

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ»**

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ

Кафедра «Экономика труда и управление человеческими ресурсами»

И.А. ЕПИШКИН, А.В. ШОБАНОВ, О.Н. ПОКУСАЕВ

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Учебное пособие

Москва – 2015

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ»**

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ

Кафедра «Экономика труда и управление человеческими ресурсами»

И.А. ЕПИШКИН, А.В. ШОБАНОВ, О.Н. ПОКУСАЕВ

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**Рекомендовано редакционно-издательским советом университета в качестве
учебного пособия для студентов бакалавриата, обучающихся по направлениям подготовки
«Экономика» и «Управление персоналом»**

Москва – 2015

УДК 658

Е 67

Епишкин И.А., Шобанов А.В., Покусаев О.Н. Современные технологии управления персоналом: Учебное пособие для студентов бакалавриата, обучающихся по направлениям подготовки «Экономика» и «Управление персоналом». – М.: МГУПС (МИИТ), 2015.– 62 с.

В учебном пособии рассмотрены актуальные тенденции в управлении персоналом, технологии разработки стратегии управления персоналом, современные технологии подбора персонала, современные технологии мотивации персонала, современные технологии обучения и развития персонала, современные технологии оценки персонала.

Учебное пособие предназначено для подготовки студентов бакалавриата, обучающихся по направлениям «Экономика» и «Управление персоналом».

Рецензенты:

кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика строительного бизнеса и управление собственностью» МГУПС (МИИТ) Ольга Анатольевна Оленина;

заместитель начальника сводного отдела затрат по перевозочным видам деятельности Департамента экономики ОАО «РЖД» Александр Михайлович Анищенко.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1. АКТУАЛЬНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ.....	5
2. ТЕХНОЛОГИИ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	10
3. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА.....	13
4. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА	21
5. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА.....	38
6. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА.....	51
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	60
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	61

ВВЕДЕНИЕ

Учебное пособие «Современные технологии управления персоналом» направлено на знакомство студентов с инновационными методами и инструментами реализации ключевых HR-процессов: разработки HR-стратегии, подбора персонала, мотивации, обучения, оценки.

В рамках учебного пособия приведены конкретные примеры, кейсы и лучшие практики управления персоналом в российских и зарубежных компаниях.

Учебное пособие предполагает знание основ управления персоналом, базовых понятий, элементов и технологий.

Технология (от др.-греч. τέχνη — искусство, мастерство, умение; λόγος — мысль, причина; методика, способ производства) — в широком смысле — совокупность методов, процессов и материалов, используемых в какой-либо отрасли деятельности, а также научное описание способов технического производства; в узком — комплекс организационных мер, операций и приемов, направленных на изготовление, обслуживание, ремонт и/или эксплуатацию изделия с номинальным качеством и оптимальными затратами, и обусловленных текущим уровнем развития науки, техники и общества в целом (Википедия).

Применительно к управлению персоналом технология – это комплекс организационных мер, операций и приемов, направленных на удовлетворение потребностей организации в человеческих ресурсах для достижения целей организации.

Современные технологии управления персоналом – технологии, адекватные современному состоянию системы трудовых отношений в стране, на рынке труда, в отраслях экономики и организациях.

1. АКТУАЛЬНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

Технологии управления персоналом меняются стремительно. Причины изменений многочисленны. Это и изменения в обществе и экономике, развитие IT-технологий, изменения на рынках труда и т.д.

Рассмотрим 10 основных тенденций в сфере управления персоналом, являющихся главными причинами смены управленческих HR-технологий.

1. Глобализация экономики и обострение конкуренции

Даже закрытые предприятия и монополии теперь конкурируют не только за рынки сбыта, финансовые ресурсы и клиентов, но и за таланты, человеческий капитал на российском и мировых рынках.

Вступление России в ВТО, свобода передвижения людей и капитала и развитие технологий связи ускорили эти процессы. Даже госструктуры конкурируют с бизнесом за человеческие ресурсы и внедряют современные технологии.

2. Демографические процессы: снижение рождаемости и рост числа пенсионеров

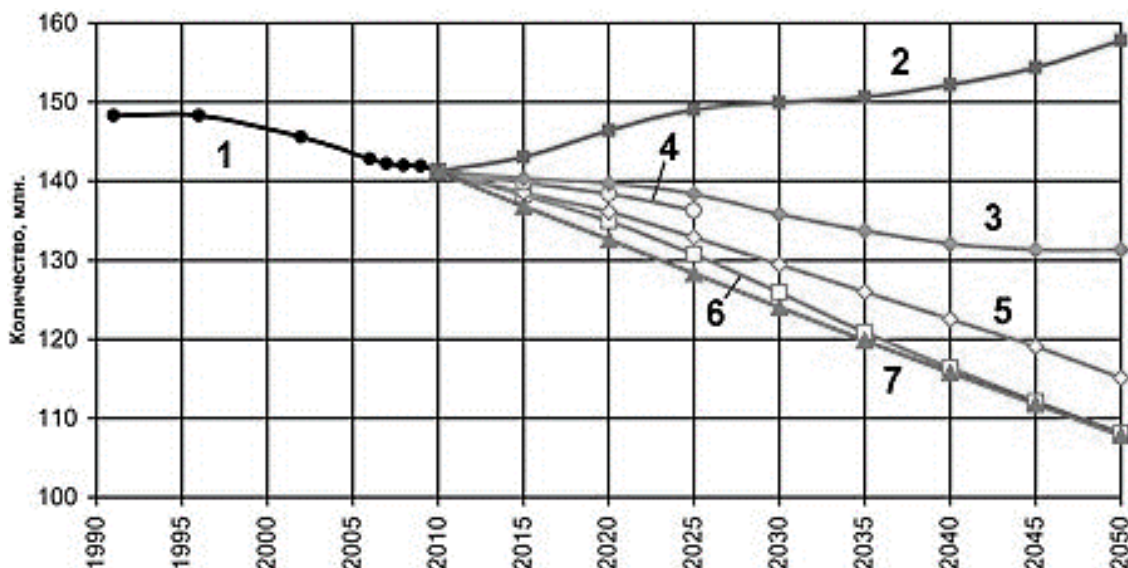
В 1990-х годах смертность в 1,5 раза превысила рождаемость. К концу 1990-х годов темпы естественной убыли населения превысили 900 тыс. человек. С 2004 года начался устойчивый рост миграционного притока в Россию, достигшего к 2009 году 247 тыс. человек.

В 2009 году естественная убыль населения России (248,9 тыс. человек) была на 99 % скомпенсирована миграционным приростом (247,4 тыс. человек), в результате чего снижение численности населения практически прекратилось.



Динамика численности родившихся и умерших в России в 1990—2009 годах, в млн человек

Россия вступила в период массового преобладания малодетной семьи. В настоящее время уровень рождаемости в России сопоставим с уровнем рождаемости в трети передовых развитых стран с наиболее низкими значениями суммарного коэффициента 1,2—1,3.



Прогноз численности населения России 2010 – 2050 гг.

Согласно прогнозу Программы развития ООН, Россия потеряет к 2025 году 11 миллионов человек населения.

В 2011 году население страны впервые значительно возросло — на 188,9 тыс. чел. (или на 0,1 %). Положительные тенденции продолжились по данным статистики в 2012 года.

Численность постоянного населения России на 1 июля 2012 года составила 143,1 миллиона человек и с начала года увеличилась на 85,6 тысячи человек.

3. Существенное отставание России от ведущих стран по производительности труда

Согласно исследованию «McKinsey & Company», в 2007 году производительность труда в России составляла 26 % от уровня США (по пяти отраслям, включённым в исследование: сталелитейная промышленность, розничная торговля, розничный банковский сектор, электроэнергетика, жилищное строительство).

Одна из основных причин - устаревшее техническое оснащение.

Исследование показало, что в США в 2007 году 1 человек работал как 4 человека в РФ. По оценке Всемирного банка, в 2010 году производительность труда в России составляла:

- 43 % от уровня стран ОЭСР с высоким уровнем доходов
- 74 % от уровня стран ЕС с развивающейся экономикой.

Любопытно, что в 1913 году производительность труда в России была ниже, чем в США в 9 раз, Англии — в 4,9 раза, Германии — в 4,7 раза.

Отраслевая производительность труда в крупнейших российских компаниях (по рейтингу «Эксперт-400») в 2007 году, в % от среднеотраслевой производительности труда по Fortune-500 Global:

- Табачная промышленность — около 100 %
- Розничная торговля — около 55 %
- Строительство — около 40 %
- Металлургия — около 40 %
- Промышленность строительных материалов — около 35 %
- Электроэнергетика — около 30 %
- Телекоммуникации — около 30 %
- Пищевая промышленность — около 30 %
- Нефтегазовая промышленность — около 20 %
- Лесная промышленность — около 15 %
- Химическая промышленность — около 15 %
- Транспорт — около 10 %
- Машиностроение — около 10 %

4. Бурное развитие технологий и средств коммуникации

Автоматизация процессов, смартфоны, портативные ПК и планшетные устройства, поисковые системы), приводящее к стремительному распространению и доступности информации, изменению инструментария кадровой службы, HR-процессов и поведения работников.

Например, поисковая система Google отвечает на 31 миллиард запросов ежемесячно, а в 2006 году таких запросов было лишь 2.7 миллиарда.

По данным рекрутингового агентства Add Wise 51% российских кандидатов допускают, что работодатель может просматривать персональный аккаунт в соцсетях для принятия решения о приеме на работу, 68% респондентов используют интернет, оценивая своего будущего работодателя.

5. Сложности в подготовке инженерно-технических кадров

Связаны с демографией, снижением престижа технических профессий и снижением качества технического образования (в России и некоторых странах Восточной Европы).

6. Рост расходов на персонал

- заработная плата и другие виды вознаграждения
- увеличивающиеся расходы на подбор персонала
- социальные программы
- обучение и развитие.

7. Открытость рынков труда и свобода перемещения во многих регионах и странах

Либеральная иммиграционная политика (Евросоюз, США, Канада, Австралия) привели к росту динамичности трудовых ресурсов и росту важности такого фактора, как культурные особенности различных групп работников, новых для данного региона, предприятия:

- В развитых странах современный специалист меняет в среднем 10-14 мест работы к 38 годам.
- Каждый 4-й работник работает на текущем месте менее 1 года.
- Каждый второй сотрудник работает на текущем месте менее 5 лет.

8. Развитие аутсорсинга и общих сервисных центров как средства повышения эффективности организации

Аутсорсинг (от англ. outsourcing: (outer-source-using) использование внешнего источника/ресурса) — договорное привлечение сторонних организаций, использование внешних ресурсов для достижения собственных целей, а также предоставление сотрудника на полный рабочий день или на его часть в другую фирму.

9. Выход на рынок труда нового поколения - поколения Y

Особенности поколения Y / миллениум / Digital (им сейчас 15-26 лет):

- Ценности: творчество, общение, баланс между работой и личной жизнью
- Работа: должна быть социально значимой и приносить радость
- Рабочее время: должно быть потрачено с максимальной эффективностью
- Новые технологии: основной инструмент не только в быту, но и на работе
- Личное время: сокращение рабочего дня за счет продуктивности и технологий
- Развитие: постоянное развитие, наставники и мгновенная обратная связь
- Общение: широкая сеть контактов – основа активности в социуме и на работе
- Привязанность к месту: нет, готовы быстро поменять как работу, так и страну

Три поколения в рабочей среде:



Бэби-бумеры
1946 – 1963

- Командная работа
- Важность успеха
- Стремление к диалогу



Поколение X
1963 – 1984

- Независимое исполнение
- Креативность и гибкость
- Акцент на качестве жизни



Поколение Y
1985 – 1994

- Автономность, но общая цель
- Большая сеть контактов
- Социальная сопричастность и творчество

Поколение Z / Generation M / Net Generation / Internet Generation

1995 – 2008

Digital Native (Цифровой Человек)

Дети родителей из Поколения X или даже Поколения Y («Digital Immigrant»).

То, что предыдущие поколения называли «новыми технологиями» или «технологиями будущего», для поколения Z - настоящее. Это отличает их от Поколения Y, детство которых прошло ещё до технологического бума.

Быстро взрослеют, занимаясь самообразованием в Интернете

Обитают в виртуальном мире (менее склонны совершать поездки и выходить из своих домов)

Предпочитают виртуальные развлечения (реализуя все желания в виртуальной реальности, в реальной жизни могут испытывать психологический дискомфорт, так как для реализации задуманного недостаточно просто нажать на кнопку)

Для воспитания поколения Z существенно, что многие их родители из поколений X и Y работают не полный рабочий день или даже берут работу на дом, больше времени уделяя семье.

10. Развитие виртуальной структуры общества

- Виртуальные сообщества, профессиональные группы и группы интересам
- Социальные сети «В контакте», «Одноклассники», Facebook, LinkedIn, Профессионалы.ру и т.п.
- Корпоративные сети, интранет

Множество людей устанавливают связи, решают профессиональные вопросы и обмениваются информацией обо всем: о работодателях и зарплатах, общественных и политических событиях, личной жизни и новостях кино, работе и путешествиях; приглашают на мероприятия, рассказывают о вакансиях и устраиваются на работу.

2. ТЕХНОЛОГИИ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Важность стратегии управления персоналом

Чтобы управлять, надо измерять, но именно этого большинство российских компаний и не делает. По оценке экспертов, как минимум 80% российских работодателей не ведут никакой аналитики в сфере управления человеческими ресурсами. Еще 15% знают, что у них есть определенная текучесть кадров, и иногда даже задумываются, какие кадры им подходят, а какие нет. Но даже они ничего не подсчитывают и не анализируют, и только 5% ведут аналитику и учет в кадровой сфере.

Между тем, чтобы быть сегодня успешными, компаниям важно полностью использовать весь имеющийся у них человеческий потенциал. За последние десятилетия в России было три основных источника создания стоимости — приватизация, использование во благо себе постоянного роста цен на сырье, а также растущие потребительские расходы. Сейчас все эти три источника роста уже исчерпаны, и компаниям предстоит найти новые способы развития. Им придется бороться за долю на рынке действовать в условиях неопределенности и придумывать новые бизнес-модели. Всего этого сложно добиться, если не научиться грамотно использовать кадровые резервы.

Всего этого сложно добиться, если не научиться грамотно использовать кадровые резервы.

По результатам нового исследования VCG и Всемирной федерации ассоциаций управления персоналом (WFPMA) именно сильный отдел управления кадрами может значительно повысить эффективность работы бизнеса. Авторы отчета анализировали фондовые показатели за 10 лет публичных компаний, вошедших в рейтинг «Лучшие работодатели» Forbes, и сравнили их с показателями индекса Standard & Poor's 500.

Выяснилось, что результаты 100 лучших компаний с самой эффективной системой управления персоналом оказались выше индекса на 100%. Это однозначно доказывает то, что способность эффективно управлять персоналом напрямую влияет на экономические и финансовые показатели компании.

Важнейшим условием эффективного управления персоналом является наличие стратегии управления персоналом.

КОГДА НЕОБХОДИМА ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМНОЙ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ (РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ)?

ТИПИЧНЫЕ ПРОБЛЕМЫ КРУПНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

- Результаты деятельности в сфере управления персоналом не соответствуют ожиданиям руководителей. Возможно, в компании отсутствует центр ответственности за эту работу.
- Численность и затраты на персонал растут, а результаты деятельности не улучшаются.

- Компания несет потери от высокой текучести кадров, систематического ухода ведущих специалистов к конкурентам.
- Правила повышения в должности и распределение вознаграждений сложились в компании стихийно или не адекватны задачам бизнеса.
- Существует необходимость оценки и развития управленческого потенциала руководителей подразделений.
- В компании планируется (проводится) реорганизация, внедряются изменения в бизнес-технологии и систему управления.

Место кадровой стратегии в построении системы управления персоналом

Эффективно работающий персонал – одно из основных конкурентных преимуществ современной компании. Усилить это преимущество помогает система управления персоналом, ориентированная на достижение стратегических целей.



Построение системы управления персоналом

НАЗНАЧЕНИЕ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Стратегия управления персоналом (кадровая стратегия) - часть бизнес-стратегии компании, определяющая ее приоритеты в области управления персоналом.

Цель стратегии управления персоналом - обеспечение связи деятельности в области управления персоналом с бизнес-стратегией компании.

Стратегия управления персоналом:

- задает стратегические цели управления персоналом
- устанавливает основные принципы управления персоналом

- определяет:
 - стратегические задачи в сфере управления персоналом
 - основные направления развития системы управления персоналом
 - критерии оценки эффективности реализации стратегии управления персоналом
- оценивает необходимые ресурсы и условия реализации стратегии управления персоналом.

ЛОГИКА ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ



Для оценки возможностей существующей системы управления персоналом для реализации стратегии компании необходим анализ содержания и качества реализации основных функций по управлению персоналом:

- Анализ основных количественных и качественных показателей, характеризующих эффективность использования человеческих ресурсов
- Анализ организационно-функциональной структуры Службы управления персоналом
- Оценка уровня регламентации деятельности по управлению человеческими ресурсами
- Анализ распределения полномочий, ответственности, порядка принятия решений в сфере управления персоналом.

Результат такой оценки - перечень существующих резервов повышения эффективности управления персоналом и план мероприятий.

3. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА

Любой человек, который охотится за технологическими новинками, скажет вам, что идти в ногу с развивающимися технологиями не так просто. Многим отделам кадров приходится справляться с всё большей и большей нагрузкой, занимаясь управлением персоналом, поскольку за последние годы появилось немало количество новых каналов рекрутинга, новых инструментов и технологий.

Наиболее перспективными среди них являются следующие:

- Социальный рекрутинг
- Реферальный рекрутинг
- Мобильный рекрутинг
- Системы отслеживания кандидатов (ATS)
- Геймификация
- Видео-собеседования
- Технология определения местоположения
- Интернет-сорсинг

Социальный рекрутинг – это процесс сбора информации, поиска и найма персонала используя социальные платформы для продвижения/рекламы работодателей и кандидатов на рабочее место. В нем часто выделяют две категории:

- Поиск компаниями в социальных сетях, блогах или онлайн сообществах информации о потенциальных кандидатах
- Использование социальных медиа и сетей с целью распространения информации об открытой вакансии для потенциальных кандидатов и их окружения

Опыт использования компаниями социальных медиа при найме персонала в США

- 89% компаний использовали социальные медиа для найма персонала в 2011 году.
- 1 из 3 кандидатов было отказано, потому что было найдено что-то негативное о нем в социальных сетях.
- 14.4 миллионов людей нашли текущее место работы благодаря социальным медиа.
- 86% работодателей сказали, что кандидаты должны сделать свои профайлы более дружественными для рекрутеров.
- 24 % менеджеров было найдено по личным данным с помощью социального рекрутинга.
- 80% компаний используют LinkedIn для поиска талантливых кадров.
- 50% компаний ищет информацию о потенциальном персонале на Facebook.
- 45 % с этой же целью используют Twitter.

Такая популярность социального рекрутинга может объясняться следующими причинами.

- В мире происходят глобальные изменения в потреблении информации, создается новая Digital экосистема. Ее основные характеристики:
- Большое разнообразие медийных каналов донесения сообщений потребителю.
- Бурный рост интернет каналов коммуникаций (блоги, Rss, сервисы мгновенных сообщений, видео каналы и т.д.)
- Развитие и распространение сопутствующих устройств (iPhone, iPad, видео игры, телевизоры с прямым доступом в сеть)
- Покупатели интенсивно вовлекаются в поток digital течения (использование социальных сетей, геолокационных сервисов, QR-кодов, дополненной реальности)
- Развитие новых моделей потребления (изучение отзывов, мгновенное сравнение цен в десятках магазинов, коллективные покупки, повторное использование вещей).

Все эти тенденции активно влияют на компанию, в частности в сфере набора персонала:

- Порталы трудоустройства до сих пор доминируют, но с каждым годом их все увереннее теснят как нишевые игроки (Xpertize, Moovement, Habrahabr) так и специальные B2B соц. сети :LinkedIn, Viadeo, Xing и многие другие.
- Созданный пользователем контент активно влияет на репутацию вашей компании, а следовательно, на привлекательность рабочего места.
- Процесс набора персонала становится более «социальным», обращается внимание на профайлы в социальных сетях потенциального кандидата: чем увлекается, активность пользователя, его окружение.

Кроме того, интернет способствует упрощению процедур найма работников, удаляются посредники. Компании легко обходят HR агентства, что бы нанять нужных им людей.

Какие преимущества дает компаниям использование социальных сетей?

- Сокращение времени и экономия денег при подборе персонала
- Большая аудитория
- Прямой доступ к интересующим кандидатам, легкость поддержания контактов
- Можно выбрать digital грамотных кандидатов
- Сопутствующее развитие Вашего бренда
- Долговременная, самообновляемая, а главное — актуальная база кандидатов.

Сложности при организации работы социального рекрутинга:

- Занимает время и усилия
- На данном этапе еще не может заменить другие способы найма персонала
- Несет большую ответственность
- Не под все должности подходит

- Необходимо постоянно поддерживать актуальность информации о компании
- Требуется сотрудничество с другими отделами.

Пример. использование новых технологий в работе с потребителями и возможными кандидатами на работу.

Сбербанк России по инициативе Германа Грефа в октябре 2011 провел масштабный проект по инновационной **технологии краудсорсинга** для максимально быстрого и широкого поиска новых людей и идей.

Для реализации этого проекта была необходима площадка, объединяющая миллионы **думающих людей**. Профессионалы.гу стала платформой для сбора идей.



Пользователей пригласили ответить на 2 вопроса:

1. Как сделать лучший в мире банк? 2. Как сделать лучшую в мире страну?

Работа в сообществе «Сбербанк-21» на Профессионалы.гу:
дискуссии, обсуждения, рейтинги

В работе **ДОБРОВОЛЬНО** участвовало более **120 000 человек**, которые работали **46 000 человеко-часов** и подготовили **25 бизнес-решений**, которые будут реализованы Сбербанком в 2012-2015 годах



120 000 + участников



2 500 + идей



25 готовых решений

Реферальный рекрутинг

Компания привлекает к поиску кандидатов собственных сотрудников, которые, становясь адвокатами HR-бренда, начинают рекомендовать работу в их компании своим знакомым, друзьям, бывшим коллегам, уже изначально фильтруя: кто подходит для работы здесь, а кто нет.

Этот альтернативный источник кандидатов не отменяет работу с предыдущими полями работы рекрутеров, но вписанный в систему подбора становится дополнительным ресурсом привлечения правильных кандидатов.

В настоящее время с помощью реферальных программ нанимается около 50% топ-менеджеров крупных компаний). Работодатели принимают рекомендации не только уже нанятых сотрудников, но и сторонних рефералов (к примеру, преподавателей ВУЗов).

Мобильный рекрутинг

Основой работы любой рекрутинговой фирмы является возможность напрямую контактировать с потенциальными кандидатами. В современном высокотехнологическом мире корпоративные рекрутеры пользуются множеством каналов связи для общения с кандидатами: начиная с личных встреч и заканчивая видео-чатами

Сегодня только одно устройство может выступать в качестве «единой точки контакта». Это устройство позволяет использовать любые существующие формы общения в любое время суток и в любом месте. Речь идет об универсальном смартфоне или «интеллектуальном телефоне».

По своей вычислительной мощности современные смартфоны превосходят компьютеры недавнего прошлого. Такой телефон снабжен не только функцией вызова одного абонента и конференц-вызова, а также дает возможность посещать веб-сайты, размещать сообщения в блоге, использовать RSS-фиды, отправлять текстовые и мультимедийные сообщения, записывать и передавать видео и аудио файлы, отправлять электронные сообщения с разных адресов, фотографировать и рассылать фотографии, отсылать и принимать факсы, просматривать офисные документы и пользоваться социальными сетями, такими, как Facebook, MySpace, Twitter и т.д.

Многие компании снабжают своих рекрутеров смартфонами, но лишь в немногих смартфон является основным инструментом в работе специалиста по рекрутингу.

Чтобы использовать все возможности смартфона нужно хорошо изучить его функции, чему многие рекрутинг-менеджеры, занятые устройством своей карьеры, уделяют мало внимания.

В организациях, где мало используют современные технологии, смартфон рассматривают как обычный мобильный телефон, хотя его потенциал намного больше.

Рекордный уровень продаж мощных смартфонов и планшетов, скорее всего, приведет к увеличению количества мобильных просмотров веб-сайтов. Этот факт и вывел мобильный рекрутинг на первый план и по прогнозам вскоре он станет ключевым рекрутинговым каналом.

Исследования компании Comscore продемонстрировали цифру в 2,8 миллиона соискателей в месяц, которые просматривают объявления с вакансиями с помощью мобильных устройств (Великобритания), 67% соискателей используют такие мобильные устройства ежедневно.

Исследования от компании Potential Park показали, что 88% соискателей ищут работу с помощью своих мобильных телефонов, а каждый третий подает заявки с помощью таких мобильных устройств.

Такая мобильность переводит рекрутинг в совершенно иное, новое пространство. Хотя мобильные устройства давно нам знакомы, тем не менее, работодатели должны знать о том, что необходимо вносить изменения в стиль общения и ведения диалога с перспективными кандидатами.

Понимание того, как кандидаты ведут себя в мобильной среде, будет иметь решающее значение.

Инструменты мобильного рекрутинга можно разбить на четыре основных направления: QR-коды, текстовые сообщения, приложения и оптимизация веб-сайтов под мобильные устройства. Последним зачастую, к сожалению, пренебрегают, поскольку многие корпоративные сайты по трудоустройству не предлагают кандидатам их оптимизированные под мобильные устройства версии.

Понимание того, как посетители применяют мобильные устройства для посещения веб-сайтов, часто упускается из виду, а ведь это такой же важный аспект рекрутингового маркетинга, как и подача и рассмотрение заявок.

Системы отслеживания кандидатов (ATS)

Эти системы были одними из первых технологий онлайн-рекрутинга, которые возникли в 1990-х годах.

Изначально они только отслеживали входящие резюме, однако в последние годы их функциональные возможности расширились, например, в таких областях как подбор по навыкам и умениям, анализ резюме, размещение объявлений по нескольким каналам, включая социальные медиа.

Компания Bersin, ныне принадлежащая Deloitte и занимающаяся исследованиями в сфере управления талантами и консалтинговой деятельности, говорит о том, что сегодняшние системы отслеживания кандидатов – это «интеграционные платформы», которые могут быть объединены с другими инструментами и сервисами, используемыми в процессе рекрутинга

Геймификация в рекрутинге

По данным компании Gartner, геймификация – это достаточно популярная тенденция применения игровой механики в неигровых средах, таких как рекрутинг, мотивация людей или изменение их поведенческих моделей.

Аналитики прогнозируют, что в ближайшие пять лет геймификация будет еще более заметной тенденцией, а в следующем году более 70% международных организаций (всего 2000 компаний) будут иметь в своем активе как минимум одно геймифицированное приложение.

Геймификация может стать эффективным инструментом на начальном этапе процесса найма на работу, это будет инструмент привлечения и вовлечения людей, а также инструмент быстрого выявления специалистов с навыками и умениями, необходимыми для той или иной должности.

Геймификация также может использоваться для построения и совершенствования общения и коммуникаций с кандидатами из кадрового резерва.

Уже существует развивающийся рынок разработчиков геймифицированных приложений.

Компания ConnectCubed, например, разрабатывает оценочные игры, которые могут использоваться при работе с кандидатами из кадрового резерва, а компания Peoplefluent уже обладает приложением, с помощью которого можно повысить уровень вовлеченности руководства в процесс рекрутинга с использованием программного обеспечения по управлению талантами.

В полном смысле слова и по сути своей геймификация необходима для повышения вовлеченности и более активного использования многих новых и инновационных инструментов для превращения процесса рекрутинга в интересную и творческую деятельность.

Видео-собеседование

В 2011 году директора по персоналу на 41% увеличили объем использования видеоконференций для проведения собеседований.

Видео-собеседование точно так же позволяет увидеть все эмоциональные нюансы поведения и язык жестов. Конечно же, оно не заменит личное собеседование, но его скорость и удобство позволяет рассмотреть кандидата крупным планом и узнать что-то о его личности еще на ранних стадиях процесса рекрутинга.

Видео – это привычная среда для молодого поколения, потому рекрутерам стоит использовать такую возможность как можно чаще так.

«Руководителям становится всё труднее и труднее находить квалифицированных местных специалистов, потому они и прибегают к вспомогательным технологиям,

Возможности видео особенно удобны для кандидатов, которые часто находятся в поездках, рекрутеры теперь могут провести визуальную и вербальную оценку и анализ кандидатов на расстоянии

Количество инструментов и сервисов, созданных специально для рынка рекрутинга, постоянно растёт. Вот некоторые из них: Sonru, Video-recruit, Tazio, The Interview Co-ordinator, LaunchPad Recruits и HireVue (США).

Многие из них позволяют проводить асинхронное собеседование: как правило, кандидаты отвечают на список вопросов от работодателя, собеседование записывается в том месте и в то время,

которые им удобны. Затем этим видеороликом можно поделиться со всеми участниками рекрутингового процесса.

Технология определения местоположения

Геолокация – это возможность идентифицировать реальное географическое местоположение человека со своего мобильного телефона или компьютера, обычно с использованием Интернет-протокола пользователя (IP).

Данный инструмент еще находится на ранних стадиях развития, но он предлагает недорогой метод обнаружения потенциальных кандидатов, когда они находятся в разъездах, с их последующим уведомлением об открытых вакансиях, которые могут их заинтересовать.

В прошлом году группа компаний LV=, занимающаяся вопросами взаимного страхования, пенсий и инвестиций, стала одной из первых работодателей, использующей опознавание по IP на своем сайте с вакансиями, и теперь компания может автоматически предоставлять кандидатам информацию по вакансиям, которые наиболее подходят им по их местоположению.

Данный инструмент обладает определенным потенциалом, который помогает кадровикам и рекрутерам стать намного ближе к необходимым им талантливым специалистам.

Несмотря на возросшую мобильность, большая часть работы по рекрутингу всё еще ведется на местном уровне.

Возможность информировать людей о вакансиях с привязкой к их геолокации – это то, что нужно кандидатам и то, на что необходимо обратить внимание профессиональным рекрутерам.

Интернет-сорсинг

На более сложном уровне технология Интернет-сорсинга позволяет выявить наиболее высококвалифицированных специалистов, предлагая дополнительные технологии поиска и обнаружения талантов, которые не стремятся быть найденными.

На бытовом уровне, сорсинговыми источниками для обнаружения и найма специалистов стали такие социальные и профессиональные сети, как LinkedIn, Twitter, Facebook, BeKnown и XING.

Появление LinkedIn и Facebook поставило перед рекрутерами новые задачи. Выполняя поиск по ключевым словам, корпоративные рекрутеры и отделы кадров вдруг совершенно неожиданно получили доступ к информации о кандидате, которая ранее хранилась только в кадровых агентствах.

В LinkedIn содержится очень много данных, а его поисковые инструменты для сбора разведывательной информации, а также выявления потенциальных кандидатов просто феноменальны.

Однако помимо LinkedIn в Интернете есть и немало других источников. Сеть Google+ еще не особо освоена рекрутерами, но её относительная новизна имеет своё преимущество, поскольку там могут оказаться профили пользователей с более актуальной информацией.

Она также говорит о том, что в этом году в сети Facebook был запущен инструмент под названием Graph Search, который помогает людям и информации о них стать более доступными.

Пример современных технологий подбора персонала

Организация: Корпоративная академия Госкорпорации «Росатом»

Название проекта: Турнир молодых профессионалов «ТеМП 2012»

Краткое описание проекта.

В течение ближайших пяти лет для реализации амбициозной задачи - стать мировым лидером в области ядерных технологий, «Росатом» планирует привлечь в отрасль беспрецедентное количество молодых специалистов – более 15,5 тысяч человек. Наряду с традиционными методами привлечения специалистов, «Росатом» пробует новые инновационные подходы. Одним из ярких примеров стал отраслевой турнир молодых профессионалов «ТеМП». В Турнире в этом году приняли участие более 900 студентов из 200 вузов по всей стране. Собрать молодых специалистов и представителей предприятий Госкорпорации «Росатом» «в одном месте» позволила интерактивная социальная платформа Witology, работающая по принципу краудсорсинга. Удобный для молодежи формат работы в социальной сети позволил не только оценить соискателей с профессиональной точки зрения, но и увидеть их способность работать в команде, проявлять свои лидерские качества и т.п. – и в конечном итоге – принять решение о приглашении их на работу в Росатом.

4. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Совокупное вознаграждение работника складывается из четырех составляющих:



Каждая составляющая системы мотивации может быть реализована разными современными методами и технологиями: постоянная часть – с помощью системы грейдинга, переменная часть – на основе методологии управления по целям, социальный пакет – через систему «кафетерий», нематериальная мотивация – на основе построения системы развития.

Каждый элемент системы мотивации решает свою задачу:



Принцип построения постоянной части вознаграждения представлен ниже:



Популярной современной системой, позволяющей объективно устанавливать постоянную часть вознаграждения является система грейдирования (градации) или **грейдинг**.

Система градации должностей: группирование всех должностей по принципу «значимости» для компании. Отдельная группа должностей называется грейдом.

Грейдинг (от английского grade — «степень», «класс») – система должностных разрядов.

Система грейдов объединяет все должности организации так, что в один разряд могут входить должности одного уровня из самых разных подразделений компании.

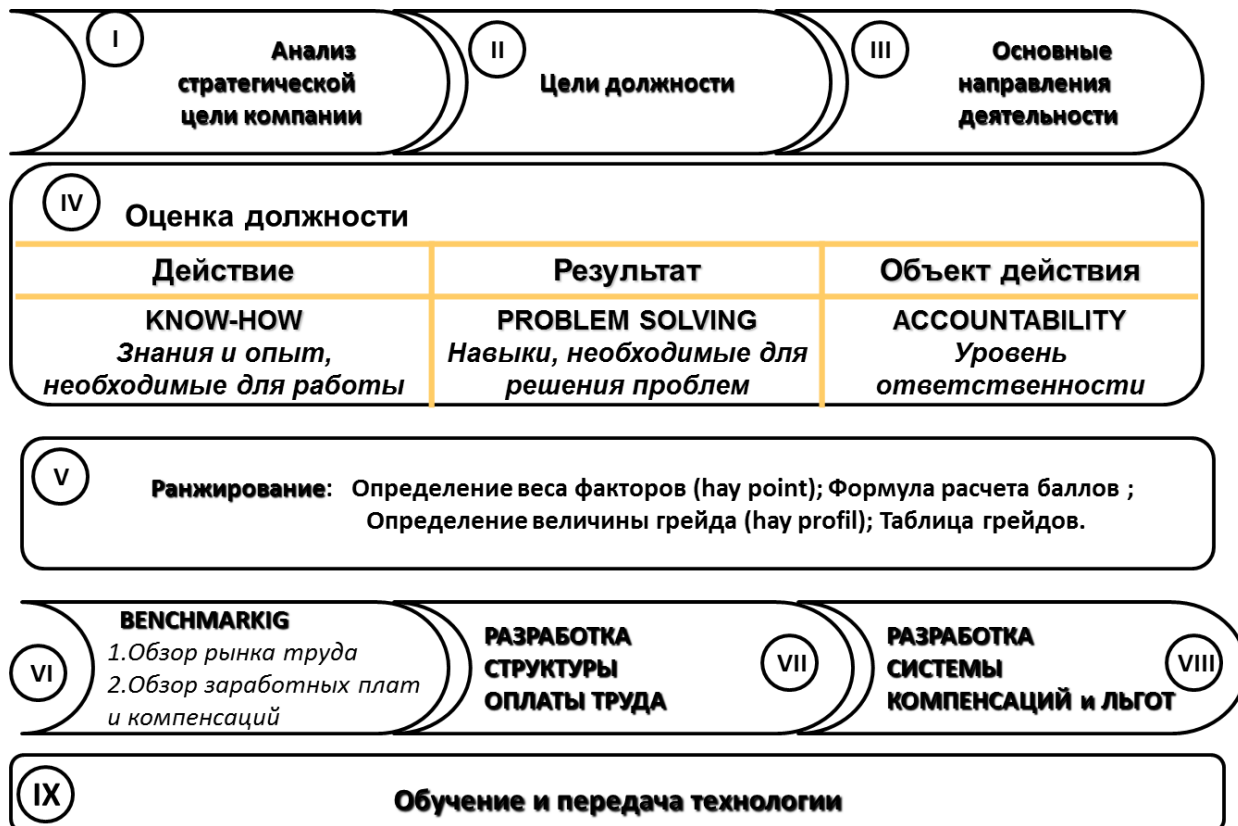
Основная идея грейдинга— это введение фиксированного оклада сотрудника, то есть базовой части зарплаты (постоянной), в зависимости от занимаемой должности. При этом работу, выполняемую на каждой из должностей, оценивают с учетом определенных факторов (например,

необходимых знаний и опыта, уровня ответственности). Для каждого фактора определяют свой уровень сложности.

Часто используемые при оценке должности факторы

- знания и навыки
- коммуникация и контакты
- суждения и принятие решений
- последствия
- управление людьми
- свобода действия
- рабочая среда
- ответственность за финансовые ресурсы.

Основные этапы построения системы грейдинга



Факторы оценки работ по системе Хэй Груп

Требуемый уровень знаний и умений (вклад)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Требуется ли специальное обучение, знание и использование специальных методов, техник и технологий при осуществлении данного вида работ? 2. Должен ли сотрудник иметь способность объединять и координировать разнообразные действия работников с различными обязанностями? 3. Необходимы ли навыки широких межличностных отношений?
Уровень решаемых вопросов (деятельность)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Тип внешней среды, в которой работник решает задачи. 2. Должен ли сотрудник иметь способность объединять и координировать разнообразные действия работников с различными обязанностями 3. Сколь высока и разнообразна ситуативность решаемых задач?

Ожидаемые результаты (отдача)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Свобода действовать (нужен ли контроль со стороны руководства). 2. Воздействие работы на конечные результаты (прямое либо косвенное) 3. Величина ресурсов (объемов доходов или затрат), касающихся должности.
Условия работы (факторы среды)	Учет экстраординарных условий работы, которые нельзя оценить другими факторами.

Пример оценки рабочих мест/должностей по балльно-факторному методу.

№ п/п	Измерения фактора	Вес фактора, %	Мин. кол-во баллов	Уровни					
				1	2	3	4	5	6
1	Свобода действий	10	10	10	12	14	17	21	24
	Масштаб действий, величина воздействия	20	20	20	24	29	35	41	49
	Тип влияния на результат	20	20	20	24	29	35	41	
2	Профессиональные знания	15	15	15	18	22	26	31	37
	Управленческие навыки	10	10	10	12	14	17	21	
	Навыки взаимодействия	10	10	10	12	14	17	21	
3	Область решаемых задач	5	5	5	6	7	9	10	
	Сложность решаемых задач	10	10	10	12	14	17	21	
			100						

Пример 1. выбор факторов (продолжение)

№ п/ п	Факторы оценки должностей	Удельный вес факторов оценки	
		в %	в баллах
1.	Условия труда и физические нагрузки	12	120
2.	Квалификация	23	230
3.	Управленческий статус/развитие персонала	15	150
4.	Сложность процесса работы/цена ошибки	20	200
5.	Степень свободы принятия решения/ответственность решений	20	200
6.	Взаимодействие/коммуникации	10	100
	Итого:	100	1 000

	Физические нагрузки					
	А	Б	В	Г	Д	
Условия работы	1	1	2	3	4	5
	2	2	3	4	5	6
	3	3	4	5	6	7
	4	4	5	6	7	8
	5	5	6	7	8	9
	6	6	7	8	9	10

Мультипликатор для данного фактора равен 12.

Общий балл	Грейд
до 99	1
от 100 до 149	2
от 150 до 199	3
от 200 до 249	4
от 250 до 299	5
от 300 до 349	6
от 350 до 399	7
от 400 до 449	8
от 450 до 499	9
от 500 до 549	10
от 550 до 599	11
от 600 до 649	12
от 650 до 699	13
от 700 до 749	14
от 750 до 799	15
от 800 до 849	16
от 850 до 899	17
от 900 до 949	18
от 950 до 999	19
более 1 000	20

Иерархия должностей (пример)

Позиция	Иерархия рыночных зарплат (на основе данных рынка)	Балльно-факторная иерархия (на основе содержания должности)
Главный бухгалтер	95 000руб.	875
Директор по персоналу	94 000руб.	866
Гл. специалист по рекламе	83 000руб.	764
Бухгалтер	75 000руб.	691
Гл. специалист по продажам	45 000руб.	415
Гл. специалист по персоналу	44 500руб.	410
Гл. специалист по финансам	43 500руб.	401
Специалист отдела продаж	38 000руб.	322
Секретарь финансового отдела	21 000руб.	193
Секретарь аналитического отдела	20 500руб.	189

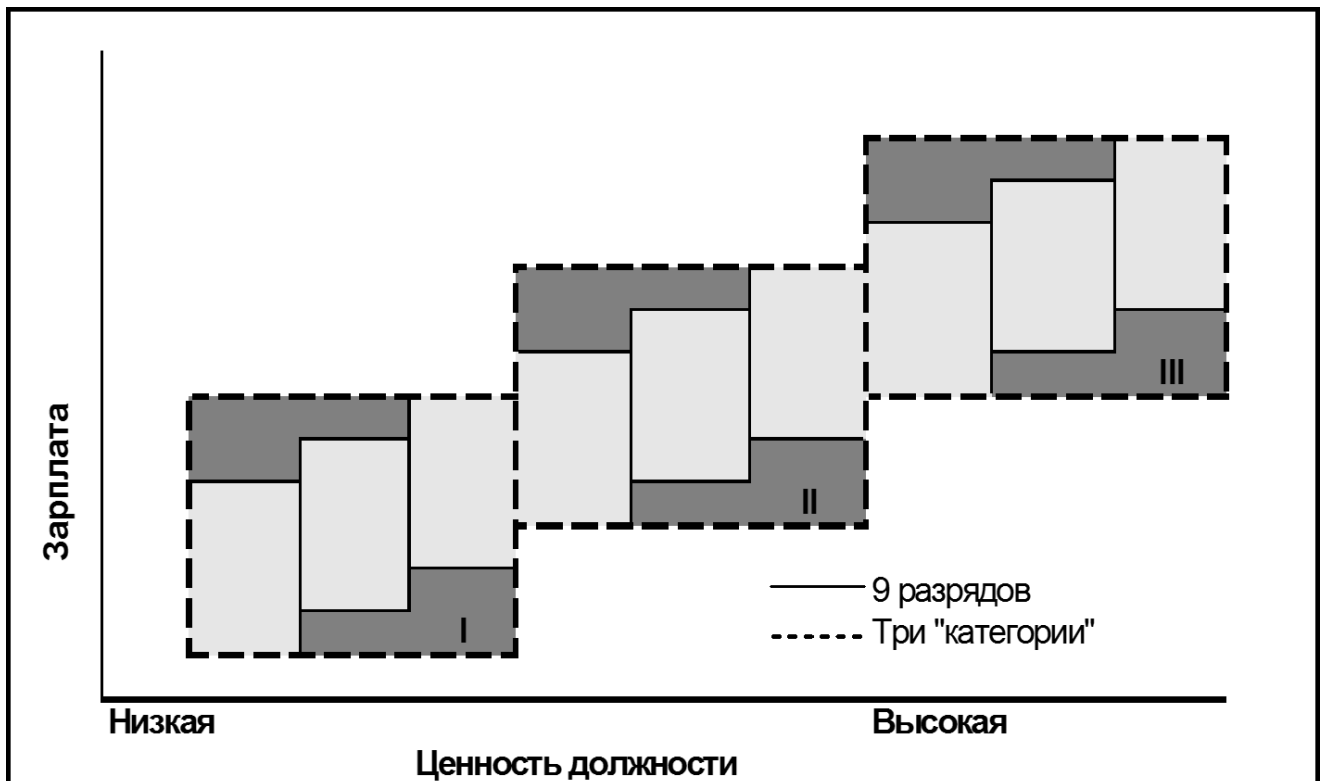
Группирование

Группирование

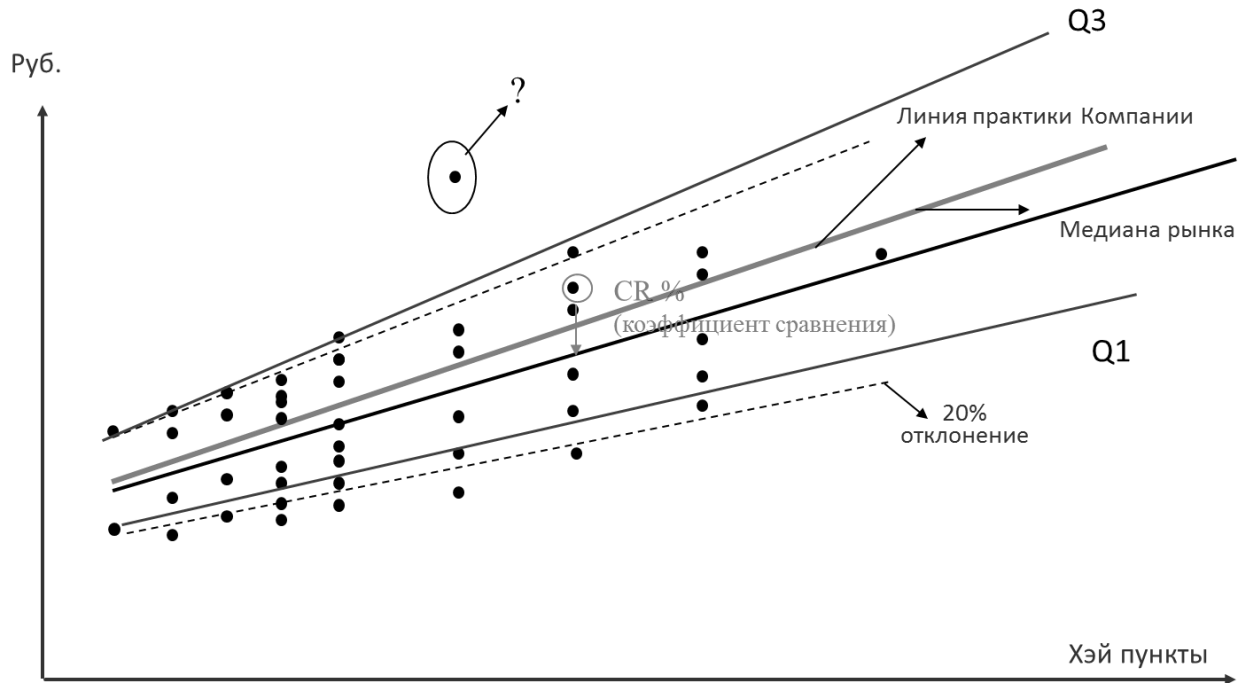
Пример построения системы грейдов

Грейд	Руководство	Администрация	Розница	Касса	Вспомогат. Подр.
13	Управляющий				
12	Зам.управл	Глав.бухгалтер			
11					
10		Зам.глав.бух	Нач. отд. розницы		
9		Вед. спец. - посл. контрол	Вед. спец. (Нач.) (розница)		
8			Вед. спец. (розница), Вед. менедж.	Зав.кассой	
7		Спец. 1-кат.	Спец. 1кат.(розница)		Ведущий менеджер по кадрам / ведущ. компьютерщик / юрист
6		Спец. администрация	Спец. (розница)/менедж.		Компьютерщик
5		Бухгалтер	Оператор	Старший кассир / Кассир-контроллер	Кадр менедж.
4			Кассир (розница) /Контроллер (ОП)	Кассир (центр.касса)	
3					Шофёр
2					Архивариус /Секретарь
1					Уборщица

Укрупненные категории



Анализ конкурентоспособности вознаграждения с помощью оценки должностей



Пример построение системы окладов

категории	% к среднему значению
5	+30%
4	+ 15%
3	среднее
2	-15%
1	-30%

Пример. Система грейдов в Сбербанке





Принцип построения переменной части вознаграждения



Требования к показателям премирования:

1. Социальная и экономическая логика
2. Показатели и условия премирования не должны противоречит друг другу
3. Учитывается специфика категорий персонала
4. Наличие учета и отчетности внутри предприятия

5. Понимание и одобрение показателей (признание важности для Компании и справедливым по отношению к трудовому вкладу).

Управление по целям - MBO (Management by objective)

MBO (Management by objective) - систематический и организованный подход, позволяющий менеджменту фокусироваться на достижении целей и добиваться наилучшего результата с помощью доступных ресурсов..

MBO (Management by objective) – это работа менеджмента по формулировке ключевых целей и задач организации, донесения их до сотрудников, обеспечения их необходимыми ресурсами, а так же распределение ролей и ответственности за достижение поставленных целей (сверху вниз).

MBO (Management by objective) – это подход к управлению, который можно определить как процесс выявления и постановки целей и критериев эффективности для подразделений и/или для конкретных сотрудников и координация усилий по их достижению.

Основные принципы MBO (Management by objective)

- Объекты управления, цели которых не могут быть описаны - неуправляемы
- Правильное понимание целей создает возможность их достижения
- Цели могут корректироваться во времени (с извещением объекта управления)
- Цели должны быть описаны по технологии SMART
- Объект лучше всего описывать в 3-5 целях
- Необходимый элемент (принцип) построения системы управления по целям – механизм обратной связи.

Технология постановки целей SMART

- Specific – конкретность

Цель должна быть сформулирована максимально конкретно, без использования общих фраз и абстрактных понятий.

- Measurable – измеримость

«Все что измеримо – может быть достигнуто». «Нельзя управлять тем, что нельзя измерить»

- Achievable – достижимость/реалистичность

Цель должна быть достижимой (выполнимой) и в тоже время достижимой не автоматически.

Цель должна быть «принята» и понята исполнителем.

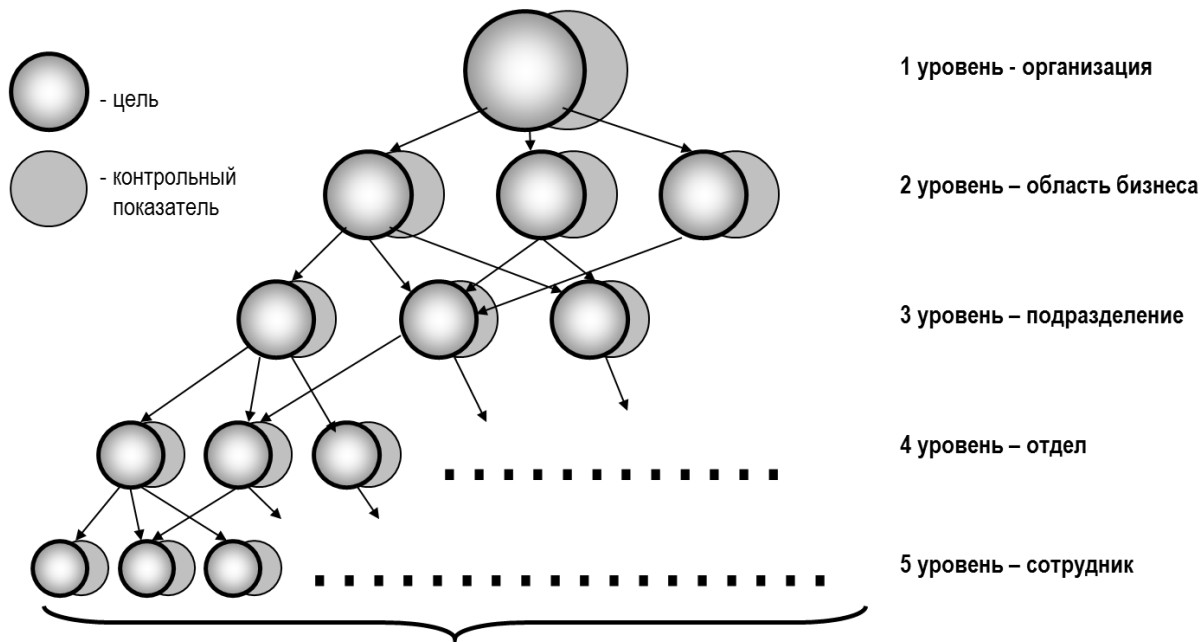
- Relevant – релевантность

Цель должна быть согласована со стратегией компании (бизнес-направления) и в тоже время находиться в «зоне влияния» исполнителя (важными для него).

- Time-bound – определенность во времени

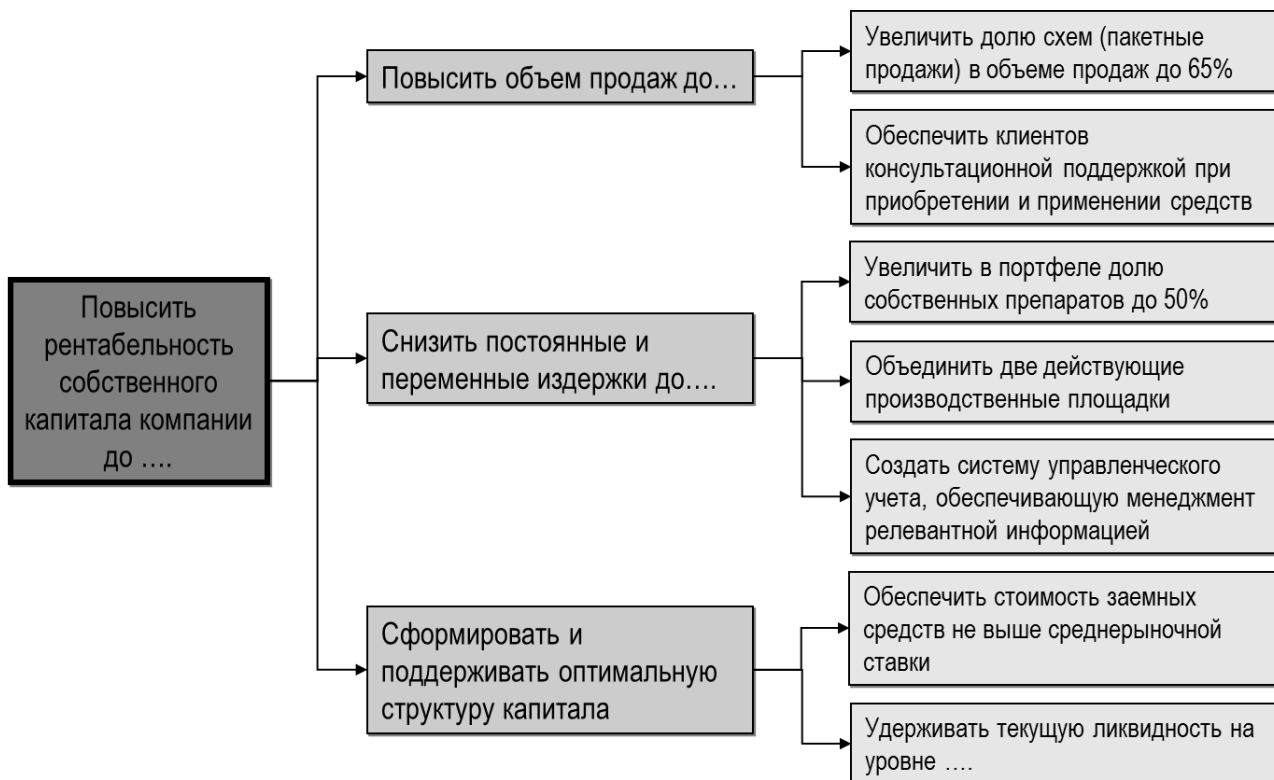
В формулировке цели должны быть указаны точные сроки ее выполнения. Задача должна «мониториться» в процессе ее реализации.

Зависимость целей в организации

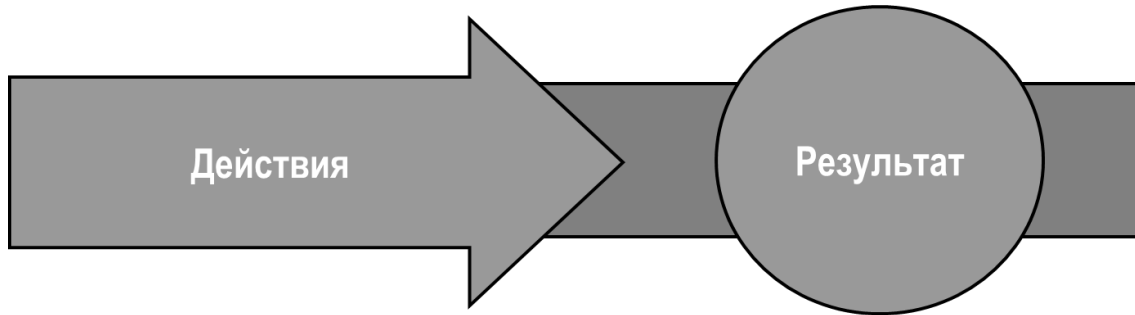


Сумма всех целей последнего уровня должна приводить к реализации корневой цели (цель верхнего уровня).

Пример декомпозиции целей



Правила определения целей: цель – ожидаемый результат, а не действие



Исследовать потребности клиентов



Рост доли на рынке

Разработать план организационного развития



Оптимизированная структура

Улучшить межфункциональное взаимодействие



Согласованность и приверженность

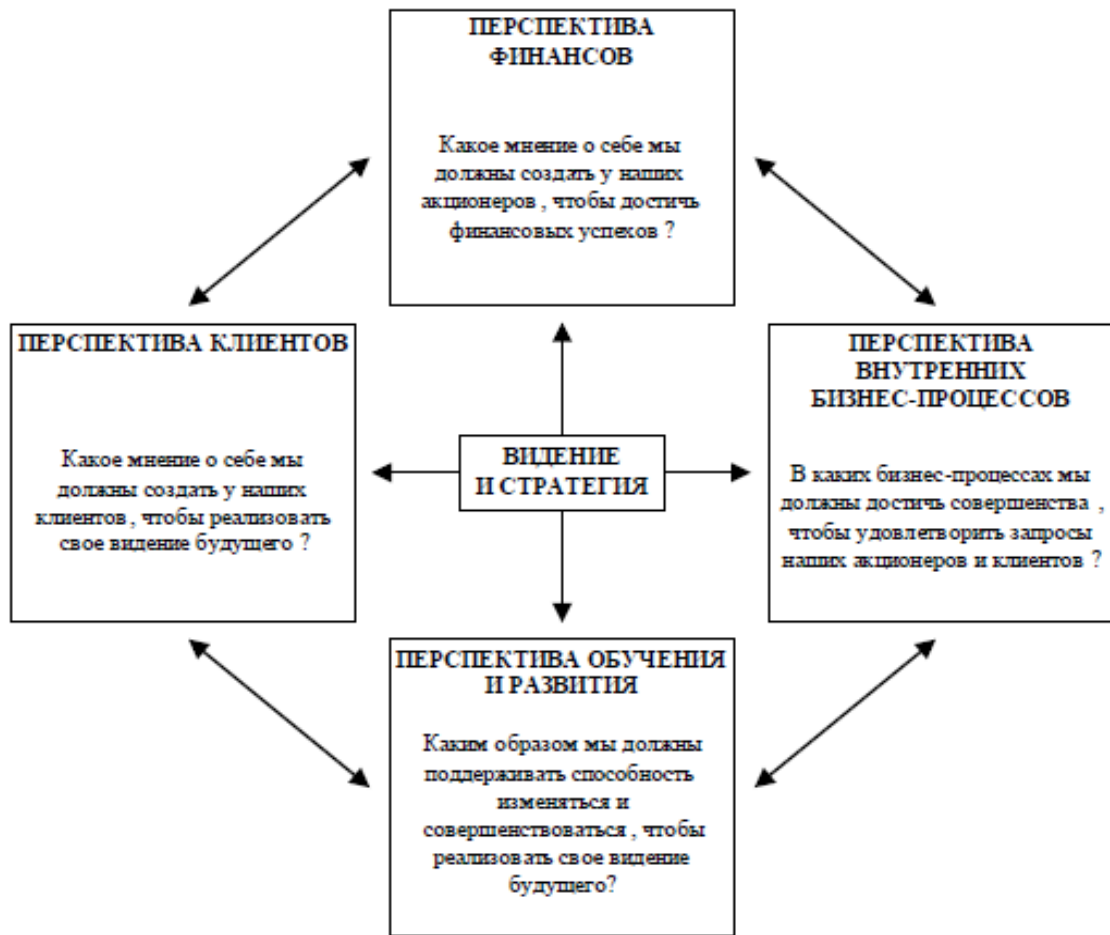
Система сбалансированных показателей

BSC (balanced scorecard), или система сбалансированных показателей (ССП) – это инструмент реализации стратегии.

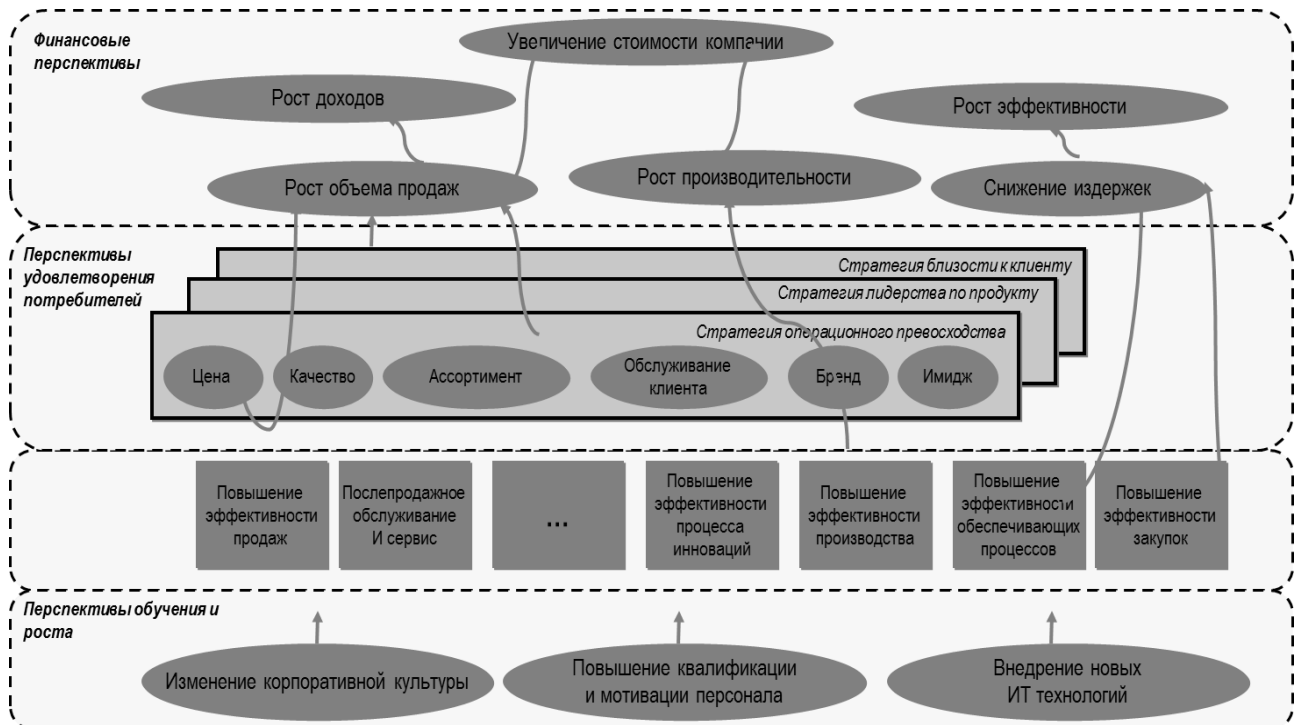
ССП является инструментом стратегического и оперативного управления, который позволяет связать стратегические цели компании с бизнес-процессами и повседневными действиями сотрудников на каждом уровне управления, а также осуществлять контроль за реализацией стратегии.

ССП показателей дополняет систему финансовых параметров, указывая:

- откуда берется рост доходов;
- какие клиенты его обеспечивают и почему;
- ключевые бизнес-процессы, на усовершенствовании которых должна сосредоточиться компания, чтобы как можно лучше донести свое уникальное предложение до потребителя;
- направление инвестиции (во что инвестируем).



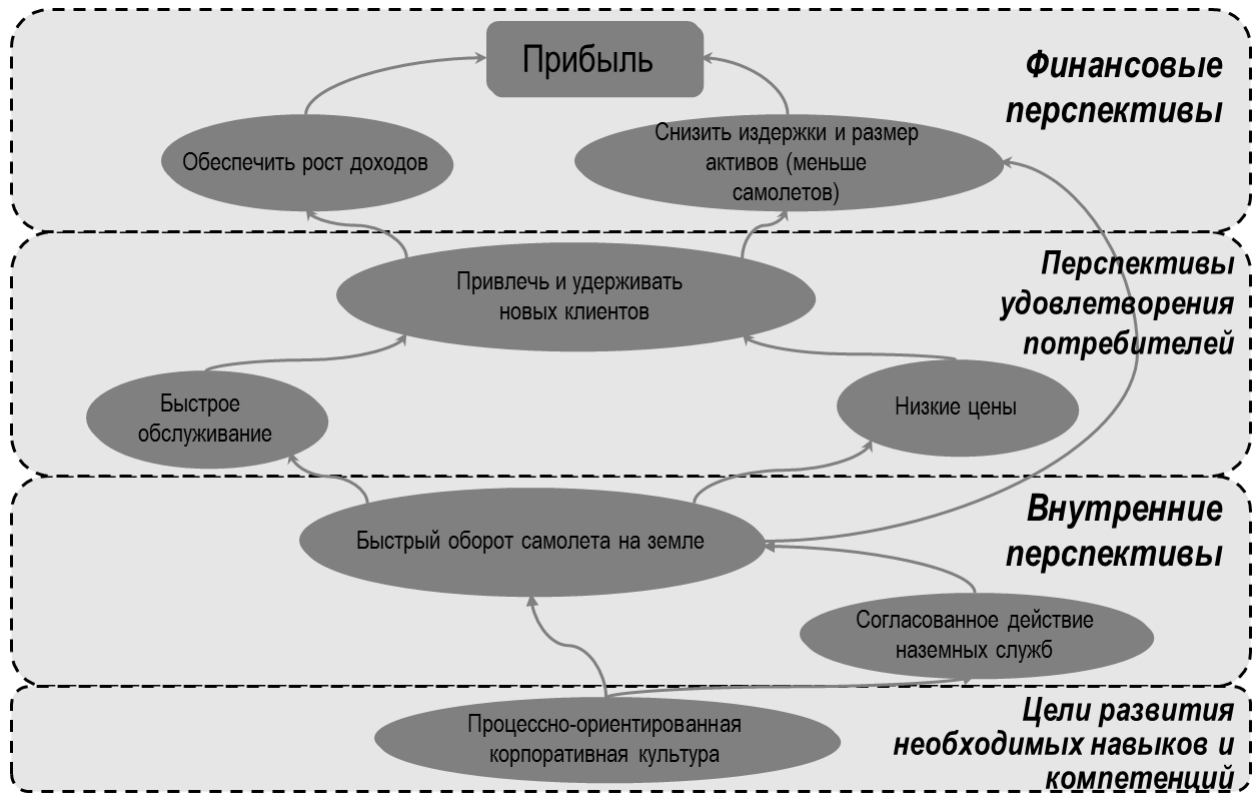
Карта сбалансированных показателей (Balanced Scorecard)



Источник: Нортон, Каплан «Карта сбалансированных показателей», 2003

Пример: карта сбалансированных стратегических целей Southwest Airlines

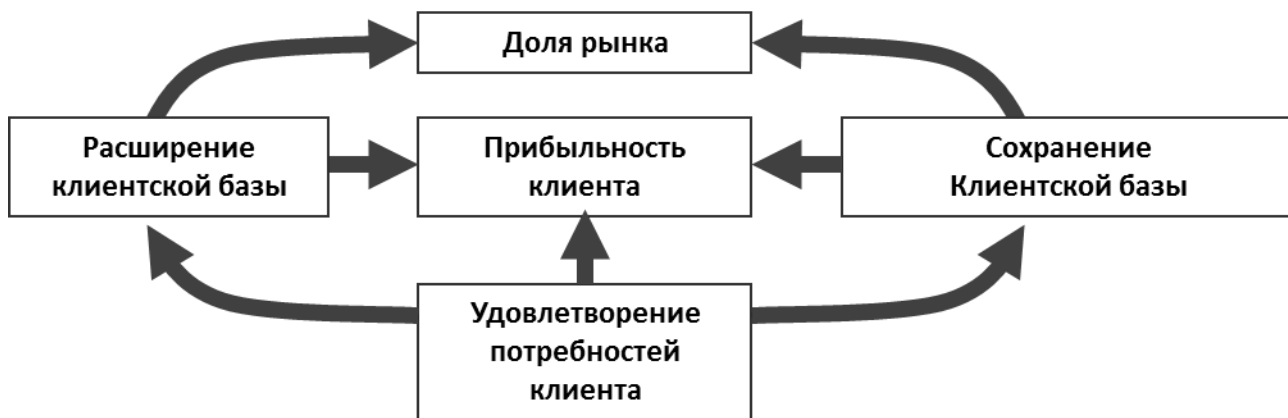
Стратегическая цель – повысить операционную эффективность



Финансы. Пример

Стадия	Стратегические направления		
	Рост дохода и расширение структуры деятельности	Сокращение издержек и увеличение производительности	Использование активов
Сбор «урожая»	<ul style="list-style-type: none"> Показатель роста объема продаж в сегменте рынка Процент дохода от продаж нового продукта или услуги новым клиентам 	<ul style="list-style-type: none"> Доходы / Персонал 	<ul style="list-style-type: none"> Инвестиции (процент продаж) Исследования и развитие (процент продаж)
Устойчивое состояние	<ul style="list-style-type: none"> Перекрестные продажи Процент дохода от нового использования уже существующего продукта Прибыльность продукта и клиент 	<ul style="list-style-type: none"> Собственные издержки против издержек конкурентов Сокращение издержек Косвенные издержки (процент продаж) 	<ul style="list-style-type: none"> Коэффициент ликвидности оборотного капитала (денежный цикл) Коэффициент использования активов
Рост	<ul style="list-style-type: none"> Прибыльность продукта и клиент Процент неприбыльных клиентов 	<ul style="list-style-type: none"> Себестоимость единицы (единицы производства, сделки) 	<ul style="list-style-type: none"> Окупаемость Производительность

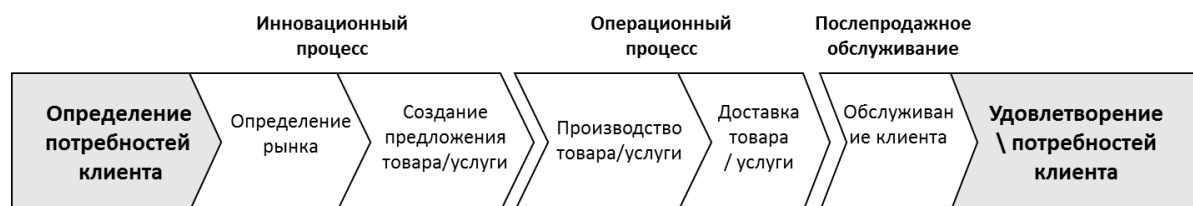
Клиенты. Пример



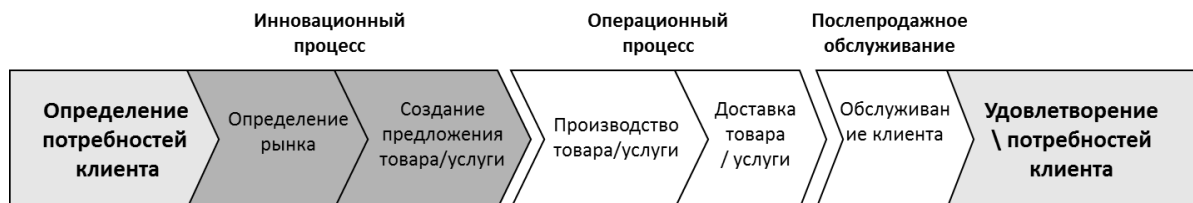
Доля рынка	• Отражает долю предприятия на данном рынке (с точки зрения количества клиентов, затраченных денежных средств или объема проданных товаров)
Расширение клиентской базы	• Оценивает в абсолютных или относительных единицах показатель, отражающий расширение клиентской базы компании, которая привлекает или завоевывает клиентов
Сохранение клиентской базы	• Оценивает в абсолютных или относительных единицах показатель, отражающий сохранение имеющейся клиентской базы компании
Удовлетворение потребностей клиента	• Оценивает степень удовлетворенности клиента в соответствии со специальными критериями результатов деятельности
Прибыльность клиента	• Оценивает чистую прибыль от клиента или сегмента рынка, после того как осуществлены исключительные затраты на их поддержание

Внутренние бизнес-процессы. Пример

Составляющая внутренних бизнес-процессов — общая модель стоимостной цепочки:



Составляющая внутренних бизнес-процессов — инновации:



Из всех бизнес-процессов компании необходимо выбрать ключевые и сфокусироваться на их совершенствовании.

Пример: фрагмент ССП

	Стратегические цели	Показатели	Целевые значения
Процессы	Цели, на которые влияет HR	Показатели корпоративной ССП, на которые влияет HR	Достаточно высокие по сравнению с конкурентами
	Повысить эффективность HR-службы	<ul style="list-style-type: none"> • HR затраты на одного работника компании • HR затраты/целевой объем затрат 	<ul style="list-style-type: none"> • 90% от нормы • 100%
Клиенты	<ul style="list-style-type: none"> • Создать позитивную рабочую обстановку • Стать стратегическим партнером 	<ul style="list-style-type: none"> • Результаты опроса (удовлетворенность персонала) • Удовлетворенность заинтересованных сторон 	<ul style="list-style-type: none"> • на балл выше, чем в прошлом году • на 0,3 балла выше, чем в прошлом году
	<ul style="list-style-type: none"> • Достичь операционного совершенства • Обеспечить стратегическую поддержку бизнеса 	<ul style="list-style-type: none"> • Количество жалоб • Время заполнения вакансии • Готовность человеческого капитала к реализации стратегии • Доля сотрудников, персональные цели которых приведены в соответствие со стратегией фирмы 	<ul style="list-style-type: none"> • Уменьшение на 50% • 20 дней • 100% • 70%

Взаимосвязь целей и контрольных показателей

С помощью системы целей и контрольных показателей компания говорит сотрудникам ЧТО они должны сделать и устанавливает стандарты того, КАК ХОРОШО они должны сделать это.

Что должны делать?

Цель – конкретный желаемый результат в будущем. Соглашение сторон (исполнителя и поручителя) относительно результатов деятельности.

Как хорошо должны сделать это?

Контрольный показатель– характеристика или параметр, с помощью которого мы будем измерять достижение поставленной цели.

Контрольным показателем в процессе достижения целей, характеристиками результативности или эффективности работы сотрудника и бизнес-процесса в целом является - ключевой показатель эффективности (KPI) .

Ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicators)

KPI - система оценки, которая помогает организации определить достижение стратегических и тактических (операционных) целей.

KPI – инструмент измерения поставленных целей.

(Если показатель, который вы придумали не связан с целью, то есть не образуется исходя из ее содержания, тогда нельзя использовать данный термин)

KPI – составляющая как системы управления по целям, так и системы сбалансированных показателей.

Пример определения KPI - что измеряем, то и получаем!



Пример современных технологий в области мотивации персонала

ОРГАНИЗАЦИЯ: Группа компаний МТС.

НАЗВАНИЕ ПРОЕКТА: «Комплексная программа по вовлечению сотрудников в развитие клиентоориентированной культуры в Группе компаний МТС «Вместе мы создаем лучший клиентский опыт».

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ ПРОЕКТА: Основной идеей комплексной программы стало вовлечение персонала в процесс развития клиентоориентированной корпоративной культуры компании. Программа стала первым масштабным внутрикорпоративным проектом Группы компаний МТС, в котором были задействованы не только головной офис и все регионы России, но и другие страны присутствия компании - Армения, Украина. Задачей HR-блока как главного бизнес-партнера стало не только донесение новых ценностей до каждого сотрудника, но и создание сильной клиентоориентированной культуры внутри Группы.

5. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

Эффективный персонал - одним из наиболее значимых стратегических ресурсов и конкурентных преимуществ организаций. При этом ситуация на кадровом рынке такова, что практически любая компания испытывает острую нехватку профессионально подготовленных, эффективных сотрудников. Поэтому большинство компаний инвестирует в персонал, в его обучение и развитие.

Развитие персонала – это комплекс мероприятий, направленных на повышение профессиональной и управленческой компетентности персонала компании для более эффективного достижения целей и задач организации.

Все организации в кризисный и посткризисный период стремились выделить ключевой персонал для развития и удержания. Основное место среди ключевого персонал в крупных и средних российских организациях сегодня занимает кадровый резерв.

Кадровый резерв - это группа работников:

- потенциально способных к более сложной, в том числе управленческой, деятельности;
- отвечающих требованиям, предъявляемым
- соответствующей должностью;
- прошедших систематическую целевую подготовку через обучение и развитие.

Работа с кадровым резервом состоит из следующих этапов: планирование, отбор, формирование, обучение и развитие, оценка кадрового резерва.

На этапе обучения и развития кадрового резерва большинство российских компаний применяет типовые методы.

Обучение на рабочем месте	Обучение вне рабочего места
1. Производственный инструктаж;	1. Конференции;
2. Освоение смежных специальностей;	2. Лекции, семинары;
3. Стажировка в должности;	3. Тренинги;
4. Горизонтальная и вертикальная ротация;	

Современные методы развития кадрового резерва

Коучинг	Coaching
Менторинг	Mentoring
Наставничество	Buddying
	Shadowing
Консультирование	Counselling
Супервизия	Supervision
Обучение действием	Action Learning

Коучинг

Коучинг (англ. Coaching) — инструмент личностного и профессионального развития, формирование которого началось в 70-х годах XX века. Истоки коучинга лежат в спортивном тренерстве, позитивной, когнитивной и организационной психологии, в представлениях об осознанной жизни и возможностях постоянного и целенаправленного развития человека.

Коучинг — это система реализации совместного социального, личностного и творческого потенциала участников процесса развития с целью получения максимально возможного эффективного результата.

По области применения, различаются карьерный коучинг, бизнес-коучинг, коучинг личной эффективности, лайф-коучинг.

По участникам коучинга различаются индивидуальный и корпоративный (групповой) коучинг.

По формату существуют очный (личный и фотокоучинг) и заочный (телефонный и интернет-коучинг).

Основной целью коучинга как метода развития является помощь сотруднику в том, чтобы он самостоятельно нашел решение той или иной реальной проблемы или задачи.

Для развития управленческого кадрового резерва используется как индивидуальный, так и групповой (корпоративный) коучинг.

Менторинг

Ментор - руководитель, учитель, наставник, воспитатель, неотступный надзиратель чей-либо, как правило - это внутренний сотрудник организации.

Менторинг — это альянс специалистов, созданный, чтобы помочь развитию одного или обоих участников этой программы.

Менторинг - передача знаний и навыков, готовых решений от ментора к ученику.

Целью процесса менторинга является – довести сотрудника до такого этапа в профессиональном развитии, в котором он сможет самостоятельно и с полной ответственностью реализовать порученные ему профессиональные задания.

Менторинг необходим:

- если в компании недостаточное количество опытного персонала среднего возраста. В такой ситуации наставничество жизненно необходимо для передачи знаний и опыта от старшего поколения молодому.
- если качество среднего и высшего профессионального образования не соответствует требованиям бизнеса.
- если в организации внедрены и функционируют HR-системы, для которых наставничество является неотъемлемой частью.
- если в компании запланирован приток большого количества новых сотрудников.
- если наблюдается резкое падения качества или других производственных показателей.

Buddying

«Buddying» (англ.) — это поддержка, помощь сотрудников друг другу для достижения производственных целей.

Buddying основан на предоставлении друг другу информации и/или объективной и честной обратной связи. Иногда buddying называют неформальным наставничеством, равноправным коучингом.

Этот метод используется в следующих случаях:

- для обучения сотрудника в процессе адаптации (как новичка, так и при ротации сотрудника на другую позицию внутри компании).
- для повышения эффективности процесса преобразований в компании.
- для передачи информации между подразделениями компании.
- для передачи информации между компаниями, которые имеют общие проекты.
- для развития «поведенческих» навыков сотрудников.
- как инструмент для командообразования.

Shadowing

Job Shadowing - в дословном переводе с английского означает «рабочая тень» или в другой трактовке — «бытие тенью».

Суть - обучающийся становится «тенью» опытного сотрудника в реальной рабочей обстановке, следует за ним, как тень, в течение одного или трех рабочих дней. Обучающийся имеет возможность обсуждать рабочие ситуации не только с сотрудником, «тенью» которого он является, но и с другими специалистами, а также получать информацию об особенностях той или иной должности.

Цель метода — наблюдение и изучение особенностей работы сотрудника компании, можно стать «тенью» любого специалиста организации (от линейного сотрудника до менеджера высшего

звена), все зависит от того, каким навыкам вы хотите обучить будущего или уже работающего специалиста.

Данный метод развития используется в основном для: стажеров; выпускников вузов и кадрового резерва.

Метод можно использовать в следующих направлениях:

1. Профорientация. Прием на временную работу студентов последних курсов, которые могут получить информацию «из первых рук».

2. Первичная адаптация. Достигается понимание своих профессиональных задач и должностных обязанностей.

3. Повышение интеграции между подразделениями компании. Передача опыта компании, в процесс которого вовлекаются сотрудники всех уровней организационной иерархии.

4. Обмен опытом (работа с более опытным или успешным сотрудником).

5. Обучение специалистов кадрового резерва.

Counselling

Counselling (англ.)- получение консультации от приглашенного работником специалиста для решения конкретных личных проблем.

Co-Counselling (англ.)- метод взаимного консультирования или личностного развития работника «Ты мне расскажешь свои проблемы, а я тебе - свои».

Таким образом, консультирование работника по его запросу проводит внутренний или внешний консультант. Консультирование может быть карьерным или личностным, реже профессиональным.

Отличие консультирования в том, что сотрудник является клиентом консультанта и не обязан реализовывать полученные знания или возможности. Отличие взаимного консультирования от buddying заключается в решении, как правило, личных, а не производственных проблем.

Супервизия

«Супервизия» (от лат. «смотреть сверху») - это профессиональное консультирование и анализ как целесообразности и качества использования практических подходов и методов консультирования, так и отношений, возникающих между клиентом и консультантом, т.е. один из методов теоретического и практического повышения квалификации специалистов в области консультирования.

Супервизия применяется, когда есть:

- необходимость активного обучения и развития в сжатые сроки менеджеров по персоналу, менеджеров по развитию, тренинг-менеджеров, бизнес-тренеров, бизнес-психологов, других сотрудников творческих специальностей;

- необходимость осмысления своей деятельности и решения возникающих проблем.

Супервизия может быть групповой или индивидуальной и может проходить в следующих форматах:

1. супервизия работы с реальной группой, на которую приглашается супервизор как участник; после окончания происходит разбор проделанной работы.

2. супервизия как консультация супервизора.

3. супервизия работы как разбор конкретного случая в работе сотрудника.

4. супервизия как демонстрация своей работы тренера, коуча или консультанта на супервизорской группе.

5. супервизия как участие в разборе работы другого специалиста на примере демонстрационного показа или представленного конкретного случая.

Супервизия предназначена для специалистов, которые хотят получить обратную связь о своей работе, разобрать типичные ошибки и найти ответы на свои вопросы, увидеть свои точки роста.

Обучение действием.

Обучение действием - решение реальных проблем компании, не имеющих однозначного решения в ходе обучения.

Формула обучения действием: $L=P+Q$. То есть Обучение (Learning) происходит за счет программных знаний (Programmed knowledge) и вопросов, приводящих к инсайтам (insightful Questioning).

Данный метод развития применяется, если есть необходимость сложных изменений в организации или имеется наличие нерешаемых организационных или производственных проблем.

Основные принципы обучения действием:

- Обучение и действие должно происходить одновременно.
- Реальная проблема, не имеющая однозначного ответа, требующая срочного решения.

Характеристикой метода считается то, что участники сразу решают свои актуальные задачи с помощью необходимых знаний. Участникам не приходится переносить знания и умения, полученные в учебных условиях на реальную ситуацию. Кроме того, происходит одновременное усвоение новых знаний и решение значимых задач.

Сотрудники берут собственное развитие в собственные руки и добиваются реальных результатов в производственной деятельности уже в ходе обучения. Анализируя возможности практического применения технологии “обучение действием”, следует отметить ее эффективность при решении следующих задач организации:

- организационное развитие и осуществление изменений.
- развитие менеджмента и подготовка резерва.

По результатам рассмотрения современных методов развития кадрового резерва в сравнительной таблице соотношения категорий кадрового резерва и методов их развития

представлены возможные эффективные способы использования современных методов развития кадрового резерва.

Категории персонала	Методы развития персонала
Высшее руководство Управленческий кадровый резерв	Coaching Counselling
Средний менеджмент Кадровый резерв	Mentoring Supervision Action Learning Counselling Buddying
Специалисты Молодежный кадровый резерв	Mentoring Supervision Counselling Shadowing Buddying

Таким образом, рассмотрев современные методы развития кадрового резерва можно сделать вывод о том, что российским компаниям не следует ограничивать свою работу с кадровым резервом типовыми методами развития. Современные методы развития кадрового резерва дают возможность организациям получить реальное конкурентное преимущество за счет развития удержания человеческого капитала.

Комплексные решения в области обучения и развития персонала: создание корпоративных университетов

В сегодняшней быстро меняющейся бизнес-среде одной из главных проблем любой организации становится неполное соответствие знаний, навыков и компетенций работников вызовам внешней среды и требованиям бизнеса, отсутствие программ специальной подготовки руководящих кадров для конкретных направлений деятельности. В соответствии с общепринятой международной и отечественной практикой наиболее действенным способом выработки системного мышления у руководителей, развития профессиональных навыков и совершенствования корпоративной культуры является обучение и многоаспектное развитие управленческого звена, формирование эффективных инструментов накопления и распространения знаний внутри организации. В большинстве случаев подобное обучение осуществляется путем создания корпоративных университетов – образовательных подразделений организаций и холдингов.

На сегодняшний день корпоративные университеты (центры развития персонала, центры профессионального образования) созданы в большинстве крупных российских компаний. Причиной их создания стали растущие требования работодателей к сотрудникам в плане повышения уровня компетентности и способности овладения новыми знаниями, а также неудовлетворенность уровнем компетенций выпускников высших учебных заведений. При этом важно отметить, что подготовка работников по программам высшего профессионального образования не является задачей корпоративного университета. Он в первую очередь является методологом, координатором, организатором предоставления услуг по развитию и обучению работников. Набор функций

корпоративного университета постепенно расширяется: от непосредственной координации, организации развития и обучения работников корпоративные университеты в российской практике переходят к формированию центров компетенций, оценке персонала, управлению знаниями и внутреннему консалтингу.

В основной массе корпоративные университеты обращают особое внимание на подготовку исключительно управленческого звена, создавая сбалансированную систему обучения руководящих кадров инновационным профессиональным знаниям и современным технологиям управления. При этом корпоративный университет не заменяет, а органично дополняет существующую в отрасли или отдельной компании систему подготовки и развития персонала, агрегируя все имеющиеся методические и структурно-организационные решения и обеспечивая качественный прорыв в уровне профессионального развития персонала на направлениях, признанных приоритетными с точки зрения стратегии.

Безусловно, в бизнес-практике существуют и другие варианты организации обучения руководящего звена работников – полный аутсорсинг функций по обучению и развитию, делегирование указанных функций структурным подразделениям и в регионы, и т.п. Однако с учетом масштабов бизнеса и необходимости единства методологии обучения для крупных компаний или холдингов подобные варианты представляются неприемлемыми. Так, полный аутсорсинг невозможен, поскольку не существует внешних организаций (бизнес-школ, вузов, консалтинговых компаний и др.), способных целиком взять на себя роль корпоративного университета с учетом полного охвата и специфики функций обучения и развития руководителей, которые при этом действовали бы в строгом соответствии со стратегией бизнеса. Делегирование же указанных функций «на места» внутри компаний невозможно по причине недостаточности ресурсов кадровых служб филиалов и структурных подразделений для решения этих задач.

Пример современных технологий в области развития персонала

ОРГАНИЗАЦИЯ: ОАО «РЖД»

НАЗВАНИЕ ПРОЕКТА: Создание и функционирование АНО ДПО «Корпоративный университет РЖД».

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ ПРОЕКТА:

Корпоративный университет РЖД (далее - КУ) начал свою работу 1 июля 2010 года.

КУ является автономной некоммерческой организацией, учрежденной ОАО «РЖД». Стратегическое управление и контроль деятельности университета осуществляется Правлением в составе пяти ключевых руководителей ОАО «РЖД», председателем которого является вице-президент ОАО «РЖД», курирующий блок управления персоналом. Возглавляет университет директор, в подчинении которого находятся 93 сотрудника, распределенных по функциональным блокам: управление знаниями; организация методической работы, обучения, развития и оценки

руководителей; организация работы филиалов университета; организация финансово-экономической, кадровой и юридической поддержки деятельности университета.

Миссия КУ, утвержденная советом директоров ОАО «РЖД»: создание эффективной системы дополнительного корпоративного бизнес-образования на уровне лучших мировых практик на основе ценностно-ориентированного подхода для формирования у руководящего состава нового уровня знаний, компетенций и культуры, необходимых для реализации стратегии компании.

Цели деятельности КУ:

1. Обеспечить системное и планомерное развитие руководителей холдинга «РЖД», входящих в целевые категории для обучения в университете и резерва кадров на эти должности.
2. Сформировать у представителей целевых категорий единые подходы к управленческой деятельности на основе современных технологий и инструментов менеджмента.
3. Способствовать формированию эффективных управленческих команд, работающих в ключевых направлениях деятельности ОАО «РЖД».
4. Обеспечить рост уровня развития корпоративных компетенций у руководящего состава.
5. Обеспечить разработку специализированных программ по запросам функциональных подразделений холдинга «РЖД» и обучение по ним руководителей холдинга «РЖД».
6. Способствовать формированию целевой корпоративной культуры и стиля управления, основанного на лидерских качествах.
7. Содействовать сопровождению изменений в холдинге «РЖД» через обучение и консалтинг проектных офисов по направлениям деятельности.

За 5 лет деятельности КУ построил бизнес-модель, которая способствует достижению стратегических целей. Созданная методологическая база позволила внедрить широкий спектр технологий обучения, развития и оценки. За 5,5 лет деятельности университета более 20 тысяч руководителей холдинга «РЖД» прошли обучение с использованием указанных технологий по более чем 100 образовательным программам.

Реализация индивидуального плана развития (ИПР)

ИПР — это инструмент, помогающий работнику планомерно и целенаправленно развивать у себя необходимые навыки и качества. ИПР представляет собой документ, описывающий цели развития и конкретные действия, позволяющие достичь поставленных целей. ИПР составляется на определённый временной промежуток (обычно от 1 года до 1, 5 лет).

ИПР является инструментом персонального развития, в рамках которого работник получает возможность приобретать новые знания, развивать и совершенствовать навыки, позволяющие достигать намеченных результатов, необходимых для эффективной работы.

Индивидуальный план развития позволяет работнику спланировать и реализовать успех в двух плоскостях:

- повышение эффективности работы на текущей позиции;
- достижение целей профессионального и карьерного роста.

Для каждой из плоскостей необходимо поставить цели развития, подобрать методы развития, точно отвечающие этим целям, составить реалистичный план действий.

Составить индивидуальный план развития работник может самостоятельно или привлечь других людей: своего наставника, непосредственного руководителя или специалиста по развитию вне компании.

Какие возможности дает качественный Индивидуальный план развития:

- детально проанализировать свои сильные стороны и области развития;
- сформировать пошаговый план собственного развития;
- сосредоточить усилия на развитии конкретных управленческих и/или узкопрофессиональных навыков, тем самым ускорив темп развития;
- перевести общие идеи по саморазвитию на уровень конкретных целей и действий;
- оптимально использовать имеющиеся ресурсы для развития навыков;
- оценивать прогресс в развитии выбранных навыков.

Пример современных технологий в области развития персонала

ОРГАНИЗАЦИЯ: АНО ДПО «Корпоративный университет РЖД»

НАЗВАНИЕ ПРОЕКТА: Автоматизированная система управления индивидуальным развитием руководителя (АСУ ИРР)

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ ПРОЕКТА:

Корпоративный университет РЖД создал новую автоматизированную систему управления индивидуальным развитием руководителя ОАО «РЖД» в сети Интранет на портале Корпоративного университета. Система АСУ ИРР была запущена в промышленную эксплуатацию в январе 2012 года. Она позволила слушателям оптимизировать процесс составления и реализации своего Индивидуального плана развития – эффективного инструмента, позволяющего руководителю поэтапно и системно развивать требуемые корпоративные компетенции согласно Модели корпоративных компетенций ОАО «РЖД». АСУ ИРР дает возможность составлять индивидуальный план развития и контролировать сроки его выполнения, получать методическую поддержку в режиме он-лайн, подбирать и проходить индивидуальные тренинги и дистанционные курсы для развития требуемых компетенций, получать доступ к офф-лайн библиотеке бизнес-литературы, работать по программам межсессионной поддержки обучения и развития. К работе с системой с 2012 года приступили слушатели Корпоративного университета РЖД в городах Москва, Санкт-Петербург и Самара.

Процесс составления ИПР в АСУ ИРР Корпоративного университета РЖД включает в себя несколько этапов:

Этап 1. В рамках обучения по программе повышения квалификации «Корпоративный лидер» в 1 модуле в рамках учебного тематического блока «Развитие персональной эффективности руководителя» слушатели изучают ИПР как инструмент персонального развития и тренируются работать с бланком, формулировать цели развития, а также выбирать развивающие действия, необходимые для достижения поставленных целей.

Этап 2. Приняв участие в мероприятии по оценке уровня развития корпоративных компетенций, слушатели получают обратную связь и информацию о своих сильных сторонах и областях для развития. На основе полученных данных слушатели, формулирует или корректирует ранее сформулированные цели развития, исходя из своих ключевых функциональных обязанностей.

Этап 3. Доработка ИПР проводится слушателями на рабочем месте в автоматизированной системе управления индивидуальным развитием руководителя (АСУ ИПР) на портале Корпоративного университета. Методологическая и техническая поддержка на данном этапе работ оказывается специалистами отдела обучения и развития Корпоративного университета РЖД.

Финальная версия ИПР слушателя, включает:

- информацию о слушателе;
- ключевые функциональные обязанности;
- цели развития;
- конкретные методы развития;
- развивающие действия.

Корпоративный университет РЖД рекомендует утвердить ИПР не позднее, чем через 1 месяц после прохождения обучения в 1 модуле образовательной программы «Корпоративный лидер», так как утвержденный индивидуальный план развития является основанием для вызова слушателя на 2 модуль обучения.

Что такое e-learning?

Это способ повышения эффективности обучения через использование **НОВЫХ** методов работы с информацией

Электронное обучение (англ. E-learning, сокращение от англ. Electronic Learning) — система электронного обучения, обучение при помощи информационных, электронных технологий.

Определение специалистов ЮНЕСКО: «e-Learning — обучение с помощью Интернет и мультимедиа».

К электронному обучению относятся:

- самостоятельная работа с электронными материалами, с использованием персонального компьютера, КПК, мобильного телефона, DVD-проигрывателя, телевизора;
- получение консультаций, советов, оценок у удалённого (территориально) эксперта (преподавателя), возможность дистанционного взаимодействия;
- создание распределённого сообщества пользователей (социальных сетей), ведущих общую виртуальную учебную деятельность;
- своевременная круглосуточная доставка электронных учебных материалов; стандарты и спецификации на электронные учебные материалы и технологии, дистанционные средства обучения;
- формирование и повышение информационной культуры у всех руководителей предприятий и подразделений группы и овладение ими современными

информационными технологиями, повышение эффективности своей обычной деятельности;

- освоение и популяризация инновационных педагогических технологий, передача их преподавателям;
- возможность развивать учебные веб-ресурсы;
- возможность в любое время и в любом месте получить современные знания, находящиеся в любой доступной точке мира;
- доступность высшего образования лицам с особенностями психофизического развития.

К плюсам дистанционного образования можно отнести:

- Обучение в индивидуальном темпе - скорость изучения устанавливается самим учащимся в зависимости от его личных обстоятельств и потребностей.
- Свобода и гибкость - учащийся может выбрать любой из многочисленных курсов обучения, а также самостоятельно планировать время, место и продолжительность занятий.
- Доступность - независимость от географического и временного положения обучающегося и образовательного учреждения позволяет не ограничивать себя в образовательных потребностях.
- Мобильность - эффективная реализация обратной связи между преподавателем и обучаемым является одним из основных требований и оснований успешности процесса обучения.
- Технологичность - использование в образовательном процессе новейших достижений информационных и телекоммуникационных технологий.
- Социальное равноправие - равные возможности получения образования независимо от места проживания, состояния здоровья, элитарности и материальной обеспеченности обучаемого.
- Творчество - комфортные условия для творческого самовыражения обучаемого.

Но существуют и очевидные минусы

- Отсутствие очного общения между обучающимися и преподавателем. То есть все моменты, связанные с индивидуальным подходом и воспитанием, исключаются. А когда рядом нет человека, который мог бы эмоционально окрасить знания, это значительный минус.
- Необходимость наличия целого ряда индивидуально-психологических условий. Для дистанционного обучения необходима жесткая самодисциплина, а его результат напрямую зависит от самостоятельности и сознательности учащегося.

- Необходимость постоянного доступа к источникам информации. Нужна хорошая техническая оснащенность, но не все желающие учиться имеют компьютер и выход в Интернет.
- Как правило, обучающиеся ощущают недостаток практических занятий.
- Отсутствует постоянный контроль над обучающимися, который для русского человека является мощным побудительным стимулом.
- Обучающие программы и курсы могут быть недостаточно хорошо разработаны из-за того, что квалифицированных специалистов, способных создавать подобные учебные пособия, на сегодняшний день не так много.
- В дистанционном образовании основа обучения только письменная. Для некоторых отсутствие возможности изложить свои знания также и в словесной форме может превратиться в камень преткновения.

6. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

Оценка персонала лежит в основе многих процессов управления человеческими ресурсами в организации. На основе оценки принимаются решения о трудоустройстве, о формировании программ обучения, о выплате премий др. В этой связи качество и достоверность проведенной оценки имеет особое значение как для работника, так и для компании. Отсюда, сегодня в практике управления человеческими ресурсами особое внимание уделяется разработке методик и инструментов оценки.

В настоящем разделе учебного пособия рассматриваются место и предмет оценки в системе УЧР, основные современные инструменты оценки, пример применения инструментов оценки в ОАО «РЖД».

Оценка работы персонала



Основные методы оценки персонала






Пример: оценка в системе единых корпоративных требований к персоналу ОАО «РЖД»

Система Единых корпоративных требований к персоналу ОАО «РЖД» (ЕКТ) состоит из четырех блоков требований, которые позволяют создать базу для структурированной, объективной оценки и сравнения личных и профессиональных качеств как работников, так и внешних кандидатов.



В ОАО «РЖД» разработана модель корпоративных компетенций, в соответствии с которой оцениваются соответствующие компетенции сотрудников компании.

	Ценности бренда РЖД	Модель компетенций 5К+Л*
	Мастерство	Компетентность
		Клиентоориентированность
	Целостность	Корпоративность и ответственность
		Качество и безопасность
	Обновление	Креативность и инновационность
		Лидерство

Что такое «профессиональные компетенции»?

Профессиональные компетенции – это знания и навыки, которыми должны обладать работники одной группы должностей или профессий для эффективного выполнения своих функциональных обязанностей. Например, что должны знать машинисты, инструкторы об эксплуатации тягового подвижного состава.

Система профессиональных компетенций ОАО «РЖД»:

Модель профессиональных компетенций

Инструменты оценки (шкала и методы)

Профили должностей и профессий

КК – ПК - ?



Пример оценки компетенций

Должность	Компетенция									
	Устройство электровозов	Вождение поездов	Сигнализация	Содержание парка локомотивов	Специализированные АСУ	Организация движения поездов	Инфраструктура	Безопасность движения	Техническая политика	ОТ, ПБ и Э
Машинист-инструктор	3	3	3	1	2	2	2	3	1	1
Машинист электровоза	2	2	2	1	1	1	1	1	0	1
Помощник машиниста	1	1	2	0	1	1	1	1	0	1

Универсальная шкала оценки профессиональных компетенций

Для оценки профессиональных компетенций используется шкала аналогичная корпоративным компетенциям, что позволяет эффективно соотносить результаты оценки.

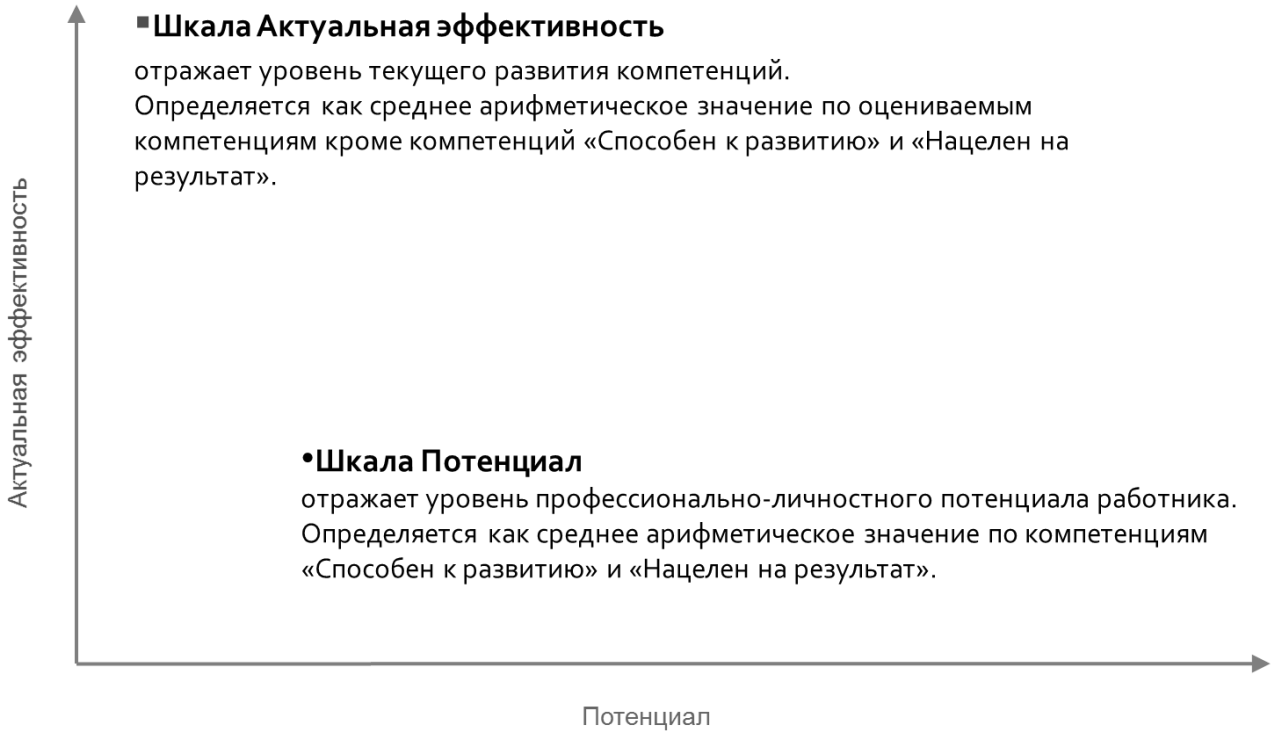
Уровень	Описание
3 эксперт	Глубокое знание элементов компетенции: <ul style="list-style-type: none"> – Самостоятельно решает все текущие рабочие задачи; – Имеет навыки применения данной компетенции в сложных нестандартных ситуациях; – Консультирует и выступает в качестве наставника.
2	Хорошее знание элементов компетенции:

специалист	<ul style="list-style-type: none"> – Является профессионалом в области данной компетенции, способным самостоятельно решать стандартные рабочие задачи; – Обладает навыками применения данной компетенции в стандартных ситуациях.
1 базовые знания	<p>Имеет общее представление о работе в рамках данной компетенции:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Обладает частичным знанием или общим представлением об элементах компетенции: понимает и придерживается основных правил и требований; – Ограниченный навык применения элементов компетенции: Работает под наблюдением коллег и/или прямого руководителя.
0 отсутствие знаний	<p>Не является специалистом в данной области:</p> <ul style="list-style-type: none"> – В рабочей деятельности индикаторы знаний и навыков не проявляются; – Данная оценка означает, что данному специалисту компетенция не требуется.

Шкала оценки компетенций

Балл количественное значение уровня	Название уровня	Содержательное описание уровня
3	Превосходит ожидания	<p>В дополнение к уровню 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Добивается успеха, применяя компетенцию для решения особо сложных задач.
2	Соответствует ожиданиям	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Успешно применяет компетенцию для решения стандартных и новых рабочих задач. ▪ Все элементы компетенции проявляются стабильно и систематически.
1	Требуются улучшения	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Успешно использует компетенцию для решения только стандартных, простых рабочих задач. ▪ Проявляя компетенцию для решения новых задач, добивается лишь частичного успеха. ▪ Элементы компетенции проявляются нестабильно, от случая к случаю.
0	Не соответствует ожиданиям	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Не использует компетенцию в своей работе. ▪ Проявляет поведение обратное тому, которое описано в компетенции.

Стратегии работы с различными категориями персонала: ТЕРМИНЫ

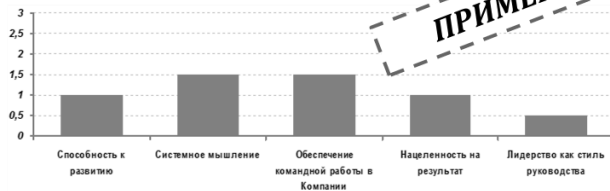


Стратегии работы с различными категориями персонала



Пример возможных выводов и рекомендаций на основе оценки по компетенциям

Петров Петр Петрович



Значения по шкалам*

- 1. Актуальная эффективность 1,2
- 2. Потенциал 1,0

** – Конкретные значения перехода из одного квадранта в другой будут формироваться на следующих этапах проекта*

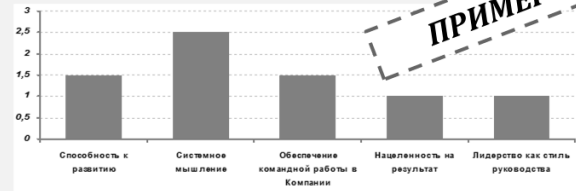
Выводы по развитию и обучению:

- 1. Проанализировать свои сильные стороны и зоны развития, совместно с руководителем сформировать цели развития на 6 месяцев.
- 2. Изучить не менее 2-3 книг по темам: лидерство и мотивация персонала.
- 3. Совместно с руководителем сформировать проектное задание, в котором выступить в качестве организатора и лидера.

Стратегия работы с Петровым П. П.:

- Использовать на текущих позициях
- Мотивировать на развитие
- Обучать

Иванов Иван Иванович



Значения по шкалам*

- 1. Актуальная эффективность 1,7
- 2. Потенциал 1,5

Выводы по развитию и обучению:

- 1. Сформировать пошаговый план личного развития с описанием четких сроков и инструментов.
- 2. Пройти обучение по навыкам формирования и управления командной деятельности.
- 3. Пройти дополнительное обучение и внести в план личного развития изучение литературы по темам: лидерство и мотивация персонала.

Стратегия работы с Ивановым И. И.:

- Удерживать
- Мотивировать на развитие
- Включать в кадровый резерв (краткосрочное развитие карьеры)



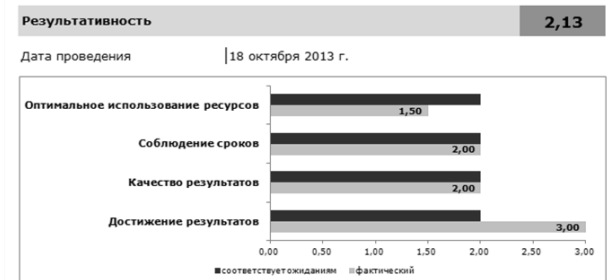
Автоматизация системы ЕКТ

The screenshot displays the EKT system interface. On the left is a login window for 'РЖД Российские железные дороги' with fields for 'Пользователь' and 'Пароль', and a 'Вход в систему' button. The main area shows a 'Журнал оценочных мероприятий' and a 'Документы сотрудника' section. A questionnaire titled 'Анкета кандидата в кадровый резерв' is open, showing a question: 'Готов претендовать на место в кадровом резерве холдинга?' with radio button options: 'Нет', 'Скорее нет, чем да', 'Скорее да, чем нет', and 'Да'. A 'Самооценка' section is also visible.

Фрагмент отчета по результатам оценки в системе ЕКТ

Личные данные	
ФИО кандидата	Серебряков Апполон Алексеевич
Штатная должность	Заместитель начальника депо
Подразделение	Эксплуатационное локомотивное депо уездного города N
Предприятие	Николаевская дирекция тяги
Филиал	ЦТ
Образование и опыт работы	
Образование и квалификация (год окончания, образовательная организация, полученная квалификация)	2005 Иркутский государственный университет путей сообщения Электрический транспорт железных дорог Инженер путей сообщения
Общий трудовой стаж	8 лет
в том числе непрерывный	6 лет

Результаты оценки по системе ЕКТ	
Корпоративные компетенции	Профессиональные компетенции
1,60	2,52
Результативность	Потенциал и мобильность
2,13	2,40



Результативность отражает уровень успешности работника в достижении рабочих целей и задач. Оценивается с учетом мнения самого работника и его непосредственного руководителя.

Потенциал и мобильность 2,40

Готов к переезду

Тест "Бизнес- IQ"
Интеллектуальный потенциал
Дата проведения | не проводился

Потенциал развития 2,40

Дата проведения | 18 октября 2013 г.

Потенциал и мобильность прогнозирует успешность профессионального и карьерного роста работника. Потенциал развития включает в себя морально-этические качества, способность к обучению и развитию, желание делать карьеру в компании, а также готовность к переезду в случае кадрового назначения. Эти критерии оцениваются с учетом мнения самого работника и его непосредственного руководителя. Тест «Бизнес IQ» оценивает интеллектуальный потенциал работника.

Значения шкалы оценки:
3 – Превосходит ожидания
2 – Соответствует ожиданиям
1 – Требуется улучшения
0 – Не соответствует ожиданиям

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках данного учебного пособия были рассмотрены некоторые современные технологии управления персоналом, приведены примеры их реализации в компаниях, представлены актуальные тенденции в сфере управления персоналом, определяющие смену технологий.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. /Пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2009. – 848 с.: ил. – (Серия «Классика МВА»).
2. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учеб. / А.Я. Кибанов.- М.: ИНФРА-М, 2012
3. Мордовин С.К., Управление персоналом. Современная российская практика, 2-е издание - СПб, Питер, 2004, - 18,8 п.л.
4. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Апенько С.Н., Мерко А.И. Мотивация персонала: Учебное пособие. Практические задания (практикум). – М.: Издательство «Альфа-Персс», 2010. – 640 с.
5. Системы оплаты труда: Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: ООО «Юнайтед Пресс», 2009. – 212 с. (Серия «Классика Harvard Business Review»).

Св. план 2015 г., поз.241

ЕПИШКИН ИЛЬЯ АНАТОЛЬЕВИЧ
ШОБАНОВ АНДРЕЙ ВИТАЛЬЕВИЧ
ПОКУСАЕВ ОЛЕГ НИКОЛАЕВИЧ

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Учебное пособие для студентов бакалавриата, обучающихся по направлениям подготовки
«Экономика» и «Управление персоналом»

Подписано в печать

Формат 60 x 84/16

Усл. печ. л.

Тираж 100 экз.

Заказ №.....

150048, г. Ярославль, Московский проспект, д. 151.

Типография Ярославского филиала МИИТ