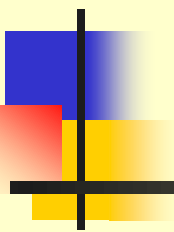


«УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ», МВА11



ТЕМА 5

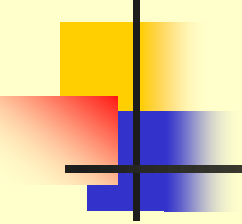
«СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К РАЗВИТИЮ ПЕРСОНАЛА»

Зеленова Ольга Игоревна

к.э.н., доцент ДОП и УЧР

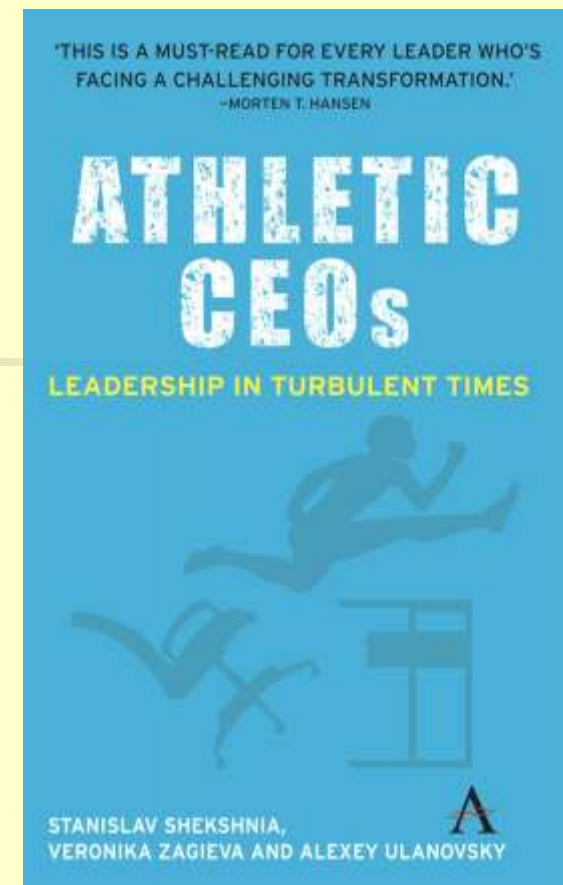
ВШБ НИУ ВШЭ

ozelenova@hse.ru

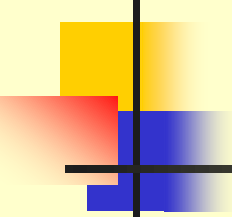


«Развитие сотрудников требует времени, разговора, живых отношений и усилий со стороны развивающего и развивающегося.

Готовность меняться, сфокусированная работа над одной-двумя привычками, постоянный мониторинг изменений, опора на поддерживающее сообщество, запрос не только обратной связи, но и решений и лучших практик – вот лишь некоторые характеристики здорового процесса научения и развития в организациях»

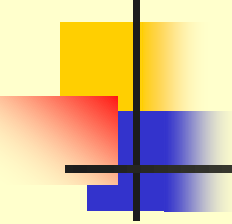


**Алексей
Улановский**
соавтор книги, консультант и
руководитель программ по
лидерству Ward Howell



РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

- Сложная и интересная работа, наставничество, коучинг и периодическая оценка
- Процесс развития **встроен в деятельность организации**
- Таланты принадлежат организации, а не подразделению: сотрудники легко передвигаются внутри организации
- **Все сотрудники нуждаются в развитии и обучении**
- Наставника получает **каждый** перспективный сотрудник, а не только новичок



СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К РАЗВИТИЮ ПЕРСОНАЛА

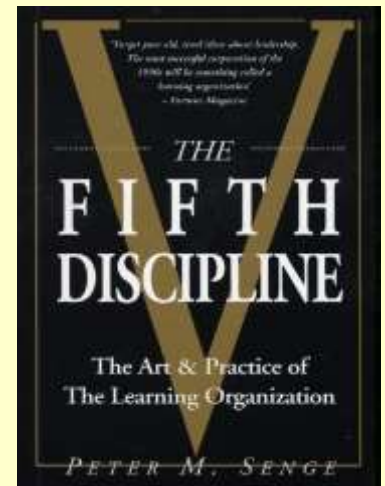
- ОБУЧАЮЩАЯСЯ (*самообучающаяся, обучающаяся, саморазвивающаяся*) ОРГАНИЗАЦИЯ
- КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
- УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ
- УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ

ОБУЧАЮЩАЯСЯ ОРГАНИЗАЦИЯ (*Learning Organization*)

Организация, в которой
люди осознанно обучаются,
изучают и совершенствуют
сам процесс обучения, а
также осознанно изменяют
окружающую их
действительность



Питер Сенге

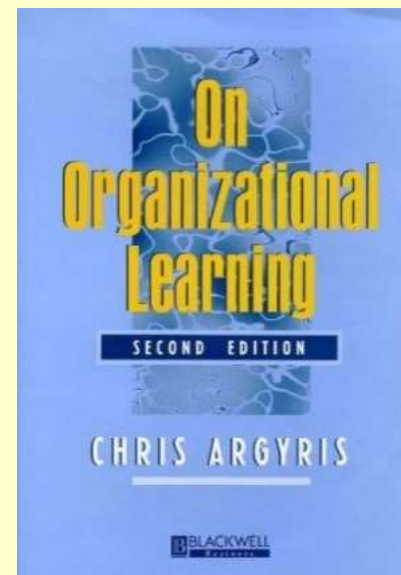


ОБУЧАЮЩАЯСЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

- «Обучение действием» (*action learning*), обучающие коммуникации
- «Едини́чная (оди́ночная) петля обучения» — получение знаний о том, как делать ту или иную работу, достигать тех или иных результатов (*целей*)
- «Двойная петля обучения» — обучение, в ходе которого достигается активная и сплоченная реакция всего коллектива на вызовы быстро меняющейся внешней среды, и достигается *мультипликационный эффект обучения*



Крис Арджирис



ТРАДИЦИОННАЯ vs. ОБУЧАЮЩАЯСЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Традиционная организация

- Иерархическая структура
- Учить!
- Профессиональная подготовка
- Оптимизация издержек на обучение
- Традиционные методы обучения
- Обучение – отдельная функция

Обучающаяся организация *

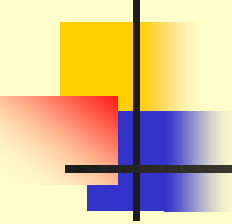
- Адаптивная структура
- Учиться!
- Комплексная подготовка
- Развитие и обучение – инвестиции в сотрудников
- Методы активного и дистанционного обучения
- Непрерывное обучение

*МОДЕЛЬ ОБУЧЕНИЯ Ч.ДЖЕННИНГСА «70 / 20 / 10»

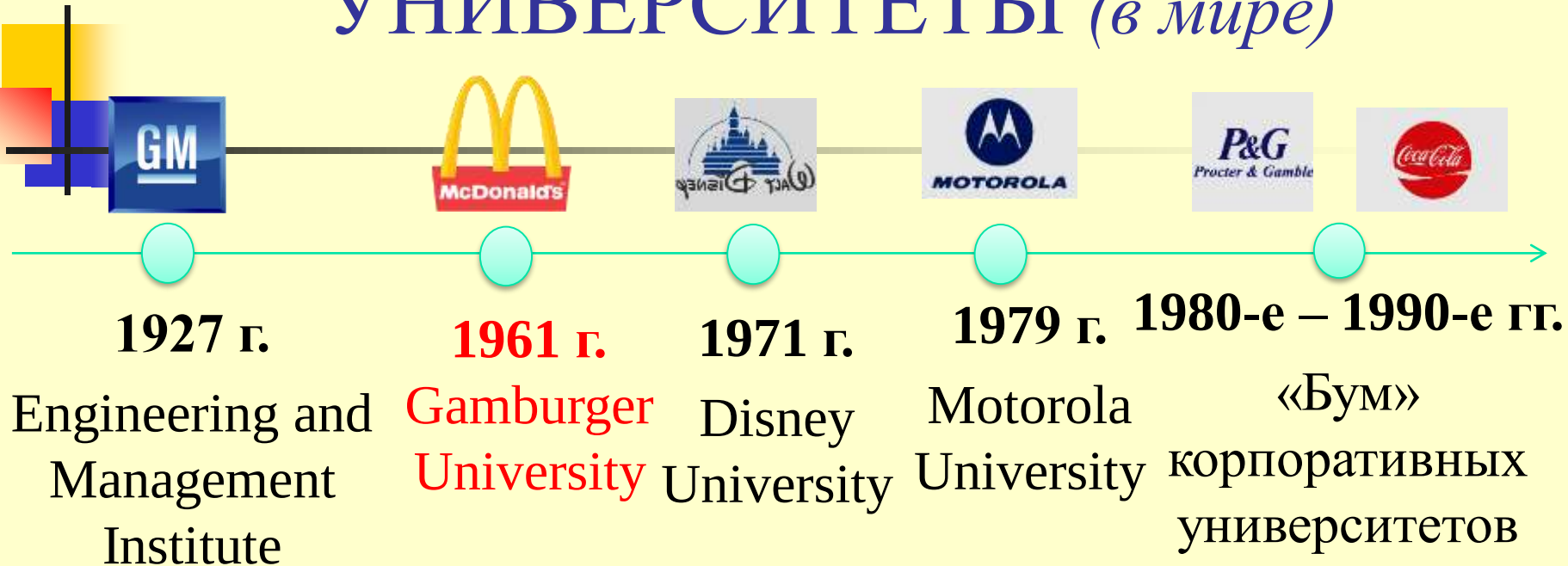


КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

(Corporate University)

- 
- Обучение, базирующееся на корпоративных ценностях и стратегии развития организации
 - Система, при которой **человеческий капитал формируется в опережающем порядке** в соответствии с целями и задачами организации, вместе со всеми другими ресурсами
 - Это не только обучение и передача конкретных знаний сотруднику, но и **формирование единого языка, единого стандарта, единой культуры ведения бизнеса организации**

КОРПОРАТИВНЫЕ УНИВЕРСИТЕТЫ *(в мире)*



КОРПОРАТИВНЫЕ УНИВЕРСИТЕТЫ

(в России)



УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ

(Knowledge Management)

Системные процессы создания, сохранения, распределения и применения совокупности знаний и информации, существующих в организации и необходимых для достижения ее стратегических целей



**Карл Вииг,
1986 г.**



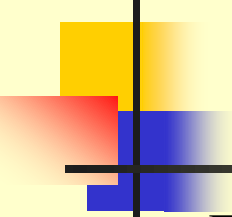
**Икуджиро
Нонака**



**Хиротаки
Такеучи**



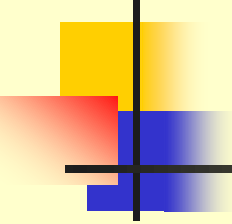
*Модель
трансформации
знаний, 1995*



УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ

- Подход, направленный на повышение уровня конкурентоспособности и защищенности организации за счет создания условий для **выявления, сохранения и эффективного использования знаний и информации**
- Стратегия, направленная на **предоставление вовремя нужных знаний** тем сотрудникам организации, которым эти знания необходимы для того, чтобы повысить эффективность ее деятельности
- На практике – создание в организациях **банков компетенций, банков идей, корпоративных социальных сетей для накопления и обмена знаниями**

ЭЛЕМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ



Знания

- явные
- неявные
- индивидуальные
- организационные

Носители знаний

- сотрудники

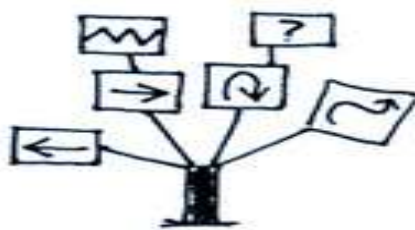
Источники знаний

- документы
- хранилища информации
- организационные процедуры
- процессы
- практики
- нормы

Система коммуникаций

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ (*Talent Management*)





LEADERSHIP IN A VUCA WORLD



MARKET LEADERS DISRUPTED

VOLATILE
RATE OF CHANGE



UNCERTAIN
LACK OF PREDICTABILITY



COMPLEX
ISSUES & CHAOS



AMBIGUOUS
HAZINESS OF REALITY



RISE IN
AUTOMATION & GLOBALIZATION

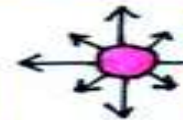
MINDSET/SKILLS TO THRIVE IN A VUCA WORLD



DEVELOP an
ADAPTIVE MINDSET



HAVE A VISION



EMBRACE ABUNDANCE MINDSET



WEAVE ECOSYSTEMS FOR HUMAN ENGAGEMENT



ANTICIPATE & CREATE CHANGE



BE SELF AWARE



BE AN AGILE LEARNER



NETWORK & COLLABORATE



RELENTLESSLY FOCUS ON CUSTOMER



DEVELOP PEOPLE

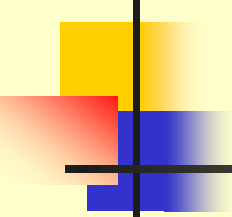


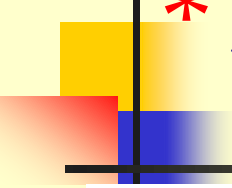
DESIGN FOR THE FUTURE



CONSTANTLY CLARIFY & COMMUNICATE

СОВРЕМЕННЫЕ ПРАКТИКИ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА (1)

- 
- Модели / планы развития карьеры*
 - Кадровый резерв (*план замещения*) – основа кадровой безопасности компании
 - Программы развития лидерства / лидеров
 - Наставничество**
 - Сторителлинг***
 - Институт внутреннего тренерства, привлечение сотрудников к обучению (*способствует оптимизации затрат на обучение*)
 - E-learning (*электронное, дистанционное обучение*) – наиболее актуально, так как сейчас идет технологическая революция в HR



*ТИПОВЫЕ МОДЕЛИ КАРЬЕРЫ (1)

Директор ресторана
Полная организация
работы ресторана

Первый ассистент директора ресторана
Организация работы систем
ресторана, управление сменой ресторана

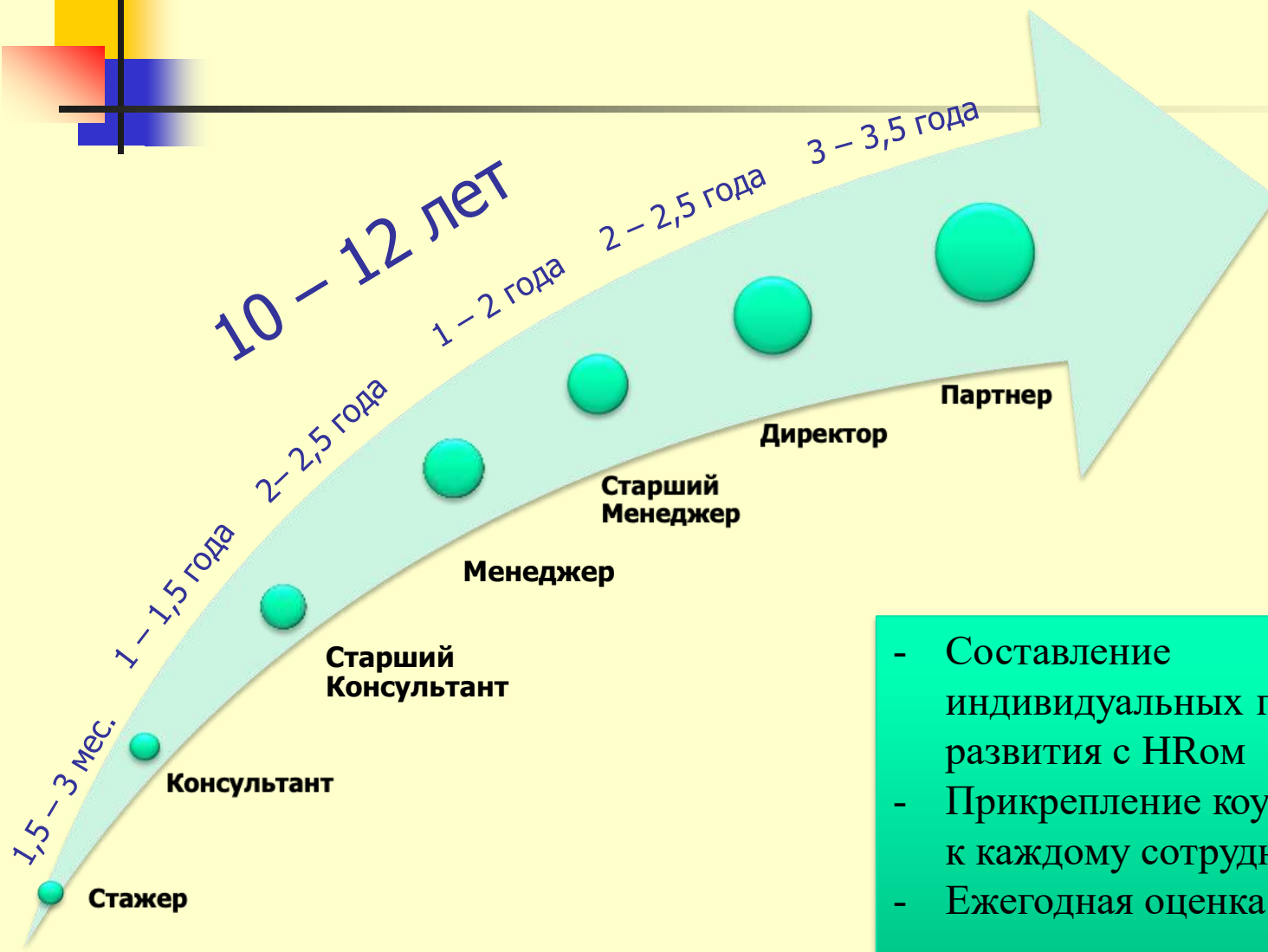
Второй ассистент директора ресторана
Управление всей сменой

Свинг-менеджер
Управление одним из участков
работы ресторана или всей сменой

Инструктор
Обучение работников производственным процедурам

Работник ресторана
Работа на производственных станциях
Работа с посетителями

ТИПОВЫЕ МОДЕЛИ КАРЬЕРЫ (3)



- Составление индивидуальных планов развития с HRом
- Прикрепление коуча и бадди к каждому сотруднику
- Ежегодная оценка персонала

МОДЕЛЬ КАРЬЕРЫ В KFC

РАБОТА В РЕСТОРАНЕ

РАБОТА В ОФИСЕ

СОТРУДНИК РЕСТОРАНА



МЕНЕДЖЕР СМЕНЫ



ЗАМЕСТИТЕЛЬ ДИРЕКТОРА



ДИРЕКТОР РЕСТОРАНА



ТВОЙ КАРЬЕРНЫЙ ПУТЬ

КАРЬЕРНАЯ КАРТА Nestle



Схематическое представление структуры должностей в организации и переходов между ними

Определи свой карьерный путь

У нас вы можете развиваться в следующих направлениях



Маркетинг



Продажи



Логистика и закупки



Корпоративные коммуникации



Финансы



Административный
департамент



Управление персоналом



Информационные технологии



Юридический департамент



Технический департамент и
производство



Программа стажировок

КАРЬЕРНЫЕ ПОРТАЛЫ



SBER GRADUATE



MEET OUR DANONERS

Read their stories on their journey ..

FARAI

Quality and food
safety

ALEX

Communication

JESSE

Marketing

GERMAN

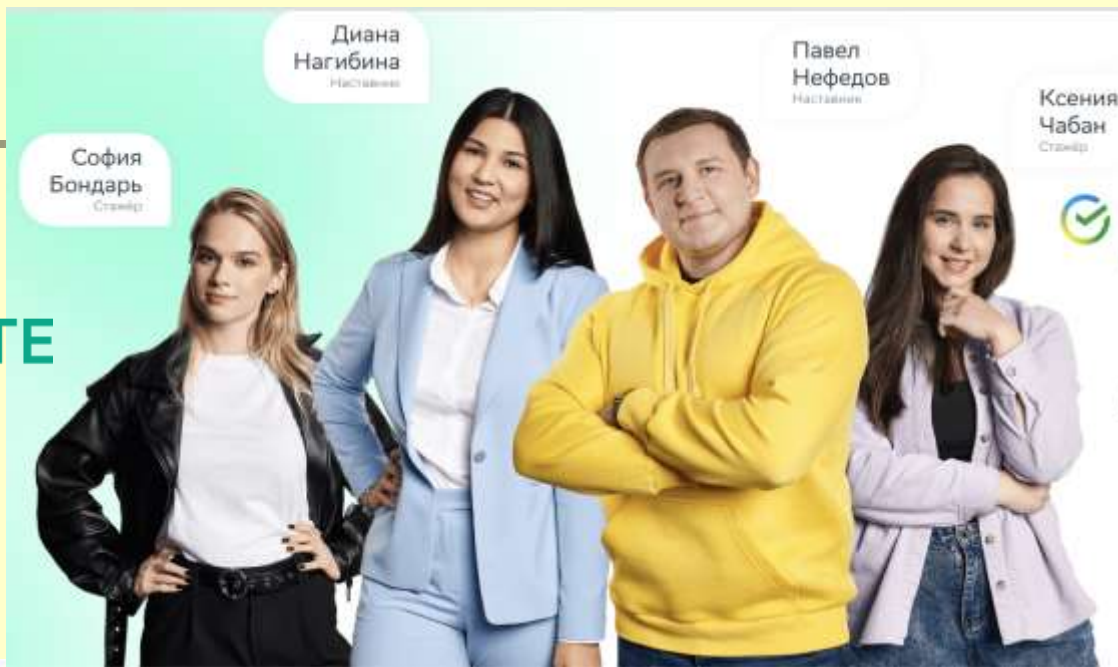
Manufacturing
& Supply Chain

PUTRI

Human Resources

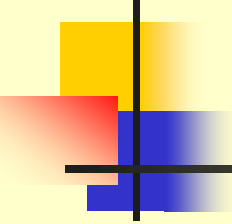
SU

Marketing



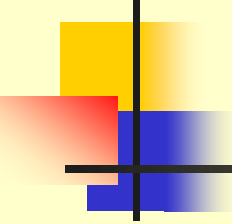
****СОВРЕМЕННЫЕ ФОРМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА**

- Менторинг (*mentoring*)
- Супервизия (*supervision*)
- Коучинг (*coaching*)
- Баддинг (*budding*) – «быть товарищем, другом»
- Шэдоуинг (*shadowing*) – «быть тенью»
(наблюдать за работой)



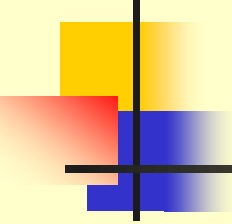
КЛАССИЧЕСКОЕ НАСТАВНИЧЕСТВО

- Передача старшим по возрасту и более опытным сотрудником своих знаний о том, как выполнить то или иное задание
- **Целевые группы** – все категории сотрудников; особенно – вновь принятые или переведенные на должность сотрудники
- **Направления использования:**
 - обучение
 - адаптация
 - контроль текущего результата работы
 - улучшение коммуникаций
 - сохранение, передача знаний в компании



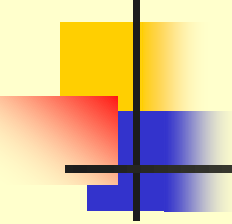
СУПЕРВИЗИЯ

- Сотрудничество двух специалистов (профессионалов) для критического анализа собственной работы
- **Целевые группы** – менеджеры среднего звена; вновь принятые сотрудники
- **Направления использования:**
 - контроль, отслеживание работы
 - контроль, отслеживание прогресса сотрудника
 - определение потребностей в обучении и развитии
 - решение актуальных профессиональных вопросов



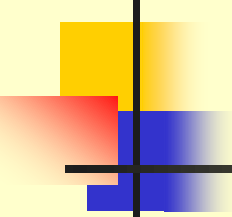
BUDDING

- Поддержка коллегой и / или руководителем, основанная на принципе полного равенства
- **Целевые группы** – все категории сотрудников
- **Направления использования:**
 - обучение
 - адаптация
 - передача информации между подразделениями
 - командообразование



SHADOWING

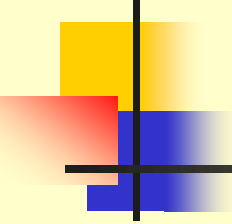
- Временное прикрепление к руководителю (*опытному сотруднику*) для включенного наблюдения за особенностями и приемами работы
- **Целевые группы** – студенты; молодые специалисты (*HiPo*); сотрудники, заинтересованные в переводе
- **Направления использования:**
 - обучение сотрудника
 - адаптация
 - согласование действий разных отделов
 - повышение профессиональной мотивации
 - обогащение труда



***СТОРИТЕЛЛИНГ

(Storytelling)

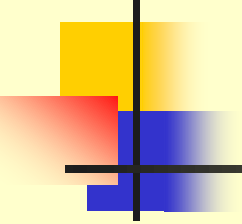
- Рассказывание, трансляция историй компании (*передача неявных знаний*)
- Автор метода – Дэвид Армстронг, глава международной компании **Armstrong International**
- Подробные рассказы о прошлых действиях руководства, взаимодействиях сотрудников или о каких-то событиях, которые обычно передаются в компании неофициально
- Типы сюжетов корпоративного сторителлинга:
 - **описание лучших / неудачных примеров работы** (*best / worst practices*)
 - **истории, продвигающие корпоративные ценности** и принципы внутри компании (*например, про сотрудницу, которая шла пешком в 3 часа ночи, ради встречи с клиентом*)
 - **истории-персоналии** (*рассказы о построении карьеры каким-либо сотрудником, мифы об отцах-основателях компании и т.п.*)
- Ответственные – HR-менеджер или менеджер по внутреннему PR



СТОРИТЕЛЛИНГ

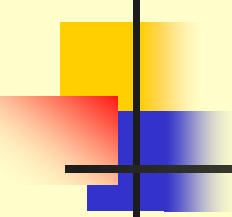
(создание «золотого фонда» историй компании)

- **Корпоративные конкурсы историй** на праздниках или отдельный конкурс на лучшую историю, рассказанную сотрудником
- **Тренинги** *(истории могут превращаться в бизнес-кейсы)*
- **Play-back театр** *(активный сторителлинг)* – пока один из сотрудников рассказывает клиентам историю, группа актёров синхронно проигрывает её *(например, во время тренинга)*
- **Корпоративная книга историй** *(«увековечивание в контексте»)*
- **Внутренний сайт**, свободно пополняемый историями сотрудников *(для редактирования необходим модератор)*
- **Корпоративная газета** *(один из наиболее доступных способов продвижения корпоративных историй в массы)*



СОВРЕМЕННЫЕ ПРАКТИКИ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА (2)

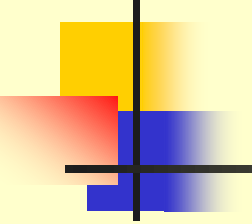
- Геймификация
- AR / VR
- Teaming и Teambuilding (*развитие командного взаимодействия*)*
- Корпоративное радио / телевидение
- Внутренний «хэдхантинг»



ГЕЙМИФИКАЦИЯ

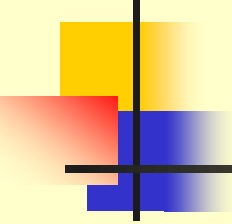
- Использование элементов компьютерных игр для повышения эффективности решения повседневных или бизнес-задач
- Люди любят играть и развлекаться, поэтому усвоение информации или выполнение каких-либо действий в игровой форме, с повышенной эмоциональной вовлечённостью, происходит гораздо быстрее и качественнее
- Люди эмоционально включаются, когда им предоставляется возможность участвовать в событии, преодолеть себя, выйти на новый уровень
- Безопасна и малозатратна, что позволяет реализовывать в виртуальной среде процессы, которые невозможно отработать в реальности
- Повышает вовлеченность в работу, сокращает (ускоряет) время обучения (*например, для молодых сотрудников – поколения Y*)

СПОСОБЫ ОПТИМИЗАЦИИ ЗАТРАТ НА ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА



- Сокращение объема участия сотрудников компании в открытых семинарах и конференциях (*особенно связанных с выездом в другие города и за рубеж*)
- Привлечение внешних преподавателей по договорам ГПХ вместо организаций-провайдеров
- Создание института внутреннего тренерства
- Мультипликация (*повторение*) учебных мероприятий внешних преподавателей и провайдеров силами своих сотрудников / внутренних тренеров

МАЛОЗАТРАТНЫЕ ПРАКТИКИ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА (1)



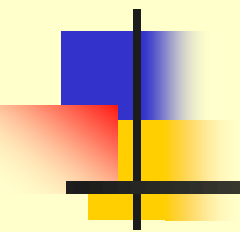
- Мастер-классы, внутренние семинары опытных сотрудников компании (*обмен опытом*)
- Стратегические беседы / сессии в компании как способ корпоративного развития
- «Разбор полетов», подведение итогов за неделю, планерка, инструктаж (*как методы обучения и развития сотрудников*)
- Командировка (*как метод обучения*)
- Бесплатные конференции и выставки
- Посещение филиалов компании
- Ротация, кросс-функциональные тренинги и стажировки (*особенно развиты в отельном бизнесе*)

МАЛОЗАТРАТНЫЕ ПРАКТИКИ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА (2)

- Участие в проектах как метод развивающего (в т.ч. кросс-функционального) обучения
- Корпоративная библиотека (в т.ч. профессиональных дайджестов и раздаточных материалов после посещения семинаров, тренингов, выставок, аудио- и видеозаписей занятий)
- Книжные клубы (обсуждение новых публикаций)
- Интернет (скайп) – конференции в компании
- Электронное обучение по доступным интернет ресурсам (например, World Business Channel телевидение – www.wbc.com.ru; Смарт Платформа – <http://smart-platform.pro/>; Mirapolis Learning Management System – <http://www.mirapolis.ru/>; TED Talks – <https://www.ted.com/>)
- Взаимодействие с вузами, открытие профильных кафедр компаний («наши сотрудники научились учить и систематизировали свои знания, теперь 101 сотрудник компании преподает в вузах», HRD Mail.ru)

СТЕПЕНЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МЕТОДОВ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

Методы развития персонала	Используются в меньшей степени	Используются в средней степени	Используются в большей степени	Максимально используются
Специальные задания	11%	34%	20%	13%
Проекты, стимулирующие обучение	13%	32%	18%	18%
Обучение на рабочем месте	3%	21%	25%	48%
Участие в работе проектных команд	8%	23%	29%	18%
Формализованные схемы нетворкинга – общения с коллегами	18%	19%	10%	14%
Формализованные планы карьерного развития	12%	28%	14%	16%
Центры развития	12%	19%	13%	10%
Планирование преемственности / замещения	6%	23%	26%	30%
Плановые ротации	14%	24%	18%	19%
Программы кадрового резерва/ развития танталов	10%	14%	26%	38%
Международные назначения (опыт работы за рубежом)	8%	11%	5%	5%
Коучинг	14%	20%	11%	5%
Наставничество (менторинг)	6%	25%	28%	35%
Дистанционное (он-лайн) обучение	15%	25%	14%	17%



НЕТРАДИЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К РАЗВИТИЮ ПЕРСОНАЛА!?.

Manfred Kets de Vries,

*почетный профессор по развитию лидерства
и организационным изменениям, INSEAD*

«Именно от топ-менеджеров компании зависит, в какой организационной среде будут находиться их сотрудники – в развивающей, которая позволила бы им расти и достигать наивысших результатов, или токсичной – где каждый чувствовал бы себя несчастным. Результат в значительной степени зависит от их собственного (топ-менеджеров) эмоционального здоровья»

ТИМИНГ (*Teaming*)

Новая форма командного взаимодействия

Взаимодействие, которое позволяет малознакомым людям эффективно сотрудничать, быстро приобретать новые знания и достигать результатов без образования традиционных команд и длительного предварительного «сыгрывания»



Эми Эдмондсон

КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ ТИМИНГА



■ СУПЕРЦЕЛЬ

Важная для каждого участника взаимодействия, достичь которую можно только общими усилиями

■ ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ УСТАНОВКИ

Проактивная любознательность, толерантность, желание экспериментировать и делиться

■ КОМПЕТЕНЦИИ

Soft skills (умение слышать, быть услышанным, выявлять проблему и находить способы ее решения, поддерживать коллег и рефлексировать) + hard skills (профессиональные навыки)

■ ФОРМАТЫ

Сетевая практика = сила слабых связей + результативность сильных связей



«FISH» ФИЛОСОФИЯ

(John Christensen)



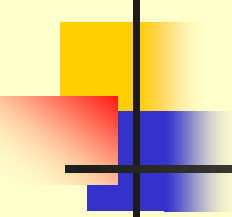
- Современный подход к развитию персонала, позволяющий использовать до 85% потенциала сотрудников
- Основной принцип – «Ты всегда можешь выбирать то, как ты хочешь работать, особенно тогда, когда не можешь выбирать саму работу»
- Pike Place Fish Market (Сиэтл, США)
- Рыбаки, тяжелая работа, смена длится около 12 часов
- «Что делать?» – «Будем работать так, чтобы хотя бы не было скучно нам самим»

КАК ЛУЧШЕ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ПОТЕНЦИАЛ СОТРУДНИКОВ?

<https://www.youtube.com/watch?v=rl7jOFkj9dk>

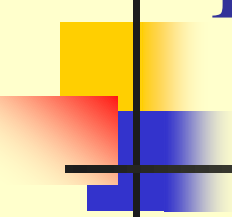
«FISH» ФИЛОСОФИЯ





ЧЕТЫРЕ «FISH ПРИНЦИПА»

- **ВЫБЕРИ ОТНОШЕНИЕ** – «Я до тех пор переживал, что у меня нет сапог, пока не увидел человека без ног»
- **ИГРАЙ** – «Это не обязательно конкретное действие, это может быть игровое настроение или игровая атмосфера»
- **БУДЬ ЗДЕСЬ И СЕЙЧАС** – «В жизни бывает много репетиций, но саму жизнь репетировать некогда»
- **СДЕЛАЙ ПРИЯТНОЕ ДРУГОМУ** – «Мне приятно, что тебе приятно ...»



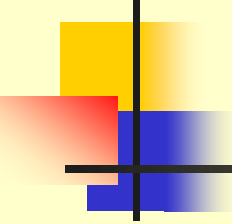
4 СТУПЕНИ РАЗВИТИЯ КАЧЕСТВА УСЛУГ ДО УРОВНЯ СОВЕРШЕНСТВА

1. ИГРА (Play) – *Радость и удовольствие!* Хорошим отношением мы делаем людей счастливыми! Получайте удовольствие и дайте клиентам почувствовать, что они могут весело провести время, пока они с вами

2. ВОВЛЕЧЕННОСТЬ (Make their day) – *Всеобщая вовлеченность (и команды, и клиентов)!* Мы должны сами вовлекаться, вовлекать своих коллег и клиентов в работу в виде игры, и в игру в бизнес

3. ПРЕВРАЩЕНИЕ (Будь здесь и сейчас, Be there) – *Превращаем свою работу в игру!* На рабочем месте (т.е. в игре) находятся и наше тело, и наш разум, чтобы быть полностью сосредоточенными на своей работе (игре) и других людях, которые находятся вокруг нас

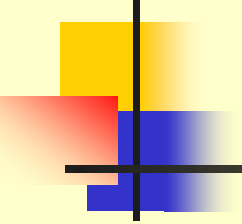
4. НАСТРОЙ (Choose your attitude) – *Настраиваем себя на счастье!* Мы сами выбираем отношения к жизни и миру, когда просыпаемся утром! Будь приятным и дружелюбным каждый день, и хорошие положительные чувства будут распространяться на всех окружающих



РЕЗУЛЬТАТЫ ПРИМЕНЕНИЯ «FISH» ФИЛОСОФИИ

После получения сильного
эмоционального заряда от позитивного
сотрудника, **клиент приходит или звонит
снова и снова туда, где ему подняли
настроение и подарили столько радости!**

THE FISH! PHILOSOPHY NETWORK



A Global Community of FISH! Philosophers

- <http://fishphilosophynetwork.ning.com/>
- <http://www.savevid.com/video/the-fish-philosophy.html>
- <http://www.savevid.com/video/the-amazing-fish-philosophy.html>

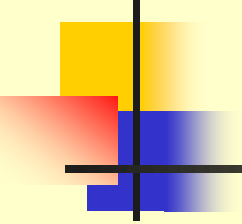
SIGN SPINNING

(<http://aarrowssignspinners.com/>)

- Одна из форм наружной рекламы
- Обученные сотрудники стоят на перекрестках общественных дорог с табличками, напоминающими доски для серфинга
- На табличках указана информация о компаниях, находящихся поблизости
- Предполагает сочетание акробатики, танцевальных движений, движений из боевых искусств, направленных на привлечение внимания проезжающих автомобилистов (потенциальных клиентов)

ОПЫТ OZON: «ЖЕЛТЫЙ» – ЦВЕТ СЕЗОНА





«ЛИМОННЫЙ СПАС»

(опыт Ozon, Тверь, Тамбов)

- Задача – вдохновить специалистов Контактного центра выполнять свою работу на «5+»
- До мероприятия: сотрудникам предложили продумать наряд в желтом / лимонном цвете, вспомнить и подготовить интересные факты о лимонах
- Фуршет со скатертями в лимонном цвете, лимонами, лимонным чаем, лимонными леденцами, лимонным мармеладом и лимонными вафлями. В центре – живое лимонное дерево
- В день проведения мероприятия в Твери всех сотрудников сняли с линии на 1 час, звонки перевели на вторую площадку контактного центра в Тамбов, аналогично в день организации мероприятия в Тамбове, тверская площадка взяла звонки на себя
- Руководители контактного центра рассказывали сотрудникам интересные и полезные истории о лимонах
- Проведено два конкурса: первый – на поедание лимонов (кто быстрее съест пять долек и не поморщится), второй – выбор самого лимонно-одетого
- Победители получили по 1 кг лимонов в фирменных озоновских авоськах



«Чтобы быть лидером, титулы не нужны. Без сомнения, титулы дают человеку силу, но только временную. Проблема в том, что сила такого рода сразу же испаряется, как только человек лишается своей должности. Однако есть намного более глубокая сила, чем та, которую можно получить с титулом. Это врожденная сила, присутствующая в каждом человеке...»

