Вас написать заявление об уходе по собственному желанию.
- ???
- Я давно недовольна Вашей работой и сейчас прошу Вас написать заявление по собственному желанию.
- Но почему?
- Служебная записка от Главного инженера с описанием Вашей грубости по отношению к нему явилась последней каплей. Я хочу расстаться по-хорошему, поэтому прошу Вас написать заявление.
- Но ведь я Вам объяснял, почему это произошло. Там были объективные причины!!!
- Егор, я приняла решение и больше не хочу выслушивать Ваши комментарии, поэтому прошу Вас написать заявление.
- Можно я выйду покурить? Вернусь и напишу.
- Напишите и идите курить сколько хотите.
- Я хочу подумать.
- Здесь нечего думать, я уже приняла решение. Доказательства Вашей неэффективности у меня в отчетах. Прошу Вас написать заявление.

Этот метод называется «Заезженная пластинка». Вы повторяете свои требования, практически не вступая в диалог с собеседником. Важно не отпускать работника из кабинета, пока он не напишет. Для него это шоковая ситуация, к которой он не готов. Под воздействием этих чувств он в 90 случаях из 100 напишет требуемую бумагу. Здесь действует известный психологический прием, когда человек, находящийся в подчинении, не решается встать из-за стола, пока начальник не разрешит. Хотя и имеет на это полное право. Но если предоставить ему тайм-аут, он может сделать один звонок для получения либо юридической, либо эмоциональной поддержки, и тогда вам придется действовать по процедуре увольнения.

Да, я знаю, что это моральное давление. И я знаю, что это некорректно с точки зрения этики. Да, это тяжело эмоционально. Однако зачастую просто нет другого выхода с точки зрения бизнеса. Когда работодатель платит 20 рублей за работу, которая стоит 10 – это тоже аморально, я считаю. Когда неэффективный сотрудник расхолаживает работу всего подразделения – это аморально. А руководитель, который допускает такую ситуацию – поступает безответственно! Предлагаю подумать о том, что данному работнику вы приносите неоценимую пользу, помогая ему стать более эффективным. В другой компании. #

Тактика и практика HR

Overqualified специалисты или хороша ли избыточная квалификация

По данным опроса, проведённого Исследовательским центром Supejob.ru среди hr-менеджеров, лишь 8% работодателей часто берут в штат кандидатов, обладающих избыточной квалификацией для позиции, на которую претендуют. Более половины компаний (55%) таких соискателей берут лишь иногда, 21% - не берёт ни при каких условиях. Мнения у работодателей разные: «Проще учить, чем переучивать»; «Берём крайне редко, только если есть близкие перспективы развития этого сотрудника»; «Стараемся не брать, текучесть кадров и так большая». Как показывает практика московского агентства «ВИЗАВИ Консалт» из всех оснований отказов соискателям причина избыточной квалификации составляет не более 10%, и в большинстве случаев это касается позиций специалистов.

Отказы для топ-менеджеров или руководителей среднего звена тоже встречаются, но гораздо реже.

Чтобы снизить риски подбора неподходящего кандидата, приходится тщательно оценивать всю входящую информацию по вакансии от клиента, и детально выверять, какой именно квалификацией должны обладать запрашиваемые кандидаты. Действительно, некоторые overqualified специалисты в ситуации нестабильного рынка труда и отсутствия достойных предложений соглашаются на более низкую позицию, но, например, поближе к дому и с «теплыми» бонусами, надеясь в ближайшем будущем показать себя и занять позицию повыше, либо пересидеть кризис и в процессе работы поискать место получше.

Аванесян Гаяне

Ведущий консультант кадрового агентства «ВИЗАВИ Консалт»

Больше всего работодателя пугают такие аспекты работы сверхквалифицированного специалиста, как повышенная авторитарность в общении, «звездность», всезнайство.

Признаки чрезмерно высокой квалификации зависят от совокупности знаний и профессионального опыта, которые имеет потенциальный соискатель, а также его мотивации. Бывают случаи, когда высококвалифицированный специалист не готов развиваться как управленец, и скорее предпочтет перейти на ту же позицию или даже ниже.

Здесь важно по возможности правильно использовать его опыт и давать развитие по горизонтали, например, привлекать к наставничеству. В некоторых случаях сами компании заявляют о поиске сверхквалифицированного топ-менеджера, предполагая, что такой кандидат, проведя аудит, возьмет власть в свои руки и сам найдет для себя амбициозные задачи. В качестве примера приведу случай с поиском финансового директора с опытом МСФО, консолидированной отчетности и европейским образованием для «непубличной» крупной компании с не прописанными бизнес процессами. Такой кандидат был найден, мотивирован ближайшими перспективами бурного развития, большими полномочиями и высоким уровнем заработной платы. К сожалению, история закончилось уходом такого специалиста с испытательного срока. Почему же так получается? Причин несколько: не готовность руководства компании к изменениям, отсутствие культуры делегирования полномочий, отсутствие системы адаптации топ-менеджеров, переоценка собственных перспектив. Такие прецеденты характерны для российского бизнеса, достигшего лидирующих позиций в своих отраслях, желающего дальнейшего развития, но по факту лишь декларирующего готовность к изменениям. Однако в случаях start-up проектов или в быстроразвивающихся компаниях так называемая избыточная квалификация не является проблемой, а скорее наоборот, такой человек является ценным для компании приобретением. И если дать ему возможность применить все свои знания и опыт, то такое сотрудничество может сложиться весьма успешно. Более того, есть вероятность, что специалист, пришедший на более низкую позицию в скором времени, по мере развития проекта, займет лидирующую руководящую должность. Больше всего работодателя пугают такие аспекты работы сверхквалифицированного специалиста, как повышенная авторитарность в общении, «звездность», всезнайство. Из-за таких качеств меняется климат в коллективе, да и сам руководитель на фоне нового сотрудника может выглядеть бледно. Самим overqualified специалистам приходится так же нелегко, ведь не все они обладают отрицательными качествами в общении и самопрезентации, но при этом получают отказы от эйчаров. Причин для выбора менее презентабельной позиции у кандидатов предостаточно: смена расстановки приоритетов, когда карьера уступает место семье; поиск более спокойного места работы после усталости от переработок и ненормированного графика; эмоциональное выгорание или проблемы со здоровьем; хобби, лежащее за пределами профессиональных интересов. Претендуя на менее выгодную в плане функционала позицию, кандидат должен быть готов объяснить это работодателю и убедить, что он стабильный, мотивированный и надежный работник.#

KNOW HOW

HR-КЛУБ

Конференция

Employer Brand & Graduate Recruitment

3 июля 2014

- **Экспертное мнение.**
  Аналитика и тренды рынка Graduate Recruitment
- **HR-бренд на российском рынке:**
  лучшие практики в сфере Employer Brand
- **VIP мастер-класс:**
  «SMM: классические ошибки ведения социальных сетей»

Подробности www.knowhow-hrclub.ru
Регистрация: hr@profyrost.ru

HR-бренд – важная составляющая любого бизнеса

HR-бренд – комплекс информации о компании как работодателе, позволяющий выделить её на рынке труда, сформировать мнение о том, насколько привлекательной компания является для соискателей. Бренд работодателя может быть негативным или позитивным.

О стихийном и целенаправленном формировании HR-бренда

HR-бренд есть у любой компании. Но сформирован он может быть стихийно или целенаправленно. Стихийное формирование любого бренда не есть хорошо – им сложно, а зачастую невозможно управлять. Часто бывает что компания – отличный работодатель, но об этом никто не знает на рынке труда. Более того, у этой компании может оказаться негативный HR-бренд. Почему?

Потому, что он был сформирован стихийно, на основе информации, полученной от бывших «обиженных» сотрудников или соискателей, которые не прошли отбор в компанию. В основном активность по тиражированию информации проявляют люди, которые не получили желаемого от компании. Редко довольный сотрудник самовольно проявляет инициативу написать на форуме о том, как чудесно ему работается. При эффективном управлении HR-брендом компании Вы можете мотивировать довольных сотрудников компании тиражировать позитивную информацию. Чтобы HR-бренд был управляемым и работал на бизнес, его необходимо формировать и развивать в соответствии с реалиями рынка и стратегическими задачами бизнеса – компаниям необходимо целенаправленно заниматься HR-брендингом.

Гоар Ананян

эксперт в сфере HR, основатель и руководитель первого в России видеопортала об управлении персоналом www.HR-tv.ru,

Кто в компании должен заниматься HR-брендингом и какова роль HR-специалистов

Идеальный случай, если есть специальный человек (часто его называют HR-бренд-менеджером) или целая команда людей, которые занимаются изучением существующего бренда, разработкой мер по его корректировке и реализацией необходимых активностей для получения намеченного результата.

Лучше, если эти меры включены в календарь мероприятий по формированию всего бренда компании. Если нет отдельной единицы, которая функционально занимается брендингом, то это задача HR-подразделения компании.

Человек, занимающийся HR-брендингом, должен быть профессионалом высокого класса, который знает и понимает структуру формирования бренда и разбирается в каналах коммуникаций. Его основная функция – эффективная коммуникация внутри и вне компании, трансляция целевой аудитории основного месседжа бренда. Даже если не HR-департамент занимается HR-брендингом целенаправленно, HR-специалисты влияют на бренд компании как работодателя – они лица компании в глазах сотрудников и соискателей. От того, какую информацию, осознанно или нет, распространяет каждый сотрудник компании и, в первую очередь, представители HR-департамента – от качества и содержания данной информации – зависит, каким будет HR-бренд компании, как она будет восприниматься окружаюшими. Важно, чтобы HR-специалисты правильно общались с соискателями на всех этапах подбора: телефонное интервью, личное собеседование, обратная связь и переписка. Если представители компании не дают обратной связи по итогам собеседования, заставляют кандидатов ждать, проводят собеседование в некорректной форме и т.д., есть все шансы заработать дурную славу на рынке труда. Очень часто встречаются компании, которые испортили свой имидж работодателя только из-за того, что не предоставляли обратной связи кандидатам по итогам собеседования. Соискатели это воспринимали как неуважение, оскорбление – и транслировали негатив о компании своим родным и знакомым.

Целенаправленное формирование и транслирование HR-бренда

Выделяют внутренний HR-бренд, направленный на сотрудников компании, и внешний HR-бренд, направленный на потенциальных сотрудников компании и их окружение. Внутренний HR-бренд включает в себя корпоративную культуру компании, принятые в ней нормы и ценности, сложившуюся систему коммуникаций, каналы и методы распространения информации.

Как заботиться о внутренней составляющей HR-бренда?

Грамотно сформулированный внутренний HR-бренд компании позволяет снизить до минимума текучку кадров, увеличить среднюю продолжительность работы в компании, повысить лояльность сотрудников, увеличить производительность труда и снизить издержки.

Как заботиться о внутренней составляющей HR-бренда?

Прежде всего необходимо определить, какой HR-бренд сформирован на данный момент. Важно измерять такие показатели как: приверженность и вовлечённость. Ведь для «гармоничного и эффективного сосуществования» необходимо, чтобы сотрудники разделяли прописанные ценности и корпоративную культуру компании, а то, что даёт компания сотрудникам, соответствовало их ожиданиям.

Обязательно уделять достаточно внимания новым сотрудникам компании и процессу их адаптации, уже на этапе подбора определив их «совместимость» с должностью в Вашей компании. Также важно уделять внимание и уже работающим сотрудникам – чтобы трудовой процесс приносил им удовольствие. Иначе Ваши сотрудники будут рассказывать своим друзьям и родственникам о том, как плохо им работается, и эта информация может выйти вовне и смоделировать внешний HR-бренд. Довольные же сотрудники могут рекомендовать компанию как работодателя своим друзьям и знакомым.

Если в компании есть понимание, чего не хватает для комфортной работы сотрудников компании, необходимо приложить все силы, чтобы данная ситуация была откорректирована.

Когда процессы налажены, условия созданы (например, внедряется обучение для сотрудников, или новая система премирования, или, банально, будет произведён ремонт офиса, куплена новая мебель), об этом необходимо информировать сотрудников. Для того чтобы информация была передана максимально доступно и без искажений, иногда приходится искать и внедрять новые эффективные методы коммуникации внутри компании. Уже привычным и эффективным инструментом для российских компаний является использование корпоративных СМИ – корпоративных печатных изданий, web-сайтов, радио или телевидения. Относительно новыми инструментами являются видеообращение, группы в социальных сетях и СМС-рассылки. Важно максимально полную и подробную информацию о ново-введениях доносить до каждого сотрудника компании, желательно, одновременно.

К составляющим внешнего HR-бренда относятся: торговая марка, фирменный стиль компании, сайт компании и т.д. Зачастую на внешнем HR-бренде компании отражается и бренд компании в целом.

Позитивный внешний HR-бренд является конкурентным преимуществом на рынке труда, позволяет получать лучшие кадры, успешно привлекая персонал из компаний-конкурентов и снижать в целом издержки на персонал.

Как заботиться о внешней составляющей HR-бренда?

Прежде всего, нужно обеспечить качество информации, которую компания транслирует через инструменты внешнего информирования. Информация должна быть чётко структурированной, понятной широким массам и тем конкретной целевой группе соискателей, которых необходимо привлечь в компанию.

Значимую роль играют описания вакансий. Посмотрите со стороны на то, какие вакансии публикует компания и что написано в описаниях. Зачастую я читаю объявления о найме и не могу понять, кого же ищет работодатель. Я даже встречаю случаи, когда, видимо, в целях экономии в описание одной вакансии включают требования по нескольким позициям! Это не допустимо. Кандидаты читают и делают выводы, которые в большинстве случаев не совпадает с действительностью. Ваша задача – составить такое описание вакансии и компании, чтобы любой прочитавший его смог достоверно представить себе компанию и позицию.

Важно, что и как написано на сайте компании и на её job-сайте, какая информация о компании опубликована на работных сайтах, в печатных и электронных СМИ. Нужно анализировать, что о компании пишут в СМИ – как то, что пишется по заказу Вашей компании (заранее, до публикации), так и то, что публикуется без Вашего ведома (например, в СМИ может оказаться история какого-нибудь сотрудника). Помимо этого, источником информации о компании являются форумы и черные списки работодателей – обратите внимание и на них, на то, какие там отзывы от работающих и бывших сотрудников, и управляйте потоком информации, основываясь на этом знании (не только внутренний HR-бренд транслируется вовне, но и внешний должен отражаться на внутреннем, улучшая его!).В идеале, внешний HR-бренд должен соответствовать внутреннему, должен отражать то, что реально даёт компания своим работникам.

Иначе разочарованные новые сотрудники будут уходить в течение первых недель работы, не обнаружив того, что было обещано. Если различие на данный момент серьёзное, сначала транслируйте вовне самые лучшие стороны компании и улучшайте остальные факторы, а по мере их улучшения включайте информацию о них в описания вакансий и в материалы о компании в СМИ. Известно, что большинство сотрудников, по собственному желанию покидающих компании в первые недели работы, уходят из-за того, что условия работы, как оказалось, им не подходят. Либо на самом деле подходят или коррективы можно внести, но они об этом так и не узнали. Сегодня, благодаря одному простому инструменту, можно обеспечить ещё до этапа подбора отсев тех соискателей, которые с компанией «не совместимы» – чтобы HR-специалисты не тратили время и силы на просмотр резюме неподходящих соискателей, а они даже не обращались в компанию.

Можно обеспечить ещё до этапа подбора отсев тех соискателей, которые с компанией «не совместимы»

Этот инструмент – видео о компании, в котором показывают реальную компанию, реальных её сотрудников, реальные условия труда и элементы корпоративной культуры.

На мой взгляд, это самый эффективный инструмент формирования мнения о компании.

Грамотное и красочное информационное видео позволит соискателям увидеть компанию лицом и сделать выводы, основанные на фактах.

Видео или ссылку на него можно разместить в описании вакансии на сайте компании и на других сайтах, где соискатели просматривают информацию о работодателях (например, на видеопортале HR-tv.ru мы создали специальный раздел для соискателей, где они смотрят не только советы по трудоустройству и построению карьеры, но и видео о компаниях-работодателях).#

Читайте на сайте WWW.HR-MEDIA.RU

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

-Победители «Премии HR-бренд 2013»

Метод кнута и пряника или как ввести нормы и правила, которые будут исполняться

Многие компании хотят выстроить четкую систему поощрений и наказаний. Чтобы все было предельно четко, опоздал – оштрафован, выполнил план продаж – тебе бонус. Мотивируется это так, чем четче регламент, тем строже исполнение и, тем выше результаты в работе. С такой задачей руководство одной компании обратилось ко мне, как тренеру, и попросило ввести нормы и правила для их компании. Причем, был очень четкий план, чего они хотят, а идей по тому, как это контролировать, чем поощрять и чем наказывать, не было.

Поэтому, я просто получила список “хочучек”, который надо было донести до менеджеров и, при этом, основная задача была в том, чтобы менеджеры эти “хочучки” приняли и стали их выполнять.

Задача стояла не простая. Ведь известно, что все новое, даже положительные изменения, вызывают стресс. И возникает полное нежелание что-то делать, менять, привыкать к чему-то, переучитываться. То есть надо было представить этот план “хочучек ” таким образом, чтобы ему хотелось, именно хотелось, следовать. Как сейчас звучат в голове слова Дейла Карнеги: “Если хочешь заставить кого-то что-то сделать, заставь его сначала захотеть это сделать”. А сделать это можно было только одним способом, чтобы менеджеры озвучили эти идеи сами, тогда они стали бы их идеями, а не моими, не руководства и воспринимались бы никак навязанные, а собственные, родные.

Костюхина Ольга

Психолог, бизнес-тренер

основатель Центра Обучения и Личного Развития

Оказалось, что личные цели почти полностью совпадают и с общими целями компании и, чтобы достигнуть личные цели, надо придерживаться общих ценностей.

И чем больше они будут бороться за свои идеи, и отстаивать их, тем больше энтузиазма будет при их исполнении.

Было решено - подготовить почву, где бы “их” эти идеи проросли. Моя задача была только контролировать ход беседы и “подбрасывать ” нужные идеи, в нужном направлении.

Поэтому, на одном из тренингов по командообразованию для данной компании, принимали участие все: руководство, менеджеры. После того, как группа была разогрета, сплочена, подготовлена к совместному решению поставленных задач, каждому участнику было дано задание прописать свои личные цели. После того, как это было сделано, написать на большом листе А1 общий список целей, для всей компании. Оказалось, что личные цели почти полностью совпадают и с общими целями компании и, чтобы достигнуть личные цели, надо придерживаться общих ценностей. Также, у любой компании помимо ценностей есть еще девиз, общий герб и, конечно, правила и нормы, по которым компания живет. Их тоже надо придумать и прописать. Так, нормы и правила нужны обоим сторонам, как руководителям, так и подчиненным

Нормы и правила делают сотрудников защищенными, уверенными в завтрашнем дне. Следовательно, команда должна посовещаться и решить, какие нормы и правила должны действовать в их коллективе и какие поощрения будут для тех, кто эти нормы выполняет и кто - нет. Помимо стандартных, время прихода-ухода, бонусов, отчетов, также выявилось ряд скрытых проблем внутри компании. Так, например, часть сотрудников курит, другая – нет. В среднем, на перекуры уходит 1 час в день, что несправедливо по отношению к некурящим, которые в это время работают. Одна из идей была сократить для курящих обеденное время, но, я как тренер, понимала, что контролировать это почти невозможно, поэтому предложила вариант укоротить им рабочий день на 30 мин ежедневно или на 2 часа в неделю, на выбор. Этот вариант устроил всех потому, что он был справедливый.

В итоге бурных обсуждений, компания выработала свой регламент.

Если вы хотите заставить кого-то что-то сделать – заставьте сначала захотеть это сделать

Во-первых, он был составлен с учетом мнения всех присутствующих, поэтому вопросов по его содержанию ни у кого не возникала. Поощрения и наказания, предусмотренные в нем, казались всем справедливыми и, соответственно, не могли вызывать нареканий. Вот так, в игровой форме, компания прописала свои внутренние правила, а главное – их исполнение и контроль не вызывают у меня никаких сомнений. Данный плакат был повещен на стену при входе. На нем нарисован герб компании, девиз, цели и правила. Ни каждая компания может похвастаться, что у нее есть общий девиз, а сотрудники имеют понятие о целях компании. Если вы хотите заставить кого-то что-то сделать – заставьте сначала захотеть это сделать

Если вы решили поменять что-то в работе компании, не навязывайте своих правил. Обсудите данный вопрос в коллективе. Выработайте нужную концепцию.
Как это сделать?

•Вводить правила нужно коллективно
•Правила должны справедливыми • Правила должны быть одинаковы для всех
•Принятые правила должны контролироваться
•Коллектив должен видеть плюсы использования данных решений
• Правила должны быть прописаны и быть в открытом доступе #

Читайте на сайте WWW. HR-MEDIA.RU

«Лояльность персонала как конкурентное преимущество»

Энциклопедия развития персонала

Как помочь новым сотрудникам быстрее влиться в коллектив, а старым — выполнять работу эффективнее

Каждый руководитель, директор по персоналу озабочены двумя главными вещами: как сделать, чтобы новые сотрудники быстрее адаптировались в коллективе, а также, чтобы продуктивность и слаженность работы всей команды была на высоком уровне. Применение презентационных материалов на практике в работе с персоналом решает эти две важных задачи.

«Кукбук» для новых сотрудников

Как только новый сотрудник выходит на работу, у него есть типичные страхи и сомнения. У него добрый десяток вопросов по поводу того, как себя вести на новой работе. Составьте брошюру или презентацию о том, как устроен рабочий процесс, расскажите про коллектив, и новый сотрудник перестанет волноваться, что ему трудно будет влиться в компанию.

Чего боятся новые сотрудники, которые только что устроились на работу? Коллектив не примет, неизвестны тонкости работы. Принято ли в компании обращаться «на ты»? Есть ли какие-то корпоративные традиции? Как компания празднует дни рождения сотрудников? Кто за что отвечает?

Если бы новому сотруднику дали брошюру, где все подробно описано, то ему было бы легче освоиться и подружиться с новым коллективом. Такая памятка, в данном случае, играет ознакомительную роль, роль проводника, который знакомит нового сотрудника с компанией. Это влияет на продуктивность и на общее настроение в коллективе.

К тому же есть множество премий, в которых утверждена номинация за лучшие внутренние презентационные материалы. Победа в такой номинации подогреет климат внутри компании .

Павел Игушкин

Эксперт по созданию и внедрению бизнес–презентаций в процессы компаний.

Основатель презентационной компании «Визуализатор».

Как создать брошюру-памятку для новых сотрудников

Разрабатываемая памятка для новичков не имеет ничего общего с должностными инструкциями. Это не документ, это путеводитель, о том, как все устроено в компании. .

1. **Соберите все традиции компании**
Дайте задание всем сотрудникам написать вам на e-mail внутрикорпоративные традиции, привычки. Спросите каждого: «Если бы Вашей задачей было бы быстро ввести в курс дела нового сотрудника, рассказать о том, что у нас принято, а что нет, сделать его первые дни на работе комфортнее, то какие-бы 2 вещи Вы рассказали бы ему в первую очередь?». Будьте уверены, Вы соберете добротный список неписанных правил.

2 **Разбейте все собранные правила на основные разделы**
Ваша брошюра может состоять, например, из 3 разделов: Поручения: В этом разделе сотрудник узнает, как принято давать поручения. Скажем, у вас есть главное правило делегировать результат, а не процесс. Никогда никто не должен вмешиваться в исполнение задачи, можно только судить, получен требуемый результат или нет. Отдых: Как у вас принято отдыхать, как сотрудники проводят время, как принято проводить обеденный перерыв? Важные контакты: Разместите телефоны, которые пригодятся новым сотрудникам — телефон отдела кадров, директора по персоналу, бюро пропусков и другую необходимую по началу контактную информацию.

3**Отдайте разработанный текст на оформление в брошюру или презентацию своему дизайн-отделу или презентационной компании**
Сотрудник будет лояльнее относиться к вашей компании, если вы позаботитесь о внешнем виде такого рода материалов. Он видит, что у вас принято заботиться о коллективе. Новый сотрудник с первых же дней уловит общее настроение компании.

4.**Раздайте напечатанную брошюру-презентацию всем новым сотрудникам**
Это как обучение солдат перед боем. Если этого не делать, строй будет расхлябанный, а об общем боевом духе можно будет только мечтать. Если же каждый сотрудник должным образом проинструктирован, ему показана «карта территории» и сказано, как себя эффективнее вести, его работоспособность и приверженность компании значительно увеличится.

Обучающая HR-презентация

В обучении сотрудников презентация помогает сильно из-за своей силы убеждения и способности преподносить информацию наглядно и интересно. Это влияет на запоминаемость необходимых инструкций и требований сотрудниками.

В обучении сотрудников важно, чтобы человек запомнил то, что вы ему сказали. Одна крупнейшая транспортная компания, занимающаяся перевозками дорогих автомобилей, ежегодно теряла 120 миллионов рублей на том, что ее сотрудники царапали ценный груз. Сотрудники непреднамеренно нарушали меры безопасности, из-за чего перевозимые автомобили получали незначительные повреждения, но уже не могли продаваться в таком виде в салонах. Как выяснилось, это происходило от того, что сотрудники не полностью помнили регламент обращения с автомобилями: нюансов в работе чрезвычайно много.

Если бы они держали в голове все правила перевозки, разумеется, они меньше бы делали ошибок, и это сказалось бы на финансовых показателях — меньше поврежденных автомобилей. На запоминание важных в работе вещей сильно влияет презентация.

Используйте презентационные материалы на внутрикорпоративных семинарах, инструктажах, а также позаботьтесь о памятках для своих сотрудников — продуктивность работы коллектива вырастет в первый же месяц внедрения.

Как создать эффективную обучающую презентацию?

1. Выявите проблему или сформулируйте задачу Информацию о проблемах вам охотно предоставит отдел продаж, маркетинговый отдел. К слову, в вашей компании, скорее всего, довольно непроработанных мест, где сотрудники показывают себя недостаточно эффективно. Что касается задач, то их вы получите на общих планерках от руководства: обучение сотрудников можно привязать практически ко всем показателям деятельности компании.

2. Проанализируйте, почему проблема имеет хронический характер, почему она до сих пор существует Кадры и правда решают всё. Ваша задача — отследить, почему сотрудники совершают ошибки. Наверняка, это связано с их недостаточной квалификацией, с «замыленным» взглядом на выполняемые процессы. Иногда нужно изменить, объяснить самую малость, чтобы всё сложилось в единую картину и сотрудник стал выполнять свою работу еще продуктивнее.

3. Выявите, что нужно сделать, чтобы проблема больше не повторялась Скорее всего вам потребуется помощь экспертов. Привлеките руководителей из соответствующих отделов или внешних тренеров. Расскажите о выявленной проблеме и попросите подготовить небольшой тренинг, направленный на устранение данной проблемы или решение поставленной задачи.

Для закрепления материала тренингов раздайте печатные презентационные материалы

4.Соберите сотрудников, которые совершают такие ошибки и презентуйте им решение

Сопровождайте все тренинги понятными презентациями. Помните, что человек мыслит образами, и если вы изначально будете общаться с ним на языке образов, то он быстрее и крепче запомнит и усвоит информацию.

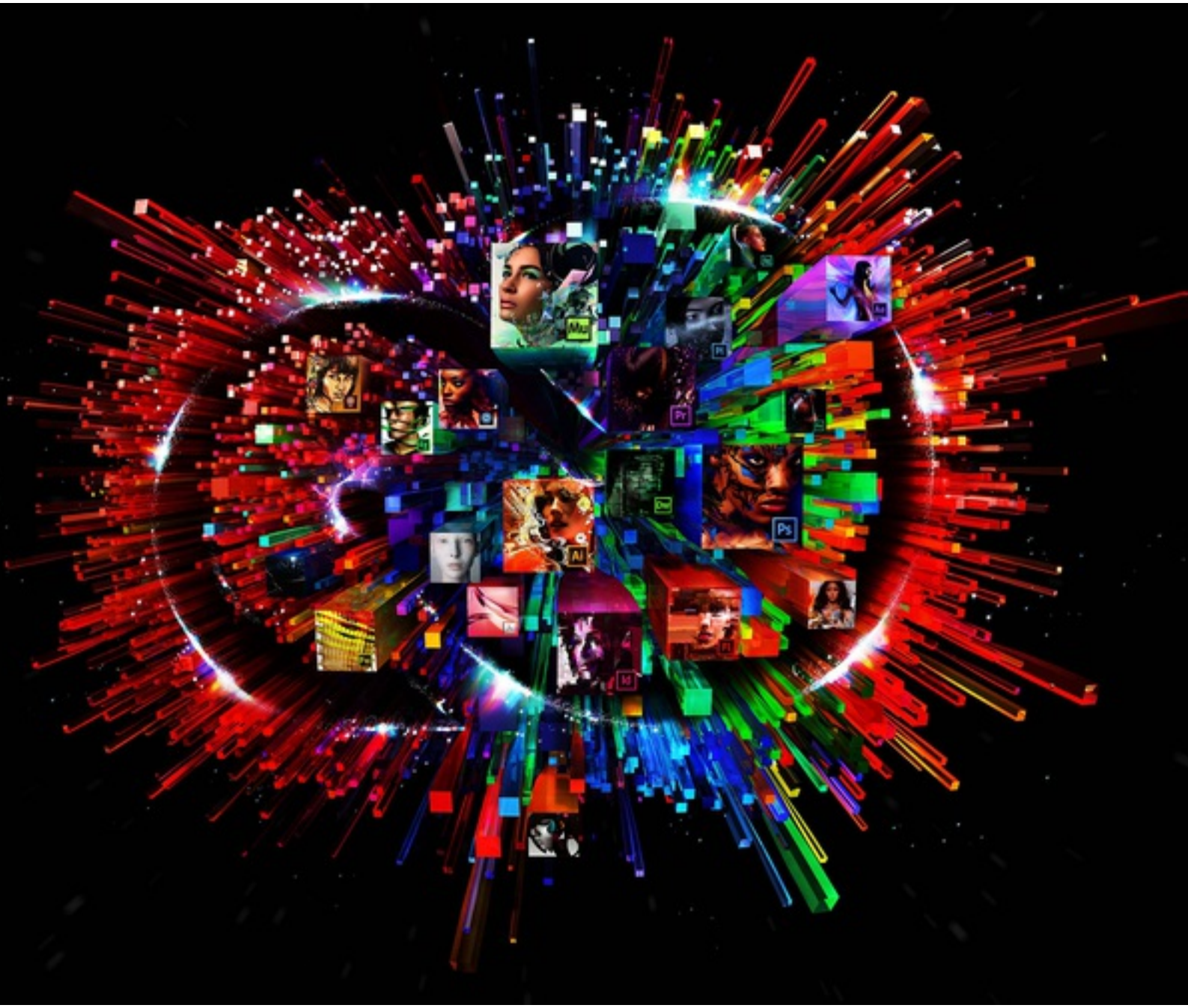
Для разработки презентации привлеките дизайн-отдел компании или презентационную компанию.

5.Проверьте усвоение материала и раздайте памятку После тренинга проведите тестирование на усвоение материала. Каждый сотрудник, посетивший тренинг теперь должен знать, как решать ту проблему, которой был посвящено занятие. Для закрепления материала, раздайте печатные презентационные материалы по этому тренингу, чтобы они были всегда под рукой у ваших сотрудников.

На данный момент сила презентаций недооценена. Особенно это видно в российских компаниях, в которых презентации используются не на полную мощность. А между тем, вы можете достигать высоких результатов, применяя их в обучении своих сотрудников. #

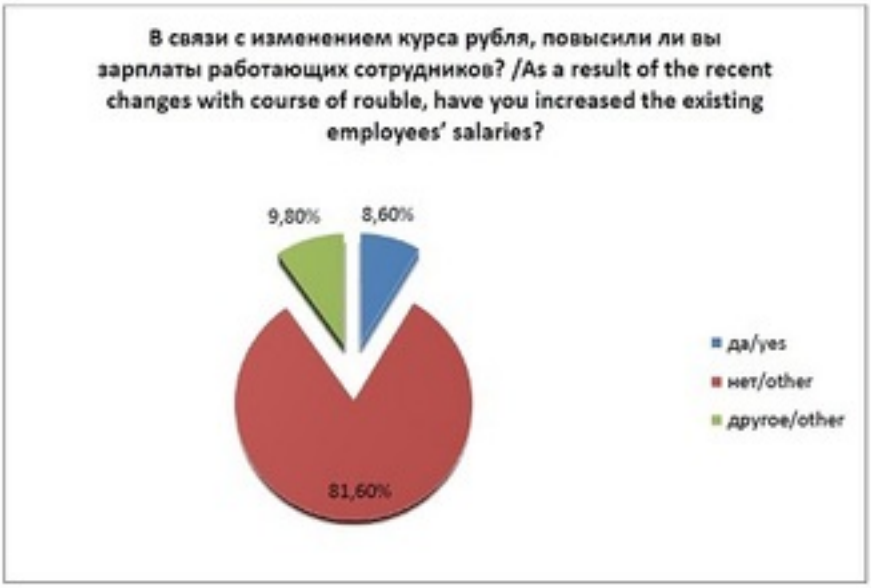
Читайте на сайте WWW.HR-MEDIA.RU

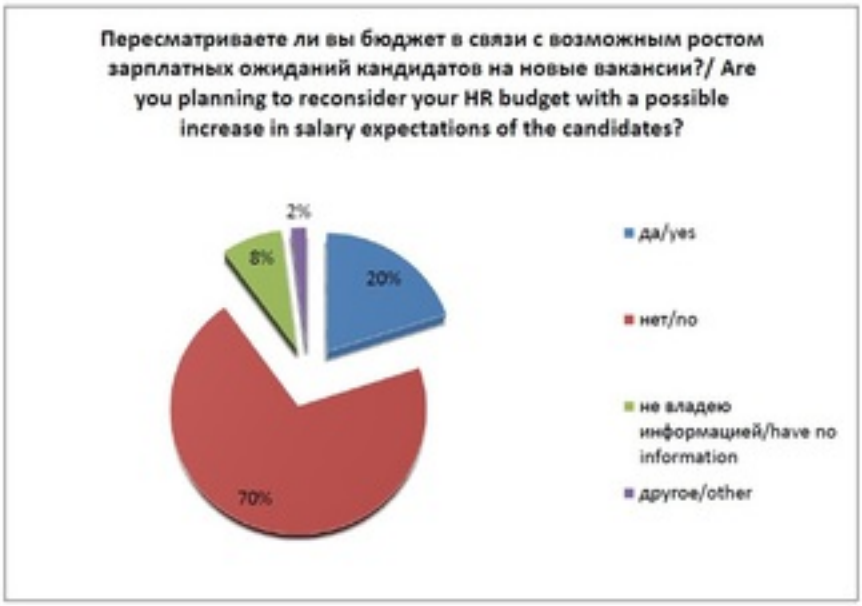
"Один слайд — одна мысль. Как за 20 минут покорить публику. Правила презентации по-шагово"



Результаты исследования рекрутинговой компании Antal Russia, проведенного в мае, демонстрируют, что нестабильная экономико-политическая ситуация пока не вынуждает работодателей изменять намеченные планы

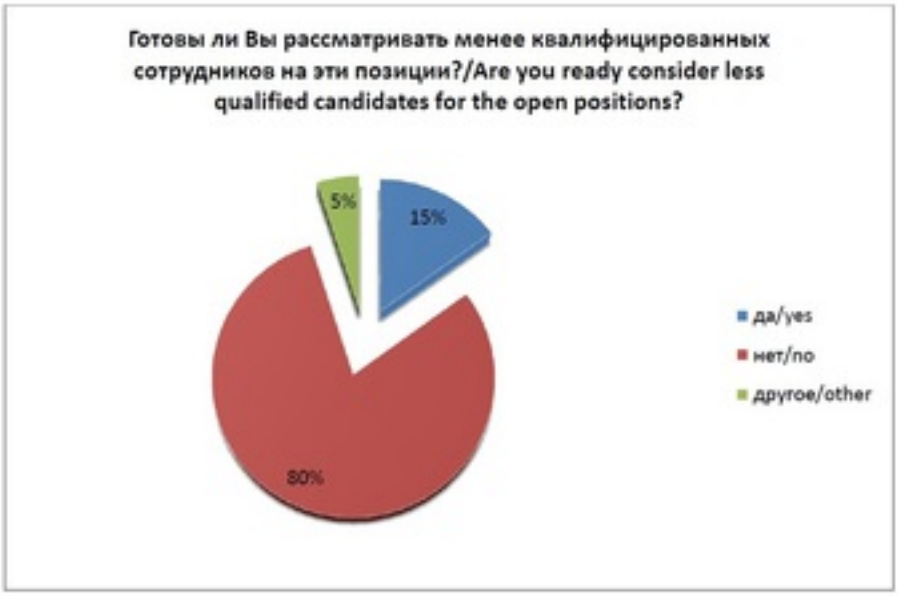
Нестабильная экономико-политическая ситуация пока не вынуждает работодателей изменять намеченные планы

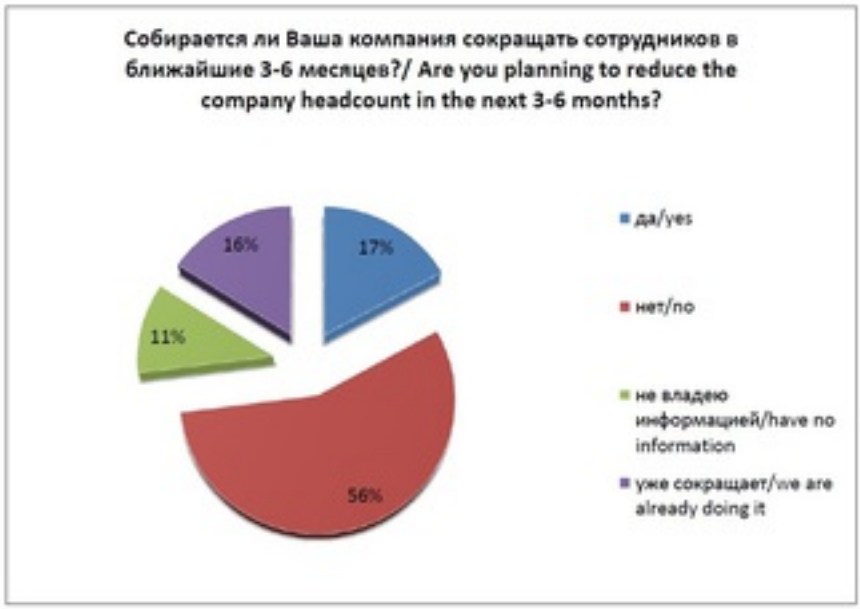




«Компании демонстрируют стабильное отношение к происходящему, не меняя требований к квалификации и личным качествам кандидатов.

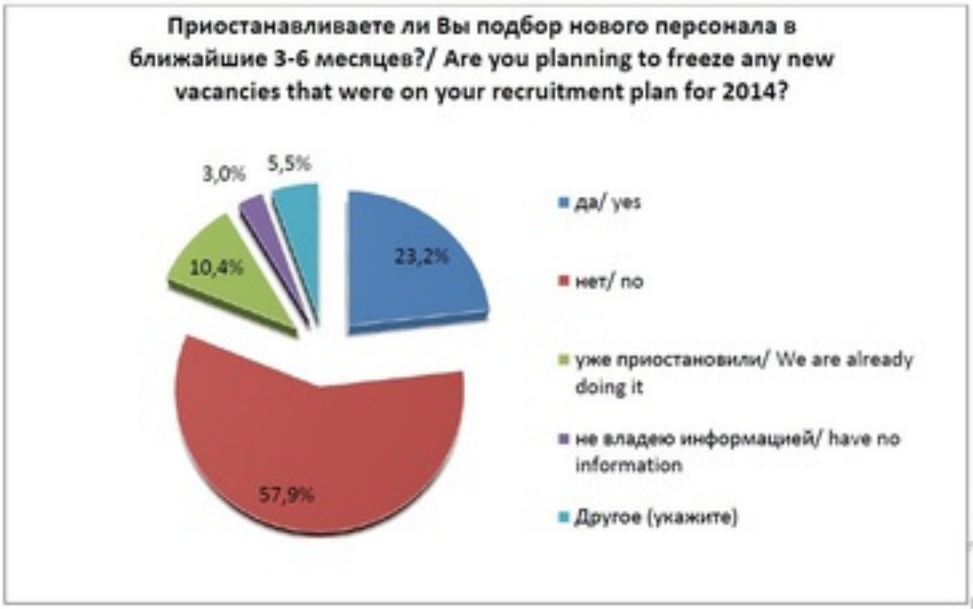
В половине компаний не планируется никаких изменений в связи со сложившейся ситуацией, что свидетельствует о скором выходе из периода некой неопределенности», - говорит Михаэль Гермерсхаузен, который теперь отвечает за развитие региона Восточной Европы в FiveTen Group.





Согласно данным опроса почти на четверть снизилось количество компаний, в которых грядут сокращения: в мае об этом сообщили 17% опрошенных, тогда как марте - 22%.

Большая часть работодателей не намерена приостанавливать подбор персонала. Только 23% респондентов отметили, что в их компаниях временно приостановлен процесс поиска новых сотрудников. Половина ответивших также не планируют никаких других изменений в компании в связи со сложившейся ситуацией.



Подавляющее большинство опрошенных (82%) также не намерены повышать заработные платы сотрудникам в связи с изменением курса рубля.

Полученные данные практически совпадают с результатами опроса, проведенного в марте, когда подобным образом ответили 83% респондентов. Пересмотр бюджетов в связи с возможным ростом зарплатных ожиданий кандидатов на новые вакансии планируется в компании каждого пятого респондента. #

Тренд

Польза для бизнеса от использования бизнес симуляторов в обучении и развитии персонала.

Повышение эффективности работы любой компании основывается на развитии персонала. Обучение необходимым навыкам и комплексному видению всей картины бизнеса у сотрудников - одна из основных задач.

Каждому работодателю хочется, чтобы все сотрудники с энтузиазмом выполняли свои задачи и ориентировались в вопросах, связанных со своей деятельностью, и деятельностью компании в целом, понимая важность качественного планирования и взаимосвязь процессов в организации.

Лучшая мотивация для результативности работы – понимание сотрудников.

А значит основная задача – обучить.

Ни для кого не секрет, что лучше всего любая информация воспринимается в наглядной форме. Как говорится, лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать. Человеческий мозг устроен таким образом, что усваивается лишь часть воспринимаемой информации.

Так вот, когда информация, которую необходимо усвоить, преподносится не просто в теоретической форме, а на практике, процент усвояемости значительно выше. Однако обучаться на практике во многих аспектах достаточно дорогостоящий вопрос, ведь ошибки в процессе обучения будут обязательно, во многом благодаря которым как раз и нарабатывается бесценный опыт и оттачиваются определенные нужные навыки, хотя в реальной жизни за эти ошибки порой приходится слишком дорого расплачиваться.

Сергей Менщиков

основатель и генеральный директор бизнес-симулятора "Виртономика"

Здесь на помощь приходит геймификация – применение игровых подходов в неигровых процессах, когда навыки, необходимые в работе оттачиваются в игровой форме, связываются два понятия «хочу» и «делаю».

Одним из популярных вариантов обучения и развития персонала были деловые игры, позволяющие расширить управленческий кругозор и слаженность работы команды.

Сейчас благодаря развитию интернета и компьютерных технологий все больше развивается новый подход к обучению и геймификации – использование бизнес-симуляторов.

Так, например, современный бизнес симулятор Виртономика представляет собой многогранную платформу для реализации многих задач по обучению и развитию персонала:
-проведение деловых игр, сценарий которых может быть подготовлен в соответствии с требованиями компании, позволяя решать задачи необходимые для обучения ваших сотрудников;
-тестирование организационных, рыночных, маркетинговых стратегий, различных бизнес идей;
- обучение персонала основам бизнес-планирования и анализа;
-развитие предпринимательских качеств, и управленческих навыков сотрудников;
-развитие навыков делового общения;
-обучение системному подходу и работе в команде;
-развитие навыков работы с аналитическими и финансовыми отчетами, планированием деятельности;
-обучение бизнес-английскому и подержание навыков использования языка. Достаточно просторное поле для деятельности.

В бизнес симуляторе имеется специальная учетная запись – тренерский аккаунт, который позволяет создавать отдельные группы для проведения тренингов, реализуя собственные сценарии деловых игр. Есть возможность отслеживать действия игроков, поддерживать обратную связь, анализировать ходы участников вашей группы, качество усвоения теоретического материала и способности применения его на практике.

Это достаточно эффективный механизм обучения системному подходу, восприятию взаимосвязи и взаимозависимости различных бизнес-процессов, факторов конкурентной и внешней среды. Обучение в Виртономике позволяет научиться видеть общую картину, перестать мыслить исключительно специализированными категориями, опираясь на функционал только одного подразделения.

Проведение деловых игр на базе виртуального бизнес-симулятора поможет избежать достаточно многих типовых ошибок в развитии компании

Проведение деловых игр на базе виртуального бизнес-симулятора поможет избежать достаточно многих типовых ошибок в развитии компании, систематизируя и структурируя знания персоналав области экономики, менеджмента и финансов. Таким образом, можно развивать и тестировать новые подходы в управлении эффективностью и результативностью, а также генерировать бизнес-идеи, которые после могут быть реализованы в настоящей жизни.

Виртономика–эффективный экономический симулятор, являющийся оптимальным обучающим и тестовым полигоном. Здесь предлагается широкий список возможностей, среда максимально приближенная к условиям настоящей макро-экономики, а также живые конкуренты – другие игроки экономической стратегии, своими действиями, создающие нелинейный характер развития игровой реальности.

Благодаря чему игрокам приходится обучаться таким важным навыкам как коммуницирование, способность общаться и договариваться с партнерами, клиентами, поставщиками, конкурентами и властью, а также грамотно пользоваться бизнес-английским, ведь многие игроки Виртномики – иностранцы.

Переводя рутинные и скучные задачи, а также процессы теоретического и практического обучения в эпизоды увлекательного игрового процесса, на выходе вы получите не просто исполнителей, а эффективных работников вашей области.

#

Кейс-study

Как удалось организовать дистанционное обучение 100 000 сотрудников ОАО «РЖД»

ОАО «РЖД», нуждалась в оптимизации расходов, связанных с обучением сотрудников компании (а именно работников локомотивных бригад на всей территории РФ) и обеспечении возможности массового, доступного, непрерывного и эффективного дистанционного обучения персонала.

Для крупных компаний (особенно с широкой региональной сетью) наиболее привлекательны технологии электронного обучения. Они позволяют существенно экономить на командировочных расходах, охватывая при этом большой контингент работников.

СИТУАЦИЯ :
•Предпосылки внедрения Системы дистанционного обучения:
• Высвобождение личного времени для работников компании;
• Приведение учебного материала к единому стандарту;
• Потребность ОАО «РЖД» в оптимизации затрат на обучение сотрудников;
• Создание единой Базы Знаний работников ОАО «РЖД».

ЗАДАЧИ :
• Осуществить переход на новую архитектуру Системы дистанционного обучения;
• Обучать в Системе 128 000 сотрудников дирекции тяги на регулярной основе (1 сотрудник/3 курса в месяц);
• Разработать нормативные документы;
• Разработать систему мотивации для самообучения работников;
• Отработать организационные и технические тонкости создания массового обучения;
•Обеспечить структурные подразделения квалифицированными специалистами.

СРОКИ НАЧАЛА И ОКОНЧАНИЯ ПРОЕКТА :
Пилотный проект проходил в дирекции тяги (128 тысяч человек; вся территория РФ), длительность проекта — 8 месяцев в 2012 году. С 2013 года проект тиражировался на другие дирекции ОАО «РЖД».

РЕШЕНИЕ :
В основу нового подхода к технической учебе была положена методология Петербургского государственного университета путей сообщения, и опыт создания автоматизированных систем обучения персонала компании Московского государственного университета путей сообщения и Mirapolis. На первом этапе выполнялась централизованная разработка плана технического обучения, затем - массовое обучение в очной (работа с тренажерами) и дистанционной формах.

Следующим этапом проводилось тестирование пользователей комиссионно. Тестирование проходит ежеквартально в учебных классах под присмотром ответственных лиц.

Реализация проекта и результаты

По результатам тестирования в случае успешной сдачи и недопуска брака в работе сотрудник освобождался от очного посещения технической учебы, тем самым экономя свое личное время (а в некоторых случаях сотрудники тратят до 6 часов времени на дорогу в учебные центры).

В конце года выполняется корректировка плана технического обучения с учетом основных KPI подразделения.

Для реализации проекта был осуществлен переход на новую архитектуру Системы дистанционного обучения ОАО «РЖД» (СДО). В ОАО «РЖД» совместно с разработчиками из МГУПС и Mirapolis была развернута новая программно-аппаратная платформа, которая позволяет перераспределять ресурсы для серверов центрального сегмента в зависимости от их загрузки, а также, при необходимости, позволяет разворачивать дополнительные HTTP-серверы и серверы приложений кластера в целях масштабирования системы. Для повышения отказоустойчивости Системы, серверы приложений центрального сегмента были объединены в два кластера: для Интернет-пользователей и для пользователей Систем Передачи Данных. Созданная система обучения позволила ежедневно обучать более 4000 человек. При этом Система работает круглосуточно, не дает сбоев и выдерживает максимальные нагрузки.

РЕЗУЛЬТАТЫ :

Только пилотный проект показал впечатляющие результаты, которые впервые были достигнуты в рамках дистанционного обучения в России:

• в Системе зарегистрировано более 128 000 слушателей;

• объем регистраций — 2,5 миллиона человеко-курсов;

• объем успешно завершенного обучения — 435 505 человеко-курсов (в пилотном проекте) и 650 тысяч человеко-курсов (за первое полугодие 2013 года).

• отработаны организационные и технические тонкости создания массового обучения, которые уже в 2013 году дали результаты превышающие вышеизложенные; к концу года ожидается более 1 миллиона обученных. Руководство компании ОАО «РЖД» дало высокую оценку данному проекту. Предложили изменить стандарт ОАО «РЖД» по организации технической учебы работников компании с учетом опыта Дирекции тяги. Руководством ОАО было принято решение тиражировать Систему в других дирекциях. #

HR-бестселлер

Представляем книгу
издательства PRETEXT

Д. Ульрих, У. Брокбэнк

"HR В БОРЬБЕ ЗА КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО"

Глава 1
ПРЕДПОСЫЛКИ ДЛЯ СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ В HR

Как-то вице-президент по управлению персоналом крупной компании, производящей товары народного потребления, решил посетить клю- чевых клиентов компании, чтобы лучше представлять себе рынок, на котором работает. Для начала он решил изучить всю доступную информацию – от годовых отчетов до рекламных брошюр.

Его коллега, возглавлявший в компании департамент продаж, сначала отнесся к этой идее без особого энтузиазма, но увидев, как продуманно подошел к вопросу вице-президент по управлению персоналом и как он основательно подготовился к визиту, согласился организовать для него встречу с вице-президентом по закупкам крупной компании-клиента. Однако не успели они войти в кабинет руководителя этой компании, как тот резко бросил: «У меня сегодня и без вас дел хватает, почему я должен вас слушать?»

В этой короткой истории, как в капле воды, отразилось прошлое, настоящее и будущее управления человеческими ресурсами. Раньше, лет 20 назад, ни один менеджер по управлению человеческими ресурсами не мог даже помыслить о том, чтобы посетить компанию клиента. Кадровики занимались в основном сотрудниками организации – разрабатывали программы подбора и обучения персонала, программы мотивации сотрудников и пр., а также следили за соблюдением компанией трудового законодательства. За последнее десятилетие среди HR- менеджеров стало появляться все больше бизнес-партнеров, которые не только выполняют обычные для управления человеческими ресурсами функции, но и соотносят свою деятельность с бизнесстратегией компании. С помощью опытных наставников они изучали работу своей компании, общаясь с коллегами из других подразделений, занимающихся продажами, маркетингом или производством. Это позволяло им сориентировать свою HR-деятельность на успешное достижение компанией поставленных бизнес-целей. Однако специалистам по управлению человеческими ресурсами предстоит сделать еще один шаг, включив в круг своего общения не только сотрудников компании, но и представителей внешнего мира.

Для этого HR-менеджеры должны хорошо усвоить, что такое кон- курентное преимущество и дополнительная ценность для компании. Но это не только корпоративные стандарты компании, которые HR-службы, безусловно, должны пропагандировать и развивать.Создание дополнительной ценности – это нечто большее. У ценности есть и чисто экономический аспект: ценность – это то, что получает одна из сторон в результате сделки. В такой интерпретации ценность, как таковая, осознается, скорее, получающим, а не дающим. Специалисты по управлению персоналом создают ценность тогда, когда их работа помогает кому-то достичь своей цели.

Специалисты по управлению персоналом создают ценность тогда, когда их работа помогает кому-то достичь своей цели.

Поэтому важна не разработка, не декларирование какой-то программы или политики, а то, что они дают в результате. В современном мире, с его тотальным дефицитом ресурсов, деятельность, которая не создает ценности, не имеет права на существование. Какой бы интересной или важной не казалась деятельность тем, кто ею занят, если она в глазах тех, для кого предназначены ее результаты, не создает ценности, ее продолжение нельзя ничем оправдать.Установка на создание ценности в HR-службах означает, что технологии, отделы и конкретные специалисты по управлению человеческими ресурсами приносят конкретную пользу сотрудникам, линейным менеджерам, клиентам и инвесторам.

Создание ценности становится путеводной звездой для HR- служб. Они завоюют доверие только тогда, когда другие получат ценность от их работы. Однако, как показывает приведенная выше история, создание ценности в глазах клиента потребует от HR-служб умения достойно ответить на не самый доброжелательный вопрос клиента: «Почему я должен вас слушать?» Это решающий вопрос для специалиста по управлению человеческими ресурсами. Что именно получат клиенты (или инвесторы, или сотрудники и менеджеры компании) от общения со службой управления персоналом или применения на практике предлагаемых ими систем и технологий? Эта книга поможет вам найти ответ на этот вопрос и трансформировать HR-службу.

Трансформация HR-службы

Очень часто эффективность управления человеческими ресурсами оп- ределяют без учета создания ценности. К примеру, многие компании инвестируют средства в создание электронных HR-ресурсов (порталов и он-лайновых сервис-центров для сотрудников), считая это транс- формированием работы HR-службы. Но это не так. Хотя внедрение высоких технологий и может быть частью подлинного реформирования HR-службы, касающегося совершенствования административной работы, суть же его заключается в другом. Подлинная трансформация HR-службы подразумевает изменение самого отношения к роли управления человеческими ресурсами в формировании ценности для клиентов, акционеров, менеджеров и сотрудников компании, а не в том, каким именно образом предоставляются и администрируются отдельные услуги в области управления человеческими ресурсами.

Трансформация требует интеграции всех HR-систем и концентрации на приоритетных областях, где может быть создана ценность (нематериальные результаты, связь с потребителем, развитие организационных и индивидуальных возможностей).

Создание сервис-центров, центров экспертного знания или аутсорсинга еще не говорит о трансформации управления человеческими ресурсами. Если посредством новых механизмов распределяются все те же традиционные услуги, функция управления персоналом изменилась, но не трансформировалась. В результате трансформации изменяется не только сама функция, но и ее производные или результаты, что должно улучшить жизнь всех ключевых аудиторий.

Изменение одной отдельно взятой HR-системы, будь то подбор или обучение персонала, оценка, организация командной работы или коммуникации «снизу вверх», само по себе не является трансформацией. Если вся совокупность HR-систем и технологий не создает ценности для ключевой аудитории, нельзя говорить о трансформации. Трансформация требует интеграции всех HR-систем и концентрации на приоритетных областях, где может быть создана ценность (нематериальные результаты, связь с потребителем, развитие организационных и индивидуальных возможностей).

Описание HR-стратегии или декларация роли HR-служб в организации еще не свидетельствует о трансформации. При разработке HR-стратегии компании мы обычно предлагаем шести случайно выбранным сотрудникам закончить, не раздумывая, следующие фразы.

Наша цель _____
Мы достигнем ее, используя _____
И мы ожидаем, что _____
И мы будем инвестировать в _____
И нас будут знать как _____
И мы будем работать с неизменным _____

Затем мы обобщаем эти высказывания и получаем вполне презентабельную HR-стратегию. Однако все эти упражнения в корпоративной риторике не имеют ничего общего с деловым подходом, нацеленным на конкретный результат. Трансформация HR должна идти дальше, меняя поведение и создавая ценность для ключевой аудитории.

Отправляя одного-двух сотрудников службы управления персоналом на семинар, вы еще не трансформируете саму службу. Очень часто они возвращаются после тренинга с массой идей, которые им, однако, редко удается осуществить. Для трансформации необходимы новые задачи и приоритеты, иное мышление и другие процессы, которые затронут всю HR-службу, а не только отдельных ее сотрудников.

Поскольку ценность определяется получателем, а не ее создателем, любая ее формулировка начинается именно с него

И, наконец, даже завоевание уважения и доверия со стороны руководства и сотрудников компании – это еще не трансформация, а лишь ступенька к будущему развитию. Подлинная трансформация предполагает получение пользы от этих отношений и создание ценности для клиентов, акционеров, менеджеров и сотрудников компании.

Мы считаем, что глубинная трансформация HR-служб начинается с определения создаваемой HR-ценности и ее получателя, а также с четкого формулирования того, что именно они получат от HR-услуг. Такая трансформация также предполагает четкое определение всех ее элементов и их роли в общей картине трансформации, что поможет предотвратить опасность изолированных усилий по изменению отдель ных составляющих.

....Поскольку ценность определяется получателем, а не ее создателем, любая ее формулировка начинается именно с него. Для того чтобы создать ценность, специалисты по управлению человеческими ресурсами должны, прежде всего, выяснить, что именно хотят получить те, кому она предназначена. К сожалению, этим основополагающим принципом очень часто пренебрегают. Зачастую у сотрудников службы управления человеческими ресурсами есть свое собственное понимание того, что нужно организации. При этом они не принимают во внимание мнения других групп или отделов.

HR-служба станет влиятельной, если только поймет устремления получателей своих услуг и стоящие перед ними задачи. Каким основным ключевым группам нужны эти услуги? Каковы их главные цели и ценности? Что для них наиболее важно? Чего они хотят? Только поняв потребности получателей ценности, сотрудник службы управления персоналом сможет убедительно показать, как инвестиции в ту или иную HR-программу или технологию позволят им получить требуемое....

Это были отрывки из первой главы книги Дейва Ульриха и Уэйна Брокбэнка

"HR В БОРЬБЕ ЗА КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО"

Редакция журнала "Компетенции" рекомедует!

СОБЫТИЯ

25 июня 2014 г. газета «Ведомости» вновь объединяет топ-менеджеров крупнейших работодателей России и СНГ на XVII ежегодном HR-Форуме в Москве.

HR-Форум – это XVII ежегодный проект газеты «Ведомости», призванный вынести на экспертное обсуждение лучшие практики, инструменты и подходы к обеспечению конкурентоспособной политики по управлению персоналом. По традиции на форуме встречаются топ-менеджеры ведущих работодателей страны и ближнего зарубежья – более 150 участников обмениваются опытом управления человеческим капиталом и устанавливают деловые и дружеские контакты.

ВЕДОМОСТИ

THE WALL STREET JOURNAL | FINANCIAL TIMES

HR-Форум XVII ежегодный проект

В ПРОГРАММЕ ЭТОГО ГОДА:

• Международные HR-практики В чем специфика управления персоналом в других странах? Какие практики можно перенять и с успехом использовать в российских компаниях?
• Сессия-интервью с первыми лицами бизнеса В рамках сессии участники форума и журналисты задают свои вопросы о требованиях первого лица бизнеса к своей команде, HR-структурам компании, о развитии эффективности менеджмента в корпорациях.
• Панельная дискуссия о взаимосвязи системы менеджмента и HR
• Лучшие свежие проекты по развитию персонала Новые кейсы по управлению талантами, внедрению систем управления знаниями.

Регистрация и программа http://www.vedomosti.ru/events/hrleto14/

10 июля 2014г. в Москве в отеле Renaissance Monarch, состоится Международная конференция

В современном быстроменяющемся мире менеджмент компаний все чаще задумывается об актуальности и, главное, эффективности применяемых ими инструментов управления человеческими ресурсам. Конференция "HR 2014: ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ" призвана собрать на одной деловой площадке экспертов и лидеров рынка HR для того, чтобы определить наиболее актуальные подходы и эффективные технологии управления изменениями в компании.

"HR 2014: ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ".

Причины посещения конференции:
•Получить ответы на актуальные вопросы в области управления человеческими ресурсами
•Научиться эффективно применять инструменты управления персоналом в условиях меняющейся деловой среды
•Получить представление о тенденциях и перспективах рынка HR в 2014 году
•Узнать лучшие HR-практики, используемые в условиях мировых экономических изменений в 2013-2014 годах
•Познакомиться с вице-президентами и директорами по персоналу российских и международных компаний
•Обменяться опытом, найти партнеров и провайдеров
•Принять участие в церемонии вручения Премии за достижения в области управления человеческими ресурсами, вечерней программе и в розыгрышах подарков

Приглашенные докладчики и эксперты конференции: **Екатерина Горохова**, Генеральный директор и вице-президент Kelly Services, **Екатерина Родионов**а, Директор департамента кадровой политики «Сбербанка», **Наталия Ушакова**, Вице-президент Общероссийской общественной организации малого и среднего предпринимательства «ОПОРА РОССИИ» **Елена Аксёнова**, Директор Корпоративного университета гидроэнергетики - филиал ОАО «РусГидро», **Павел Беленко,** Председатель совета директоров группы ИМИКОР ,**Михаэль Гермерсхаузен**, Генеральный директор Antal Russia ,**Георгий Чахидзе**, Директор по персоналу в области привлечения и управления талантами PepsiCo и другие.

Подробнее о конференции: http://events.bis-info.ru/hr2014

5 ответов на вопрос «Зачем мне тратить 82 800 драгоценных секунд моей жизни на IV форум-тренинг презентаций Present! 19 и 20 июня 2014?»

Цель форума-тренинга Present! – дать за два дня максимум практики и знаний по всем областям презентаций: создание идей, структура, визуализация данных, актерское мастерство, публичные выступления, риторика, имидж-менеджмент, user experience research и др.

За два дня аудитория получит огромный объем полезной информации и нового опыта, который будет применим в бизнесе в широчайшем спектре ситуаций.

Текст : Вера Ковалева,основатель Presportal Media Group,директор форума-тренинга Present!

1.Почему это лучший форум-тренинг на свете?
Потому что этот форум-тренинг посвящен презентациям. Каждая презентация содержит идею, а идея – это квинтэссенция мыслей и опыта человека. Наш духовный, интеллектуальный и созидательный потенциал, достигая своей вершины, приводит нас к простой и ясной истине. Презентации позволяют показать эту истину так, чтобы ее поняли за доли секунды. Мы покажем, как логика убеждения превращается в веру, которая рождает вдохновение в умах и сердцах вашей аудитории. Людям не потребуется больше причин, чтобы сказать «нет». Они скажут «да», как только познают всю красоту вашей идеи и все грани вашей модели реальности.

2.**Почему наши спикеры зарядят вас вдохновением надолго?** Я верю в людей, потому что именно люди создают и развивают мир. Почти все спикеры форума-тренинга – основатели компаний. Это люди очень активные, умные, смелые и они все время создают что-то новое. Они не боятся проблем, потому что умеют их решать. Они не говорят: «это не получится!», они говорят: «да, мы сделали это и это, а еще сделаем вот это, это и это!». Они быстро идут вперед, потому что им еще очень много надо сделать для пользы человечества. Они верят в себя и в свои идеи. Формируя программу форума-тренинга, я долго общаюсь со спикерами, с новыми знакомлюсь лично, мотивирую их на великую работу, а не проходное выступление, оцениваю масштаб их опыта, степень креативности, открытость миру, коммуникабельность, силу вдохновения и мотивацию.

Программа и регистрация http://presportal.ru/present/

Почему форум-тренинг даст вам очень много нового опыта и ощущений?

3. **Почему это очень честный форум-тренинг?** Мы не делаем как проще, мы делаем как лучше.
- Спикерам проще всего было бы рассказывать со сцены кейсы и так незатейливо рекламировать себя.

- Аудитории проще было бы слушать и наслаждаться, а не осваивать новые подходы на практике, покидая зону комфорта. В итоге всем не повезло. Я как организатор форума не люблю болтовню, я люблю практику. Я не верю в теоретиков, я верю в практиков. Конечно, на форуме-тренинге спикеры расскажут о лучших и новых практиках. Но в начале каждой тематической секции будет тренинг, который буду проводить я или спикеры.

4. **Почему форум-тренинг даст вам очень много нового опыта и ощущений?** Я экспериментатор и меня интересует новый опыт для всех: - Создать форум с высоким КПД на выходе для каждого участника. - Заставить спикеров в условиях ограниченного времени быть чрезвычайно эффективными и не говорить, а обучать большую аудиторию новым компетенциям. - Дать за два дня максимум знаний и практики по всем областям презентаций: создание идей, структура, визуализация данных, подача, актерское мастерство, публичные выступления, риторика, имидж-менеджмент, user experience research и др. Я всегда говорю студентам в МГУ, что чем талантливее и умнее человек, тем больше он должен думать о том, как служить человечеству и отдавать ему плоды своих способностей, а не как что-то взять у него. Созидатели всегда могут взять у мира все, что захотят. Это неизбежно. Все спикеры форума-тренинга выступают бесплатно, хотя время их дорого и недостатка клиентов у них нет. Они делают это для самореализации и решения сложной и интересной задачи – дать новый опыт и инструментарий гостям форума.

5. **Почему я бы пошла на форум-тренинг Present?** Если бы кто-то организовал подобный форум-тренинг презентаций, то я бы пошла на него, так как:
- Спикеры. На форуме-тренинге Present! тренинги проводят в основном основатели компаний, . Я уважаю предпринимателей как класс и верю в них как в движущую силу человечества, так как они сочетают в себе ум, смелость и активность. На форуме-тренинге они будут передавать этот опыт с помощью практики и упражнений.
- Формат. Я училась на четырех факультетах МГУ, в ВШЭ и РАНХиГС и глубоко знакома с форматом «передача гипотетически полезной теории». Для меня 99% теории так и остались полезными лишь гипотетически – на практике работают совсем другие вещи. Так что, как бы тяжело ни было осваивать на своей шкуре практику, я бы предпочла именно ее.
-Аудитория. На форум-тренинг Present! придут предприниматели, генеральные директора, маркетологи и креативщики из всех сфер бизнеса

Цель конференции: выявление новых возможностей и технологий в формировании бренда привлекательного работодателя на молодежном рынке труда, обсуждение лучших практик в привлечении талантливых выпускников вузов, сравнение российского и международного опыта продвижения HR-бренда.

Конференция «Employer Brand & Graduate Recruitment»

К участию в конференции приглашаются руководители и специалисты HR департаментов компаний-рабо-тодателей, представители экспертного сообщества и ведущие кадровые СМИ.

В программе конференции:

• Блок 1 - Экспертное мнение. Аналитика и тренды рынка Graduate Recruitment.

• Блок 2 - HR-бренд на российском рынке: лучшие практики в сфере Employer brand.

• Блок 3 - VIP мастер-класс на тему «SMM: классические ошибки ведения социальных сетей»

Дата и время проведения:

3 июля 2014 г., 11:30 – 18:00. Место проведения:
Гостиница «Holiday Inn Лесная», Москва, ул. Лесная,15, зал «Grand Ball Room 4». (Метро «Белорусская», 7 мин. пешком.)

До 30 июня все желающие могут принять самое активное участие в судьбе участников второго тура Премии Trainings 2014 и определить обладателя «Приза зрительских симпатий».

Голосование за «Приз зрительских симпатий» проводится среди всех желающих. Конкурсные эссе публикуются анонимно на портале Trainings.ru и в сообществе HR&Trainings EXPO на Facebook. Победителя конкурса эссе за «Приз зрительских симпатий» организаторы назовут в середине лета, после подсчета всех голосов (будут суммироваться лайки и репосты на портале Trainings.ru, Facebook и голосование по электронной почте). Приз будет вручен 30 сентября во время финала Премии Trainings.

Премия Trainings – независимая премия в области управления персоналом, обучения и развития

Весь май участники второго тура Премии Trainings готовили конкурсные работы — эссе на тему «Чему и как необходимо обучать человека в 21 веке?». Многие из них отметили, что поиск ответа на вопрос, заявленный в теме, не просто позволил упорядочить мысли, но и стал источником новых, полезных для бизнеса идей и даже пересмотра стратегии компании. Теперь, когда все эссе написаны, пришло время выбирать финалистов Премии Trainings и обладателя «Приза зрительских симпатий». Выбрать финалистов по 4 в каждой из номинаций – «Компания года», «Открытие года», «Бизнес-тренер года», «HR отдел /Корпоративный университет года» предстоит команде жюри.

Кандидатуры членов жюри предлагали сами участники Премии, заполняя анкеты-заявки. В команду жюри второго тура Премии Trainings 2014 вошли ведущие эксперты российского рынка управления персоналом:

•**Наталья Журавлева,** исполнительный директор Корпоративного университета Сбербанка;

• **Софья Кадыкова**, директор по персоналу Pfizer;

•**Андрей Афонин**, генеральный директор Корпоративной Академии Росатома;

•**Марк Кукушкин,** старший партнер BEST T&D Group и «Тренинг Бутик», руководитель проектов ОТУМКа и «Практики развития»

Перед жюри стоит две задачи. Первая – это выбор лучшей работы в каждой номинации. При решении второй задачи эксперты проявят в себя в роли наставников и помогут финалистам подготовить выступления для итогового шоу Премии Trainings, которое пройдет 30 сентября 2014.

Узнать больше http://expo.trainings.ru/prem/

ФЕСТИВАЛЬ ПО ИГРОВЫМ ПОДХОДАМ В ОБУЧЕНИИ, РАЗВИТИИ И МАРКЕТИНГЕ ЕДЕТ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГ!

WORK, PLAY & CREATE – БЕЛЫЕ НОЧИ это первое мероприятие в Санкт-Петербурге, в ходе которого на одной площадке для эффективного общения встретятся ведущие компании и разработчики игровых форматов для бизнеса, HR-специалисты, бизнес-тренера и маркетологи.

WORK, PLAY & CREATE – БЕЛЫЕ НОЧИ 5 июля 2014 года.

Деловые игры, бизнес-симуляции, геймификация – всё будет представлено в САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ 5 ИЮЛЯ 2014 года.

12 игровых форматов - от Организационно-Деятельностных Игр до Deep Game, от ARG до геймификации бизнес-процессов можно будут увидеть в одном месте и получить системное представление о существующих сейчас на рынке игровых подходах в области обучения и развития персонала.

Основные направления конференции:

- «Деловые Игры»
- «Геймификация в обучении»
- «Бизнес-квесты и путешествия»
- «Альтернативные форматы»
- «Фундамент»
- Игры тест-драйв

Участники конференции получат возможность:

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

Получить программу и зарегистрироваться http://www.gamefest.biz/

С уважением ,издатель,руководитель проекта
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 **.**

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;

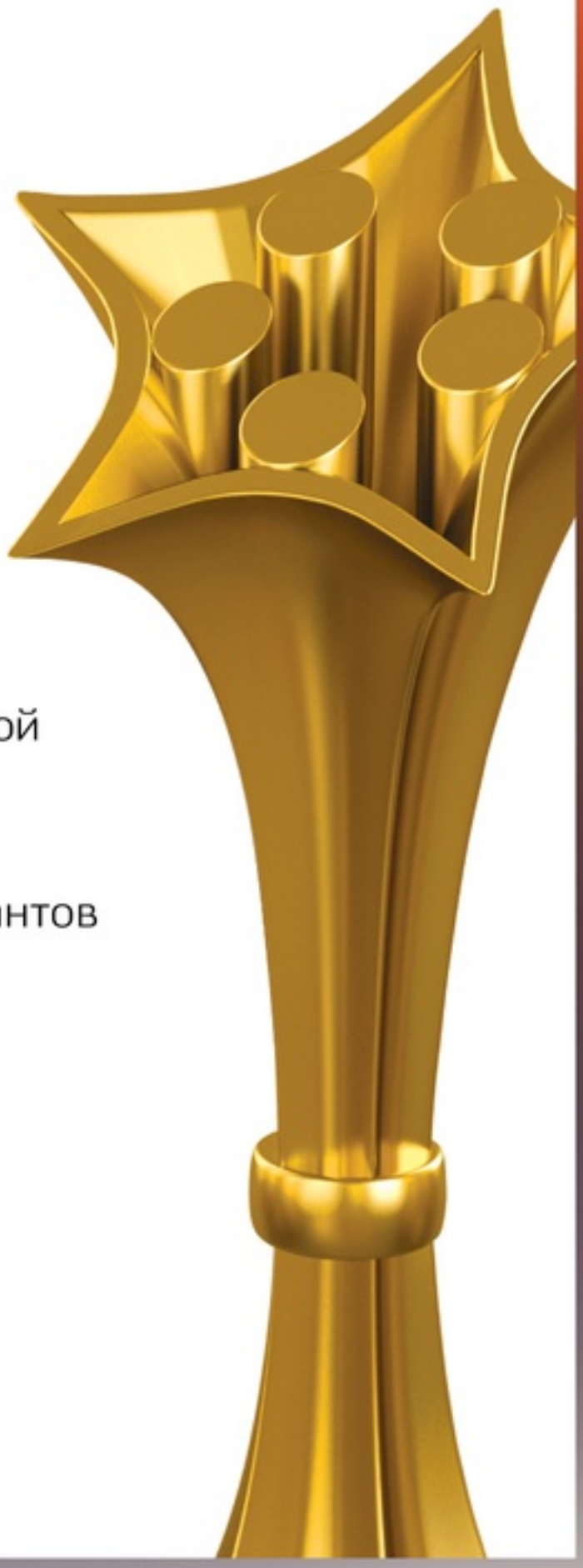
- представляет читателю оценки, тренды, рейтинги, методики раз-вития, мнения эксклюзивных персон в области развития персонала.

Над номером работали :

Отдел маркетинга и подписки:
Мамедова Лейла
Подписка на журнал
http://hr-media.ru/podpiska-na-zhurnal-1/
Редактор,дизайн ,верстка:
Королева Надежда
Наши авторы:
Алексей Щирокопояс
Арина Гороховская
Сергей Менщиков
Гоар Ананян
Павел Игушкин
Михаил Давыдов
Анастасия Плотникова
Аванесян Гаяне
Костюхина Ольга
Antal Russia,
Mirapolis
Корпоративный Университет РЖД

Руководитель проекта,издатель
Рыкусова Ольга olgarykusova@hr-media.ru
Главный редактор,аналитик и эксперт:
Широкопояс Алексей тел: 89262108419 consult2005@inbox.ru
Перепечатка без согласования запрещена.
При использовании материалов сайта и журнала прямая ссылка на журнал обязательна.
Журнал "КОМПЕТЕНЦИИ"
номер май-июнь 2014
Тираж 3700 подписчиков
Бесплатный выпуск
Разрешено бесплатное распростанение журнала
16 +, для читателей 16 лет и старше
#- знак окончания статьи.

Премия
HR-бренд
2014



Станьте участником ежегодной
«Премии HR-бренд»

Открыта регистрация номинантов
www.hrbrand.ru