

Должность и прием персонала

Факультетский день Менеджмент

Глобальные процессы

- Трансформация взаимодействия между людьми
- Стирание границ пространства и времени
- Непрерывность и разнонаправленность потоков информации
- Увеличение длительности жизни
- Скопление людей вокруг инновационных центров

В чем особенность процессов XXI века?

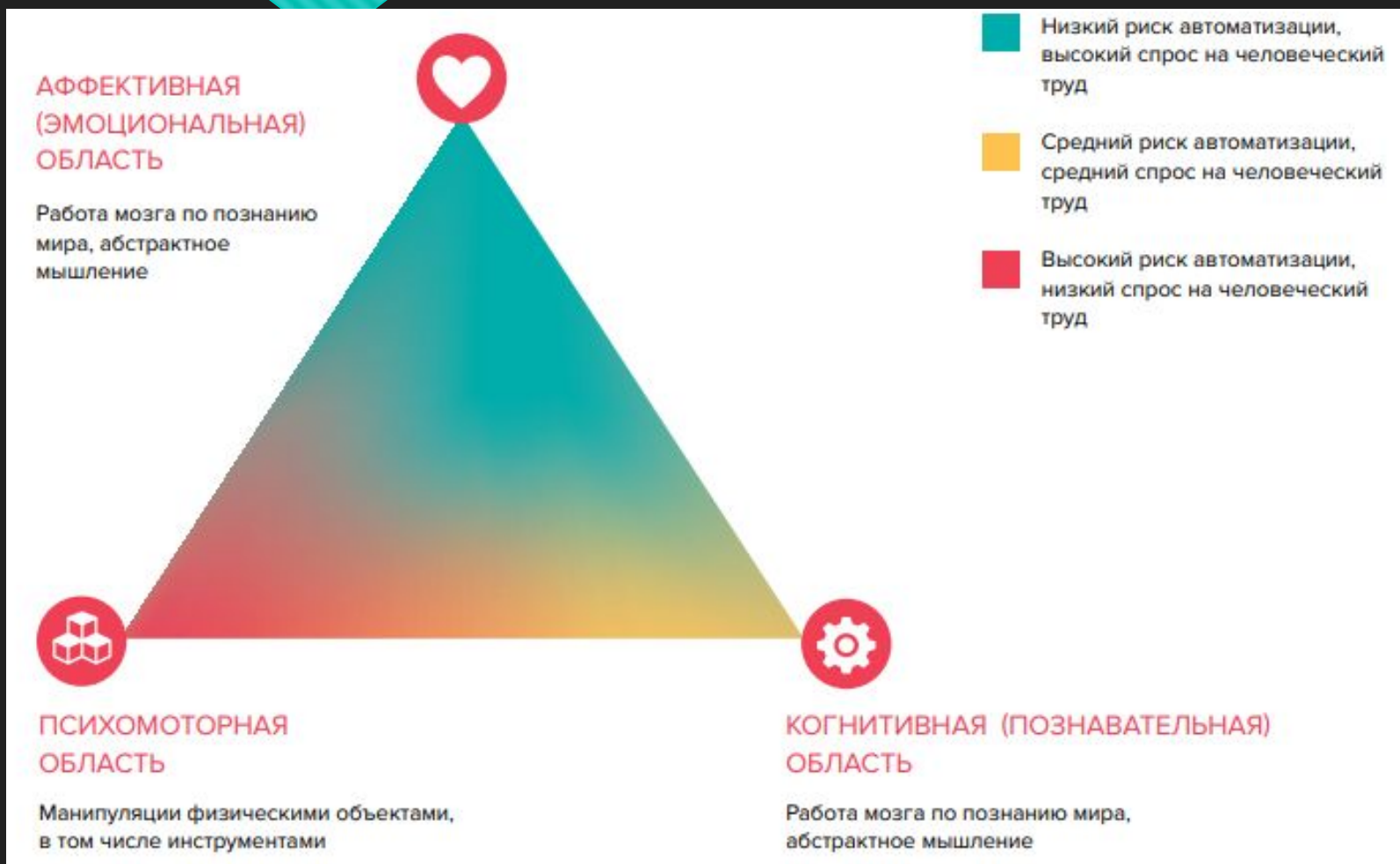
- доминирование информации
- усиленная автоматизация и роботизация

Трансформация бизнеса

Компании переходят от вертикально-интегрированных в горизонтально-сетевые:

- не ценовые сигналы рынка, а прямая связь продавцов и покупателей через платформы
- Не однотипная продукция и эффект масштаба (economy of scale), а диверсификация производства и эффект разнообразия (economy of scope)
- не конкуренция на локальных рынках, а интерактивная кооперация
- не вертикальные конструкции, а сетевые взаимодействия
- Не единый центр управления, а самоуправление
- Не подчинение, а взаимность
- Не размер и географическая экспансия, а нишевой продукт и доминирующее положение в цепочке создания ценностей

Навыки будущего: Что нужно знать и уметь в новом сложном мире



World Skills, 2017

Навыки будущего: Что нужно знать и уметь в новом сложном мире

Концентрация и управление вниманием

Необходимы, чтобы справляться с информационной перегрузкой, управлять сложной техникой.

Эмоциональная грамотность

Аффективная область приобретает все большую значимость в работе. Понимание своих эмоций, эмпатия, сочувствие помогут сохранить себя и взаимодействовать с другими.

Цифровая грамотность

Способность работать в цифровой среде, в том числе AR и VR, будет столь же востребована, как способность писать и читать.

Творчество, креативность

При автоматизации рутинной деятельности на любой работе будет все больше необходимости мыслить нестандартно и создавать новое.

Экологическое мышление

Понимать связность мира, воспринимать свою деятельность в контексте всей экосистемы, поддерживать эволюционные процессы.

Кросскультурность

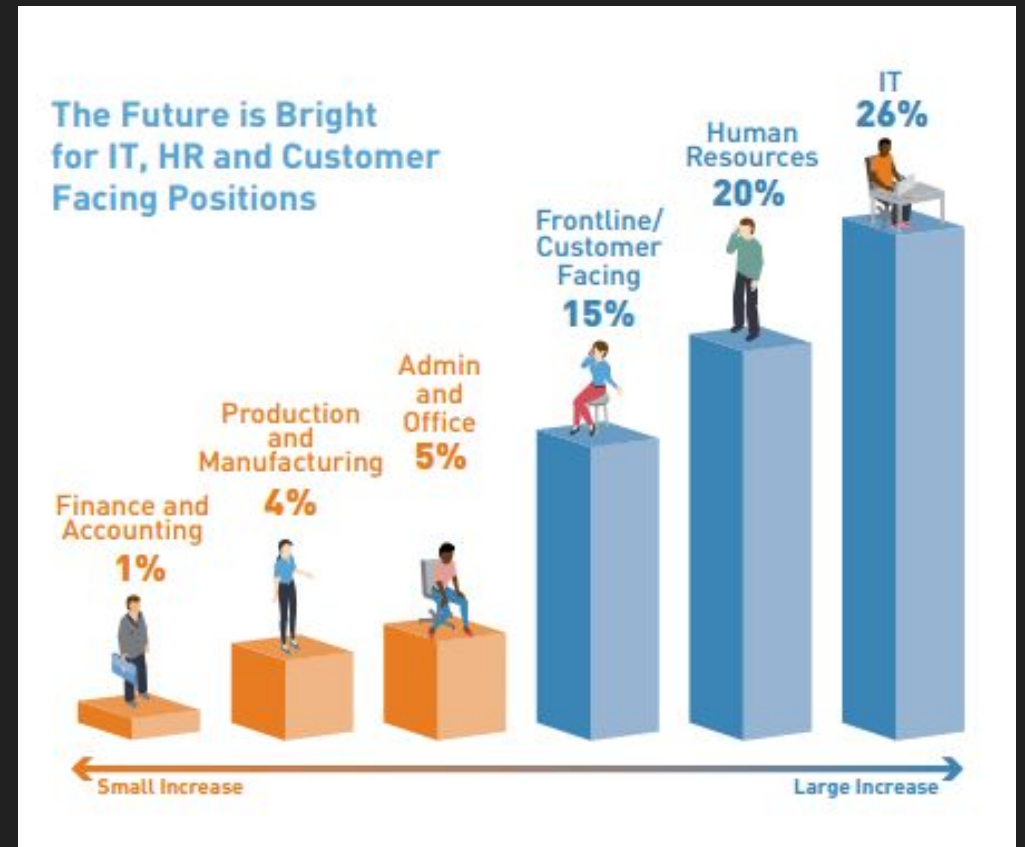
В любом городе, в любой рабочей среде будут встречаться все более разные (суб)культуры, в том числе за счет разрыва поколений.

Способность к (само)обучению

В быстро меняющемся мире человеку придется продолжать обучение в течение всей жизни, иногда самостоятельно осваивая новые навыки.

Изменение навыков

- 45% задач будут автоматизированы в скором будущем.
- Жизненный цикл компетенций становится короче.
- 65% работы, которая будет выполняться поколением Z, еще не существует.
- Требуются сложные, уникальные навыки (в сочетании с глубокой аналитикой)

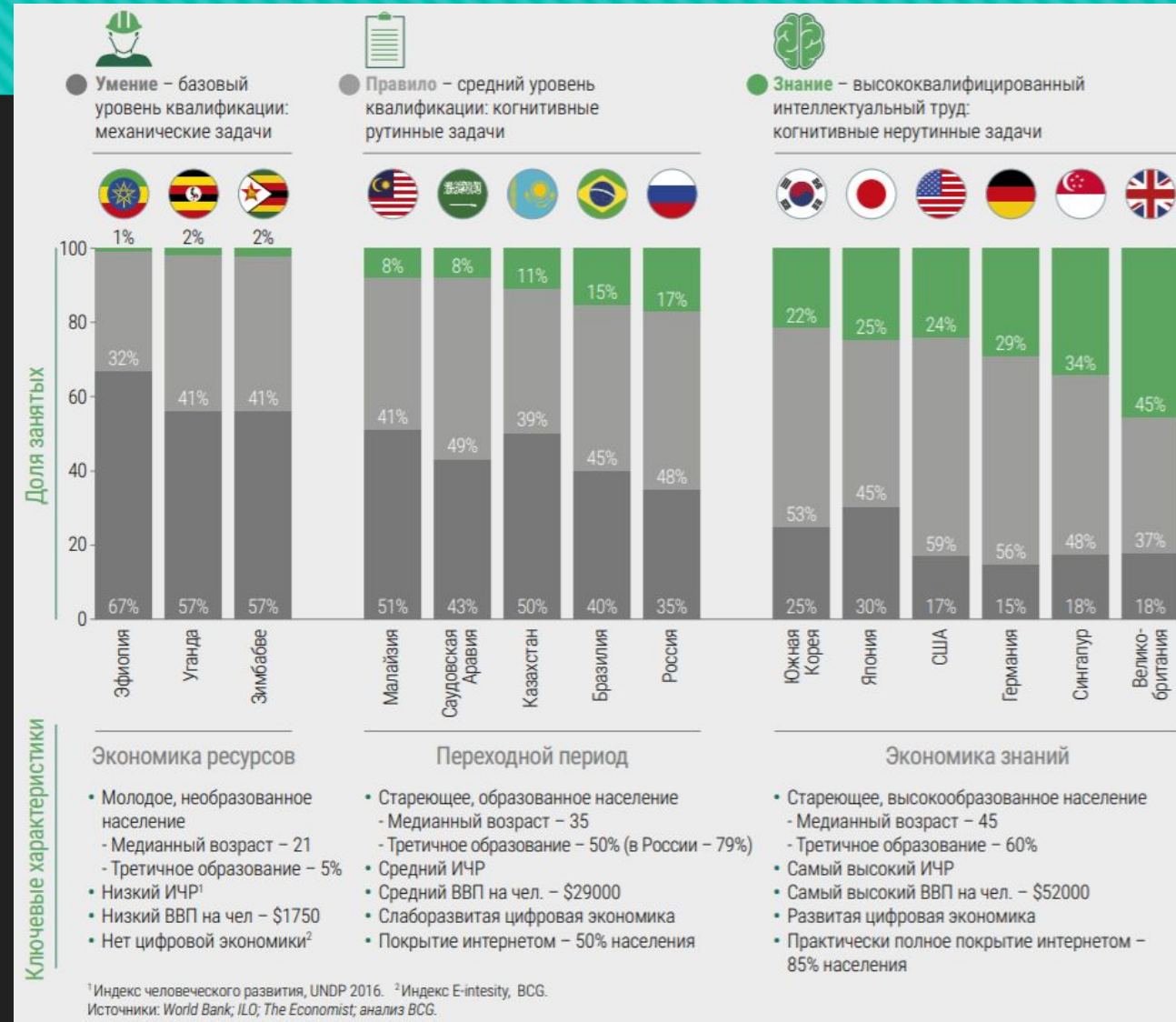


Стадии развития стран, BCG, 2017

ПОДХОД ЙЕНСА РАСМУССЕНА К КЛАССИФИКАЦИИ ЗАДАЧ

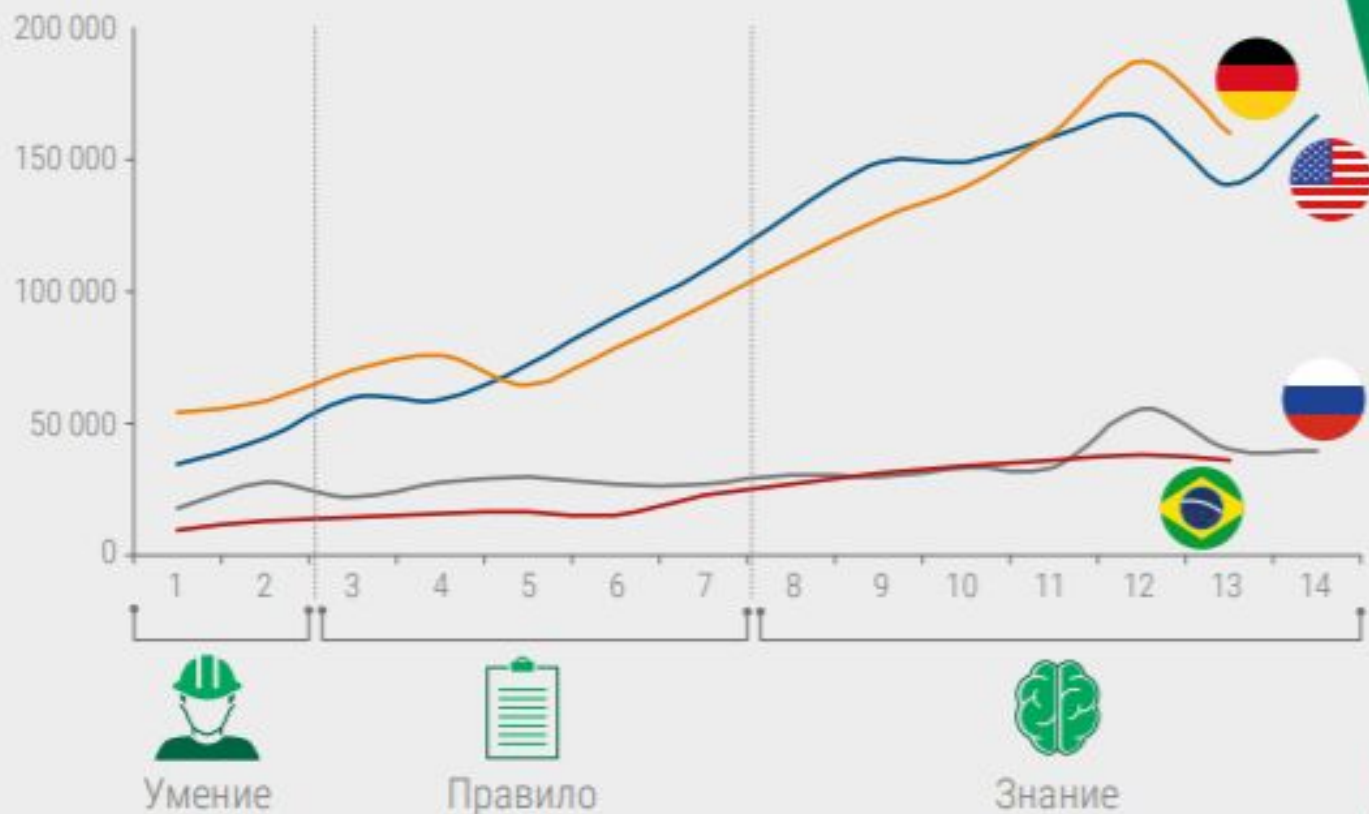
Для сравнительного анализа структуры рынков труда разных стран мы условно разделили всех занятых в экономике на три категории – «Умение», «Правило» и «Знание» согласно подходу Й. Расмуссена⁷ к классификации задач:

- Категория «Умение»: более 50% задач – это повторяющиеся типовые задачи, преимущественно физический труд. Подготовка не требуется или осуществляется в рамках короткого цикла обучения.
Например: уборщики, продавцы, водители, грузчики, охранники.
- Категория «Правило»: более 50% задач – это техническая, рутинная работа. Принятие решений происходит в рамках предписанных правил и инструкций. Требуется специализированная, прикладная подготовка.
Например: слесари, бухгалтеры, медсестры, офисные администраторы.
- Категория «Знание»: более 50% задач подразумевают аналитическую работу, импровизацию, творчество, работу в условиях неопределенности. Имеется высокая автономность при принятии решений. Требуются высокий уровень образования, длительный цикл подготовки, широкий кругозор.
Например: преподаватели, врачи, ученые, высококвалифицированные инженеры, руководители.



Разница стоимости труда по категориям, VCG, 2017

Совокупный доход по категориям занятости¹, руб./мес.



Разница в оплате труда водителя (категория 2) и врача (категория 11)

Германия 172%
США 261%

Россия 20%
Бразилия 174%

¹ Оплата труда, пересчитанная по паритету покупательной способности, за вычетом подоходного налога. Для США и Германии использованы ставки налога для женатых.
Примечание: Данные по состоянию на 2015 г. Категории занятости расставлены по уровню сложности образования.
Источники: анализ VCG; Федеральная служба государственной статистики; Bureau of Labor Statistics, USA; OECD, Purchasing power parities (PPPs); cfe-eutax.org; taxsummaries.pwc.com.

Модель компетенций 2025, ВСГ, 2017



Когнитивные навыки

Саморазвитие

- Самосознание
- Обучаемость
- Восприятие критики и обратная связь
- Любознательность

Организованность

- Организация своей деятельности
- Управление ресурсами

Управленческие навыки

- Приоритизация
- Постановка задач
- Формирование команд
- Развитие других
- Мотивирование других
- Делегирование

Достижение результатов

- Ответственность, принятие риска
- Настойчивость в достижении целей
- Инициативность

Решение нестандартных задач

- Креативность, в том числе умение видеть возможности
- Критическое мышление

Адаптивность

- Работа в условиях неопределенности



Социально-поведенческие навыки

Коммуникация

- Презентационные
- Письменные
- Переговорные
- Открытость

Межличностные навыки

- Работа в команде
- Этичность
- Эмпатия
- Клиентоориентированность
- Управление стрессом
- Адекватное восприятие критики

Межкультурное взаимодействие

- Осознанность
- Социальная ответственность
- Кроссфункциональное и кроссдисциплинарное взаимодействие
- Иностранные языки и культуры



Цифровые навыки

Создание систем

- Программирование
- Разработка приложений
- Проектирование производственных систем

Управление информацией

- Обработка и анализ данных

Место России в Глобальном индексе конкуренции за таланты, INSEAD



Какие профессии находятся по угрозой, Кривая Аутора, Сколково

Исчезли профессии:

Развозчик льда, фонарщик, телефонистка, машинистка, оператор ЭВМ

Скоро исчезнут:

Кассир в супермаркете, турагент, почтальон, бухгалтер, библиотекарь, оператор call-центра

Появились:

Блогер, копирайтер, SEO-специалист, GR-менеджер, специалист по SMM...



Определения профессии

Профессия – род трудовой деятельности (занятия) человека, владеющего комплексом специальных теоретических знаний и практических навыков, приобретенных в результате специальной подготовки, опыта работы.

Струмилин С.Г., Проблемы экономики труда. – М., 1957.

Профессия – совокупность приобретенных школьной или внешкольной выучкой специальных трудовых навыков, совмещаемых обычно в одном лице и объединяемых общим названием, например, слесарь, столяр, скрипач.

Подмарков В.Г., Введение в промышленную социологию. – М., 1987.

Профиль должности

- ПРОФИЛЬ ДОЛЖНОСТИ – описание должности, не человека
- В нем отражаются знания, умения, навыки и личностные характеристики работника, который будет занимать данную позицию

Название должности

Структурное подразделение

Подчинение

Пол

Возраст

Основное образование

Дополнительное образование

Опыт работы по профилю должности

Знания

Навыки

Личностные характеристики

Компетенции

- **Компетенции - совокупность ценностей, мотивов, личностных характеристик, знаний и навыков, позволяющих работнику эффективно справиться с определенным аспектом деятельности (Spencer et al., 1991)**
- Знания — это сведения о мире, себе, деятельности, ставшие достоянием сознания (в том числе памяти) человека
- Умение – реализация способности осмысленно выполнять какую-либо работу
- Навык — автоматизированный способ выполнения какого-то действия, многократно выполнявшегося стандартно в стандартных условиях

Этапы отбора кандидатов

Скриннинг: отбор резюме

Телефонное интервью: насколько соответствуют взаимные ожидания

Тестирование (дома или в офисе):

- Логические способности – тесты на логику
- Работа с числами – нумерические тесты
- Работа с текстом – вербальные тесты
- Личностные характеристики – личностные опросники
- Профессиональные тесты

Видео-интервью: по Skype, с заранее продуманным сценарием

Очное интервью:

- групповое/индивидуальное
- Индивидуальное
- Биографическое
- Структурированное
- По компетенциям
- Ситуационное (кейс-интервью)

Ассесмент-центр: сочетание практик (деловая игра, кейс, тест, интервью) + в группе

Из каких частей состоит резюме:

- ФИО, ваши контакты, дата рождения
- Основное образование, дополнительное
- Академические успехи
- Опыт работы. Если нет опыта работы, то проекты по стажировкам, ваши роли в них, выполненная работа, достигнутые успехи, полученные навыки
- Бывают два основных типа резюме: хронологическое, ориентированное на навыки
- Ключевые навыки по языкам, работе с компьютером, специфические навыки, необходимые для работы (например, drive license)
- Список лиц, которые готовы вас рекомендовать (по желанию и при наличии), либо упоминается, что готовы предоставить рекомендации и/или контакты рекомендателей.

Тестирование

- Тестирование при приеме на работу применяют, чтобы отсеять кандидатов, которые не соответствуют установленным в компании критериям. Предварительная комплексная оценка позволяет экономить на подборе и адаптации работников.
- С помощью тестов при приеме на работу определяют:
 - уровень интеллекта и особенности мышления соискателя;
 - профессиональные навыки;
 - ценности и мотиваторы;
 - личностные качества;
 - способности к обучению;
 - срок адаптации;
 - лидерские качества;
 - совместимость кандидата с будущими коллегами.

Модель STAR для проведения/прохождения интервью

- Ситуация (Situation).
 - Как возникла данная ситуация. В каком контексте и условиях происходили события?
- Задача (Task).
 - Необходимо понять, какая задача стояла перед кандидатом, кто ее ставил: сам кандидат или его руководитель.
- Действие (Action).
 - По объему это самый большой блок: именно в нем мы узнаем, что фактически человек делал.
- Результат (Result).
 - На этом этапе для нас важно понять, чем закончился проект и какие выводы сделал кандидат.

Задание:

- Разбиться на команды до 5 человек
- Выбрать должность в сфере менеджмента или маркетинга.
- Разработать профиль должности – определить, какие знания, навыки, умения и личностные характеристики нужны для работы на должности.
- Продумать отборочную методику, проверяющую все знания, навыки и личностные характеристики профиля должности. Это может быть список вопросов для интервью, мини-кейсы, тесты, профессиональные задания.
- Профиль должности и отборочная методика оформляются в виде отчета в word-документе