

*Из всех решений, принимаемых руководителем, ни одно не может сравниться по своей важности с решениями в отношении сотрудников, поскольку именно они определяют результативность любой организации.*

*П.Друкер*



## Развитие компании через развитие компетенций персонала (от бизнес-процессов до ИТ-решений)



**Игорь Бычков**

**26 ноября 2013 г.**



**ЭКСПЕРТЫ РЫНКА ТРУДА**  
НЕКОММЕРЧЕСКОЕ ПАРТНЕРСТВО

# Развитие персонала как стратегическое решение



# Бизнес-процессы компании и потребность в человеческих ресурсах

Деятельность компании, направленная на удовлетворение клиента и получение прибыли:  
схема бизнес-процессов компании



*Процесс – устойчивая и целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя*

# Обеспечение компании необходимыми компетенциями работников как основа обеспечения человеческими ресурсами



## Компетенции:

ценности и личностные качества, профессиональные знания и навыки, необходимые работнику для успешного выполнения своих обязанностей на конкретном рабочем месте

(профиль должности)

Процессы компании определяют компетенции участвующих в этих процессах работников компании (разработка компетенций на основе требований процессов к участникам процессов)

## Категории компетенций:

- корпоративные
- профессиональные
- управленческие

# Оценка компетенций и эффективности работников и управление карьерой персонала

## Линейные и комплексные системы оценки

### Оценка компетенций:

- Психодиагностика
- Интервьюирование
- Профессиональное тестирование
- Решение кейсов
- Ранжирование
- 360 градусов
- Assessment-centre
- Аттестация
- ...

### Оценка эффективности:

- KPI
- MBO

## Развитие карьеры

Вертикальная  
карьера

Горизонтальная карьера  
(масштабирование, внутреннее  
предпринимательство, проектная  
карьера)

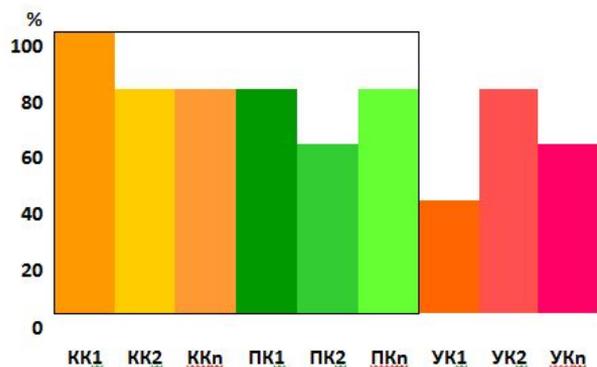
## Обучение и развитие:

- ИПР по итогам оценки
- Кадровый резерв (оперативный и стратегический)
- Методы обучения (на рабочем месте и с отрывом от работы, наставничество, тренинги, решение кейсов, e-learning, участие в кружках и в проектах т.д.)

# Оценка и развитие компетенций работника до требуемого уровня текущей должности или требуемого уровня новой (предполагаемой) должности при включении в кадровый резерв

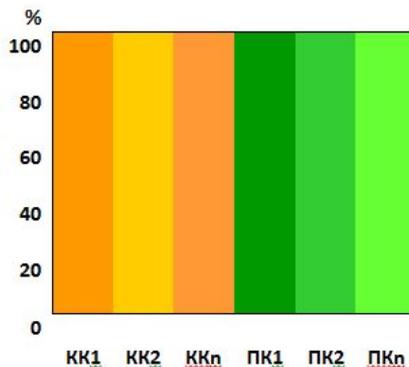
## Оценка

оценка компетенций работника по факту



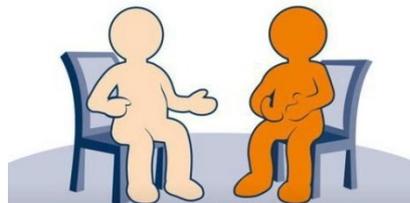
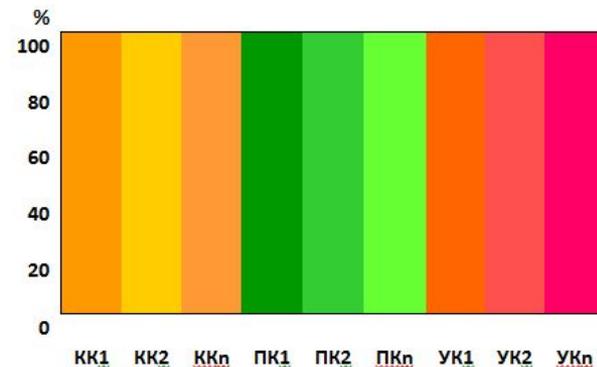
## Обучение и развитие

целевой уровень компетенций на текущей должности



## Развитие карьеры

целевой уровень компетенций на новой должности (на предполагаемой должности)



# ИТ-решения в развитии персонала: краткий обзор HRMS в России

## HRMS в составе ERP

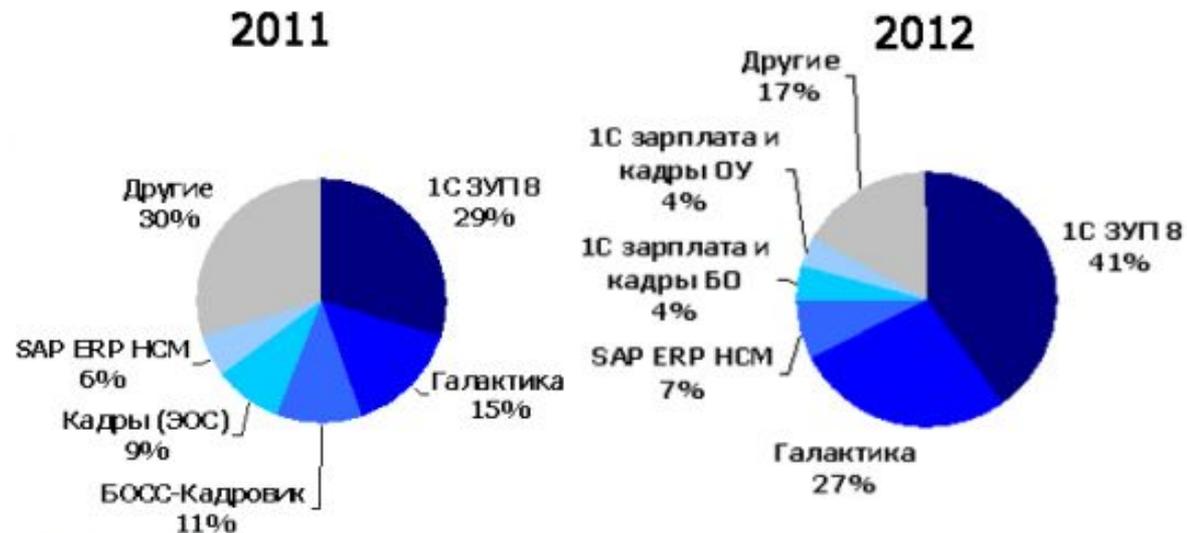
(Enterprise resource planning - планирование ресурсов предприятия, интегрированные системы управления предприятием):

- 1С: Зарплата и управление персоналом
- Галактика ERP: Управление персоналом
- SAP ERP HCM

## Самостоятельные HRMS

- БОСС-Кадровик
- WebTutor
- E-Staff
- ETWeb
- Oracle HCM

Топ-5 платформ HRM по числу внедрений в России



TAdviser, 2013

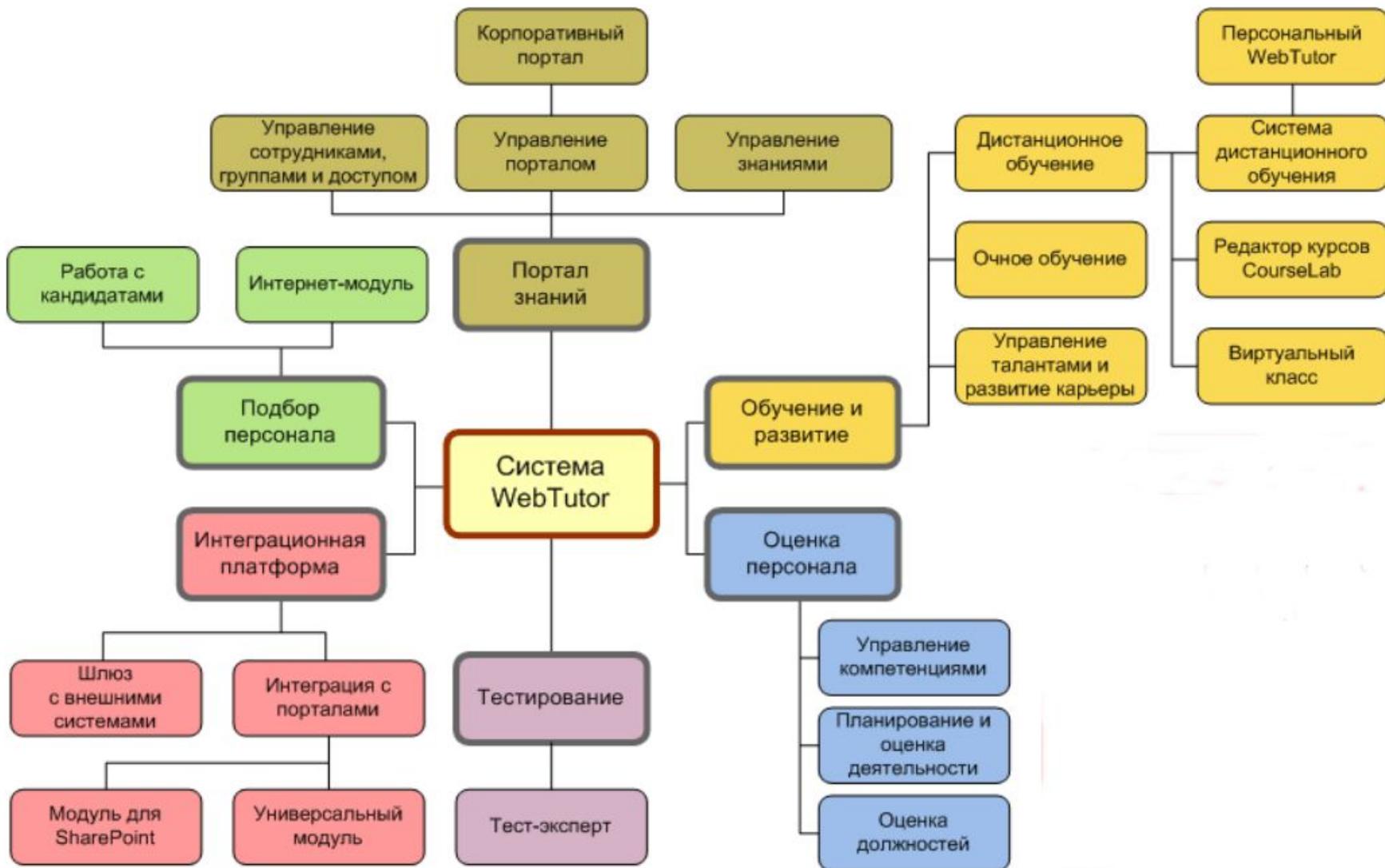
HRMS	Функционал
<b>1С: Зарплата и управление персоналом</b>	Система включает в себя два больших модуля: управление персоналом (кадровое планирование, подбор персонала, планирование и учет занятости, адаптация, обучение и развитие, кадровый резерв, мотивация и льготы, оценка и аттестация, учет и анализ расходов, анализ эффективности) и регламентированный учет и расчет зарплаты (кадровый учет и делопроизводство, расчет заработной платы, охрана труда и техника безопасности)
<b>Галактика ERP: Управление персоналом</b>	Состоит из модулей: модуль «Управление персоналом» (учет размера зарплаты, трудоустройство с оформлением приказов, ведение документации по кадровым вопросам, табели рабочего времени; модуль «Заработная плата» (автоматизация бухгалтерских расчетов по начислению зарплаты, расчет оплаты труда при повременных и сдельных формах); модуль «Табельный учет» (плановый и фактический учет рабочего времени, графики работы, регистрация отпусков, больничных)
<b>SAP ERP HCM</b>	Состоит из модулей: «Организационный менеджмент» (штатное расписание), «Администрирование персонала» (кадровый учет), «Управление временными данными» (табельный учет), «Расчет заработной платы», «Управление командировками» (планирование и учет командировок), «Планирование затрат на персонал», «Управление льготами работодателя» (бенефиты), также отдельный модуль «Управление талантами», который включает «Управление компетенциями», «Набор и адаптация персонала» (E-Recruiting), «Управление обучением и развитием персонала», «Управление эффективностью деятельности персонала» (оценка персонала), «Управление вознаграждениями и оценка рынка должностей», «Управление кадровым резервом и карьерой»
<b>БОСС-Кадровик</b>	В состав системы входит три контура – «Штатно-кадровый контур», «Управление кадровыми процессами» (профилирование должностей; оценка и аттестация персонала; обучение и развитие персонала подбор персонала; мотивация и компенсационные пакеты; кадровый резерв; управление затратами на персонал) и «Анализ кадровых процессов» (многомерный анализ данных по персоналу, труду, ФОТ, общим затратам; выявление зависимостей и определение закономерностей; контроль отклонений в кадровых процессах; графическая визуализация результатов анализа; поддержка принятия решений в области кадровой политики). В состав первого контура включены следующие модули – «Учет кадров», «Штатное расписание», «Расчет заработной платы», «Табельный учет», «Планирование ФОТ», «Учет для ПФР»
<b>Oracle HCM</b>	Программа состоит из трех модулей – Core HR, Talent Management, HR Analytics. Модуль Core HR (основные функции HR): кадровый учет и управление организационной структурой, управление рабочим временем персонала, расчет заработной платы, компенсации и бенефиты; модуль Talent Management (управление талантами): подбор персонала, управление деятельностью, управление обучением, преемственность и карьера; модуль HR Analytics (аналитика HR): управленческая и оперативная аналитическая отчетность в управлении персоналом

HRMS	Функционал
<b>E-Staff</b>	<p>Система полного цикла, автоматизирующая большинство рутинных операций в рекрутинге, предназначена для HR-служб компаний, осуществляющих подбор сотрудников, и для кадровых агентств.</p> <p>Функциональные возможности:</p> <p>хранение штатной структуры (или ведение учета клиентов - для кадровых агентств); CRM; анализ затрат на подбор персонала; учет вакансий и заявок на подбор сотрудников; автоматическая публикация объявлений о вакансиях в Интернет; поиск кандидатов в Интернет; импорт резюме кандидатов из почтовых ящиков и документов Microsoft Word или OpenOffice; работа с кандидатами, в т.ч. одобрение/отклонение кандидата руководителем, оценка кандидата руководителем (группой оценивающих лиц) по настраиваемым формам оценки, возможность назначения кандидатам тестирования через внешнюю систему тестирования и т.д.; интеграция с другими программными системами - системы кадрового учета (Босс-Кадровик, 1С, SAP и др.), корпоративный портал WebSoft, системы тестирования и оценки персонала WebTutor</p>
<b>ETWeb</b>	<p>Содержит модули решения: HR Менеджмент; Управление эффективностью; Управление вознаграждением; Управление навыками и компетенциями; Планирование карьеры и системы преемственности; Управление обучением и развитием; а также Организационные диаграммы, Персональный информационный сервис, Модуль отчетов в Excel. Может быть использована как самостоятельное решение, так и в составе другой ERP или HRMS.</p>
<b>WebTutor</b>	<p>Система комплексной автоматизации бизнес-процессов, связанных с подбором, оценкой, тестированием и обучением персонала, управлением талантами, систематизацией и хранением знаний, с организацией корпоративных коммуникаций и взаимодействия между сотрудниками и HR-подразделением.</p> <p>Основана на модульном подходе, позволяющем создавать на базе набора программных модулей гибко настраиваемые системы, функционал которых зависит от задач, стоящих перед компанией.</p> <p>В результате внедрения системы компанией получает портал, который может быть доступен как в сети Интернет, так и в Интранет. На основе портала может быть построена либо система дистанционного обучения и тестирования, либо учебный или HR-портал, автоматизирующий все процессы корпоративного обучения, либо корпоративный информационный портал компании.</p> <p>Портал предоставляет пользователям (сотрудникам компании, партнерам, клиентам) сервисы, зависящие от набора внедренных модулей системы, в т.ч.: дистанционное обучение сотрудников с использованием электронных учебных курсов; проведение тренингов и семинаров в формате вебинаров; информирование сотрудников об HR-политике компании (новости, статьи, документы); тестирование сотрудников; проведение процедур оценки персонала (по компетенциям, по целям); информирование сотрудников обо всех формах корпоративного обучения, ознакомление с календарем учебных мероприятий, сбор заявок на обучение; сбор обратной связи - форумы, блоги, опросы, отзывы об обучении; формирование базы знаний компании.</p> <p>Система может быть интегрирована с основными элементами ИТ-инфраструктуры компании - системой учета персонала, EPR системой, системами учета пользователей, корпоративной почтовой системой и т.п.</p>

## Пример ИТ-решения для развития персонала: модули системы ETWeb



# Пример ИТ-решения для развития персонала: модули системы WebTutor



## IT и развитие персонала: текущие тренды и новые тенденции

- **Распространение он-лайн тестирования и оценки (SHL и др.)**
- **Развитие систем дистанционного обучения (e-learning)**
- **Включение разработчиками в свои HRMS решений для интеграции с другими системами**
- **Интеграция Talent Management и ERP**  
(например, приобретение Oracle и SAP соответственно Taleo и SuccessFactors и улучшение их продуктов)
- **Развитие облачных решений для HRMS**
- **Создание мобильных приложений HRMS**  
(например, «облачное» мобильное решение для управления командировками и командировочными расходами от MOLGA Consulting и CarlaBella)
- **Развитие Big Data Talent Analytics и решений в этой области**  
(например, лидирующий продукт Workforce Analytics product от SuccessFactors (теперь с инструментами предиктивной аналитики и доступен с мобильных приложений), BigData Analytics от Workday, решения от Oracle и др.)
- **Развитие MOOCs (Massively Open Online Courses) как инструментов индивидуального и корпоративного обучения**  
(Coursera, edX, Udacity, Udemy, iversity и др.; например, курсы уровня MBA от Wharton и Rice на Coursera)