

ОТЧЕТ О РАБОТЕ XI ОМСКОГО КАДРОВОГО ФОРУМА

Стремительные темпы развития управления человеческими ресурсами ставят перед наукой и практикой много вопросов, в том числе принципиальных. Одна из групп вопросов – развилка развития – об интеграции зарубежных методик в практику отечественных организаций. Для оценки этой развилки на форум были приглашены партнеры из Италии, Германии, Сербии, которые поделились своими новейшими разработками. Потенциал и ограничения использования – вопрос для обсуждения и размышлений участников форума.

С каждым годом меняются требования к HR-менеджменту в организациях. Все более отчетливо определяется тренд интеграции HR-деятельности в бизнес. Каким должен быть менеджер по персоналу? Снова вопрос, но уже в более структурированной форме – в виде профессионального стандарта и опыта сертификации. На Форуме возникла уникальная возможность обсудить проект еще до его утверждения. Возможно, в Омском регионе также можно будет перейти к региональной сертификации – вопрос, который обсуждается уже не менее пяти лет.

Много лет обсуждается тема подготовки управленцев, формирования команд, рынка труда в регионе. Деятельность Омского кадрового форума существенно определяется этой тематикой. В этом году сквозным вопросом стало обсуждение включенности управленцев в программы развития региона – почему часто омские управленцы востребованы в организациях других регионов, а наши предприятия испытывают менеджерский дефицит?

Начался XI Омский кадровый форум с Международной научно-практической конференции «Управление человеческими ресурсами: развилки и противоречия развития», которую открыли представители региональной власти. Далее работа форума продолжилась в формате мастер-классов и дискуссионных площадок. В этом году мастер-классы были проведены на следующие темы: «Удовольствие от работы или необходимость», «Токсический персонал – методики диагностики и механизмы повышения лояльности», «Управление персоналом, основанное на компетенциях». На дискуссионных площадках обсуждались вопросы корпоративной социальной ответственности, профессионального стандарта специалиста по управлению персоналом, самоорганизации менеджеров по персоналу и механизмы включения управленческого потенциала в стратегию развития региона. На тренинге «Фабрика звезд: выявить таланты, развить их компетенции и обеспечить лояльность» оттачивались навыки по реализации различных ролей менеджера по персоналу.

Традиционно в рамках форума состоялась всероссийская студенческая олимпиада по управлению персоналом, в которой приняли участие семь команд из шести городов Урала, Сибири, Дальнего Востока и Сербии. Победителем стала команда Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского (сборная специальностей «Экономика труда» и «Управление персоналом»). Краткий обзор круглых столов и мастер-классов, прошедших в рамках форума, представлен в материалах нашего выпуска.

ТОКСИЧЕСКИЙ ПЕРСОНАЛ – МЕТОДИКИ ДИАГНОСТИКИ И МЕХАНИЗМЫ ПОВЫШЕНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ

Ведущие мастер-класса: Мауро Гатти – профессор кафедры менеджмента Римского университета Ла Сапиенца, Италия; Алена Эдуардовна Федорова – доцент кафедры социологии и социальных технологий управления Уральского федерального университета, директор Центра международного сотрудничества СРОО «Ассоциация руководителей и специалистов по управлению человеческими ресурсами».

«Toxic» – токсичный, токсический. Соответственно, токсический персонал (toxic personnel) определили как персонал, наносящий вред. Именно такая интерпретация была предложена слушателям мастер-класса.

Далее слушателям были предложены результаты занимательного опроса, который включал в себя следующие вопросы и ответы на них:

1. Сталкивались ли Вы когда-нибудь с грубостью руководителя? (51 % ответили утвердительно)
2. Можете ли Вы сказать о своем рабочем месте – «это именно мое место»? (более половины опрошенных – 59 % ответили отрицательно)
3. Вы когда-нибудь сталкивались с работодателем, не выполнявшим обещания, данные

в процессе собеседования при найме? (более 70 % ответили положительно)

4. Можете ли Вы обвинить своего работодателя в нарушении ваших конституционных прав и свобод? (более половины опрошенных ответили отрицательно)

5. Вы считаете своего руководителя недостаточно умным? (больше 70 % дали положительный ответ)

6. Можете ли Вы утверждать, что размер Вашего вознаграждения напрямую связан с результатами труда? (более половины опрошенных ответили отрицательно)

Важно отметить, что более половины респондентов указали на хороший трудовой коллектив как особенность отличной компании, также большая часть опрошиваемых призналась, что их начальник позволяет себе ненормативную лексику без причины, а многие еще признались, что лень является одной из основных проблем современных менеджеров.

Большое внимание получил «феномен социального загрязнения». Было отмечено, что в настоящее время в представлениях общества, в СМИ и даже в системе организационного управления уделяется большое внимание загрязнению окружающей среды от производственной деятельности хозяйствующих субъектов, наносящей ущерб здоровью населения. В то же время игнорируется существование социального загрязнения, образующегося вследствие экономической деятельности организаций и оказывающего неблагоприятное воздействие на благосостояние общества.

Социальное загрязнение – это процесс снижения качества жизни, сопряженный с нанесением ущерба благосостоянию и причинением вреда физическому и психологическому благополучию трудящихся и других членов социального сообщества в результате внутренней и внешней экономической деятельности организаций.

Факторами социального загрязнения являются причинные составляющие снижения уровня благосостояния и ухудшения физического и социально-психологического благополучия трудящихся и других членов социального сообщества в результате внутренней и внешней экономической деятельности организаций. Такими могут быть политика неисполнения трудового законодательства, высокая дифференциация оплаты труда, стратегия менеджмента, направленная на минимизацию затрат на рабочую силу, токсические практики управления человеческими ресурсами.

Токсические кадровые технологии – совокупность последовательно производимых управленческих действий в отношении персонала, направленных на получение экономической выгоды от его использования и реализуемых без учета негативных изменений в уровне благосостояния работников организации.

Понятие «токсическое рабочее место» включает все дисфункциональные факторы профессиональной среды, воздействие которых на работающего может вызвать какие-либо нарушения в состоянии его здоровья: снижение уровня адаптации организма, увеличение частоты случаев соматических и инфекционных заболеваний, временное или стойкое снижение работоспособности, увеличение профессиональной заболеваемости.

Некоторые характеристики токсических рабочих мест включают:

- высокий уровень абсентеизма и текучести кадров;
- низкий уровень исполнительской дисциплины и качества выполняемой работы;
- большое количество жалоб от клиентов;
- борьба за власть и другие формы соперничества;
- неудовлетворенность работников уровнем материального и морального вознаграждения;
- нежелание сотрудников выполнять какие-либо социальные функции в трудовом коллективе;
- неблагоприятный социально-психологический климат в коллективе;
- психологический террор на рабочем месте (моббинг, буллинг, боссинг);
- токсическое руководство.

Токсическое руководство означает тип руководства, разрушительные по своему характеру активные действия или бездействие которого наносят ущерб организации и сотрудникам.

В контексте проблемы токсических рабочих мест следует также рассматривать явление, называемое зарубежными СМИ «токсическим персоналом» – работники, мотивированные только личной выгодой (власть, деньги, особый статус), использующие неэтичные, подлые, а иногда и незаконные способы манипулирования и вызывающие раздражение у окружающих, не обращающие внимания на собственные исполнительские недостатки и проступки.

Характеристики и поведенческие индикаторы токсического персонала включают:

- негативизм сотрудника как свойство личности;

- лень, завуалированная имитацией бурной деятельности;
- отсутствие внутренней мотивации как на работу в данной организации, так и на работу в данной сфере деятельности вообще;
- неудовлетворенность личной жизнью;
- нелояльность по отношению к организации;
- агрессивность;
- психологическая нестабильность, вплоть до расстройства психики;
- абсентеизм без уважительной причины;
- профессиональная некомпетентность;
- непонимание работником своей роли в организации;
- противодействие изменениям в организации;
- саботаж решений руководителя.

Далее следовало выступление Антона Мечиславовича Парсюкевича, генерального директора ЗАО «Специальное Техническое Снабжение», г. Новоуральск. Он представил результаты исследования на тему «Оценка влияния токсических практик управления на здоровье и социально-психологическое благополучие наемных работников»

На протяжении всего мастер-класса сам Мауро Гатти часто подтверждал теоретиче-

ские аспекты примерами из бизнес-практики Италии и собственной практики: Мауро Гатти не только крупный ученый, но и известный консультант в сфере HR-менеджмента крупных римских энергетических и фармацевтических компаний. Опыт итальянского специалиста вызвал живой интерес представителей организаций, посетивших лекцию. Аудитория также активно участвовала в обсуждениях, задавая множество вопросов.

В самом конце мастер-класса аудитории была предложена ситуационная задача для обсуждения. Участники были поделены на две группы. Целью данной игры было коллективно обсудить пути решения сложившейся ситуации, выявить сильные и слабые стороны героев и посмотреть на ситуацию с разных сторон. Все желающие смогли высказать свое мнение и даже весьма эмоционально поспорить с коллегами.

Тема мастер-класса очень актуальна на сегодняшний день, особенно для российских руководителей, но требует колоссальной доработки и максимального распространения среди молодых HR-специалистов.

*Анна Шубаева, 4-й курс,
специальность «Управление персоналом»*

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, ОСНОВАННОЕ НА КОМПЕТЕНЦИЯХ

Ведущий учебного семинара: Шавкатжон Каххаров, управляющий партнер немецкой группы компаний ATG – CNT Consult (Гамбург – Москва), преподаватель программ Executive MBA и MBA Высшей школы международного бизнеса при Президенте РФ, эксперт в развитии компетенций людей и организаций.

Свое выступление Шавкатжон начал с постановки вопроса: «Управление персоналом или руководство людьми, основанное на компетенциях?» Этот вопрос задал определенный тон всего учебного семинара. Встреча приобрела формат открытого, активного диалога. Каждый смог поучаствовать, высказать свое мнение, задать вопрос, привести примеры. Это создало очень правильную, теплую атмосферу, помогло углубиться в суть темы, зарядиться драйвом, энергией, что очень важно для эффективной и интересной работы. Ответ на поставленный вопрос, возможно, поменял для некоторых присутствующих парадигму восприятия области управления персоналом. «Нам режет слух управление персоналом, – говорит нам в начале встречи Шавкатжон. – Нужно руководить людьми!»

Далее для всех присутствующих был представлен краткий экскурс в историю компании ATG – CNT Consult. Миссия компании нам как бы подытоживает ответ на поставленный в

начале семинара вопрос: «Мы вовлекаем людей и организации в воодушевляющие процессы реализации своего потенциала и развития компетенций для повышения эффективности и качества жизни».

Далее, словно расставляя фигуры на шахматной доске, мы перешли непосредственно к теме компетенций. Понятие компетенций (от лат. «соответствовать, подходить») раскрывается через следующие элементы: знания и навыки, квалификация, способности, личностные характеристики, опыт, поведение, внутренние установки, ценности и принципы, но главным является мотив. «Без знания мотивов нельзя говорить о компетенциях», – говорит Шавкатжон. Доказано, что управление, основанное на компетенциях, увеличивает результативность работы до 19 % на простых должностях, до 32 % – на более сложных, до 48 % – на управленческих позициях и от 48 до 120 % – в продажах.

Для эффективной работы организации необходимо проводить оценку и развитие ком-

петенций. Каждый человек от природы замотивирован, надо дать ему реализоваться. При этом миссией HR-менеджера является объяснение руководителю, как реализовать стратегию, корпоративную культуру, ценности, чтобы принести вклад в бизнес, получить уважение и доверия коллег и приобрести влияние и власть. Выделяют три уровня компетенций:

1) уровень квалификации (стратегическая политика);

2) надпрофессиональная квалификация (уровень «знать»);

3) уровень надкомпетенции, в который входят саморефлексия, ответственность, смелость, самомотивация (этот уровень выделяет от 40 до 80 % результата).

Далее перед нами встает вопрос развития компетенций. Аксиомами этого вопроса являются следующие положения: не развивать компетенции невозможно; развитие компетенций не бывает без эмоций и мотивации; компетенции всегда связаны с действиями и результатами.

Развивать компетенции можно различными путями: лекции (уровень «знать»), тренинги (уровень «уметь»), коучинг (уровень «применять»), практика (уровень «создавать»). Но для того, чтобы понять, какие именно компетенции надо развивать, необходимо провести оценку. ATG – CNT Consult предлагает проводить оценку следующим образом: кандидаты оцениваются в два этапа – объективной оценки (SARTain) и самооценки – по десятибалльной шкале.

Всем участникам семинара выпала прекрасная возможность попробовать данную систему на практике. Было предложено провести оценку своих компетенций по этапу «самооценка». Оценивались такие качества, как роль руководителя, лидерство, делегирование, открытость к контактам и т. д. Оценка проходила с использованием фрагмента полной оценки, предоставленной участникам в качестве раздаточного материала. Выставление баллов и подведение итогов проходили в формате диалога, воспламеняя в участниках воодушевление и интерес.

Выяснив возможные пути развития, необходимо составить свой план развития. Данный план включает в себя следующие элементы:

1) определение 2–3 сильных сторон;

2) определение 2–3 областей развития;

3) отслеживание «точки эмоционального принятия» (развитие компетенций это всегда процесс «изнутри – наружу»!);

4) необходимость ведения «личного протокола успеха».

Таким образом, понятие компетенций – это эффективный инструмент повышения результативности работы как организации в целом, так и каждого отдельного ее сотрудника. Данный механизм изучается и используется множеством крупных успешных компаний, что доказывает важность применения управления персоналом, основанного на компетенциях в любой организации.

*Виктория Говорухина, 4-й курс,
специальность «Управление персоналом»*

КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ: ВЗГЛЯД ИЗНУТРИ – СОДЕРЖАНИЕ, ИНДИКАТОРЫ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Ведущие дискуссионной площадки: Татьяна Александровна Лапина – канд. экон. наук, доцент кафедры экономики и социологии труда ОмГУ им. Ф.М. Достоевского; Бородина Оксана Николаевна – канд. экон. наук, доцент кафедры экономики и социологии труда ОмГУ им. Ф.М. Достоевского.

Цель дискуссионной площадки – рассмотреть само понятие корпоративной социальной ответственности (КСО), что входит в КСО, его главные составляющие, вопросы необходимости участия и уровни погружения в КСО, стейкхолдеры и эффективность участия в данном направлении.

Целевая аудитория – HR-менеджеры, студенты.

В самом начале дискуссионной площадки ведущие предложили участникам сформулировать свое определение, что такое корпоративная социальная ответственность. Идеи были следующие: КСО – это принятие устава организации сотрудниками данной компании;

КСО – это ответственность компании перед обществом, перед своими сотрудниками; КСО – это определенный вид рекламы; КСО это мотивация персонала; КСО – это воспитание сотрудников в духе компании, что в последующем проецируется на общество; КСО – это лояльность компании ко всему обществу. Предложенное задание помогло ведущим заинтересовать аудиторию и обратить внимание к данной теме.

В последующем Т.А. Лапина дала следующее определение корпоративной социальной ответственности. КСО – деятельность, связанная с улучшением жизни персонала. В корпоративную социальную ответственность входят:

- ответственность перед обществом (экономическая, социальная, экологическая);
- соблюдение трудового законодательства;
- благотворительность;
- помощь местному сообществу;
- помощь региональным органам управления.

Поговорим о том, о чем говорят и что хотят организации. В данном вопросе три заин-

тересованные стороны (стейкхолдеры) – персонал, общество и государство.

Было предложено участникам дискуссионной площадки разбиться на три группы для определения своей позиции по данным вопросам (5 минут для обсуждения данного вопроса в группах). После обсуждения каждая команда предоставила свои результаты в виде короткой презентации. Результаты представлены в табл. 1.

Таблица 1

Ожидания заинтересованных сторон КСО

<i>Стороны</i>	<i>Ожидания</i>
Персонал	Достойная заработная плата, соблюдение ТК, корпоративная культура, добровольное КСО, забота об экологии, приверженность компании, обучение.
Общество	Денежные выплаты, обеспечение организацией дополнительных рабочих мест, поддержание незащищенного населения, экология, развитие инфраструктуры, нравственное воспитание, культурное развитие, помощь органам власти
Государство	Расширение рабочих мест, открытость информации, участие в социальном развитии, развитие ИТ

Следующий вопрос, прозвучавший на дискуссионной площадке: «Почему возникла эта тема на HR-форуме?» Прежде всего, данная тема возникла из-за того, что очень часто вопросами КСО в организации занимаются службы управления персоналом. Второй причиной является то, что наличие дополнительных благ в организации воспринимается положительно персоналом компании. Третья причина – это давление и ожидание со стороны органов региональной власти и местного сообщества.

Так на что нужно ориентироваться в последующем развитии КСО? Было предложено продолжить работу в группах по трем ориентирам – международный опыт, опыт других регионов, выработка собственных ориентиров (накопление собственного опыта), – где нужно было выделить плюсы и минусы каждого опыта.

После недолгих обсуждений в группах необходимо было подготовить небольшую презентацию на 3 минуты, где следовало охватить все плюсы и минусы своей группы и мнение коллег. Результат представлен в табл. 2.

Таблица 2

Ориентиры компании

<i>Ориентир</i>	<i>Плюсы</i>	<i>Минусы</i>
Международный опыт	Разнообразие практик; опыт применения; престиж компании; доступность информации в СМИ; соответствии международным стандартам	Менталитет; отличие в законодательстве; различие в экономике; различие в КСО; закрытость информации
Опыт других регионов	Идентичность; сохранение времени разработки; возможность увидеть результат	Невозможность всегда учитывать культуру региона и экономику региона
Накопление собственного опыта	Креативность (развитие персонала); лояльность персонала; интеллектуальная собственность (патент); гибкость в выборе ориентиров; рост эффективности	Собственные ошибки; риски; потраченное время на разработку; затраты

Далее необходимо было ответить на вопрос, что влияет на выбор содержания КСО. Ответы были следующие: опыт других компаний (не быть отстающими), принуждение региональных властей, законодательство, подталкивание персонала, PR, демография, квалификация

общества. Для того чтобы определить общее мнение, аудитории были выданы карточки трех разных цветов, где зеленая карточка – «обязательно необходимо применять в компании», желтая карточка – «стоит задуматься», красная карточка – «не стоит об этом говорить». Ре-

зультаты были неоднозначными и противоречивыми. Но самыми важными чертами, влияющими на КСО, по мнению большинства, является подталкивание персонала, PR, а не стоит задумываться – об отставании от других стран.

В заключение дискуссионной площадки однозначного вывода сделать невозможно, каждый делает выводы сам для себя. Но пожела-

ние О.Н. Бородиной аудитории было следующее: «Необходимо на работе не просто носить камни или зарабатывать деньги для того чтобы прокормить семью, нужно получать удовольствие от работы, необходимо строить свой храм в компании!»

*Ольга Морозкина, 4-й курс,
специальность «Управление персоналом»*

УДОВОЛЬСТВИЕ ОТ РАБОТЫ: БЛАЖЬ ИЛИ НЕОБХОДИМОСТЬ

Ведущая мастер-класса: Людмила Алексеевна Макшанова – бизнес-тренер центра «Харизма» (Новосибирск), бизнес-консультант, лицензиат международной программы LMI.

Четвертого апреля в рамках XI кадрового форума состоялся мастер-класс бизнес-тренера Людмилы Макшановой, вместе с которой слушатели искали ответы на актуальные во все времена вопросы: возможно ли совместить работу и удовольствие? Что можно сделать для поиска радости в работе? Почему, несмотря на негативные чувства, работники все равно остаются на прежнем месте работы и ничего в ней не меняют?

Определить отношение человека к выполняемой работе просто. Достаточно задать несколько несложных вопросов: Какие чувства и ассоциации вызывает слово «работающий»? С гордостью ли Вы рассказываете о своей работе, заряжает ли она Вас энергией? С оптимизмом ли смотрите в будущее? Ценится ли компанией Ваш вклад? и др. И если оценка окажется негативной – несомненно, это повод для изменений. Но многие работники ничего не меняют, продолжая не любить работу и все, что с ней связано. Причины у каждого свои, среди наиболее часто встречаемых тренер отметила следующие:

- желание получать внимание;
- страх или нежелание делать выбор, нести ответственность;
- привычное место работы, где все понятно;
- желание убежать от проблем и принятия решений.

Почему у многих людей так сильно меняется отношение к работе с течением времени, Людмила Алексеевна объяснила тремя причинами. Во-первых, ожидания от работы не оправдывают себя. Чаще так происходит из-за того, что информация, которую мы получаем о фирме и своих обязанностях на собеседовании, оказывается далекой от реальности. Во-вторых, работник может не попасть или «вывалиться» из потока. Поток – состояние, когда поставленные цели совпадают с субъективными способностями работника. Если цель зани-

жить, человеку становится скучно, если завысить – самооценка не справившегося с задачей работника резко падает. Поэтому всем руководителям важно повышать уровень целей и задач параллельно с повышением способностей работника, чтобы тот постоянно находился в потоке. Третья причина – несоответствие реального уровня ответственности и самостоятельности ожиданиям работника. Если работодатель или руководитель сможет нивелировать эти причины, вероятность негативного исхода конечно же значительно снизится.

Но если удовольствие от работы все же исчезло, есть три источника его поиска: сама работа, компания и работник. Во всех трех составляющих необходимо найти то, что не нравится или не совпадает с личными представлениями о том, как должно быть, и постараться исправить ситуацию. Используя контрольную таблицу Алекса Осборна, мы можем проводить различные изменения, которые позволят с другой стороны взглянуть на то, что нас окружает в работе: использовать иначе, привести в соответствие (стандартизация), изменить, увеличить, уменьшить, заменить, передвинуть, сделать наоборот, комбинировать, трансформировать.

А чтобы понять, где стоит искать радость от работы, Людмила Алексеевна предложила экспресс-методику, состоящую из трех вопросов:

1. Что хорошего в том, что я работаю в данной компании?
2. Что хорошего в том, что я работаю на данной должности?
3. Что хорошего в том, что я работаю с данным продуктом?

На каждый вопрос нужно ответить в течение одной минуты короткими тезисами. Считается за норму, если таких тезисов набирается больше шести на каждый вопрос, если меньше – нужно более тщательно изучать провальную сторону в поиске снижения неудовлетворенности.

Помимо этого, тренер уделила большое внимание вопросу обучения. Если существуют неизученные вопросы, области, сферы в работе, их можно и нужно развивать и тренировать. Это могут быть знания, умения, личностные качества, управление временем, развитие системного мышления и многое другое. Также важное значение имеет и наше отношение к сложным или конфликтным ситуациям, которые тренер призывает всегда рассматривать как очередной тренажер, на котором можно совершенствовать свои умения, знания, качества.

На протяжении всего мастер-класса Людмила Макшанова вела оживленный диалог с аудиторией, давала ценные советы, шутила, рассказывала истории из своей жизни. Мастер-класс прошел на одном дыхании без перерыва и определенно имел успех у аудитории, что подтвердилось громкими овациями слушателей.

*Савенкова Анастасия,
2-й курс магистратуры,
специальность «Управление персоналом»*

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ СПЕЦИАЛИСТА ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ И САМООРГАНИЗАЦИЯ МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПЕРСОНАЛУ

Ведущие: Ксения Валерьевна Солоусова, Кристина Викторовна Гилева, Оксана Леонидовна Сафронова (СибГУПС, г. Новосибирск), Светлана Борисовна Гиниева (УрГЭУ, рук. Ассоциации руководителей и специалистов по УЧР, Екатеринбург).

Цель мастер-класса – рассмотреть профессиональный стандарт специалиста по управлению персоналом и произвести корректировки перечня и декомпозиции обобщенных трудовых функций до уровня трудовых функций и трудовых действий.

Согласно постановлению Правительства Российской Федерации от 22 января 2013 г. № 23 «О Правилах разработки, утверждения и применения профессиональных стандартов», в НИИ труда и социального страхования Минтруда России создана рабочая группа по разработке профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом».

В самом начале мастер-класса все пришедшие участники были разделены по своему желанию на семь рабочих групп, подразумевающих перечень обобщенных трудовых функций, охватывающий все направления деятельности, реализуемые в области управления персоналом.

Процессы управления персоналом организации (или названия рабочих групп):

1. Кадровое делопроизводство.
2. Обеспечение кадровыми ресурсами.
3. Организация и проведение оценки и аттестации персонала.
4. Организация развития персонала.
5. Организация мотивации персонала.
6. Формирование социальной политики в отношении персонала.
7. Менеджмент процессов работы с персоналом.

Мастер-класс начался с небольшого опроса о том, были ли участники форума на подобных дискуссионных площадках, после чего ведущие дали возможность участникам выска-

заться по вопросу, с какой целью они пришли на данный мастер-класс.

Были получены следующие цели:

1. Определить, что такое профессиональный стандарт.
2. Определить функции профессионального стандарта.
3. Определить степень влияния профессионального стандарта.
4. Определить область применения профессионального стандарта.

После началась ролевая игра, в которой участники каждой рабочей группы начали определять перечень трудовых функций, входящих в тот конкретный процесс, который они выбрали при распределении на рабочие группы. На этот этап игры участникам было отведено 12 минут, после чего в каждой рабочей группе был выбран один руководитель, который остался в этой рабочей группе как представитель, а оставшиеся участники сменились. Началось обсуждение выбранных функций данной рабочей группы, их изменение, утверждение – на этот этап игры было отведено 20 минут. По истечении этого времени началась оживленная дискуссия по поводу того, не происходит ли в обществе двоякое понимание специалиста по управлению персоналом, а также по поводу того, за счет каких ресурсов – человеческих или кадровых – осуществляется управление.

Далее было дано определение профессионального стандарта в соответствии с Федеральным законом Российской Федерации от 3 декабря 2012 г. № 236-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации

и статью 1 Федерального закона "О техническом регулировании": «Профессиональный стандарт – характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности», – после чего участники мастер-класса приступили к бурному обсуждению верности формулировки данного определения. К этому времени результаты ролевой игры уже были обработаны и занесены в электронный вид для демонстрации на слайдах для дальнейшей дискуссии и корректировки как самих формулировок названий процессов и подпроцессов, так и самого содержания функций в каждом процессе.

По итогам очень оживленного и эмоционального обсуждения каждого процесса участники мастер-класса провели декомпозицию пяти обобщенных трудовых функций (Кадровое делопроизводство; Обеспечение кадровыми ресурсами; Организация и проведение оценки и аттестации персонала; Организация развития персонала; Организация мотивации персонала) до уровня трудовых функций и трудовых действий, оставшиеся две функции, к сожалению, были обсуждены не столь детально, как предыдущие, и поэтому все свои предложения и материалы участники данного мастер-класса были призваны оставить на сайте НИИ Труда.

*Ксения Шушмарченко, 4-й курс,
специальность «Управление персоналом»*

«ФАБРИКА ЗВЕЗД»: ВЫЯВИТЬ ТАЛАНТЫ, РАЗВИТЬ ИХ КОМПЕТЕНЦИИ И ОБЕСПЕЧИТЬ ЛОЯЛЬНОСТЬ

Ведущие мастер-класса: Наталья Рачковская – бизнес-тренер, консультант по продажам и управлению персоналом, учредитель компании «Бизнес-поддержка»; Евгений Лупинос – руководитель компании «Мост консалтинг», преподаватель кафедры «ЭиСТ» ОмГУ им. Ф.М. Достоевского.

Цель мастер-класса: научить HR-менеджера находить таланты в собственной организации и развивать их, подкрепив необходимыми навыками и опытом.

Целевая аудитория – HR-менеджеры.

Что же такое талант? Как обнаружить его там, где ты даже не ожидаешь его найти? Как его развивать, а главное, для чего же это все-таки необходимо?

Именно на эти вопросы ведущие хотели ответить в ходе мастер-класса.

Талант – способность делать что-то, уровень которой заметно выше такой же способности у других людей.

Высока ли необходимость в выявлении талантов своих работников?

Основные предпосылки управления талантами:

- направление вектора развития работника в нужную сторону;
- большая продуктивность сотрудников, которые удовлетворены своей работой;
- мотивация к развитию;
- постоянный рост эффективности работника.

Для закрепления полученной информации участникам было предложено групповое задание, где было необходимо разработать методы по обнаружению талантов работников на стадии отбора персонала – собеседования – и непосредственно в процессе работы.

Таланты бывают двух видов:

1) индустриальные, т. е. те, которые могут быть использованы в какой-то конкретной области деятельности;

2) психические (базовые природные таланты).

Базовый природный талант – способность выполнять лучше, чем другие, одну из семи базовых природных функций:

- лидер – способен организовать команду для продвижения идей;
- воин – получает удовольствие в процессе соревнования;
- системщик – видит мир как систему, умеет ее организовать;
- учитель – способен менять модель поведения;
- врач – получает удовольствие в процессе решения проблемы;
- бизнесмен – видит дефициты, способен распределять ресурсы;
- артист – способен погружать людей в воображаемую реальность.

Для определения собственных талантов ведущие предложили провести для себя съемку рабочего дня и проанализировать собственную деятельность. Это бы дало небольшое представление о собственных сильных сторонах.

Далее участники, оставаясь в своих сформированных группах, должны были решить кейс. Суть кейса была в следующем: главным фигурантом выступала молодая девушка, Оль-

га, двадцати шести лет. Работая менеджером по продажам, Ольга была замечена начальством и через некоторое время ей предложили повышение на должность руководителя отдела продаж. Проработав четыре года руководителем, Ольга решила сменить работу. Участникам был предложен список из четырех вакансий, которые они могли бы предложить Ольге, и два основных таланта девушки – воин и системщик. Сопоставив данную информацию, необходимо было с точки зрения менеджера по персоналу предложить Ольге одну из четырех вакансий.

В следующей части мастер-класса ведущие рассказали о так называемой высшей точке таланта человека – состоянии потока.

Состояние потока или, как его еще называют, состояние мастера, – это состояние, когда в процессе какой-либо деятельности человека талант как бы начинает работать за него, при этом человек не думает о ходе и результате этой деятельности, все происходит само собой, отсутствуют посторонние мысли, сомнения, страх и волнение.

В такой момент очень важно не вывести работника из этого состояния потока, иначе

это может быть чревато плохим результатом работы, так как вхождение в это состояние – очень длительный процесс.

Для наглядности ведущие предложили каждому участнику тренинга вспомнить три момента из своей жизни, когда они находились в состоянии потока. Не все смогли выполнить это задание, лишь четыре человека из общего числа присутствующих смогли вспомнить три ситуации. Далее ведущие предложили поделиться своими моментами – по желанию, конечно.

В конце мастер-класса ораторы сделали вывод о том, насколько важно умение обнаружить и развить талант работника собственной организации и какие результаты на практике это может принести. Ведь, как уже было замечено ранее, наиболее эффективным работником является тот, кому работа приносит удовольствие и заинтересованность. Также было сказано о том, что для каждого человека важным элементом является оценка его деятельности.

*Илья Галкин, 3-й курс,
специальность «Управление персоналом»*

МЕХАНИЗМЫ ВКЛЮЧЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА В СТРАТЕГИЮ РАЗВИТИЯ РЕГИОНА»: ПРАКТИК-СЕССИЯ, ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ ДЕЛОВОЙ ИГРЫ – ТРЕНИНГА

Ведущие мастер-класса: Елена Ивановна Еременко – бизнес-тренер ОмГУ им. Ф.М. Достоевского

4 марта в рамках XI Омского кадрового форума прошел мастер-класс, в котором были представлены результаты проектов выпускников президентской программы, были подведены итоги и представлены презентации.

Целью первого проекта было повышение эффективности принятия управленческих решений органов власти за счет использования управленческого потенциала выпускников президентской программы (ВПП) путем поиска более оптимальных или альтернативных вариантов решений, в том числе в нормотворческой деятельности.

Актуальность идеи заключалась в следующем:

- обмен опытом и идеями – обоюдное расширение понимания процессов управления, как следствие – большая вариативность решений;
- повышение скорости принятия более оптимальных решений;
- привнесение современных технологий менеджмента в деятельность региональных органов власти и местного самоуправления;

- повышение доверия к принимаемым решениям.

Содержание проекта:

1. Формирование отраслевых рабочих групп из инициативных ВПП.
2. Участие представителей рабочих групп в обсуждении инициатив и проектов организации власти и местного самоуправления на этапах разработки и согласования, экспертиза и предложение альтернативных вариантов.

Результаты, которые различным сторонам позволяют достигнуть участие в проекте, представлены в табл. 1.

Но существует и возможное сопротивление данным действиям:

- сотрудники органов власти: выход из стандартного процесса принятия решения, вмешательство в установившийся порядок и ход событий;
- юристы: правовые основания участия выпускников президентской программы в деятельности органов власти.

Таблица 1

<i>Стейкхолдеры</i>	<i>Результаты</i>
Менеджмент органов исполнительной власти и местного самоуправления	Получение нескольких вариантов реализации задачи, с различными сценариями; формирование кадрового резерва
ВПП	Реализация положительного управленческого опыта в масштабах региона; приобретение опыта нормотворческой деятельности; налаживание контактов, статус
Компании, вовлеченные в реализацию проектов	Расширение портфеля заказов, участие в экспертном диалоге при формировании проектов
Общество	Повышение доверия к действиям власти за счет учета интересов различных сторон

Второй проект назывался «Формирование экспертного сообщества путем привлечения выпускников президентской программы».

Целью данного проекта являлось использование потенциала данных выпускников при разработке регионально значимых проектов.

Актуальность идеи заключается в следующем:

- информирование социально и коммерчески активного населения региона, обладающего профильным образованием и опытом практической работы в реализации проектов и управления в целом;

- привлечение социально и коммерчески активного населения к формированию связующего звена между властью, бизнесом и обществом в повседневной экономической жизни региона;

- возврат инвестиций в ВПП.

Содержание проекта:

1. Создание интернет-ресурса (форума), предназначенного для обязательного размещения информации обо всех проектах региона.

2. Размещения органами власти подробной информации о региональных проектах, информирование о размещении.

3. Персонализированный доступ ВПП к форуму с возможностью обсуждения конкретного проекта.

4. По результатам обсуждения участникам форума готовится коллегиальное предложение по конкретному проекту.

5. Популяризация проекта.

Результаты проекта представлены в табл. 2.

Таблица 2

<i>Заинтересованность сторон</i>	<i>Результаты</i>
Жители региона	Лучшее качество проектных решений
Региональные власти	Лучшее качество проектных решений; экономия трудовых ресурсов; эффективное использование бюджетных средств
Бизнес-сообщество	Открытость региональных проектов; доступность информации для участия в региональных проектах или для предложения собственных
Инвесторы	Доступность информации для принятия инвестиционных решений
ВПП	Социальная самореализация; рост профессиональных компетенций; деловые связи; статус
Образовательные учреждения, аккредитованные для президентской программы	Популяризация президентской программы; статус

Также и в этой программе имеется возможное сопротивление:

- бюрократия: повышение прозрачности принимаемых решений, индикация компетентности разработчиков проекта, изменение привычных рабочих процессов;

- аффилированные с властью представители бизнеса: осложнение принятия «кулуарных» решений.

Третий проект под названием «Участие выпускников президентской программы в разработке и реализации региональных проектов

в рамках стратегии развития Омской области» содержал идею использования творческого и интеллектуального потенциала ВПП в деятельности проектных команд региона от создания до реализации проекта.

Цель проекта: построение действенной модели взаимодействия органов власти, региональной комиссии по организации подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации на территории Омской области и Ассоциации выпускников президентской программы в рамках разработки, экспертизы и реализации проектов по основным направлениям Стратегии развития Омской области до 2020 года.

Актуальность идеи обусловлена рядом факторов, одним из важнейших является существующая потребность в новых формах и способах организации взаимодействия власти, бизнеса и выпускников программы в рамках реализации Стратегии Омской области. В сложившейся ситуации их взаимоотношения носят взаимоориентированный характер. Организаторы проектов не обладают необходимыми знаниями и, чаще всего, ресурсными возможностями и вынуждены привлекать высококлассных специалистов из числа выпускников программы, которые, в свою очередь, заинтересованы в создании позитивного имиджа и повы-

шения стоимости своих услуг на региональном и межрегиональном рынке.

Именно поэтому необходимо создание из выпускников программы экспертных и проектных групп, анализирующих проекты, адаптирующих их к региону и его стратегии, готовых их внедрять и финансировать.

Этапы реализации:

– изучение существующего механизма управления проектами в органах региональной власти;

– определение участников процесса;

– разработка механизма и регламента взаимодействия;

– создание банка данных о выпускниках президентской программы с указанием их компетенций, практического опыта проектной деятельности и списком рекомендуемых лиц;

– создание административной группы из представителей ЦДО ОмГУ им. Ф.М. Достоевского и Ассоциации выпускников, выполняющей роль агентов по продвижению специалистов;

– утверждение заинтересованными сторонами и ввод в действие механизмов и регламента взаимодействия;

Результаты проекта представлены в табл. 3.

Таблица 3

<i>Стейкхолдеры</i>	<i>Результаты</i>
Профильные министерства	Экспертный анализ проектов, идей, решений; заключение контрактов
ЦДО	Рост имиджа программы; рост притока слушателей; дополнительный доход
ВПП	Трудоустройство; заключение контрактов; продвижение по карьерной лестнице; опыт экспертизы; повышение личной стоимости
Спонсоры проектов	Работающий механизм реализации; снижение рисков по реализации; увеличение процента достижимости результата
Потребители проекта	Достижение цели; рабочие инструменты; личная выгода

У данного проекта, конечно же, существуют риски:

- отсутствие четкой мотивации власти по реализации проекта;
- разрыв между требуемыми компетенциями и имеющимися у выпускников программы;
- ошибка планирования, выявленная в процессе реализации проекта.

В последнем представленном на мастер-классе проекте основной идеей было учреждение гранта для реализации наиболее значимых для региона проектов ВПП.

Цель проекта: мотивация участников президентских программ на решение актуальных проблем социально-экономического развития региона; отбор и содействие в реализации про-

ектов, значимых для социально-экономического развития региона.

Актуальность идеи проекта заключается в следующем:

- решение проблемы недоступности финансовых ресурсов при наличии перспективных бизнес-идей и возможностей их реализации;
- создание новых рабочих мест и увеличение налоговых поступлений;
- повышение лояльности жителей региона, снижение оттока квалифицированных кадров;
- создание механизма включения ВПП в процесс социально-экономического развития региона.

Содержание проекта:

1. Разработка положения о гранте.
2. Формирование оргкомитета и конкурсной комиссии.
3. Формирование фонда гранта и команды грантодателей.
4. Разработка механизма контроля и оценки эффективности вложенных средств.
5. Информационное сопровождение.

Стейкхолдеры:

- ВПП;
- предприятия региона;
- региональное правительство;
- население региона;
- фискальные органы;
- поставщики;
- университет;
- слушатели и потенциальные кандидаты программы.

Результаты для стейкхолдеров:

- финансовая поддержка проекта;
- увеличение налоговой базы;
- увеличение количества рабочих мест;
- создание реальных проектов по решению социально-значимых проблем;
- выявление эффективных путей развития экономики региона;
- увеличение бизнес-активности региона;
- повышение рейтинга и инвестиционной привлекательности региона;

- стабильный поток слушателей Программы, повышение их мотивации;
- увеличение количества жизнеспособных проектов;

- организация совместной работы бизнеса и власти по развитию региона;
- выявление талантов, развитие их компетенций и обеспечение лояльности.

Существует также возможное сопротивление и угрозы:

- недостаточное финансирование бюджета региона;
- бюрократизированность процессов принятия решений;
- недостаточный уровень подготовки проектов;
- разность в понимании актуальности проектов представителями бизнеса и власти;
- сложность в формировании объективных критериев оценки значимости проектов.

Все участники приняли участие в мастер-классе, были оживленные дискуссии по поводу представленных проектов, все высказали мнение по поводу каждого проекта, а также обсудили методы возможного разрешения проблем.

На протяжении всего мастер-класса участники задавали интересующие их вопросы и ведущие понятно и быстро отвечали на них. Информация, представленная в презентациях, была очень интересна и актуальна, было дано много полезной информации также в плане проблем осуществления данных и других проектов не только ВПП. Ведущим удалось подробно объяснить и разъяснить основные проблемы в области этой темы, обе стороны участников были удовлетворены результатами встречи.

Тема мастер-класса весьма актуальна, но все-таки недостаточно еще разработана, и многие вопросы еще будут дорабатываться.

Юлия Смирнова, Софья Быкова, 3-й курс, специальность «Управление персоналом»