

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 91 страниц, 22 рисунка, 11 таблиц, 25 использованных источников, 2 приложения.

Ключевые слова: кадровый потенциал, потенциал, потенциал сотрудника, развитие потенциала сотрудника, методы оценки, энергогенерирующая компания.

Объектом исследования является энергетическая компания «М», расположенная по адресу г. Томск, пр. Кирова, 36 (левое крыло)

Цель работы – разработка мероприятий по совершенствованию кадрового потенциала компании «М».

В процессе исследования проводился анализ кадрового состава и оценки обучения сотрудников. Были рассмотрены теоретические аспекты понятия «потенциала сотрудника», составляющие понятия и основные методы оценки потенциала.

В результате исследования было разработано ряд мероприятий направленных на улучшение системы оценки потенциала сотрудников организации.

Степень внедрения: предложенные мероприятия по совершенствованию оценки потенциала сотрудников будут использованы в энергетической компании «М».

Область применения: энергетические компании.

Экономическая эффективность/ значимость работы: при незначительных затратах на совершенствование оценки кадрового потенциала можно повысить производительность труда и репутацию компании.

Оглавление

Реферат	1
Введение.....	3
1 Теоретические основы развития потенциала персонала в организации	6
1.1 Потенциал сотрудника: понятие, сущность, основные характеристики.....	6
1.2 Формирование и развитие потенциала сотрудника.....	9
1.3 Методы оценки потенциала сотрудника.....	12
1.4 Опыт компаний в области развития потенциала сотрудников	22
2 Оценка потенциала сотрудников компании «М»	27
2.1 Характеристика организации компании «М»	27
2.2 Анализ состава и структуры персонала компании «М»	30
2.3 Анализ оценки кадрового потенциала организации компании «М»	35
3 Разработка рекомендаций по совершенствованию кадрового потенциала компании «М».....	48
3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию технологий поиска на вакантные должности в компании «М»	48
3.2 Совершенствование процесса отбора персонала в компании «М»	51
3.3 Совершенствование процесса адаптации в компании «М»	54
3.4 Разработка рекомендаций по формированию кадрового резерва компании «М»	57
3.5 Затраты и эффективность предложенных мероприятий.....	61
Заключение	64
Список публикаций студента.....	66
Приложение А Анкета оценки обучения сотрудников организации	67
Приложение Б Таблица затрат на услуги компании «ЭКОПСИ».....	69

Введение

На протяжении нескольких десятилетий оценка компетенций занимала центральное место в арсенале HR-менеджера и руководителя. Этот проверенный и отшлифованный до блеска подход давал обоснованный и надежный ответ на вопрос, важный для любой компании: будет ли данный сотрудник успешен в конкретной деятельности на конкретной позиции?

Однако в последние годы компании все чаще стали задаваться другим вопросом: сможет ли сотрудник через несколько лет выполнять работу, существенно отличающуюся от нынешней?

Появление этого тренда совершенно закономерно, ведь мир вокруг стал качественно другим. Он не просто изменился и застыл в новом состоянии – он меняется постоянно и непредсказуемо, причем скорость этих изменений лавинообразно растет. Компании вынуждены отвечать на этот вызов, наращивая скорость внутренних изменений.

Бизнес больше не может быть статичным, он либо бурно растет – либо угасает. Никто не в состоянии даже приблизительно предсказать, какие задачи придется решать сотрудникам всего через несколько лет. В попытках обеспечить нужную скорость реакции компании отказываются от традиционных иерархий и классических систем управления, создавая невиданные прежде гибкие организационные структуры и все больший акцент делая на проектной деятельности.

В соответствии с этим меняются и требования бизнеса к сотрудникам. Линейная предсказуемая карьера «от стажера до пенсионера» уходит в прошлое. Бизнес все острее нуждается не в узких специалистах, а в универсалах, которые способны легко подстраиваться под меняющуюся обстановку, быстро переключаться между различными сферами деятельности, добиваясь синергетического эффекта, без труда переходить к решению совершенно новых, незнакомых задач, эффективно действовать в рамках сложных и изменчивых систем управления.

Привычные подходы к оценке могут помочь здесь лишь до определенной степени. Например, компетенции позволяют измерить соответствие сотрудника не только нынешним задачам, но и будущим (для этого проводят центры оценки) – однако лишь при условии, что сами эти задачи известны, ясны и описаны. А это возможно далеко не всегда: новые должности и виды работ возникают лавинообразно. Кроме того, речь все равно идет о соответствии «здесь и сейчас», а бизнесу необходимо понимать, может ли человек «врасти» в эти задачи в будущем, даже если сейчас не вполне к ним готов, то есть обладает ли он потенциалом.

Актуальность данной темы заключается в том, что существует растущая потребность бизнеса в систематическом подходе, ориентированном именно на оценку потенциала, видна невооруженным глазом. По данным исследования Bersin by Deloitte, оценка потенциала сегодня является одним из ключевых трендов в HR: топ-менеджеры многих компаний по всему миру всерьез обеспокоены недостаточной готовностью своих компаний грамотно выявлять «таланты».

Целью дипломного проекта является анализ и выявление проблем формирования и использования потенциала сотрудников компании «М»

Для достижения данной цели, были поставлены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты формирования и использования потенциала сотрудников;
- определить характеристику предприятия, провести анализ кадрового состава компании «М» и проанализировать оценки потенциала сотрудников «М»;
- выявить основные проблемы формирования и использования потенциала сотрудников компании «М» и разработать методы их решения.

Объектом исследования является томская энергетическая компания «М».

Предмет исследования - кадровый потенциал исследуемого предприятия, его формирование и использование на данном предприятии.

Была проведена оценка обучения сотрудников компании. Исследования в работе проводились эмпирическим путем (анкетирование). Поэтому результаты можно считать достоверными. Так же в работе были использованы годовые и социальные отчеты компании «М», что подтверждает достоверность данных.

Практическая значимость предложенных мероприятий позволит повысить эффективность оценки потенциала сотрудников «М», сделать ее более совершенной и отвечающей текущим и перспективным целям и задачам организации. Предложенные мероприятия могут быть использованы компанией «М» в области оценки кадрового потенциала.

1 Теоретические основы развития потенциала персонала в организации

1.1 Потенциал сотрудника: понятие, сущность, основные характеристики

Первоначальной основой для формирования потенциала сотрудника являются: характер, способности, сила, природные и врожденные силы работника.

Потенциал сотрудников – это умения, навыки и качества, которые могут быть полезны для компании, в случае правильных действий работодателя по отношению к ним. [17]

Существует несколько точек зрения на раскрытие сущности «потенциала сотрудника». Так, под **потенциалом сотрудника** организации понимается совокупность врождённых и приобретённых возможностей (способностей) конкретного сотрудника, которые применяются или могут быть применены в процессе трудовой деятельности для достижения существующих в настоящее время и будущих целей данной организации. [15, с. 8]

Многие авторы под **потенциалом персонала** понимают знание, опыт, традиции, культурные установки работников, а также сложное сочетание духовных, нравственных, творческих и физических способностей. [13, с. 108]

В современном мире существует различное множество взглядов раскрытия понятия «потенциал сотрудника». Поэтому сделав вывод, под потенциалом сотрудников мы будем подразумевать набор характеристик, которые прогнозируют его успешность в решении новых для него профессиональных задач в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Эти характеристики могут быть измерены, а значит, проявляют себя в том или ином актуальном поведении. [12, с. 5] Если говорить с точки зрения бизнес подхода, то это те профессиональные и личностные способности, которые могут быть полезны для организации, в которой он работает. [24]

Как правило потенциал описывается тремя – пятью составляющими: личностные особенности и/или компетенции. [6, с. 138]

Потенциал, выступая в единстве пространственных и временных характеристик, концентрирует в себе одновременно **три уровня связей** и отношений:

- первый уровень, отражающий **прошлое**, т.е. представляющий собой совокупность свойств, накопленных системой в процессе ее становления и обуславливающих ее возможность функционирования и развития;
- второй уровень, характеризующий **настоящее** с точки зрения практического применения и использования наличных способностей;
- третий уровень, ориентированный на **развитие**: в процессе трудовой деятельности работник не только реализует свои способности, но и приобретает новые навыки.

Потенциал сотрудника формируется под воздействием таких качеств, как умение и желание трудиться, инициативность в труде и хозяйственная предприимчивость, творческая активность и др.

Основными составляющими, включаемые в потенциал сотрудников является:

- Составляющая **психофизиологическая**: его состояние здоровья, работоспособность, выносливость, умения и склонности, тип нервной системы и другое;
- **Квалификационная** составляющая: уровень образования, объем специальных знаний, профессиональные трудовые навыки, способность к инновациям, интеллект, творческие способности;
- **Личностные** показатели: ответственность, дисциплинированность, отношение к труду, активность, ценностные ориентации, нравственные устои и прочее (см. рис. 1). [4, с. 10]

Потенциал предопределяет подход к его оценке, измерению и управлению. Действительно, когда потенциал рассматривается как совокупность ресурсов, его оценка заключается в установлении качественных и

количественных характеристик значений отдельных видов ресурсов, причем их взаимное влияние не учитывается и не измеряется.



Рисунок 1 – Основные составляющие потенциала сотрудника

В оценке потенциала необходима характеристика его количественной и качественной сторон.

Для характеристики потенциала с *количественной стороны* используется такой показатель, как численность промышленно-производственного персонала и персонала непромышленных подразделений.

Качественная характеристика трудового потенциала направлена на оценку:

- физического и психологического потенциала работников предприятия (способность и склонность работника к труду - состояние здоровья, физического развития, выносливости и т.п.);
- объема общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, обуславливающих способность к труду определенного качества (образовательный и квалификационный уровни, фундаментальность подготовки и т.п.);
- качество членов коллектива как субъектов хозяйственной деятельности (ответственность, сознательная зрелость, интерес, сопричастность к экономической деятельности предприятия и т.п.). [23, с. 115]

Потенциал работника величина не постоянная, он изменяется как в сторону увеличения, так и уменьшения. Накапливаемые в процессе трудовой деятельности уникальные способности работника повышаются по мере получения новых навыков и знаний, и влияет на улучшения условий труда, на увлечение производительности труда.

1.2 Формирование и развитие потенциала сотрудника

Разумеется, выявлять перспективных сотрудников нужно уже на этапе подбора. В первую очередь необходимо будет разработать критерии отбора. Они помогут понять, по каким принципам следует его проводить. Для оценки потенциала можно использовать интервью по компетенциям, дополнительно проводить на собеседовании тесты способностей или использовать различные мини-кейсы. [1, с. 12]

Классические методы выявления и развития потенциала сотрудников:

- оценка (аттестация);
- обучение (внутреннее и внешнее, индивидуальное и корпоративное, одноразовое и периодическое);
- мотивация (материальная или нематериальная);
- создание ситуации конкуренции в рабочем процессе;

– коучинг.

Первым делом нужно понимать, что для раскрытия потенциала сотрудников их нужно правильно мотивировать. Ниже представлены основные этапы процесса мотивации (см. рис. 2).



Рисунок 2 – Основные этапы процесса мотивации

Желание проявлять свои таланты и способности можно рассмотреть как потребность - стадия 1. На стадиях 2, 3, 4 и 5, проводятся работы по удовлетворению потребностей: участие в интересных проектах, тренинги, самообучение и анализ полученных результатов. На стадии 6, имея новый опыт и знания, можно переосмыслить обозначенные ранее способности или раскрыть новые. Такой подход к системе мотивации позволяет работникам почувствовать себя востребованными не только в профессиональном смысле, но и как личности в целом.[1]

Зарубежные компании используют коучинг, индивидуальные планы развития (ИПР), фасилитацию — все доступные методы, предусматривающие передачу ведущей роли сотруднику, именно он делает большую часть работы по своему развитию, а не внешний специалист.

Наилучшим коучем для начинающего руководителя является опытный руководитель, но внедрение такого подхода — дело многих лет, поэтому компании часто привлекают внешних коучей, которые помогают сотруднику проанализировать обратную связь, узнать лучше свои сильные и слабые стороны, выйти за рамки привычного.

Задания, которые фиксируются в ИПР, помогают человеку изучить и проанализировать опыт коллег, получить и осмыслить собственный опыт, поработать с командой. [6, с. 139]

Большинство компаний не занимается раскрытием потенциала сотрудников в принципе. Иногда это связано с нежеланием тратить дополнительные финансовые и временные затраты. А иногда по другим причинам, которых множество:

1. Недостаточные управленческие навыки

Это значит – многие руководители попросту не знают, что нужно что-то искать. Основной упор делается на то, что сотрудник уже умеет и на его непосредственные обязанности. Подобный односторонний подход дает в результате однобоких специалистов. Решить эту проблему можно специальными тренингами для менеджеров и руководителей, чтобы они поняли, как необходимо действовать и какую выгоду они могут иметь, раскрывая и развивая своих людей.

2. Нехватка времени и непонимание важности

Поставим-ка между выражениями «у меня нет на это времени» и «я не понимаю, зачем это нужно» знак равно. Многие считают, что они и так слишком заняты; искать таланты для них расточительство, ведь эти таланты некогда применять. И чем больше они закрывают глаза на это, тем сильнее ошибаются. Руководитель, который хорошо знает своих подчиненных, их способности и стремления, может эффективно делегировать часть своих обязанностей на них. И выкроить немного времени для себя, новых интересных проектов и поиска новых талантов.

3. Формализм

Нет ничего хуже принуждения. Хорошо помнятся, еще со школы, различные мероприятия, где от каждого класса обязательно требовалась стенгазета, поделка или танцевальный номер. С тех времен любая попытка выразить себя в коллективе ассоциируется с обузой и желанием избежать участия в этом. Таким образом, и «ящики идей», и конкурсы на лучшее предложение по развитию компании являются лишь формальностью. Участники не стремятся показать свои способности, да и организаторы не сильно стараются. А все идеи – в долгий ящик.

4. Боязнь конкуренции

Менеджер, во что бы то ни стало, держится за свое место. Сам он расти не может, и тормозит развитие своих подчиненных. Как с ним поступать, решать руководству выше по иерархии, но сперва нужно его вычислить. Обычно люди, неспособные генерировать собственные идеи, являются ярыми и требовательными критиками ко всему нестандартному. Узнали кого-то из коллег? Такие люди нужны, безусловно, но разве им место на руководящей должности?

5. Другие причины

Могут быть и другие причины. В любом случае ответственность за поиск и развитие талантов кадров лежит на руководителях и сотрудниках HR-отдела, а пути решения каждой из проблем можно найти, если понимать какие выгоды организация получит в результате. [1]

1.3 Методы оценки потенциала сотрудника

Оценка потенциала работника очень важна, потому что она позволяет определить соответствие характеристик человека нормативной модели рабочего места, установить профессиональную пригодность и будущую служебную карьеру.

Оценка потенциала — это оценка возможностей профессионально-должностного продвижения работника или зачисления его в резерв.

В результате оценки потенциала необходимо:

- определить круг интересов работника;
- выявить карьерные предпочтения;
- определить степень соответствия качеств работника требованиям планируемой должности;
- установить потребность в обучении. [1]

Под потенциалом мы будем понимать набор характеристик сотрудника, которые прогнозируют его успешность в решении новых для него профессиональных задач в среднесрочной и долгосрочной перспективе. При этом мы подразумеваем, что эти характеристики могут быть измерены, а значит, проявляют себя в том или ином актуальном поведении.

Если вдуматься, это вполне естественное определение. Однако оно таит в себе два подводных камня.

Во-первых, важно понимать, что оценка потенциала может вступить в противоречие с привычной логикой: очевидно слабый в настоящий момент человек может обладать высоким потенциалом. С одной стороны, люди меняются, а с другой, сильно недооценивают изменчивость даже своих собственных взглядов и убеждений.

Во-вторых, хотя большинство оценочных инструментов направлено именно на измерение «характеристик сотрудника, проявляющихся в его актуальном поведении», для оценки потенциала они оказываются пригодными далеко не всегда. Давайте проанализируем, почему это происходит.

Существующие инструменты оценки не справляются с оценкой потенциала (см. рис. 3).

1. Наиболее простой метод оценки персонала – ранжирование. При данном методе сравниваются результаты работы сотрудников, затем определяется порядок расположения сотрудников от лучшего к худшему в списке или наоборот. Метод дает возможность проводить сравнение друг с другом, а не только с установленными нормативами и стандартами.

Метод парных сравнений - поочередное сравнение оцениваемых сотрудников друг с другом. Пересекается с ранжированием, но есть преимущество измерения. [25]



Рисунок 3 – Методы оценки потенциала

2. Рейтинговые шкалы - метод шкалирования личных качеств сотрудника. В данной шкале определяют различные уровни владения навыком или эффективность выполнения работы, каждому из уровней присваивается определенный балл. Критерии оценки могут быть любые. С помощью данного метода можно оценивать результаты работника, степень владения определенным навыком, деловые качества сотрудника, а также степень достижения поставленных индивидуальных целей. [2, с. 96]

3. Самый простой инструмент оценки – «спросить у окружающих». Это может быть прямая формализованная оценка руководителя. Более

технологичный вариант – оценка «360 градусов». Однако у такого подхода есть два недостатка, усиливающих друг друга. Во-первых, подобная оценка неизбежно субъективна (в случае метода «360 градусов» это несколько смягчается объединением множества точек зрения). Во-вторых, мы обращаемся к опыту людей, которые видели сотрудника исключительно в его текущей роли и в рутинных ситуациях.

Как уже говорилось, результаты измерения потенциала могут идти вразрез с нашими привычными представлениями о людях – высокий потенциал может сопутствовать низкому текущему уровню навыков. Чтобы принять взвешенное кадровое решение по результатам такой оценки, руководителю нужно проделать чрезвычайно сложное умственное упражнение: разграничить будущее и настоящее – например, отделить успешность сотрудника в роли продавца от его успешности в роли, скажем, аккаунт-менеджера. Исследования подтверждают, что руководители неэффективны в прогнозе будущей успешности сотрудников (см. напр., Dries & Pepermans, 2012). Если прибегнуть к метафоре, это напоминает попытку предсказать погоду на три года вперед по вчерашним метеоданным.

4. Проведение оценки методом управления по целям состоит в совместном установлении задач сотрудником и руководителем, а также оценке результатов их выполнения по истечении отчетного периода, который, как правило, совпадает с финансовым годом. Данный метод включает в себя охват всех должностей в компании – от рабочего персонала до высшего руководства.

Руководитель вместе с сотрудником составляет список задач, для которых определяют критерии их выполнения. По окончании отчетного периода, совместно руководитель и сотрудник определяет успешность выполнения задач. Выявляют недостатки и вырабатывают предложения по улучшению качества работы.

По итогам оценки происходит пересмотр выплаты премий, заработной платы и нематериальной мотивации. Главным недостатком метода является

субъективность оценки, так как, как правило, оценку производит один руководитель. [21, с. 247]

5. Еще одним методом, основанным на использовании «решающих ситуаций» является метод рейтинговых поведенческих установок. Данный метод предполагает выявление требуемых от сотрудника деловых и личных качеств, которые и являются критериями оценки. Оценщик рассматривает любой критерий в анкете рейтинга и ставит отметку в соответствии с квалификацией оцениваемого работника. Данный метод доступный и понятный работникам, но трудоемкий и дорогостоящий. [8, с. 19]

6. Аналогичный предыдущему – метод шкалы наблюдения за поведением, но вместо определения поведения сотрудника в какой-либо ситуации, оценщик фиксирует на шкале количество случаев, когда работник вел себя специфическим образом. Данный метод очень затратный и трудоемкий. [7, с. 18]

7. Аттестация является самым распространённым методом оценки персонала. Каждая организация должна иметь Положение об аттестации, в нем должна быть прописана процедура и порядок ее проведения. Аттестация оценивает характеристики сотрудника: деловые и личностные характеристики, уровень знаний, квалификацию, практические навыки. Критерием такой оценки является профессиональный стандарт должностных лиц и специальностей, подлежащих аттестации. [6, с. 44]

8. Метод управления результативностью оценивает не только результаты, но и личностные качества сотрудника, которые нужны ему для достижения цели. В оценки участвуют все сотрудники организации. Суть метода не в контроле, а в получении обратной связи. На собеседовании сотруднику определяют пути устранения имеющихся недостатков. Данный метод лучше всего применять в организациях с развитой корпоративной культурой. [12, с. 33]

9. Метод деловых игр может использоваться для определения эффективности командной работы. Оценка персонала осуществляется по

специально разработанным имитационным и развивающим деловым играм. Деловые игры позволяют оценить готовность работников к решению текущих и будущих задач, а также индивидуальный вклад. К данному методу оценки привлекаются как участники деловой игры, так и эксперты-наблюдатели.

10. Интервью при приеме на работу дает получение точной и прогнозной информации о кандидате. Данный метод направлен на сбор информации об уровне знаний, опыте работы, а так же оценку профессионально важных качеств претендента. [5, с. 313]

11. Хорошими кандидатами в инструменты оценки потенциала всегда считались тесты способностей (они же тесты интеллекта). Однако они оказываются слишком узкими, поскольку в действительности измеряют лишь отдельные аспекты потенциала – те, которые связаны с быстрым решением относительно простых и прежде всего интеллектуальных задач.

Если на низовых должностях это качество может быть центральным для развития, то, скажем, для среднего и высшего управленческого звена этого явно недостаточно. Кроме того, практика показывает, что люди с высоким уровнем общих способностей могут быть хронически неуспешными даже в текущей работе из-за того, что не обладают другими необходимыми качествами и не демонстрируют выраженной динамики их развития.

Еще один стандартный инструмент оценки – личностные опросники наподобие 16pf Кэттелла (4) или модели «Большая пятерка». Они дают всесторонний личностный портрет, однако вычленив из полученных результатов те качества, которые определяют потенциал, довольно сложно. Сам портрет является «моментальным снимком» и плохо прогнозирует динамику изменений в ситуации, когда человек попадает в новые профессиональные условия. То есть эта группа инструментов, с одной стороны, избыточна для нашей задачи, а с другой – недостаточно точна. Комбинирование опросников с обычными тестами способностей не решает проблему, поскольку способности все равно описываются слишком узко, а личностные качества – слишком широко.

12. Надежным и комплексным методом мог бы служить центр оценки (ЦО). Однако в подавляющем большинстве известных нам программ ЦО прогноз потенциала никак не отделен от прогноза эффективности в краткосрочной перспективе. Впрочем, ЦО можно применять для измерения потенциала, если точно знать, что именно следует оценивать (ЦО представляет собой форму, которая должна быть наполнена соответствующим содержанием). Ключевой недостаток ЦО с точки зрения оценки потенциала состоит в другом: соответствующая процедура затратна, а типичная задача оценки потенциала представляет собой «отсев», то есть подразумевает массовое применение.

Обычно компании используют либо готовую модель потенциала (Lominger, Hay Group, SHL, Saville), либо корпоративную. Готовые модели потенциала, которые предлагают все серьезные провайдеры, долго и профессионально занимающиеся оценкой персонала, несомненно имеют преимущества. Данные модели подробно описаны и готовы к использованию. [6, с. 141]

Например, компания Lominger считает, что потенциал определяется исключительно высокой обучаемостью: «Именно обучаемость отличает перспективных сотрудников от других. Они именно то, что мы называем «сообразительные»: умеют извлекать уроки из прошлого и применять их в новых совершенно разнообразных по сложности условиях. Именно они способны ответить на вопрос, что делать, если ты не знаешь что делать. Именно обучаемость отличает лучших руководителей от других». [22, с. 111]

Lominger определяет обучаемость через четыре составляющие: mental agility, people agility, change agility и results agility¹ (см. табл.1).

Их описание дает всеобъемлющий портрет перспективного сотрудника и уверенность в том, что обучаемость можно оценить.

¹ Возможно, компания Lominger располагает официальной русскоязычной версией названий составляющих learning agility, однако широкому кругу HR-специалистов она неизвестна. Отметим лишь, что попытки перевести важные для понимания сути потенциала термины могут привести к потере их смысла. Agility нельзя перевести одним словом, поэтому в интересах HR-сообщества лучше его не переводить, и понимать под «agility» совокупность качеств человека - понятливости, сообразительности, живости, гибкости и пытливости ума, некой ментальной ловкости и проворства

Таблица 1 – Структура обучаемости

Составляющая обучаемости	Описание
Mental agility (Живость ума)	Критически мыслит, комфортно ощущает себя в сложной ситуациях, внимательно изучает проблему, смотрит на ситуацию широко, обязательно находит причину неудачи, устанавливает новые связи между единицами информации.
People agility (Подвижные люди)	Превосходно знает себя, свои сильные и слабые стороны, с готовностью взаимодействует с широким кругом людей, в том числе в сложных ситуациях. Политически гибок, умелый коммуникатор.
Change agility (Изменение подвижности)	Любознательный, любит экспериментировать, не удовлетворяется достигнутым, предлагает разные точки зрения, инициирует и осуществляет перемены.
Results agility (Результат подвижности)	Работает с энтузиазмом, вдохновляет команду, не сдается (нацеленность на получение результата), находит нужные ресурсы, обеспечивает необходимый уровень доверия окружающих.

Эти составляющие суть компетенции и личностные особенности, которые описаны в поведенческих проявлениях, а значит, наблюдаемы и подлежат оценке.

Lominger объединят под обучаемостью целый комплекс личностных качеств и компетенций. Однако не все HR-специалисты с этим согласны. Вообще, готовые модели потенциала могут показаться сложными, а главное, они не могут вступать в конфликт с существующими в компании моделями компетенций. Многие компании не видят в готовых моделях потенциала важные для них составляющие или вовсе не согласны с тем или иным подходом.

Если ни одна из готовых моделей потенциала не подходит, то необходимо выделить три-пять составляющих потенциала, с которыми согласятся руководители компании, и оценивать их вслед за эффективностью сотрудника.

Есть два подхода к оценке потенциала (см. табл. 2).

Таблица 2 – Сравнение подходов к оценке персонала

Шаги	FMCG - компания	Производственная компания
Шаг 1	Оценка результативности сотрудников	Оценка результативности сотрудников
Шаг 2	Оценка сотрудников по корпоративной модели компетенций (оценивает непосредственный руководитель): -нацеленность на сотрудничество вовне и внутри компании; -креативность/поиск альтернатив; -лидерские качества; -оказания влияния на людей; -ориентация на качество; -решение проблем; -стратегическое мышление	Оценка сотрудников по корпоративной модели компетенций, часть из которых входит в модель потенциала (выделены курсивом): -клиентоориентированность; -инновативность; -инициативность; <i>-нацеленность на результат;</i> <i>-способность к развитию/обучению;</i> -лидерские качества
Шаг 3	Выделение наиболее эффективных сотрудников (высокие результаты плюс высокая степень развития компетенций)	Ранжирование сотрудников в матрице 9, выделение HiPo (высокие результаты плюс высокая степень развития компетенций, в том числе определяющих потенциал)
Шаг 4	Оценка потенциала эффективных сотрудников, выделение HiPo по модели потенциала (оценивает руководитель): -обучаемость; -личная вовлеченность и способность вовлекать; -нацеленность на достижения	Оценка HiPo по дополнительным критериям: -знание английского языка; -мобильность (готовность к переезду); -статистика несчастных случаев в вверенном подразделении (имели ли таковые место)
Шаг 5	Анализ HiPo по дополнительным критериям: -готовность к переезду; -вероятность ухода из компании (лояльность); -срок работы на позиции	

Обе компании используют свою модель потенциала, но у FMCG-компаний она представлена отдельно от модели компетенций, а у производственной - интегрирована в модель компетенций. Это дает последней возможность упростить процесс оценки кандидатов в резерв (минус один шаг), но при этом создает определенные сложности в понимании того, что именно имеет больший вес в общей оценке компетенций сотрудника — компетенции, вошедшие в модель потенциала, или другие.

Если потенциал - набор компетенций и личностных особенностей, которые проявляются в поведении, его оценка не составит труда: то, что наблюдаемо, — оцениваемо. Однако инструментов, с помощью которых можно это сделать, не так много.

Поведенческие проявления, означающие наличие у человека потенциала, можно наблюдать только на рабочем месте, и лишь малую часть можно увидеть в рамках ассесмент-центра. Действительно, оценить, запрашивает ли сотрудник обратную связь для собственного развития, имеет ли он четкое представление о результате своей деятельности, с помощью процедуры «ассесмент-центр» крайне сложно. Именно поэтому зарубежные компании прибегают в основном к двум инструментам оценки: оценке, осуществляемой руководителем, который непосредственно наблюдает своего подчиненного в работе, и к опросникам (реже к методу 360°).

Любая компания, профессионально занимающаяся оценкой персонала, наверняка имеет инструмент, который поможет вам оценить личностные качества сотрудника, определяющие его потенциал. Скорее всего, эти компании предложат вам и свою модель потенциала. К таким компаниям можно отнести SHL, Talent Q, Hay, Hogan (в России ее прямым дистрибутором является Business Assessment Technologies, также этот инструмент использует в своих проектах Best T&D Group), Saville (в России ее представляет компания Formatta). Например, Saville предлагает опросники для оценки потенциала к управленческой деятельности или предпринимательству. [6, с. 142]

1.4 Опыт компаний в области развития потенциала сотрудников

Решая задачу выявления HiPo (от high potential – высокопотенциальный) внутри организации, компании выстраивают комплексные и последовательные системы оценочных процедур (см. рис. 4).

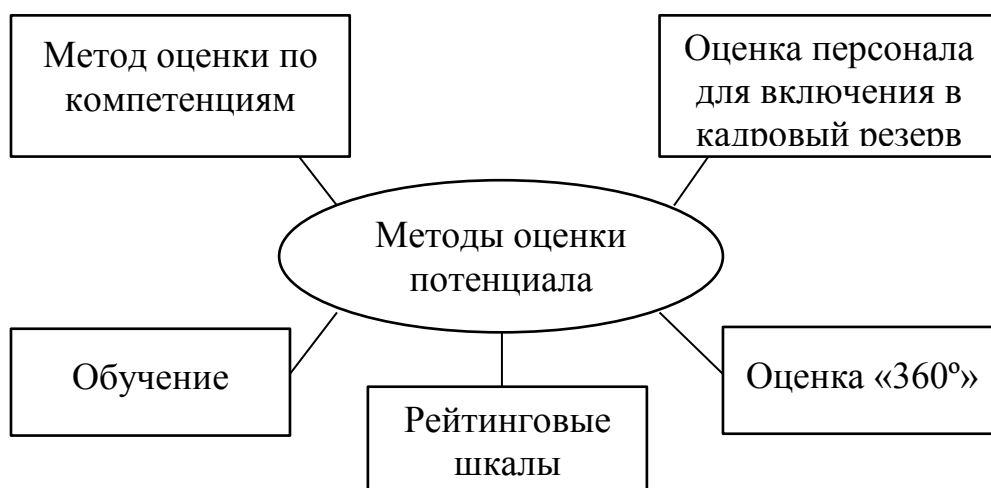


Рисунок 4 – Методы оценки потенциала, используемые компаниями

В «Нестле Евразия», например, ежегодно проходит процедура оценки персонала для включения в кадровый резерв (talent assessment сессия).

Это ежегодная встреча руководителей, на которой обсуждается уровень потенциала ключевых сотрудников подразделений и функций. В оценке используется два критерия: sustained performance (стабильность результатов работы) и potential level (уровень потенциала), по каждому из которых выставляется оценка от 1 до 3 (где 3 – наивысшая оценка, а 1 – уровень несоответствия). В итоге это дает возможность отнести оцениваемого к определенной группе талантов с определенным уровнем потенциала. Помимо этого при обсуждении во внимание принимается рейтинг результативности сотрудника (performance evaluation), который отражает уровень достижения работником поставленных перед ним бизнес-задач.

В качестве дополнительного источника информации руководитель может использовать систему годового планирования развития сотрудника (progress development guide, PDG). Это электронный документ (на платформе

SAP), при помощи которого сотрудник самостоятельно и/или при поддержке руководителя проводит самооценку по принятой в компании модели компетенций и прорабатывает план своего развития. Вопрос следования запланированным в PDG развивающим мероприятиям – решение и ответственность сотрудника. Работодатель лишь предоставляет максимум возможностей для развития.

Самооценку по компетенциям работник проводит раз в год. Модель управленческо-лидерских компетенций общая для всей компании и отличается только повышением требований к развитости компетенций в связи с повышением уровня должности. Результаты самооценки работник заносит в PDG, указывает компетенции, которые ему, по его мнению, нужно развивать, и объясняет, почему именно их он считает приоритетными для развития. Он также может самостоятельно предложить для развития любые существующие в организации инструменты, но с соблюдением принципа 70-20-10. Конечно, компания предоставляет большой выбор обучающих программ и тренингов, как стандартного аудиторного формата, так и в формате дистанционных e-learning курсов. Их разрабатывают Академии Нестле в Москве и Корпоративный Учебный Центр в Швейцарии. Помимо тренингов в компании, конечно, есть возможность получать опыт и необходимые навыки, участвуя в программах ротации, в проектной и рабочих группах. «Необходимость провести оценку своих сильных и слабых сторон и самостоятельно выбрать инструменты для ликвидации выявленных у себя «пробелов» заставляют человека более ответственно и осознанно относиться к своему развитию», – уверен HR-директор «Нестле Евразия» Максим Логвин.

Результатом такой работы является возможность планировать перемещения и готовить к ним сотрудников с высоким уровнем потенциала. Чтобы провести более предметный анализ и оценку степени готовности потенциального кандидата к перемещению, руководители при поддержке отдела персонала, проводят оценку соответствия кандидата требованиям к будущей позиции. Такие требования представлены в двух источниках: Job

success profile и Skill-matrix, которые дают детальное описание профессиональных навыков для данной позиции с обязательным уровнем их развития. Для оценки уровня развития у кандидата управленческих компетенций применяется оценка «360 градусов». Совокупность этих инструментов позволяет понять текущий уровень развития компетенций, получить доскональное описание разрывов в имеющихся и требуемых компетенциях для продвижения на планируемую должность и ранжировать их по приоритетности. Фокус в развитии делается на две-три приоритетные компетенции в год.

При оценке потенциала, помимо показателей результативности, важно наблюдать поведение сотрудника в рабочих ситуациях или во время взаимодействия с внутренним специалистом по оценке. В процессе такой оценки, необходимо фиксировать и констатировать факты, а не их интерпретацию. Нужны технологии, а не «психология». Результаты наблюдений могут быть описаны следующим образом: сотрудник пришел на встречу с клиентом вовремя, был к ней подготовлен, применил технику активного слушания во время изложения заказчиком своего вопроса, сделал несколько предложений по его решению. То есть кивать головой и смотреть прямо на говорящего собеседника – это не что иное, как техника активного слушания. Конкретный навык, имеющийся у оцениваемого. Это имеет важное значение, ведь по данным SHL, только каждая третья компания использует для выявления HiPo результаты объективной оценки.

В вопросах развития высокопотенциальных работников в последнее время все больше работодателей делают фокус на внутреннее обучение и готовы совершенствовать этот процесс и инвестировать в него, несмотря на общий тренд на сокращение HR-бюджета. Coca-Cola HBC Eurasia старается более качественно выстраивать процессы, чтобы делать более прозрачными для работников процесс назначений, планирования карьеры и другие. Больше вкладывает в развитие, обучение, много делают сами, отказались от внешних провайдеров, сертифицировали команду внутренних тренеров.

В «Ростелекоме» специалисты по оценке и обучению тоже внутренние, они регулярно проходят сертификацию с применением следующих инструментов: интервью по компетенциям, ассессмент-центр, опросники Hogan, TalentQ, PiF и другим. Также они участвуют в качестве консультантов в процессе составления индивидуальных планов развития (ИПР) сотрудников вместе с его непосредственным руководителем.

В PONY EXPRESS развитие «резервистов» также происходит в основном через внутрикорпоративные тренинги и управление собственными проектами. А в «Нестле Евразия» пул внутрикорпоративных тренеров пополняют в том числе и специалисты из других департаментов. Например, для подготовки и проведения тренингов по финансам для не финансистов отдел обучения приглашает специалистов из финансового блока. Последние, помогая отделу персонала, сами получают возможность развивать свои навыки презентации и публичных выступлений. Тренинги дают знания, однако для развития навыков в компании рекомендуют сотрудникам выбирать работу в рамках новых проектов, выполнять задачи в других подразделениях, поскольку это значительно более эффективный способ обучения и развития.

Стратегия мировых лидеров в своих индустриях к управлению потенциалом сотрудников – предоставлять работникам полное понимание перспектив роста и методики определения уровня своих компетенций, а также широкий перечень вариантов развития, которые работодатель готов профинансировать. Работник, в свою очередь, несет полную ответственность за планирование своего развития и использование всех этих инструментов. Позволять делать выбор и отвечать за его результат – еще и сильный элемент мотивации. Такой подход позволяет свободно самореализовываться тем, кто в этом действительно нуждается – вашим работникам с высоким потенциалом. [19, с. 38]

Используя методы оценки потенциала сотрудника, можно достичь прозрачности системы управления персоналом в совокупности. При правильном определении составляющих оценки потенциала персонала организации, можно

достичь эффективности при принятии управленческих решений в процессе развития потенциала персонала организации, при этом формируется четкая технология развития потенциала сотрудников организации.

Таким образом, развитие потенциала персонала организации – одна из главных составляющих в повышении конкурентоспособности и развития современной организации. Данную задачу необходимо решать при учете всех факторов влияющих на его уровень, а также результатов оценки потенциала персонала организации.

2 Оценка потенциала сотрудников компании «М»

2.1 Характеристика организации компании «М»

Публичное акционерное общество "М" - это региональная энергетическая компания, обеспечивающая передачу и распределение электроэнергии на всей территории области.

В компанию входят три территориальных дирекции: Центральные электрические сети, Северные электрические сети, Восточные электрические сети, в состав которых включены 19 районов электрических сетей, и два производственных отделения: по информационным технологиям и телекоммуникациям и Центр управления сетями.



Рисунок 5 – Информационная карта о компании «М»

Публичное акционерное общество "М", созданное в результате реорганизации ОАО "Томскэнерго" в форме выделения, по решению внеочередного общего собрания акционеров от 10 сентября 2004 года, является его правопреемником в отношении части прав и обязанностей в соответствии с разделительным балансом. Государственная регистрация компании состоялась 31 марта 2005 года.

После реорганизации ОАО РАО "ЕЭС России" 52,025 % обыкновенных акций компании «М» перешли по разделительному балансу ОАО "Холдинг МРСК" (в настоящее время - ОАО "Россети"). Вошедшее в данный холдинг

компании «М» призвано обеспечить реализацию на региональном уровне стратегию развития электросетевого комплекса Российской Федерации.

С 28 февраля 2012 года компания «М» входит в группу компаний ОАО «Россети» передано под управление французской организации ООО «ЭРДФ Восток», которая является дочерней компанией EDF international networks, входящая в состав группы EDF .

Цель передачи компании «М» в управление французским партнерам – повышение эффективности работы компании, уровень которой будет оцениваться по ряду определенных критериев. Прежде всего, это повышение качества оказываемых услуг и надежность электроснабжения, сокращение издержек, рост чистой прибыли компании, снижение уровня потерь в сетях при передаче электроэнергии, выполнение запланированной инвестиционной и ремонтной программ.

«EDF – крупнейшая государственная энергогенерирующая компания Франции. Занимает первое место в мире по производству атомной электроэнергии, присутствует на рынках крупнейших европейских стран. Обслуживает 39,3 млн. абонентов в мире. Насчитывает 159 740 сотрудников по всему миру. Управление распределительным сектором, высоковольтными линиями электропередач в рамках международных проектов группы EDF сосредоточено в EDF international networks, представительством которой в России является «ЭРДФ Восток».

Открытое акционерное общество «Российские сети» (ОАО «Россети») – оператор энергетических сетей в России – является одной из крупнейших электросетевых компаний в мире. Компания управляет 2,2 млн км линий электропередачи, 473 тыс. подстанциями трансформаторной мощностью более 748 ГВт. В 2013 году полезный отпуск электроэнергии потребителям составил 706 млрд кВт·ч. Численность персонала Группы компаний «Россети» - 222 тыс. человек.

Имущественный комплекс ОАО «Россети» включает в себя 43 дочерних и зависимых общества, в том числе 14 межрегиональных и магистральную

сетевую компанию. Контролирующим акционером является государство в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом РФ, владеющее 85,3 % долей в уставном капитале.

Миссия компании «М» – надежное и качественное электроснабжение потребителей, реализация интересов акционеров, обеспечение социальной стабильности и эффективного развития экономики региона.

Стратегические приоритеты Общества ориентированы на реализацию Стратегии развития электросетевого комплекса Российской Федерации, утвержденной распоряжением Правительства РФ № 511-р от 3 апреля 2013 года. В их числе:

- обеспечение безопасного и устойчивого функционирования распределительного электросетевого комплекса Томской области;
- повышение надежности и качества реализуемых услуг;
- повышение операционной и инвестиционной эффективности;
- создание новой электросетевой инфраструктуры региона на основе инновационного масштабного технологического обновления;
- повышение инвестиционной привлекательности;
- повышение энергоэффективности;
- развитие социально ответственной деловой практики;
- повышение доступности электросетевой инфраструктуры.

В 2013 году осуществлен ряд мероприятий, направленных на создание системы управления производственными активами, а именно:

- создана инфраструктура управления производственными активами;
- выполнена паспортизация оборудования основной и распределительной сети;
- внесены динамические данные об оборудовании основной и распределительной сети.

В течение 2013 года компанией «М» проведена работа по фиксации максимальной мощности потребителей, присоединенных к сетям компании

«М». Работа по фиксации выполнялась этапами в отношении потребителей, максимальная мощность энергопринимающих устройств которых в границах балансовой принадлежности составляет не менее 670 кВт и остальных. При этом, в отношении потребителей максимальная мощность энергопринимающих устройств которых в границах балансовой принадлежности составляет не менее 670 кВт зафиксировано 88%, по остальным 46%. В настоящий момент данная работа продолжается с учетом достигнутых показателей.

Компания «М» – эффективно организованная компания, имеющая прозрачную и понятную систему корпоративного управления, предоставляющая возможности для максимального раскрытия потенциала человеческих ресурсов.

Организационная структура компании построена по линейно-функциональному принципу с сохранением сквозных функциональных вертикалей от управляющей компании до производственных подразделений дочерних компаний (см. рис. 6)

Открытое акционерное общество «М» - это региональная энергетическая компания, оказывающая услуги по передаче и распределению электроэнергии субъектам рынка а также по подключению новых потребителей к электрическим сетям общества на территории Томской области. [3]

2.2 Анализ состава и структуры персонала компании «М»

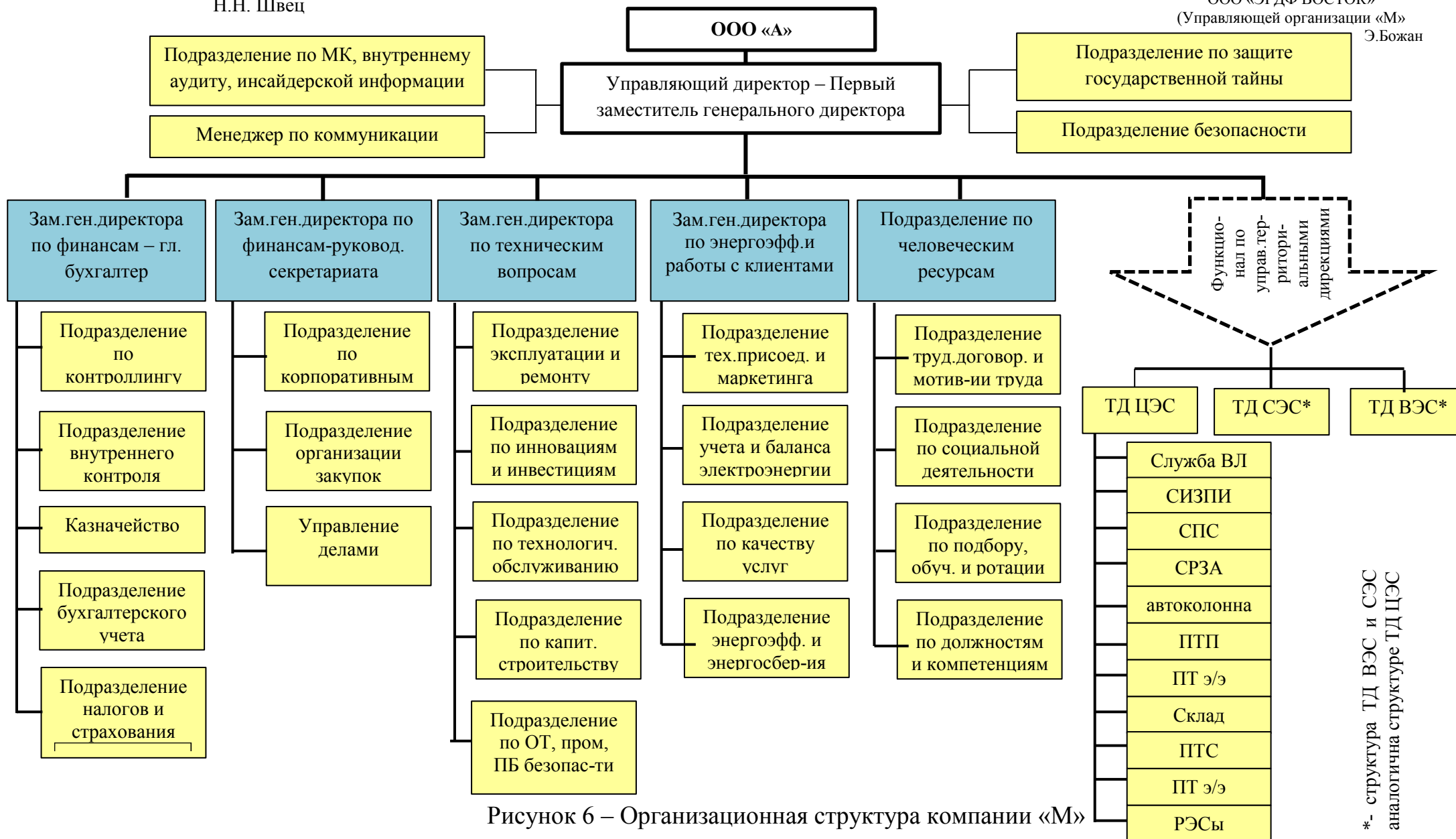
Среднесписочная численность персонала компании «М» в 2014 году составила 1559 чел., что на 1,9% (31 чел.) меньше, чем в 2013 году. Уменьшение среднесписочной численности за отчетный период по сравнению с 2013 годом обусловлено проведением мероприятий по оптимизации численности персонала Общества (см. рис. 7).

Компания «М» на протяжении многих лет сохраняет высокий уровень обеспеченности персоналом.

Генеральный директор
ООО «Холдинг МРСК»
Н.Н. Швец

Организационная структура компании «М»

Генеральный директор
ООО «ЭРДФ ВОСТОК»
(Управляющей организации «М»)
Э.Божан



*- структура ТД ВЭС и СЭС
аналогична структуре ТД ЦЭС

Компания «М» на протяжении многих лет сохраняет высокий уровень обеспеченности персоналом. Обеспеченность персоналом Общества составляет в среднем 96%. Стабильность коллектива характеризуют также низкие показатели текучести персонала Общества - уровень активной текучести персонала на протяжении последних лет не превышает 3,5%.

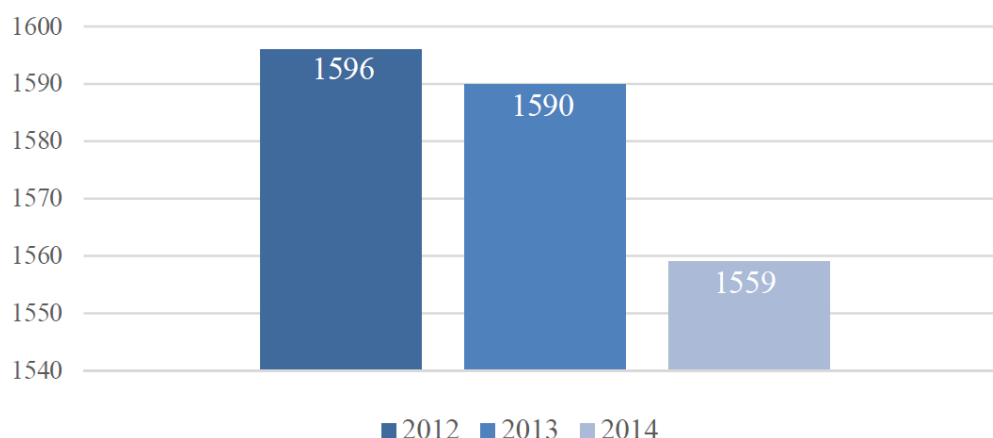


Рисунок 7 – Среднесписочная численность персонала компании «М» в динамике за 2012-2014 гг., чел.

По состоянию на 31.12.2014 года списочная численность работников Общества составила 1586 человек. Одним из показателей, характеризующих состояние кадровых ресурсов, является уровень обеспеченности персоналом. Укомплектованность персоналом компании «М» на протяжении последних трех лет поддерживается на достаточно высоком уровне, не ниже 96% (см. рис. 8).

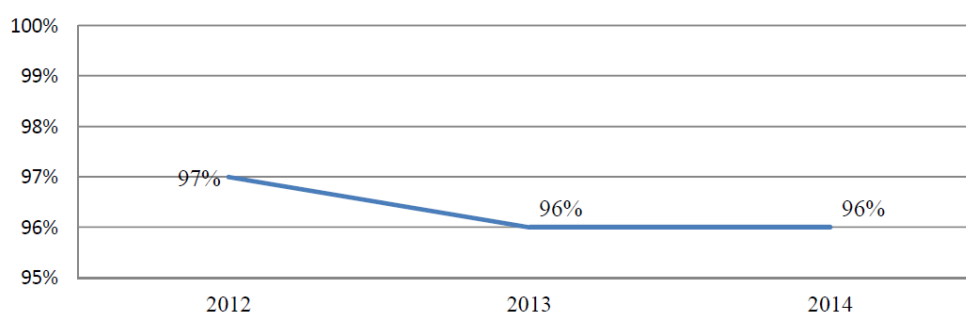


Рисунок 8 –Уровень обеспеченности персоналом, %

Для поддержания обеспеченности персоналом на высоком уровне проводятся мероприятия, направленные на удержание персонала, в том числе социальной направленности (культурно массовые мероприятия, спортивно-оздоровительные мероприятия, наградные компании и пр.). Акцент делается на сильных сторонах Общества как работодателя: это надежность и финансовая устойчивость, предоставление социального пакета.

Структура работающего персонала компании «М» по категориям является типичной для компании, осуществляющей деятельность по передаче электроэнергии: основу кадрового состава Общества составляют рабочие - 54%, руководители - 17%, специалисты и служащие -29% (см. рис. 9). За последние три года наблюдается рост доли работников категории «руководители» (+1 п.п.) и категории «специалисты и служащие» (+2 п.п.), и, соответственно, снижение доли работников категории «рабочие» (-3 п.п.), что обусловлено проведением мероприятий по оптимизации численности персонала и повышению эффективности производственной деятельности (сокращение водителей аппарата управления, непрофильных рабочих в территориальных дирекциях, дежурных электромонтеров), а так же включением ряда должностей категории «специалисты» в связи с реализацией договора управления (например, переводчик).



Рисунок 9 – Структура персонала компании «М» по категориям за 2012-2014 г.,
%

Основная часть работников приходится на производственный персонал и рабочих. 76% от численности всех работающих в Обществе составляют – мужчины (см. рис. 10).

Основу кадрового состава Общества составляют работники в возрасте от 25 до 50 лет (65,3%) – наиболее трудоспособные и квалифицированные кадры.

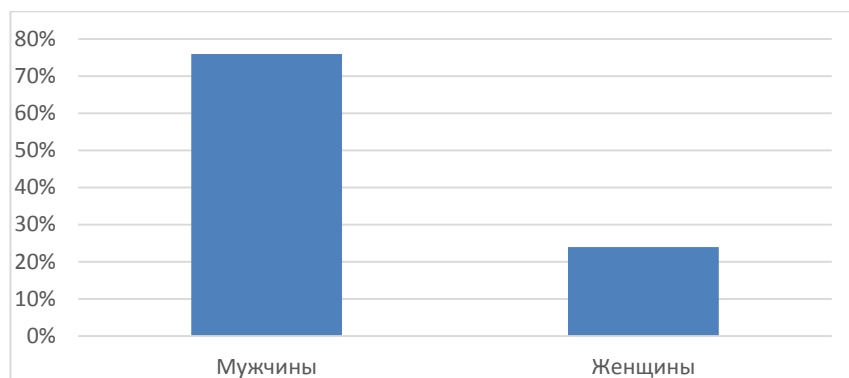


Рисунок 10 – Структура персонала компании «М» по половому признаку за 2012-2014 г., %

Структура персонала Общества по возрастным категориям является достаточно стабильной – за период с 2012 по 2014 год соотношение персонала по возрасту практически не изменилось. Необходимо отметить снижение в 2014 году на 1% доли работников старше 50 лет, что во многом обусловлено проводимыми в Обществе мероприятиями по высвобождению работников пенсионного возраста.

Средний возраст работников в 2014 году остался на уровне 2013 года и составил 42 года (см. рис. 11).

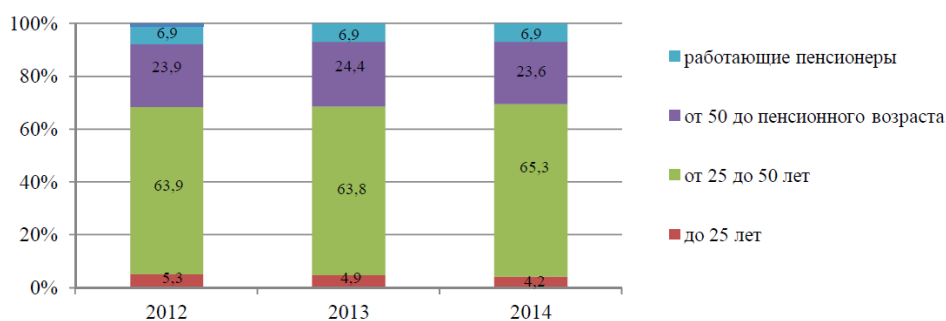


Рисунок 11 – Структура персонала компании «М» по возрасту за 2012-2014 г., %

Персонал Общества характеризуется достаточно высоким уровнем квалификации работников – более 80 % работников имеют профессиональное образование (см. рис. 12).

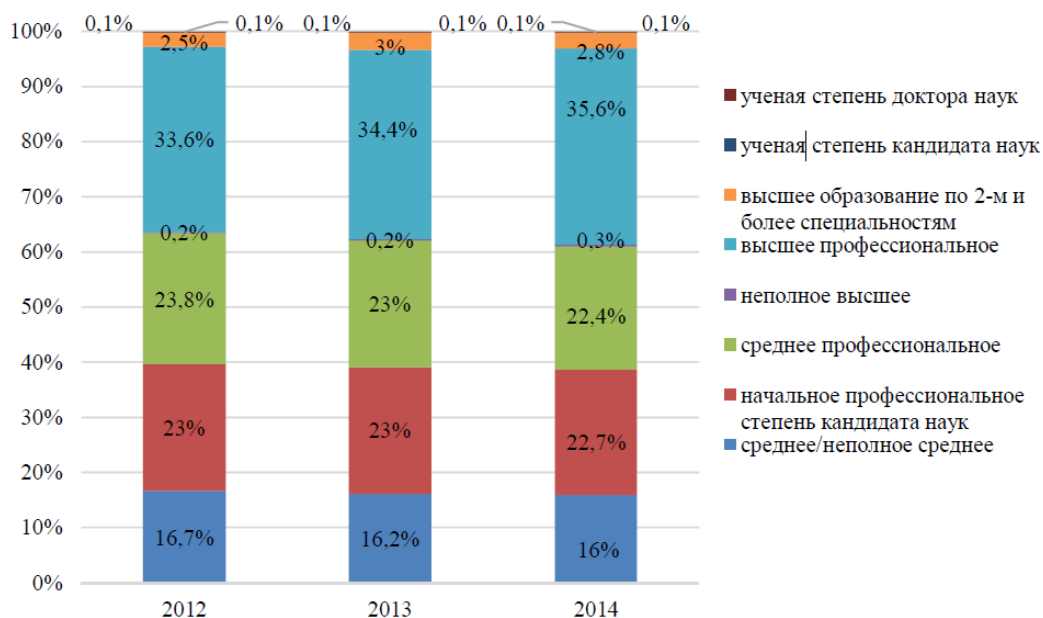


Рисунок 12 – Структура персонала компании «М» по образованию за 2012-2014 г., %

Анализ кадрового состава Общества по уровню образования в динамике за последние три года позволяет сделать вывод о постепенном снижении доли персонала, не имеющего профессионального образования - с 16,7% в 2012 году до 16% в 2014 году. В целях повышения квалификационного и профессионального уровня работников Общества при заполнении вакансий преимущественное право отдается кандидатам с высшим и средним профессиональным профильным образованием. [20]

2.3 Анализ оценки кадрового потенциала организации компании «М»

Процедуры, оценки персонала являются базовыми для многих конкретных аспектов кадровой работы. Если оценке персонала при приеме на

работу уделено достаточное внимание, то у организации появляются хорошие возможности заложить прочный фундамент всей работы по управлению человеческими ресурсами. В этом случае можно не только оценить степень развития у сотрудников профессионально важных качеств, но и выявить их потенциальные возможности, а также более продуктивно спланировать карьеру и направления профессионального развития. Анализ стоит начинать с оценки потенциала в общем (см. рис. 13). [16, с. 47]



Рисунок 13 – Схема оценки потенциала сотрудников в организации

При найме новых сотрудников компания «М» руководствуется профессиональными и деловыми качествами кандидата, объективными критериями соответствия требованиям имеющейся вакансии. Общество осуществляет подбор персонала на любые вакантные позиции, имеющиеся в компании. В процессе поиска кандидатов используются разнообразные ресурсы: сайт компании «М» и Head – hunting (хедхантинг). При этом постоянно расширяется спектр деловых контактов и источников поступления кандидатов.

Основным этапом подбора является собеседование. Собеседование (интервью) может быть квалификационным и интервью по компетенции. После того как кандидат прошел собеседование, неформально назначается наставник, как правило руководитель отделения. Кандидата знакомят с документацией общества и знакомят с корпоративной этикой.

В процессе отбора руководитель оценивает качества, которыми обладает кандидат. На должность специалиста и должность рабочего определяются свой набор качеств и навыков (см. табл. 3).

Но все-таки в компании при отборе присутствует дискриминация среди кандидатов. На работу не принимаются люди с ограниченными возможностями и инвалиды 1 и 2 категории.

Таблица 3 – Качества требуемые для должности специалиста и рабочего в компании «М»

Специалиста 2 категории Управления корпоративных и имущественных отношений	Электромонтёр по обслуживанию подстанций
<i>Требования к кандидату:</i> - образование высшее профессиональное по направлению юриспруденция (ТГУ, ТЭЮИ); - опыт работы от 2 лет в должности юриста/юрисконсульта в сфере корпоративного, земельного и гражданского права; <i>Ключевые навыки:</i> ответственность; исполнительность; организованность; целеустремленность; умение работать в команде; навыки составления отчетности; умение анализировать; работа с оргтехникой; навыки деловой переписки.	<i>Требования к кандидату:</i> Среднее профессиональное образование по направлению "Электроэнергетика" или полное общее образование

Одной из основных задач Кодекса корпоративной этики является быстрая и эффективная адаптация новых работников к рабочему процессу и условиям труда в компании, однако существующая ситуация иная.

Организация процесса адаптации в компании «М» происходит следующим образом. Накануне официального выхода принятого сотрудника на рабочее место непосредственный руководитель выполняет следующие процедуры: подготавливает должностную инструкцию работника;

подготавливает все информационные материалы, которые будут выданы работнику в первый день работы; информирует заранее будущих коллег о приходе нового работника; назначает наставника или просит кого-нибудь из будущих коллег оказывать неформальную помощь; проверяет готовность рабочего места; связывается с работником для того чтобы убедиться, что все в порядке. Эти процедуры направлены на снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новым работником в первые дни работы.

Общее ознакомление предусматривает ознакомление и получение общего представления об истории, миссии и корпоративной культуре компании «М». На данном этапе новый работник получает общее представление об организации, знакомится с основной политикой и стратегией, с порядком и сроком выплаты заработной платы, с дополнительными льготами, с правилами охраны труда и техникой безопасности, а также с правилами внутреннего распорядка.

Следующий этап адаптации заключается во введение в отдел нового сотрудника. На данном этапе происходит ознакомление с отделом, в котором будет работать сотрудник компании «М». Далее происходит процесс введения в должность, которое предусматривает ознакомление нового работника с основными задачами рабочего процесса и технологическими процедурами отдела: должностная инструкция; цели и функции рабочего процесса на рабочем месте сотрудника: взаимодействие с другими отделами, а так же перечень сведений составляющих коммерческую тайну компании «М».

В результате процесс адаптации в компании «М» составляет от 2 до 10 дней.

Система обучения и развития персонала Общества нацелена на раскрытие потенциала и профессиональное развитие работников, отвечающее квалификационным требованиям текущей или целевой должности, с учетом перспективных потребностей, изменений внешней среды и уровня развития компетенций работника, и базируется на принципах своевременности, последовательности и непрерывности.

В 2014 году доля работников, принявших участие в обучающих мероприятиях, в том числе на рабочих местах, составила 78,51 % от среднесписочной численности персонала Общества (1 224 чел.). На базе образовательных учреждений (с отрывом от работы) подготовку прошли 894 человека или 57,4% от численности работников Общества. План подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала компании «М» на 2014 год выполнен в полном объеме. Показатели доли обученных сотрудников и величины затрат на обучение персонала отражают увеличение относительно показателей 2013, 2012 годов (см. рис. 14).

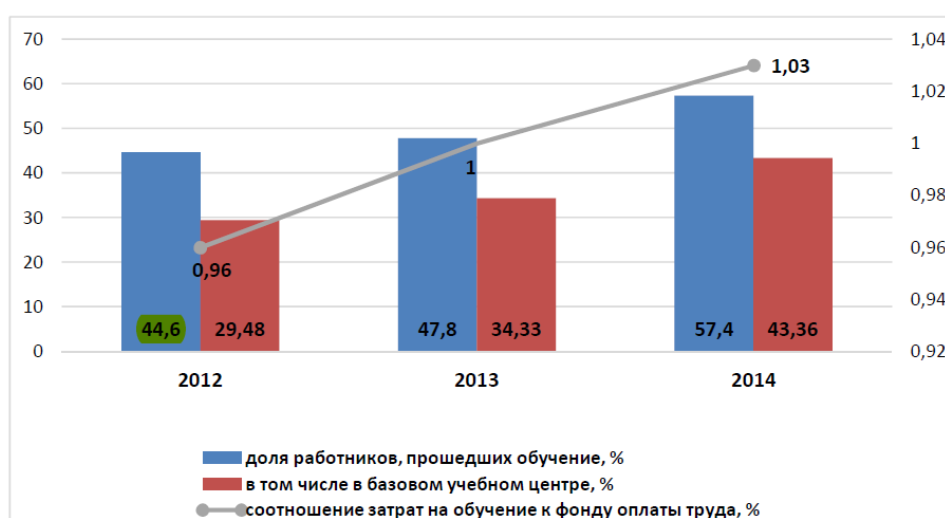


Рисунок 14 – Сведения о доле сотрудников, принявших участие в обучающих мероприятиях, и соотношении затрат на обучение к фонду оплаты труда, динамика 2012-2014 гг.

С учетом специфики деятельности Общества и задач по подготовке кадров, структура работников, принявших участие в образовательных мероприятиях, отличается преобладанием рабочих и производственного персонала. Структура персонала прошедшего обучение в разрезе категорий: руководители/ специалисты, рабочие и административно-управленческий (АУП) и производственный персонал (ПП), представлена ниже (см. рис. 15).

В 2014 году Общество стало площадкой для проведения семинара с участием представителей компаний Группы «Россети» по теме «Практика

управления человеческими ресурсами. Опыт французской электросетевой компании ERDF» с привлечением французских экспертов.

Ключевыми партнерами в области высшего и среднего профессионального образования являются Томский политехнический университет и Томский политехнический техникум.



Рисунок 15 – Структура обученных работников по категориям, %

Ключевыми партнерами в области высшего и среднего профессионального образования являются Томский политехнический университет и Томский политехнический техникум.

Основными направлениями сотрудничества являются целевая подготовка специалистов по профильным направлениям, организация практик студентов, профориентационная работа.

Впервые в новейшей истории Общество стало участником стройотрядовского движения - студенческий строительный отряд «Магнит», в состав которого вошли студенты Томского политехнического университета в сезоне 2014 года работал на объектах Восточных электрических сетей Общества. [20]

При оценке обучения сотрудников была использована модель Дональда Киркпатрика. С помощью анкетирования была получена информация относительно обучения сотрудников организации, с целью выявления слабых сторон процесса обучения (см. прил. А).

Основную часть участников составил производственный персонал; всего приняло участие 415 человек.

Проанализировав результаты анкетирования, была определена положительная реакция на проведение различных программ обучения в организации. Большая часть респондентов (312 человек) считают, что знания по программе обучения необходимы для дальнейшей работы, что является положительной тенденцией. По мнению большинства работников, изученный материал соответствует работе подразделения (см. рис.16).

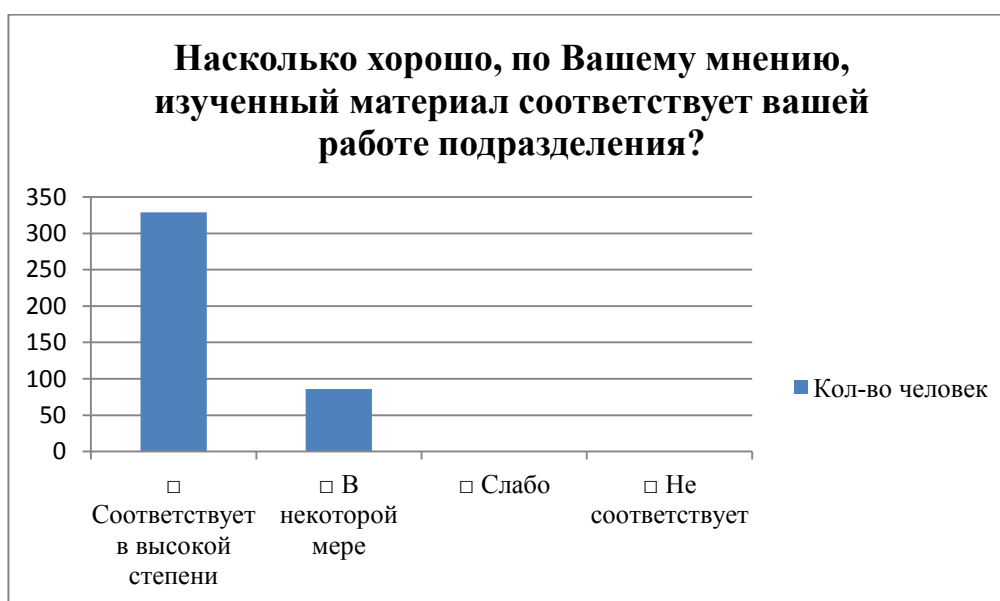


Рисунок 16 – Результаты анкетирования сотрудников

В целом обучение у сотрудников вызывает позитивную реакцию, что порождает положительную мотивацию к обучению, но это не гарантирует успешного освоения новых знаний, умений и навыков.

Обучение проводят высококвалифицированные специалисты, этому свидетельствуют результаты ответов респондентов (см. рис. 17). Большая часть опрошенных работников выразили положительное мнение.

В общем, программа обучения удовлетворяет поставленные цели и приводит к развитию как необходимых для работы навыков, так и личных качеств.

Полученные знания успешно применяются сотрудниками на рабочем месте, об этом свидетельствует результаты опроса (см. рис. 18).

Реакция на тренинг в целом позитивная, поведение сотрудников в рабочем процессе изменилось, а это означает, что в компании были созданы необходимые условия.

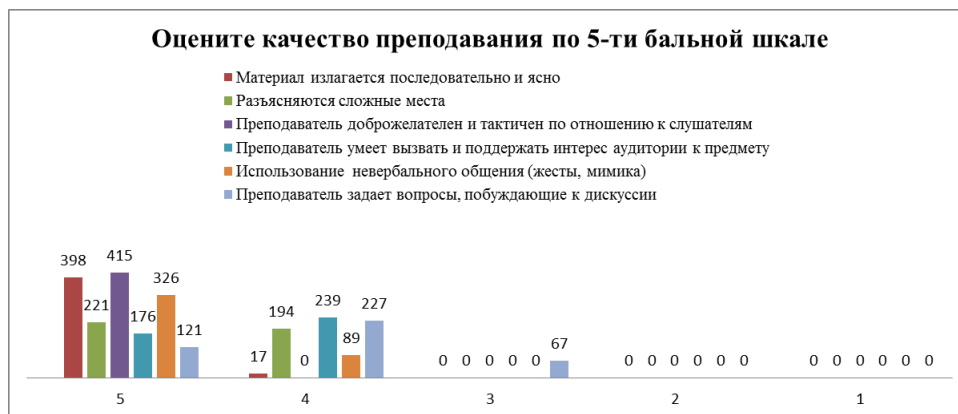


Рисунок 17 – Результаты анкетирования сотрудников

В компании «М», несмотря на ежегодно реализуемые программы по снижению рисков травматизма, ежегодное увеличение затрат на мероприятия по охране труда, полное обеспечение работающих необходимыми средствами защиты, продолжают оставаться высокими риски электротравматизма персонала.



Рисунок 18 – Результаты анкетирования сотрудников

По имеющимся статистическим данным, в период с 2008 года в компании «М» произошло 6 несчастных случаев, из них 4 – со смертельным

исходом. В 2014 году произошло 2 несчастных случая, один из которых со смертельным исходом.

Учитывая данную негативную тенденцию, руководством «ЭДФ Сети Восток» было принято решение о разработке в дополнение к уже имеющимся программам по снижению рисков травматизма программы по охране труда, основанной, в том числе и на европейском опыте профилактики травматизма. Данная программа была разработана в конце 2014. В результате в 2015 году произошел только один несчастный случай. [20, с. 2]

Можно сделать вывод, что программа обучения в компании «М» является эффективной и дает свои результаты, увеличиваются как финансовые, так и производственные показатели организации.

В целях своевременного обеспечения потребностей Общества квалифицированными и результативными руководителями, создания условий для наиболее полного раскрытия трудового потенциала и развития профессиональных и управленческих компетенций работников в компании «М» ведется работа по формированию и развитию кадрового резерва.

Работа с кадровым резервом осуществляется на должности ключевых менеджеров и кадровым резервом на дефицитные должности и должности, требующие длительной подготовки. Кадровые резервы формируются согласно утвержденного перечня должностей.

Кадровый резерв на должности ключевых менеджеров формируется на должности:

- заместителей генерального директора;
- руководителей структурных подразделений, в том числе руководителей/главных
- инженеров Территориальных дирекций;
- начальников управлений.

А также:

- начальника сектора энергоэффективности и энергоресурсосбережения;
- помощника - менеджера по деловой коммуникации;

- начальника отдела по защите государственной тайне, мобилизации, гражданской обороне и ЧС.

Перечень целевых должностей кадрового резерва на дефицитные должности, требующей длительной подготовки, включает должности:

- руководителей/ главных инженеров производственных отделений;
- начальников / главных инженеров РЭС;
- начальников служб РЗА территориальной дирекции;
- диспетчеров оперативно-диспетчерских групп (ОДГ).

Кадровые резервы подразделяются на:

- оперативный резерв – сотрудники Компании, чей уровень квалификации соответствует требованиям целевой должности либо требуется незначительная(краткосрочная) подготовка.

- перспективный резерв - сотрудники Компании, обладающие потенциалом, позволяющим им претендовать на занятие целевой должности после дополнительной подготовки.

Основными критериями для включения работника в составы кадровых резервов являются:

- высокий уровень профессиональной подготовки;
- высокие результаты производственной деятельности;
- наличие личностного и делового потенциала, необходимого для дальнейшего
- профессионального развития и карьерного роста.

Дополнительными требованиями для включения в оперативный кадровый резерв являются:

- опыт работы в Компании или энергосистеме не менее 5 лет.
- опыт работы по профильному направлению деятельности не менее 5 лет.

В перспективный кадровый резерв зачисляются сотрудники, проработавшие в Компании или энергосистеме не менее 2 лет и опытом работы по профильному направлению деятельности не менее 2 лет.

Всего кадровые резервы Общества включают 76 работников (30 - резерв на должности ключевых менеджеров, 46 - резерв на дефицитные должности, требующей длительной подготовки) (см. рис. 19).

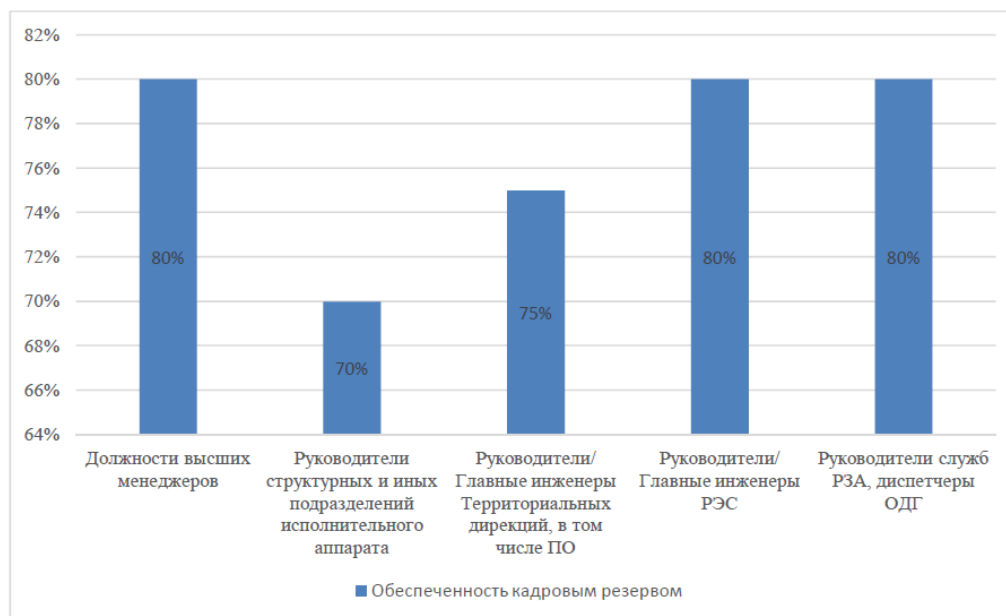


Рисунок19 – Обеспеченность кадровым резервом целевых управленческих должностей в Обществе

В компании «М» в 2014 году проводилась работа, направленная на развитие у резервистов компетенций, необходимых для эффективного выполнения обязанностей на целевой должности:

- обучение в системе повышения квалификации, получение второго высшего профессионального образования и т.д.;
- изучение основ организации управления и российского законодательства, нормативной базы, стандартов организации, инструкций и положений;
- привлечение к решению производственных, технических, экономических вопросов по профилю должности;
- временное замещение руководителей на период их отпусков, командировок и т.п.

С целью вовлечения молодых работников в решение актуальных проблем электросетевого комплекса, повышения их профессиональной компетентности, оказания содействия в их карьерном росте ведется системная

работа по подготовке молодых специалистов в рамках молодежных кадровых резервов.

Процесс развития карьеры в компании «М» проходит по следующим этапам:

- повышение квалификации (переподготовка, стажировка) в системе непрерывного «фирменного» профессионального обучения;
- ротация работника внутри своего подразделения или предприятия, которую рекомендуется производить в целях расширения его кругозора;
- назначение на более высокую должность (либо по результатам подготовки в резерве, либо по решению конкурсной, аттестационной комиссии, либо по решению руководства предприятия); [20]
- зачисление в резерв кадров для выдвижения на руководящие должности.

В период нахождения в резерве работник обязательно проходит подготовку (повышение квалификации, переподготовка и стажировка) согласно индивидуальным планам.

В результате оценки кадрового потенциала организации были выявлены следующие основные положительные и отрицательные стороны (см. табл. 4).

Таблица 4 – Преимущества и недостатки оценки и развития потенциала сотрудников компании «М»

Преимущества	Недостатки
При удовлетворении потребностей компаний электросетевого комплекса в персонале <i>приоритет отдается, прежде всего, действующим работникам и развитию их в соответствии с квалификационными требованиями, привлечению молодых специалистов с профильным профессиональным образованием, а для замещения высших управленческих должностей – лучшим специалистам отрасли, привлекаемым на конкурсной основе.</i>	Основными проблемам процесса найма сотрудников является: - отсутствие разработанной, подкрепленной соответствующими процедурами и документами системы поиска и отбора персонала; - при отборе новых работников не используются четкие критерии, увязанные с требованиями профессии и рабочего места.

Продолжение таблицы 4

Выявление талантливой молодежи и создание условий, способствующих наиболее полному раскрытию потенциала молодых специалистов электросетевого комплекса, осуществляется в рамках работы по формированию молодежного кадрового резерва.	Процесс адаптации в компании «М» происходит формально: - отсутствуют четкие регламентированные действия по проведению адаптации персонала в организации; - сотрудник анализирует деятельность организации только по предоставленным ему документам; - нет специалиста, в должностные обязанности которого входили бы функции по адаптации новых работников.
Система обучения и развития персонала компаний электросетевого комплекса <i>нацелена на раскрытие потенциала и профессиональное развитие работников с учетом перспективных потребностей компаний и изменений внешней среды.</i> Система обучения и развития персонала базируется на принципах своевременности, последовательности и непрерывности.	Отсутствие оценки будущей успешности сотрудника во время формирования кадрового резерва.

3 Разработка рекомендаций по совершенствованию кадрового потенциала компании «М»

Выделив существующие недостатки в организации при анализе оценки кадрового потенциала, необходимо усовершенствовать следующие процессы работы с кадровым составом (см. рис. 20):



Рисунок 20 – Направления совершенствования процессов

3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию технологий поиска на вакантные должности в компании «М»

Важный аспект подбора персонала состоит в том, чтобы найти необходимую квалификацию для вакантной должности. Поэтому здесь важно дать полную характеристику о наличии свободных мест в компании «М». Рекомендуется использовать следующую схему размещений объявления и поиска кандидатов в Обществе (см. рис. 21)

Один из простых и эффективных способов поиска сотрудника является размещение объявления на одном из сайтов по работе: www.rabota.ru, www.hh.ru, www.job.ru. Данные сайты посещают люди, которые заинтересованные в работе.

Основное требование при поиске – регулярность размещения объявлений и просмотр резюме. Важно, что бы вакансия присутствовала в первой 20-ке, а для этого необходимо размещать объявление ежедневно.

Многие сайты, такие как www.job.ru предлагают размещение выделенного объявления, и гарантирует его присутствие в перовой пятерке объявлений.



Рисунок 21 – Методы поиска персонала

Это говорит о том, что шансы найти сотрудника значительно увеличатся. Будет целесообразно разместить на том же сайте логотип (баннер) компании, который позволит кандидатам автоматически отправлять на страничку с вакансиями компании «М».

Размещение объявлений о вакансиях в специализированных печатных изданиях — хорошо подходит для поиска рабочих, технических и производственных специальностей. Также целесообразно размещение объявлений о вакансиях в непрофильных печатных изданиях, что позволяет выйти на кандидатов, не открытых в настоящий момент рынку.

Поиск кандидатов в сети Интернет (форумы, специализированные сообщества) — недорогой, но довольно трудоемкий метод. Позволяет обратиться к узкому кругу специалистов, а также получить рекомендации на интересных кандидатов. Поиск кандидатов в социальных сетях — актуальный, недорогой, но трудоемкий метод привлечения персонала. Хорошо подходит для поиска молодых специалистов и специалистов среднего звена.

Один из популярнейших на сегодняшний день методов поиска сотрудника на вакантную должность - размещение объявлений о вакансиях в сети Интернет в формате видео. Стоимость создания ролика о компании/вакансии сопоставима со стоимостью традиционных методов привлечения персонала. Эффективность такого метода достаточно высока. Благодаря распространению в сети Интернет обеспечивается максимальное количество просмотров.

Ярмарки вакансий – наиболее интересны отраслевые, хорошая возможность сделать презентацию компании «М» и собрать контакты заинтересованных в работе кандидатов.

Для поиска персонала высшего управленческого звена и редких специалистов следует предложить – Exclusive search (эксклюзивный поиск).

Данный метод предполагает переманивание конкретных сотрудников из одной компании в компанию заказчика. Как правило, к этому методу обращаются, если необходимо найти людей, оказывающих ключевое воздействие на бизнес компании, обеспечивающих реализацию стратегии, - как правило, это управленческие кадры. Поиск ведется как среди свободных специалистов, так и еще работающих.

Так же можно создать базу данных потенциальных соискателей компании «М» – тех, кто уволился по собственному желанию или ранее попал под сокращение, и тех, кто уже приносил свои резюме, но кому не досталось вакантной должности. Это самый простой и дешевый способ. Во-первых, компания уже осведомлена об уровне компетентности сотрудника. Во-вторых, иногда достаточно одного телефонного звонка – и завтра-послезавтра сотрудник уже в строю, а компании не придется вести долгий поиск и тратить недели на проведение собеседований и отбор кандидатов.

При выборе метода необходимо исходить из позиции и должности, существующей ситуации в компании и на рынке труда, а также и из срочности вакансии.

Использование предложенных методов позволит значительно сократить время на поиск кандидатов на вакантную должность. Использование на современном этапе методов поиска и подбора персонала, одним из которых является размещение объявлений в сети Интернет, позволит сократить расходы компании и путем найма квалифицированной рабочей силы повысит производительность труда при снижении затрат.

3.2 Совершенствование процесса отбора персонала в компании «М»

На основе рассмотренных ранее положений по набору и отбору персонала в компании «М» можно предложить ряд усовершенствований с целью привлечения кадров и получения более целевого набора персонала.

1. Выработка единого стандарта отбора.

Для этого необходимо разработать положение о наборе и отборе персонала в компании «М», в котором будут прописаны порядок, сроки, сферы ответственности за процессы набора и отбора.

Основной проблемой при отборе новых работников в компании «М» является отсутствие четких критериев, увязанных с требованиями профессии и рабочего места. Чтобы решить данную проблему, необходимо разработать систему критериев отбора персонала, в зависимости от профессии и будущих обязанностей. В общем, менеджер по отбору персонала должен ориентироваться на следующие моменты:

- пол;
- возраст;
- образование;
- стаж;
- опыт работы;
- обучаемость;
- управляемость;

- профессиональная компетентность;
- личные качества;
- здоровье.

В качестве примера в компании «М» возьмем должность электромонтера по обслуживанию подстанций (см. табл. 5).

Таблица 5 – Критерии отбора кандидатов на вакантную должность

Настоящее время	Как должно быть
Электромонтёр по обслуживанию подстанций <i>Требования к кандидату:</i> Среднее профессиональное образование по направлению "Электроэнергетика" или полное общее образование	Электромонтёр по обслуживанию подстанций <i>Требования к кандидату:</i> Пол: мужской. Образование: Среднее профессиональное образование по направлению "Электроэнергетика" или полное общее образование. Опыт работы в качестве электротехнического персонала не менее 1 года Обязанности: Оперативное обслуживание электроустановок подстанций под руководством диспетчера, обеспечение бесперебойной работы оборудования подстанции. Ремонт с частичной заменой оборудования, монтаж, демонтаж, профилактика, регулировка и наладка электрооборудования. Качества: исполнительность, дисциплинированность, внимательность, ответственность.

2. Доведение стандарта подбора до руководителей.

Мероприятие включает в себя формирование у начальников подразделений ответственности за решения, принимаемые во время приема сотрудника на вакантную должность.

3. Качественное информирование кандидатов принимаемых в организацию.

Кандидату должна предоставляться четкая информация на всех этапах взаимодействия с новым работником, начиная от менеджера по подбору персонала до лица, принимающего окончательное решение. Информация должна быть та, в котором реально заинтересована компания «М».

Четкая информированность на всех этапах дает кандидату:

- возможность принять верное решение относительно будущего места работы;
- формирует у будущего сотрудника благоприятное впечатление от взаимодействия с менеджерами компании.

4. Многоступенчатый подход отбора персонала.

Необходимо построить общую схему отбора персонала, для удобства сотрудников, ответственных за процедуру отбора. Данная схема содержит в себе этапы отбора и их содержание, необходимые документы, ответственные и сроки исполнения (см. табл. 6).

Таблица 6 – Общая схема отбора персонала

№	Этапы отбора персонала	Документы	Ответственные лица	Сроки исполнения
1	На вакантную должность, составляется заявка, которая включает в себя название должности, наименование отдела, размер заработной платы, основные и дополнительные требования к кандидату	Заявка на подбор персонала	Менеджеры отделов, в которых появилась вакансия	1-3 дня
2	Составление и размещение объявления об открытой вакансии	Объявление в СМИ, размещение заявки на сайтах	Менеджер по персоналу	В течении трех дней с момента подачи заявки
3	Анализ резюме, поступающих в компанию, отбор кандидатов подходящих по формальным критериям	Резюме кандидатов	Отдел кадров	Зависит от срочности заполнения вакантной должности
4	Первичное интервью: телефонное интервью или собеседование в отделе кадров	Резюме кандидата, заявка на подбор персонала	Менеджер по персоналу	
5	Заполнение анкеты кандидатами. Анализ анкет, с целью выбора наилучшего и установление степени достоверности сведений о кандидате	Анкета, бланк опроса рекомендателен	Отдел кадров	3-5 дней с учетом дальнейших собеседований

Продолжение таблицы 6

6	Собеседование с менеджером по персоналу	Резюме, заявка на подбор, анкета	Менеджер отдела кадров	
7	Собеседование с руководителем отдела	Резюме, заявка на подбор, анкета	Менеджер отдела	
8	Тестирование (решение профессиональных задач и психологических тестов)	Формы тестирования согласуются с руководителем компании	Отдел кадров, менеджер отдела	1-2 дня
9	Принятие решения о приеме подходящего кандидата по всем критериям на вакантную должность	Приказ о приеме сотрудника	Отдел кадров, менеджер отдела	1-2 дня
10	Медицинский осмотр	Трудовой договор, медицинские справки	Отдел кадров	Не более двух недель

Предложенные данные мероприятия, позволят компании «М» структурировать процесс отбора кандидатов на вакантную должность, а также использовать при отборе новых работников четкие критерии, увязанные с требованиями профессии и рабочего места.

3.3 Совершенствование процесса адаптации в компании «М»

Эффективность адаптации определяется на основе плана работы с руководителем сотрудника, поэтому следует предложить следующий план действий:

1. Составление календаря встреч нового сотрудника с менеджером по персоналу (в 1-й, 3-й и 5-й рабочие дни, далее - раз в неделю). На встрече работник может задать интересующие его вопросы, обсудить варианты своего возможного развития в организации. А менеджер по персоналу, определяет слабые стороны человека, которые необходимо развивать, выявляет его мотивацию и потенциал (сильные качества).

2. Составление календаря адаптации нового сотрудника в компании «М». Это сложная задача, так как необходимо соблюсти баланс между

количеством и качеством запланированных мероприятий, которые позволят сотруднику максимально эффективно понять и принять существующие в коллективе правила и нормы. За реализацию данных мероприятий должен отвечать линейный руководитель.

Календарь адаптации нового сотрудника в компании «М»

Первый рабочий день в центральном офисе (1-2 дня):

1. Оформление в Департаменте человеческих ресурсов компании «М» в соответствии с Положением о приеме на работу в компанию.

2. Собеседование с менеджером по персоналу. Менеджер по персоналу рассказывает новому работнику о деятельности компании. Во время собеседования оговариваются следующие моменты:

- продолжительность рабочего дня;
- требования к корпоративному стилю;
- перерыв на обед;
- сроки и порядок выплаты заработной платы.

3. Представление нового работника сотрудникам офиса.

4. Беседа нового сотрудника с непосредственным руководителем. Обсуждаются должностные обязанности согласно должностной инструкции; круг задач, которые входят в компетенцию новичка. Руководитель назначает наставника для нового сотрудника из числа опытных работников отдела. Рассматривается план вхождения в должность.

5. Знакомство нового сотрудника с рабочим местом и коллегами.

6. Знакомство сотрудника с коллегами других отделов, непосредственно с которыми он будет взаимодействовать.

Первый рабочий день в отделе – введение в должность проходит в 4 этапа:

I этап – подготовительный. Задача данного этапа:

1. Детальное ознакомление с направлениями деятельности компании «М»:
 - история организации;
 - миссия и цели организации;

- предоставляемые услуги организацией;
- условия труда;
- корпоративная культура общества;
- постановка целей.

2. Ознакомление с подразделениями и рабочим местом нового сотрудника:

- знакомство с коллегами;
- изучение должностной инструкции;
- ознакомление с документами, регламентирующими работу в организации.

3. Знакомство с организацией взаимодействия подразделений компании:

- отделы, с которыми новому работнику необходимо будет взаимодействовать;
- возможные сложности в процессе работы;
- прецеденты.

II этап – Начальный период. Задача этапа состоит в практическом освоении новым работником его обязанностей и требований, предъявляемых организацией к данной должности. В конце дня руководитель дает первичную оценку соответствия заявленных знаний реальным умениям и навыкам, которые имеются у нового сотрудника, дает рекомендации в случае необходимости.

III этап – период приспособления. Основная задача - включение нового работника в рабочий процесс и адаптация к социальным, организационным и правовым требованиям компании «М», а так же установление межличностных отношений.

По завершению данного этапа руководитель оценивает результаты работы, акцентируя внимание на: установление отношений с коллегами, реакция на замечания, при необходимости помогает установить нормальные межличностные отношения.

IV этап – завершение периода введения в должность. Задача этапа - стабильна работа сотрудника. Новый работник действует в пределах своей

компетенции согласно плану работы. В конце этапа руководитель подводит итоги периода адаптации и доводит информацию до менеджера по персоналу и до сотрудника.

Разработать мероприятия на основе личного плана профессионального и служебного развития сотрудника, после завершения этапа по введению в должность. На этом этапе оценивается соответствие сотрудника занимаемой должности, его профессиональные знания, уровень исполнительской дисциплины, потенциал и возможности дальнейшего роста. [14, с. 18]

Такая процедура адаптации направлена на обеспечение быстрого вхождения в должность, снижение дискомфорта в первые рабочие дни, а так же на снижение риска появления возможных ошибок, связанных с введением в должность. Формирует положительную репутацию компании.

3.4 Разработка рекомендаций по формированию кадрового резерва компании «М»

Принимая решение о формировании кадрового резерва, организация хочет знать, насколько успешно сотрудник сможет справляться с решением задач более высокой должности, а так же знать будущую успешность сотрудника.

Для решения данной задачи стоит предложить комплексный инструмент оценки потенциала – тест Potential in Focus (PIF).

Potential in Focus (PIF) –разработанный «ЭКОПСИ» психометрический инструмент, позволяющий с высокой точностью измерять потенциал сотрудников в соответствии с представленной моделью на рисунке 21.



Рисунок 21 – Модель потенциала «ЭКОПСИ»

Эта модель позволяет выделить среди множества оцениваемых показателей те, которые дают надежную информацию об эффективности сотрудника в ситуации продвижения (вертикальной ротации) или смены функционала (горизонтальной ротации). Измерение характеристик представленных в модели (их получилось 10) позволяет прогнозировать будущую успешность человека в широком спектре ситуаций, которые невозможно очертить заранее.

Выделенные характеристики разбиваются на четыре группы – четыре компонента потенциала: драйв, анализ, изменения и коммуникация:

- Драйв (готовность действовать и отвечать за результат). В этом блоке находятся важнейшие «бойцовские качества» – уверенность в собственных силах, мотивация достижения, нацеленность на результат, амбициозность, готовность отвечать за результат и т. п.

- Анализ (готовность к работе с информацией). Ключевым навыком потенциально успешного сотрудника является умение эффективно приобретать новый опыт – получать новые знания, осваивать новые способы работы, вникать в новые должностные обязанности. При этом важны как точность обработки поступающей информации, способность понимать скрытые нюансы

и закономерности, так и умение сохранять концентрацию и работоспособность при высоком темпе работы с данными.

– Изменения (готовность к изменениям). В этом блоке оценивается мотивация («хочу») и способность («могу») к переменам. Мотивация к развитию – это желание расти и развиваться, менять представления о своей работе и мире в целом. Открытость мышления – это способность к эффективному принятию решений в условиях неопределенности, готовность действовать рационально, преодолевая собственные стереотипы, умение перестраиваться и адаптироваться к новым условиям.

– Коммуникация (готовность к работе с людьми). Этот блок также состоит из «могу» и «хочу». С одной стороны, сюда входит способность правильно понимать намерения и чувства людей в различных ситуациях, а также умение воздействовать на это поведение (договариваться, налаживать отношения, мотивировать). С другой стороны, эти способности должны дополняться внутренней мотивацией (желанием) работать с людьми – мотивацией к лидерству и готовностью работать в команде.

Данный тест комбинирует в себе несколько различных подходов: элементы теста способностей, кейсы, личностные опросники.



Рисунок 22 – Матрица выбора инструментов оценки потенциала

Перечислим основные достоинства этого инструмента:

- фокус на балансе способностей («могу») и мотивационной готовности («хочу»);
- нацеленность на среднесрочную и долгосрочную перспективы;
- возможность применения для оценки большого количества людей в сжатые сроки;
- результат оценки сотрудника для принятия кадрового решения можно представить в понятной «светофорной» логике «красный – желтый – зеленый» («не обладает достаточным потенциалом для отбора/продвижения – есть определенные риски, нужно подумать – с высокой долей уверенности можно рекомендовать для отбора/продвижения»).

Отдельно стоит остановиться на гибкости и адаптивности этого инструмента. Как и модель потенциала, лежащая в его основе, он подразумевает возможность профилирования в зависимости от решаемой задачи. Опыт показывает, что в каждом проекте, в каждой бизнес-задаче есть доля универсальности и доля уникальности. С одной стороны, делая прогноз профессиональной успешности человека в будущем, должны понимать, каков потенциал человека в целом, и PIF в полной мере дает ответ на этот вопрос. С другой стороны, говоря о потенциале конкретного сотрудника применительно к конкретной задаче, мы должны учесть ее специфику, и в этом смысле PIF предоставляет богатые возможности точной фокусировки и настройки.

Клиентами компании «ЭКОПСИ» являются более 100 компаний, в том числе: «Сбербанк», «Газпром», «Роснефть», «Электросети», «СИБУР», «Нестле», «Кока кола».

Компания STADA CIS участвовала в кросс-исследовании в 2014 году. Кросс-исследование бренда работодателя, организованное компанией «ЭКОПСИ Консалтинг», оказало большую помощь. Во-первых, исследование показало сравнительную значимость тех или иных факторов для наиболее востребованных категорий персонала. Важно, что полученные данные являются не усредненными по всему рынку труда, а специфическими именно для фармотрасли. Во-вторых, STADA CIS получили достаточно информативный

отчет по своей компании: как ее воспринимают свои сотрудники, и как внешние участники рынка труда. Сопоставление этих оценок по наиболее значимым факторам наглядно демонстрирует, какие очевидные для сотрудников преимущества мало известны потенциальным кандидатам, и каким образом выстраивать коммуникацию. Сравнивая результаты компании с рынком, видно, по каким ключевым факторам, влияющим на выбор работодателя, сотрудники дают STADA CIS высокую оценку, и в каких направлениях желательно усилить поддержку. Данное исследование для компании оказалось очень полезным. [12]

Компания «ЭКОПСИ» реализовало более 1000 консалтинговых проектов для сотен российских и транснациональных компаний из различных отраслей бизнеса.

Опираясь на свой многолетний практический опыт и академическое образование в области психологии, экономики и менеджмента, консультанты «ЭКОПСИ» изо дня в день решают масштабные бизнес-задачи и находят эффективные способы работы с персоналом в крупных организациях России, Украины, Казахстана и других стран.

Оценка сотрудника по четырем компонентам модели потенциала (коммуникация, анализ, изменения и драйв) позволяет получить целостную картину того, каков человек сейчас и как можно использовать его потенциал для решения тех или иных задач, как в настоящее время, так и в будущем.

3.5 Затраты и эффективность предложенных мероприятий

Согласно разработанным мероприятиям, необходимых для решения проблем связанных с оценкой потенциала сотрудников компании «М», посчитаем затраты на их реализацию и предполагаемый эффект (см. табл. 7).

Таблица 7 – Затраты на реализацию мероприятий

Предложенные мероприятия	Затраты на реализацию мероприятий	Предложенные мероприятия
Расширение базы поиска кандидатов на вакантную должность	Затраты на привлечение кандидатов включают в себя расходы: - на размещение объявлений в печатных изданиях (наиболее востребованы газеты «Работа для всех»). В среднем объявление об открытой вакансии составляет 400 символов, каждая буква 2 рубля, следовательно затраты на одну вакансию составляют 800 рублей = 400*2. - на эксклюзивный поиск, услуга, стоит дорого, но высокая цена связана, с тем, что необходимо предложить заработную плату больше, чем у него сейчас. Данная услуга используется только в том случае, если это очень необходимо компании и этот человек действительно повлияет на развитие всей компании в целом. - на вакансии в формате видео. Съемка одного видеоролика стоит 1500 рублей.	- сокращение времени на поиск кандидатов на вакантную должность; - сокращение расходов компании на поиск; - путем найма квалифицированной рабочей силы повысится производительность труда при снижении затрат
Разработка и применение календаря адаптации нового сотрудника	Затраты на разработку незначительны, так как новыми сотрудниками занимается менеджер по персоналу. Поэтому необходимо возложить на него обязанности по разработке календаря адаптации нового сотрудника.	Данные мероприятия позволят обеспечить быстрое вхождение в должность, снизят дискомфорт в первые рабочие дни, а так же снизят риска появления возможных ошибок, связанных с введением в должность. Формируют положительную репутацию компании.
Разработка и внедрение положения о наборе и отборе персонала	Затраты на разработку положения отсутствуют. Так как подбор персонала это работа HR – службы. Отсюда следует, что данное мероприятие необходимо возложить на руководителя Департамента человеческих ресурсов компании «М».	Предложенные мероприятия помогут структурировать процесс отбора кандидатов на вакантную должность, а также использовать при отборе новых работников четкие критерии, увязанные с требованиями профессии и рабочего места.

Продолжение таблицы 7

Использование комплексного инструмента оценки потенциала – Potential in Focus для отбора в кадровый резерв.	Всего кадровые резервы Общества включают 76 работников (30 - резерв на должности ключевых менеджеров, 46 - резерв на дефицитные должности, требующей длительной подготовки). В среднем тестирование будут проходить 85 успешных сотрудников компании. Следовательно, затраты на оценку потенциала составят: $(2600 \cdot 85) - (2600 \cdot 85 \cdot 0,1) = 198900$ рублей (см. прил. Б). Тестирование проводится на онлайн-платформе «ЭКОПСИ». Поэтому затраты на место проведения мероприятия отсутствуют, так как компания может использовать собственный учебный центр.	Использование данного комплекса позволит получить целостную картину того, каков человек сейчас и как можно использовать его потенциал для решения тех или иных задач, как в настоящее время, так и в будущем.
---	--	---

При внедрении мероприятий компания не понесет больших затрат, а даже существенно сократит их. Благодаря новым инструментам удастся избежать ошибок в будущем и соответственно избежать затрат на их решение.

Основной эффект от внедрения предложенных направлений призван обеспечить полное использование благоприятных внешних возможностей и сильных сторон предприятия для повышения эффективности его функционирования.

Заключение

В результате написания дипломной работы можно сделать следующие выводы.

В первой главе работы были рассмотрены теоретические аспекты развития потенциала персонала в организации. Исследована сущность понятия «потенциал сотрудника», сформулированы составляющие потенциала сотрудника, рассмотрены современные методы оценки потенциала сотрудников организации, приведен опыт компаний в области развития потенциала сотрудников.

Во второй главе посвященной характеристике и анализу кадрового состава и потенциала организации, рассматривается томская энергетическая компания «М». В рамках данной компании был проведен анализ оценки обучения сотрудников, а также развития потенциала сотрудников во время подбора и отбора, адаптации, при работе с кадровым резервом планировании карьеры.

Подводя итог, можно сделать вывод о том, что проблемам развития потенциала сотрудников в компании «М» уделяется недостаточное внимание. Анализ показателей компании показал, что работа с кадровым потенциалом не совсем эффективна, что впоследствии отражается на эффективности работы компании «М» в целом, ведь залог успеха любой компании это высококвалифицированные сотрудники с высокими показателями профессионализма.

На основе проведенного анализа были выявлены недостатки по оценке потенциала сотрудников компании. Рассмотрев ситуацию детально, было разработано несколько мероприятий, направленных на увеличение эффективности работы отдела персонала по работе с кадровым потенциалом.

В конечном итоге, были разработаны предложения, по оценке потенциала сотрудников компании в комплексе:

- разработка в организации положения о наборе и подборе персонала;

- использование дополнительных источников поиска;
- применение и разработка в компании календаря адаптации нового работника;
- использование комплексного инструмента оценки потенциала.

Практическая реализация изложенных предложений и рекомендаций по изменению процедуры найма, отбора, подбора, адаптации персонала и зачисления в кадровый резерв, а также внесение дополнений и изменений в дальнейшую работу кадровой службы компании, позволит повысить эффективность оценки потенциала сотрудников компании «М», сделать ее более совершенной и отвечающей текущим и перспективным целям и задачам организации.

Внедрение данных изменений на предприятии позволит увеличить экономический эффект от деятельности предприятия.

Список публикаций студента

1. Мурзина Т.Г. Особенности управления временем по гендерному признаку [Электронный ресурс] // Sci – Article. – 2015 - №24. – Режим доступа: <http://sci-article.ru/stat.php?i=1429812139> (Научный руководитель: Видяев И.Г).

2. Мурзина Т.Г. Основные принципы и финансовые инструменты эффективного инвестирования в современных условиях [текст] - // Межрегиональный сборник научных трудов «Проблемы управления рыночной экономикой» Выпуск 16. - Изд-во: Томск – 2014, Том 2 – с. 198– 202. (Научный руководитель: Рахимов Т.Р.).

3. Мурзина Т.Г. Оценка преимуществ и недостатков внедрения электронного обучения дисциплины «Анализ хозяйственной деятельности» [текст] - // Сборник научных трудов II Международной конференции «Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине». - Изд-во: Томск – 2015, Часть III – с. 126 – 128. (Научный руководитель: Трофимова М.Н – выступление на конференции).

4. Мурзина Т.Г. Аутстаффинг в России: применение и перспективы [текст] - // Сборник научных трудов XII Всероссийской научно-практической конференции «Экономические науки и прикладные исследования». - Изд-во: ТПУ – 2015 - ТОМ 2 (Научный руководитель: Криницына З.В – выступление на конференции).

5. Мурзина Т.Г. Информационные технологии в управлении персоналом [текст] - // Сборник научных трудов III Международной конференции «Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине». - Изд-во: Томск – 2016 - в печати. (Научный руководитель: Криницына З.В – выступление на конференций).

Приложение А

Анкета оценки обучения сотрудников организации

Уважаемый респондент!

Приглашаем вас принять участие в опросе, целью которого является исследование эффективности обучения работников компании «М».

Опрос проводится на условии анонимности, все результаты будут представлены только в обобщенном виде и послужат материалом для разработки обоснованных выводов и рекомендаций к системе обучения сотрудников Вашей компании, поэтому просим Вас быть предельно откровенными. Ответы на вопросы анкеты не займут у Вас много времени.

Инструкция по заполнению проста: обведите или поставьте галочку, где необходимо дайте краткий ответ, который в наибольшей степени выражает Ваше мнение.

Благодарим за сотрудничество!

Название программы _____

Дата заполнения _____

1. Сколько часов занятий по данной программе Вы посетили? _____

2. С чем связана такая посещаемость?

- ☐ Предмет интересен
- ☐ Большая практическая значимость материала
- ☐ Знания по данной программе необходимы для моей дальнейшей работы
- ☐ Информация по данной программе нужна мне для общей осведомленности
- ☐ Предмет не интересен
- ☐ Предмет не представляет для меня практической значимости
- ☐ Информация на данной программе не нужна для моей непосредственной работы

3. Насколько информация, полученная в процессе изучения данной программы, была для Вас новой?

- ☐ Узнал много нового
- ☐ Низкий уровень новизны
- ☐ Не узнал ничего нового

4. Оцените уровень преподавания данной программы.

- ☐ Очень высокий
- ☐ Высокий
- ☐ Средний
- ☐ Ниже среднего
- ☐ Низкий

5. Насколько хорошо, по Вашему мнению, изученный материал соответствует вашей работе подразделения?

- ☐ Соответствует в высокой степени
- ☐ В некоторой мере
- ☐ Слабо
- ☐ Не соответствует

6. Как вы считаете достигнуты ли цели обучения данной программы?

- ☐ Да
- ☐ Нет

7. Была ли вам дана возможность высказать свое мнение по обсуждаемым вопросам?

- ☐ Да
- ☐ Нет

8. Посоветовали бы вы пройти обучение по данной программе вашим коллегам, только что устроившимся на работу?

- ☐ Да
☐ Нет

9. Оцените результативность обучения по 5-ти бальной шкале.

Критерии оценки	Оценка					Замечания
Практическая ценность знаний, полученных при обучении.	5	4	3	2	1	
Насколько обучение способствовало развитию у вас необходимых для работы навыков, каких именно?	5	4	3	2	1	
Насколько обучение способствовало развитию у Вас необходимых для работы личных качеств, каких именно?	5	4	3	2	1	
Насколько соответствовало содержание обучения успешной работе?	5	4	3	2	1	
Успешно ли применяете на своем рабочем месте полученные знания/навыки?	5	4	3	2	1	

10. Оцените качество преподавания по 5-ти бальной шкале.

Материал излагается последовательно и ясно	5	4	3	2	1
Разъясняются сложные места	5	4	3	2	1
Преподаватель доброжелателен и тактичен по отношению к слушателям	5	4	3	2	1
Преподаватель умеет вызвать и поддержать интерес аудитории к предмету	5	4	3	2	1
Использование невербального общения (жесты, мимика)	5	4	3	2	1
Преподаватель задает вопросы, побуждающие к дискуссии	5	4	3	2	1

11. Как можно улучшить программу обучения?_____

Приложение Б

Таблица затрат на услуги компании «ЭКОПСИ»

Количество	Стоимость одного тестирования в рублях	Накопительная скидка (%)
До 80 человек	2900	
От 81 – 180 человек	2600	10
От 181 – 500 человек	2450	15
От 501 – 1000 человек	2300	20
От 1001 – 2000 человек	2150	25
От 2001 – 5000 человек	1850	35
От 5000 – 20000 человек	Необходимо связаться с компанией для обсуждения условий	

- Скидка является накопительной и рассчитывается от общего количества протестированных сотрудников за все время сотрудничества.
- Поквартальное анкетирование и оплата.
- Индивидуальные обратные связи (опционально) – 4000 рублей.
- Если проекты по оценке планируются на регулярной основе, то требуется проведение сертификационного тренинга – 170000 рублей (2 дня, до 10 человек). [4, с. 5]