

# Управление талантами

**Современные высокотехнологичные инструменты оценки и тестирования:  
применение ИТ в процедурах подбора персонала, профессиональном развитии  
сотрудников и управлении талантами**

Денис В. Волков

XVII научно-практическая конференция «РусКрипто' 2015»

19 марта 2015 г.

г. Москва

О ведущем

# Волков Денис Владимирович

Доцент кафедры Управления знаниями  
и прикладной информатики в менеджменте  
Институт компьютерных технологий (ИКТ) Московского государственного  
университета экономики, статистики и информатики (МЭСИ)

Заместитель руководителя программ магистерской подготовки и MBA  
по направлению «ИТ-консалтинг» ИКТ МЭСИ

Управляющий партнёр *Practical Consulting Group* и *Point Training Group*

Президент профессионального сообщества  
«Сообщество **Success Insights® CIS**»

Член Попечительского совета  
Высшей школы международного бизнеса (ВШМБ)  
Российской академии народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте РФ

Президент Ассоциации выпускников ВШМБ – Клуба MBA

Действительный член Российской Лиги MBA

# Профессиональный опыт

**1995 - 2001:**

**Siemens AG**

**Департамент «Сети связи и передачи информации»**

**Key Account Manager, Руководитель проектов**

The logo for Siemens, consisting of the word "SIEMENS" in a bold, teal-colored, sans-serif font.

**2001 - 2003:**

**Siemens Building Technologies**

**Руководитель направления «Комплексные проекты»**

**2003 - 2008:**

**Oracle**

**Consulting Operations Manager**

The logo for Oracle, consisting of the word "ORACLE" in a bold, red-colored, sans-serif font with a registered trademark symbol (®) at the end.

# Опыт в «управлении знаниями»

**2003-2008:**

**Consulting Operations Manager**

Департамент Консалтинга Oracle CIS

**Knowledge Management Leader**

**Continuous Learning Leader**

Oracle CIS

# Вызовы рынка: «компетенции» VS. «опыт»



# «Экономика знаний» – новая фаза развития экономики

**Экономика знаний** - высший этап развития постиндустриальной экономики и инновационной экономики. Часто термин экономика знаний используют как синоним инновационной экономики. Однако **экономика знаний - высший этап развития инновационной экономики** и является базой, фундаментом общества знаний или информационного общества.

**Экономика знаний** - экономика, где **основными факторами развития** являются **знания** и **человеческий капитал**. Процесс развития такой экономики заключен в повышении качества человеческого капитала, в повышении качества жизни, **в производстве знаний**, высоких технологий, инноваций и высококачественных услуг.

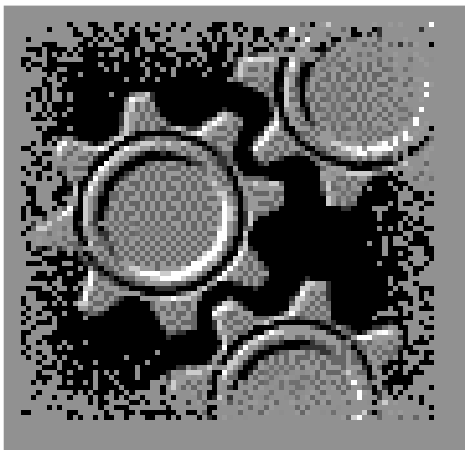
**Экономика знаний** -- высший этап развития постиндустриальной экономики и инновационной экономики, а потому в наибольшей степени характерна для самых развитых стран мира (США, ЕС и Япония).

Сегодня **производство знаний** и высоких технологий служит **основным источником роста экономики** в развитых странах.

*Источник: [http://ru.wikipedia.org/wiki/Экономика\\_знаний](http://ru.wikipedia.org/wiki/Экономика_знаний)*

# Основа успеха в современной экономике

## Производительность

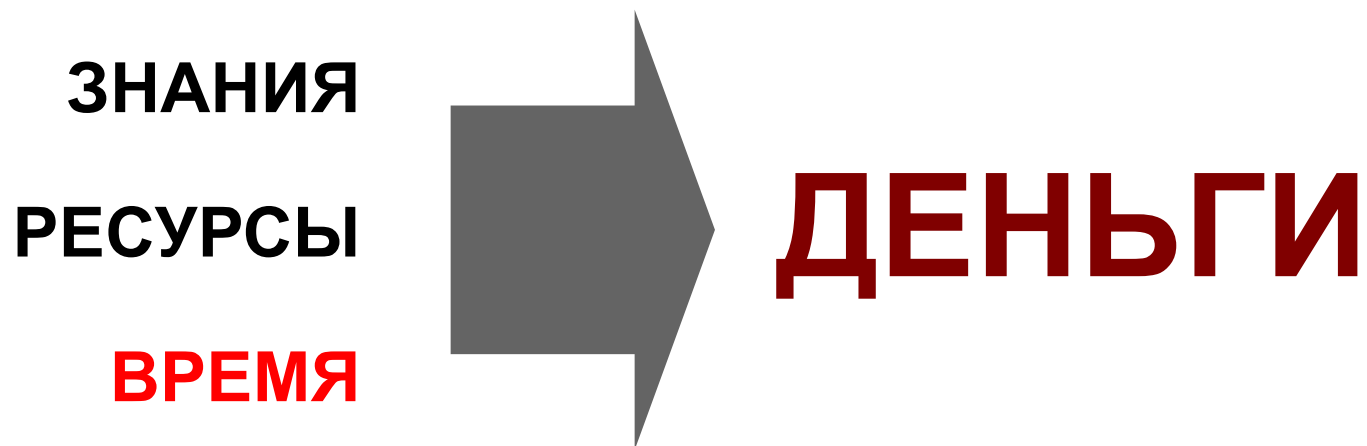


**VS.**



**Эффективность**

# Главная цель в экономике знаний — рост эффективности!





**Управление знаниями: по определению...**

**Систематическое формирование,  
обновление и применение знаний  
с целью максимизации эффективности  
предприятий.**

*Карл Вииг, 1986 г.*

# **Менеджмент знаний – от knowledge management**

**Целенаправленная, системная и регулярная деятельность организаций, направленная на приобретение, создание, накопление и распространение знаний с целью максимизации наилучшего их (знаний) применения в интересах организаций.**

# Чем управляем?

**Знания** — информация в контексте деятельности (субъекта), проверенная на практике (опыте, эксперименте), позволяющая (данному субъекту) принимать адекватные решения и совершать целенаправленные действия для достижения/получения желаемого и/или ожидаемого результата данной деятельности, т.е. достижения цели.

# Пирамида обучения – «ключ» к обретению ЗНАНИЯ

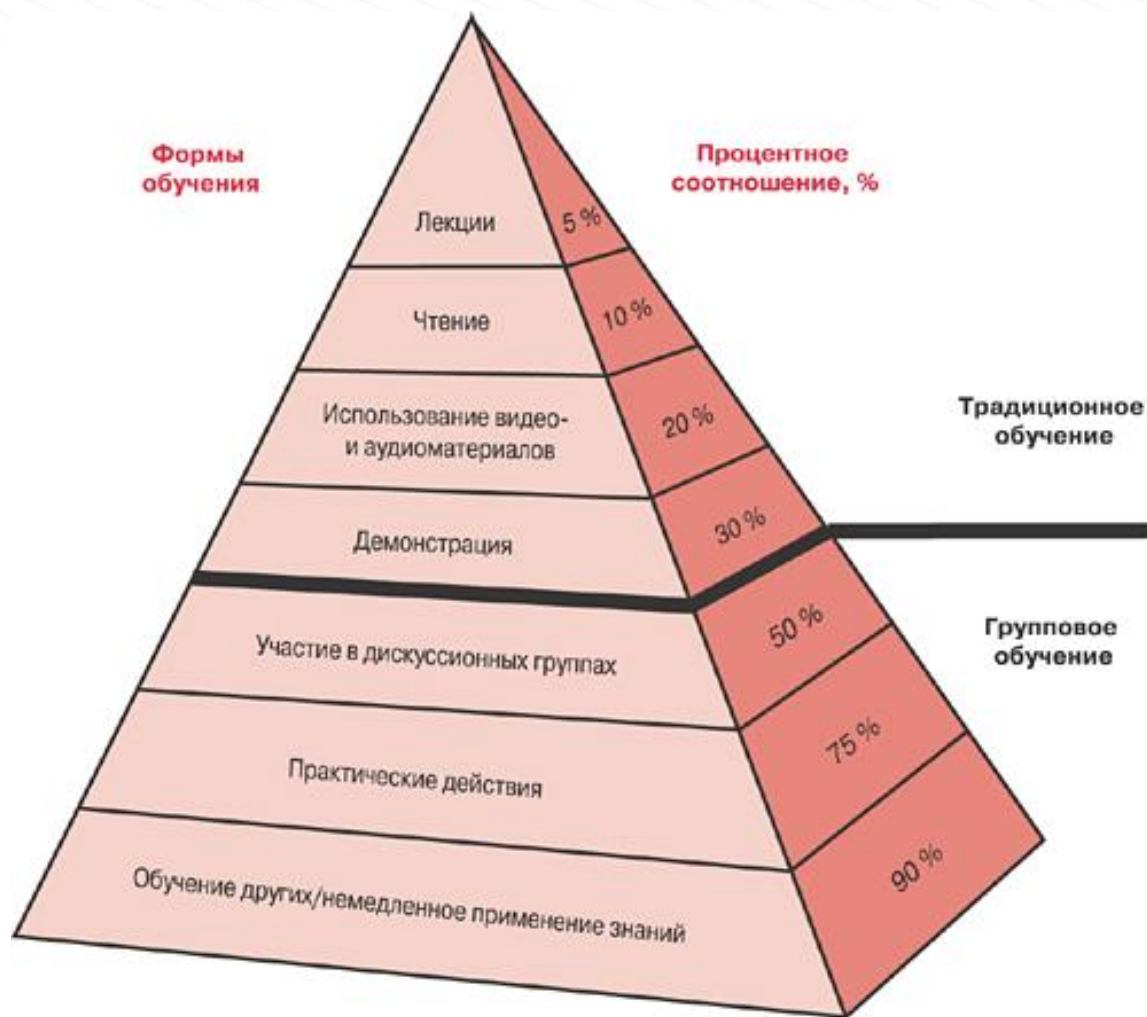


Рис. 1 «Пирамида обучения»: связь форм подачи материала и уровней его усвояемости

# А что необходимо? Определимся с терминами!

- **Компетенция** – совокупность знаний, умений, навыков, способностей, талантов, поведенческих моделей и личных качеств сотрудника, *необходимая для успешного и эффективного решения поставленных профессиональных задач (и демонстрируемая (!) сотрудником на практике в процессе деятельности).*
- **Компетентность** - совокупность компетенций, наличие знаний и опыта, *необходимых для эффективной деятельности в заданной предметной области...*  
(Википедия: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Компетентность>)

*От себя добавим: «...в рамках полномочий в отведенной сфере ответственности»!*



# «Обучение» взрослых на практике: Цикл Колба

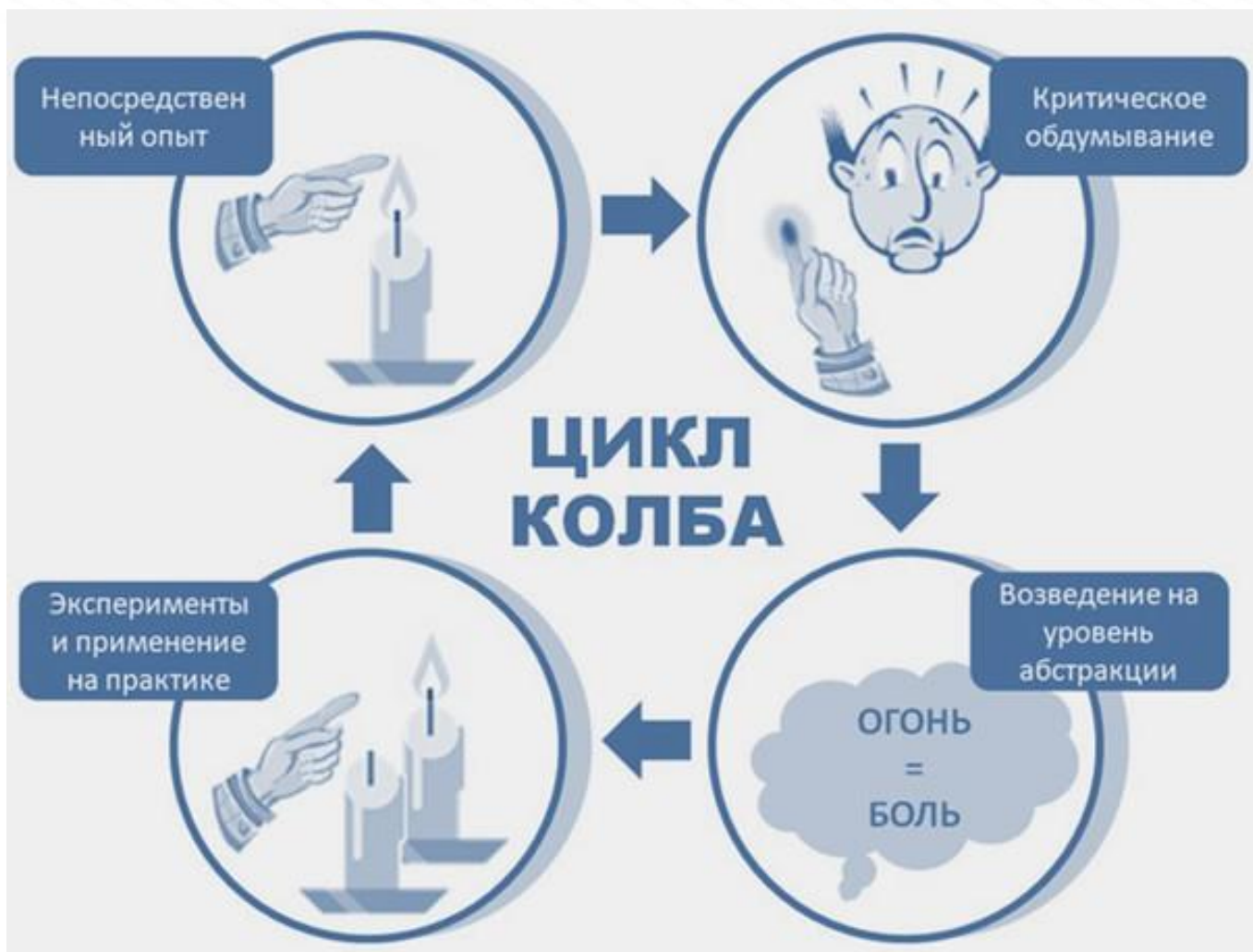


Рис. 2 «Классический» Цикл Колба

# Приращение и развитие компетенций



Рис. 3 «Классический» цикл развития (приращения) компетенций

# «Компетенции» и «компетентность»

Связь знаний, умений и навыков в контексте четырех этапов модели развития

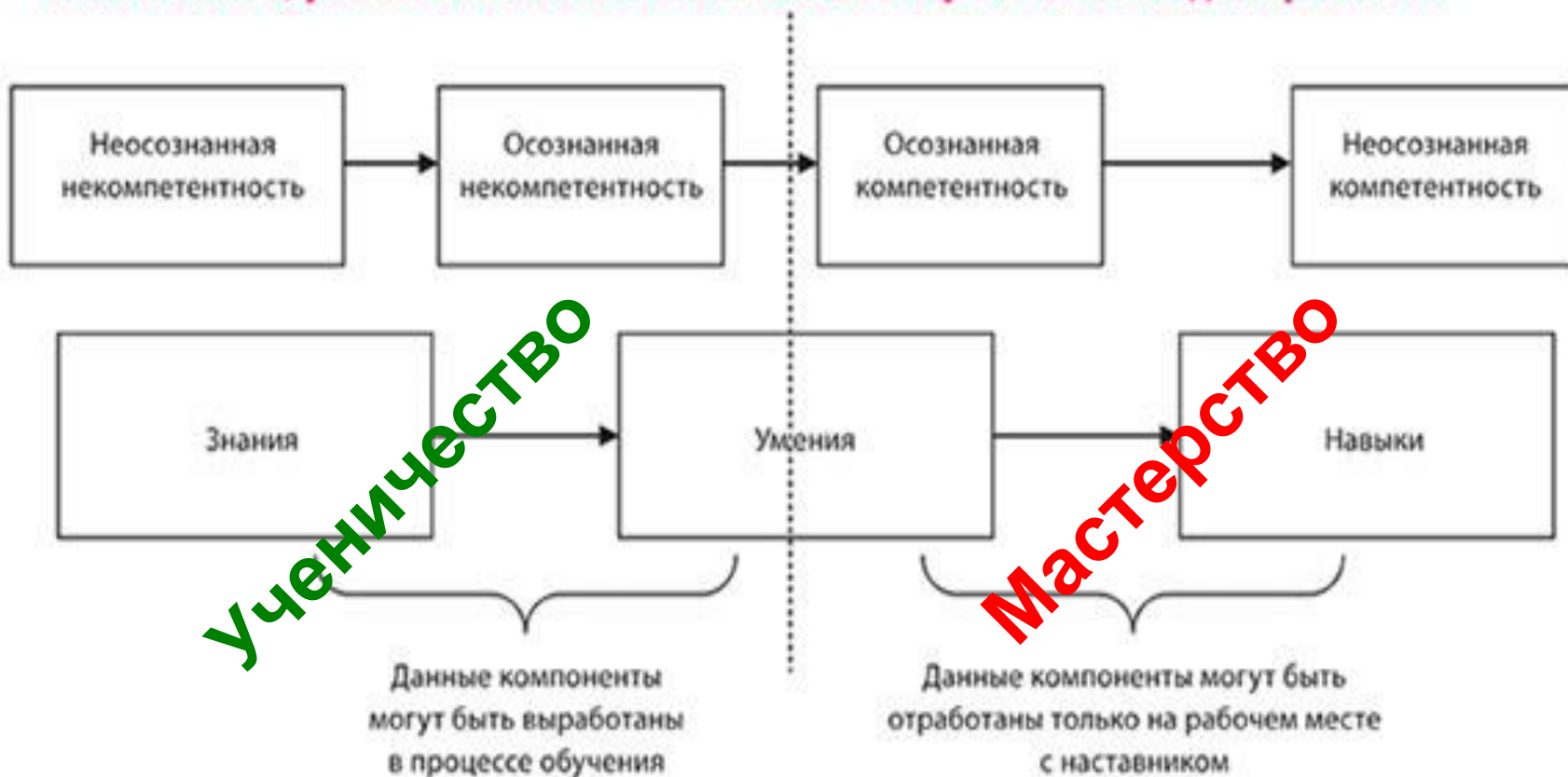


Рис. 4 Связь уровней компетентности и обретаемых компетенций на каждом из этапов



# «Обучать» или «управлять знаниями»?

## Важные промежуточные выводы:

- Для эффективного приращения интеллектуального капитала необходимо обеспечить расширение «областей компетенций» сотрудников
- Система «обучения» как таковая не гарантирует приобретения и развития компетентности сотрудников до требуемого в современных условиях уровня
- «Управление компетенциями» в современных условиях должно быть нацелено на обретение сотрудниками уровня «мастерства» (неосознанная компетентность), т. е. на овладение его «секретами» и «неявными» знаниями
- «Система управления компетенциями» должна быть ориентирована в первую очередь на развитие «конкурентных» областей компетенций и «новые» знания

# Система управления компетенциями



Рис. 7 Задачи, стоящие перед системой управления компетенциями

# Классификация интеллектуального капитала по Т. Стюарту

## Интеллектуальный капитал

<b>Человеческий капитал</b>	<b>Структурный капитал</b>	<b>Потребительский капитал</b>
Наличие знаний и умение использовать их для удовлетворения потребностей клиентов	Формы, методы, структуры и прочее, позволяющие эффективно осуществлять сбор, тестирование, организацию, фильтрацию, сохранение и распространение существующих и вновь приобретаемых знаний	Отношения организации с потребителями её продукции и/или услуг

# Классификация интеллектуального капитала по Э. Брукинг

## Интеллектуальный капитал компании

Рыночные активы	Интеллектуальная собственность как актив	Человеческие активы	Инфраструктурные активы
<p>Марка обслуживания Марки товара Корпоративные марки Покупатели Покупательская приверженность торговой марке фирмы Повторные сделки Корпоративное имя Портфели заказов Механизмы распределения Деловое сотрудничество Франшизные соглашения Лицензионные соглашения Благоприятные контракты</p>	<p>Патенты Авторские права Программное обеспечение Права на дизайн Производственные секреты Ноу-хау Товарные знаки Знаки обслуживания Зарегистрированные торговые марки</p>	<p>Образование Профессиональная квалификация Профессиональный потенциал Типы личности сотрудников Связанные с работой знания Связанные с работой умения Профессиональные компетенции</p>	<p>Корпоративная память Корпоративная культура Управленческие процессы Информационные технологии Сетевые связи Отношения с финансовыми кругами Требуемые стандарты</p>

# Области формирования и приращения интеллектуального капитала

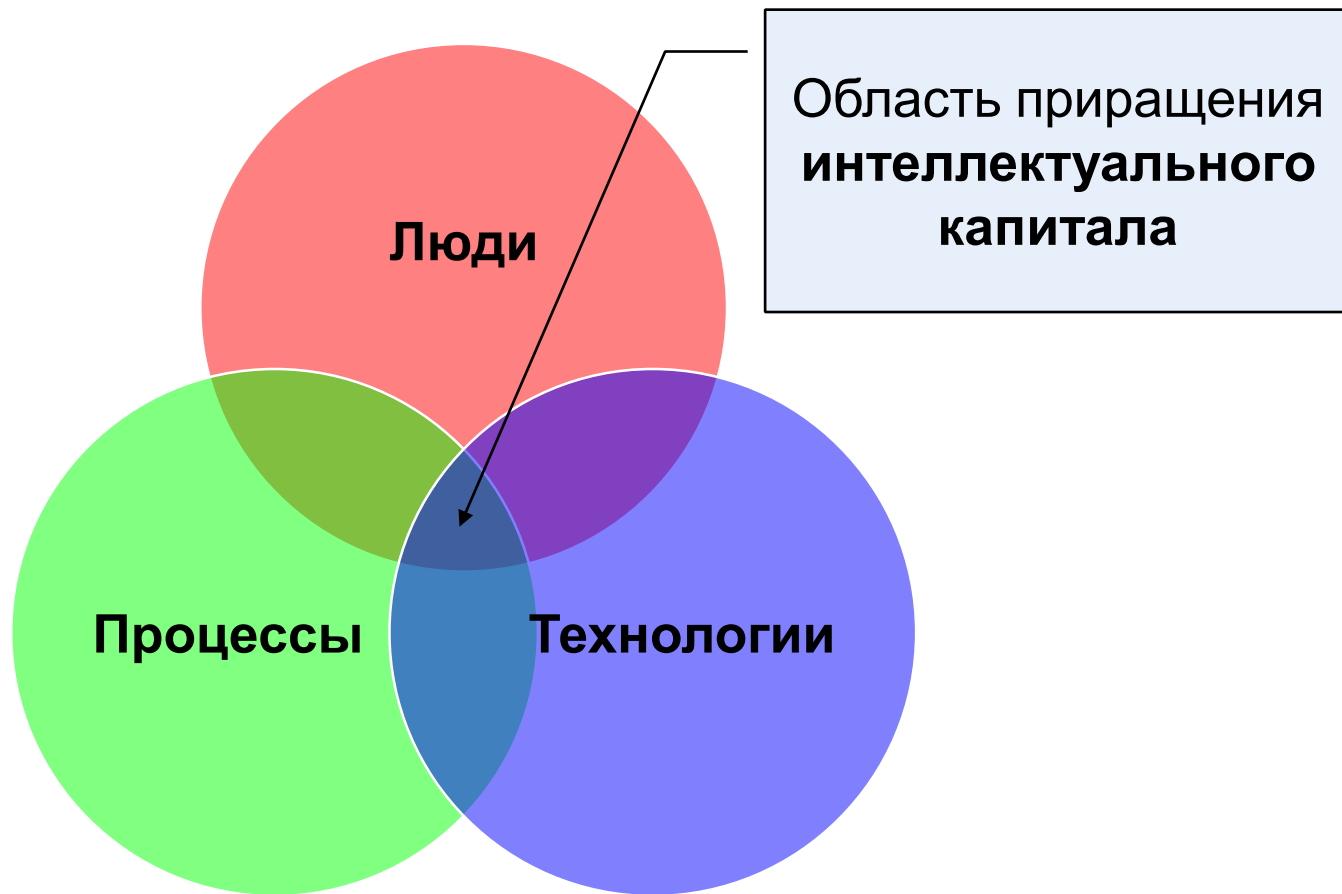


Рис. 5 Схема формирования области приращения интеллектуального капитала

# Области приращения компетенций

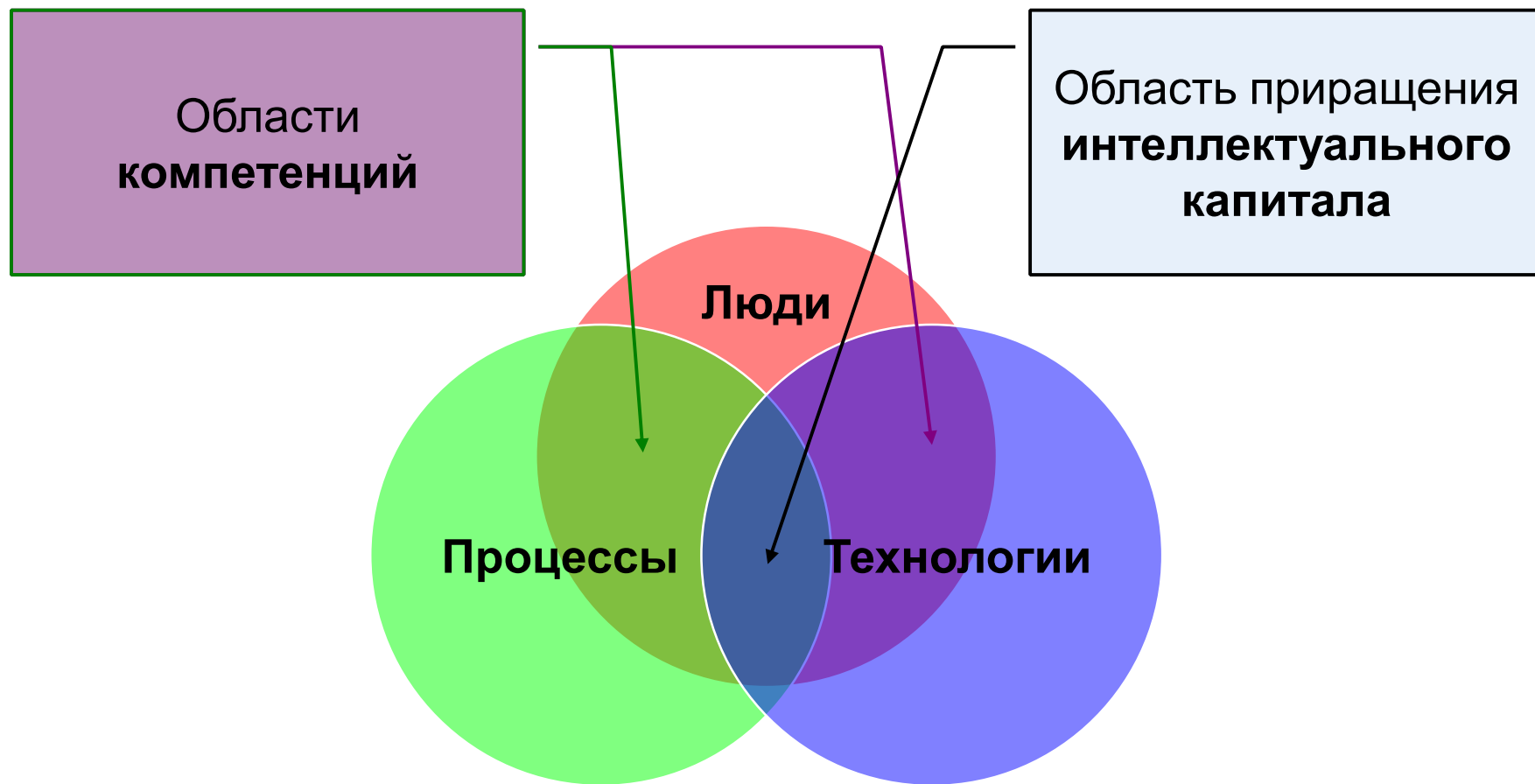


Рис. 6 Приращение областей знаний за счёт применения компетентностного подхода

**Современный и эффективный подход к  
решению задач управления компетенциями**

# **СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ**

# Цикл управления знаниями

## 1. Извлечение и создание новых знаний





# Компоненты системы управления знаниями



Рис. 8 Структурная схема системы управления знаниями

# Области практических задач управления знаниями (УЗ)

- **Обучение на рабочем месте**
- **Наставничество**
- **Профессиональные сообщества**
- Виртуальные рабочие группы
- Внедрение инструментов УЗ
- Развитие инфраструктуры УЗ
- **Корпоративные портал**

# «Новые» области фокуса внимания в управлении знаниями

- Storytelling
- Учет интеллектуального капитала
- Анализ социальных сетей
- Анализ «потоков знаний»
- **«Управление опытом»**
- Удержание знаний

# **Multidiscipline – УЗ лежит на стыке дисциплин:**

- ❖ **Systems Theory**
- ❖ **Risk Management Assessment**
- ❖ **Intelligent Agents**
- ❖ **Management of R&D**
- ❖ **Decision Support Systems**
- ❖ **Modeling and Simulation**
- ❖ **Data Mining / Data Warehousing**
- ❖ **Enterprise Resource Planning**
- ❖ **Business Process Engineering**
- ❖ **Systems Analysis**
- ❖ **Systems Engineering**
- ❖ **Leadership**
- ❖ **Ethics**
- ❖ **Communications Theory**
- ❖ **Organizational Psychology**
- ❖ **Visualization**
- ❖ **Groupware**
- ❖ **Virtual Networks**
- ❖ **Strategic Planning**
- ❖ **Management-by-Objectives**
- ❖ **Total Quality Management**
- ❖ **Management Theory**
- ❖ **Management of Information Systems**
- ❖ **Database Design / Database Management Systems**
- ❖ **Data Communications and Networks**

**Figure 1.2.1 Dimensions of knowledge management**



# Пять решающих факторов успеха в УЗ

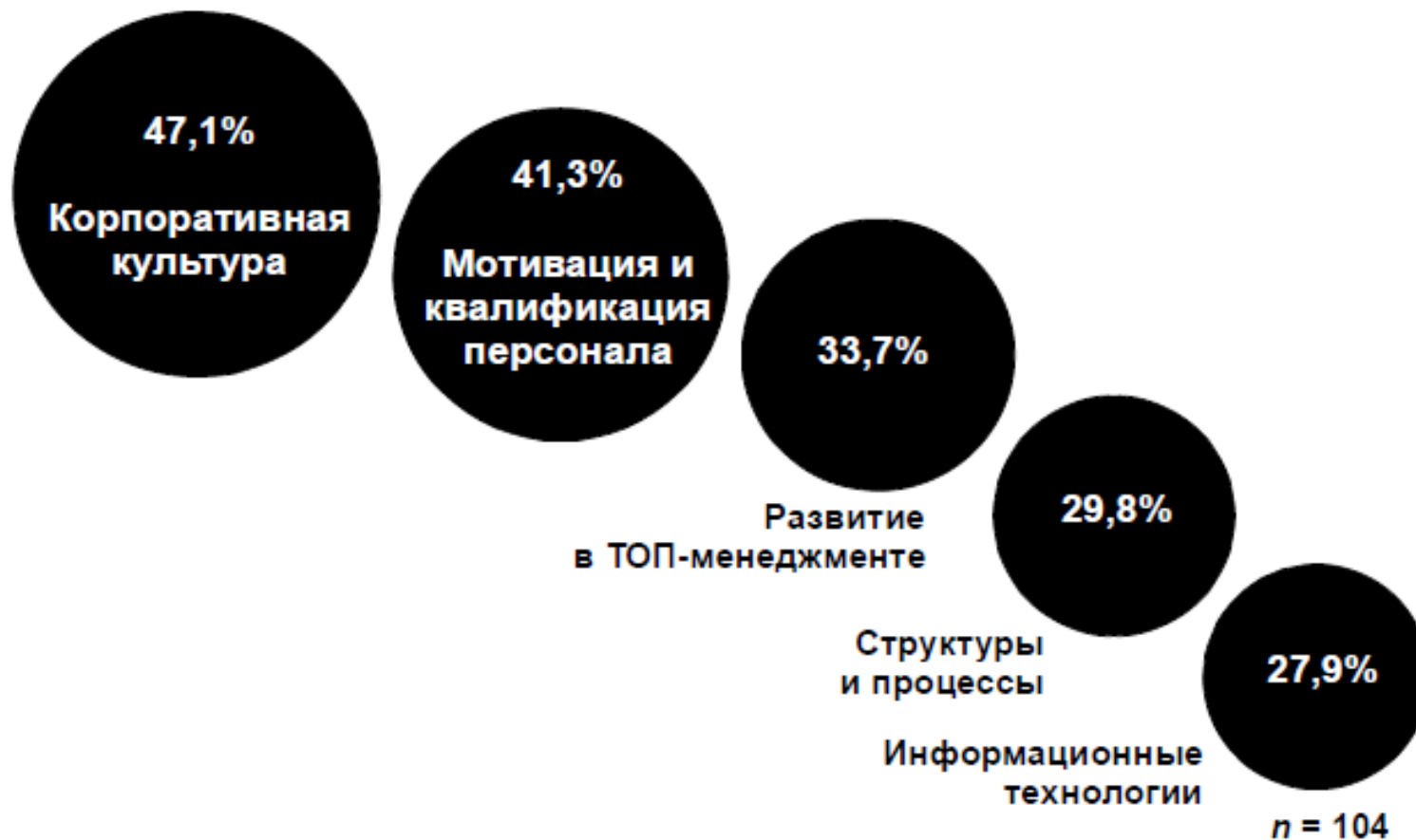


Рис. 3.7. Пять решающих факторов для достижения успеха в управлении знаниями

# А есть ли у нас на это... ВРЕМЯ?!!

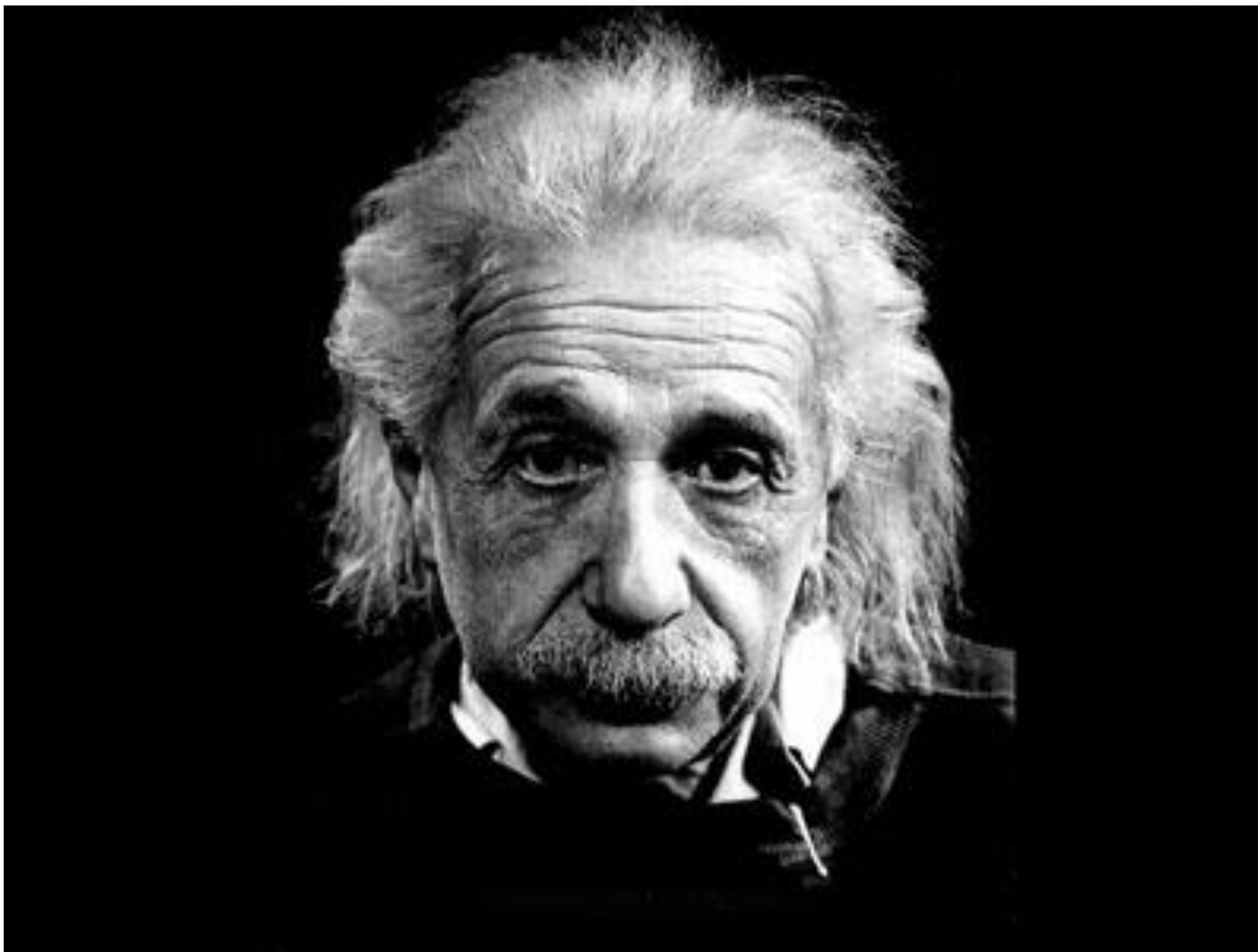


Решение...?

***ТАЛАНТ?***



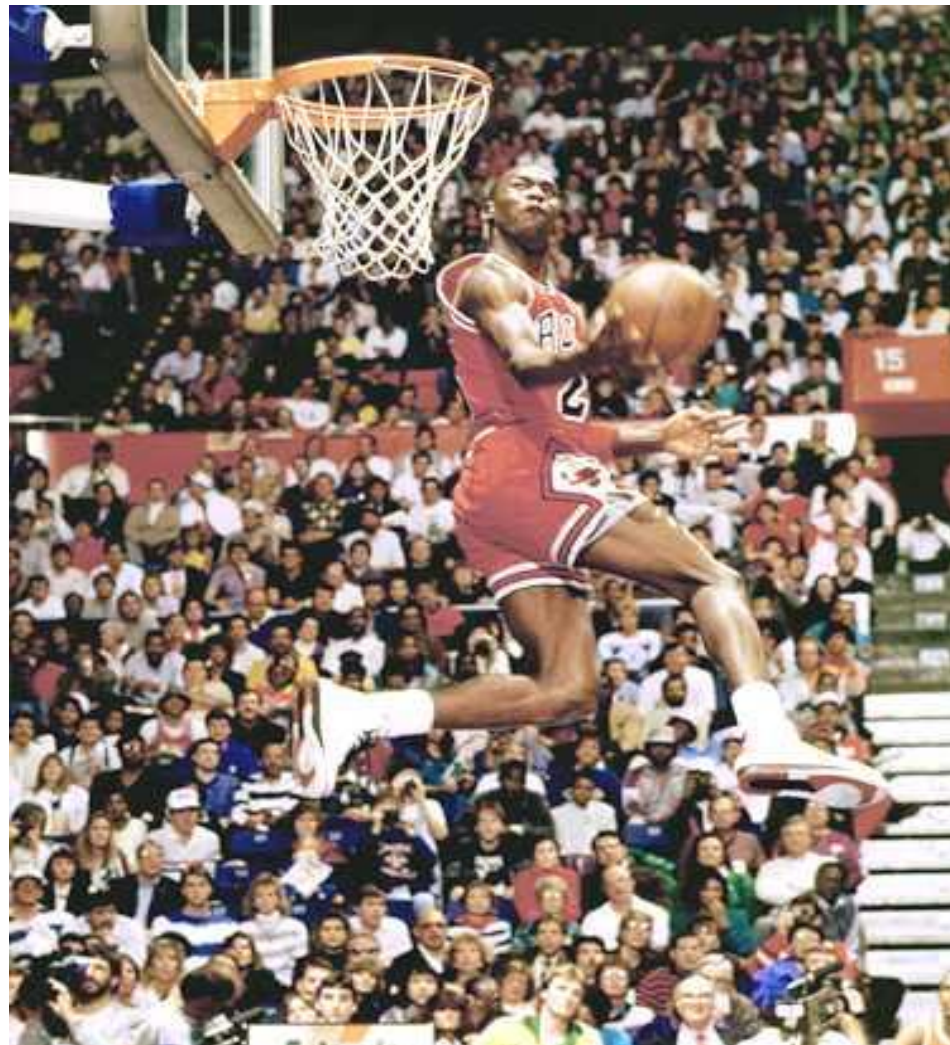
# Талант?



# Талант?



# Что же такое Талант в профессиональной сфере?



Michael Jordan

## «Рабочее» определение понятия «талант»

# Талант - это...

## «Рабочее» определение понятия «талант»

**Талант - это...**

**...способность** делать то,  
чему тебя **не учили!**



# Если бы работа могла говорить...

Знания

Профессиональные «hard skills» навыки

Поведение

Поощрения/культура

Личностные качества

«Soft» skills



**Если бы работа могла говорить...**

***...она попросила бы  
таланта!***

# Что такое «талант»?

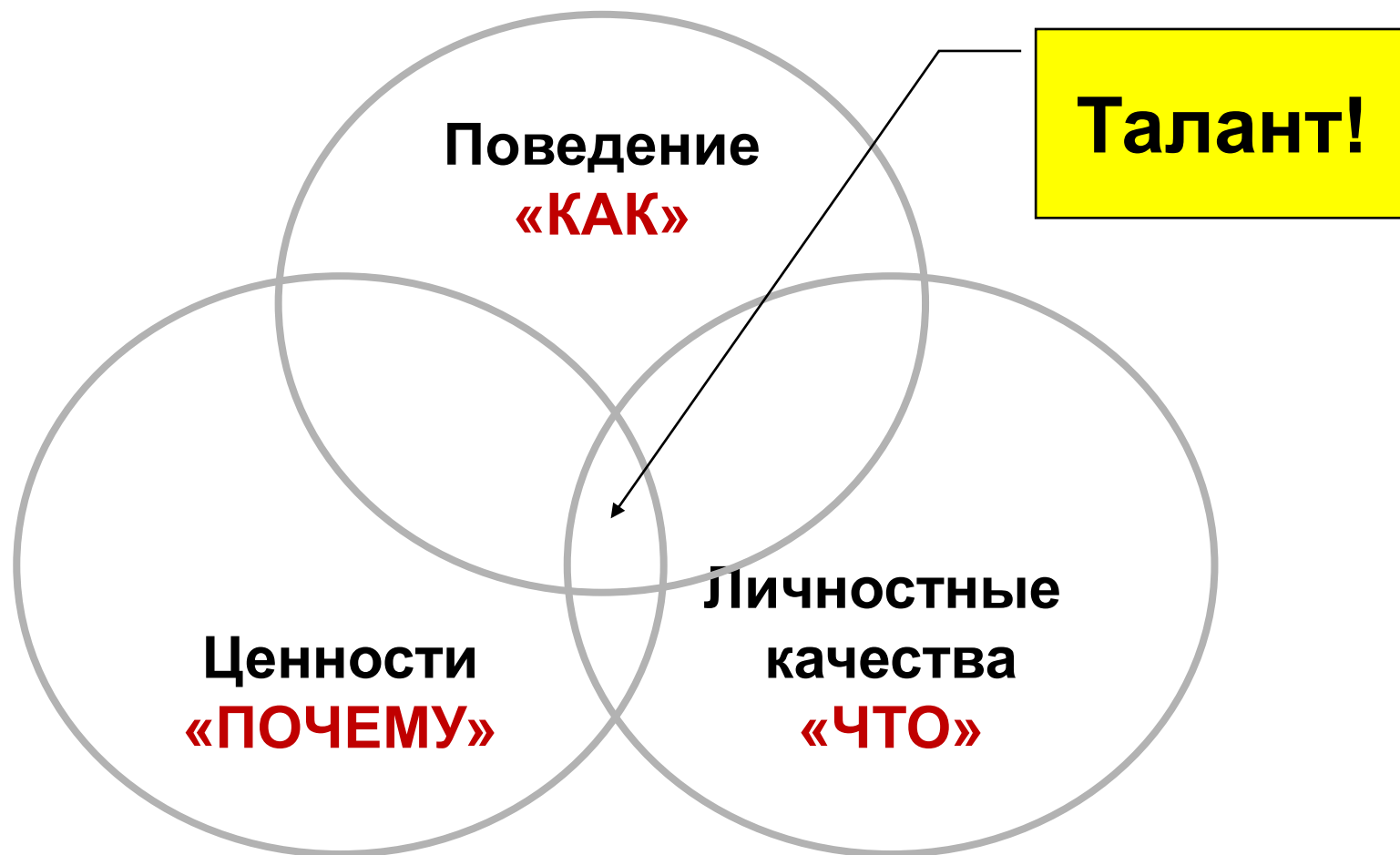


Рис. 9 Область проявления «таланта»



# Область проявления таланта



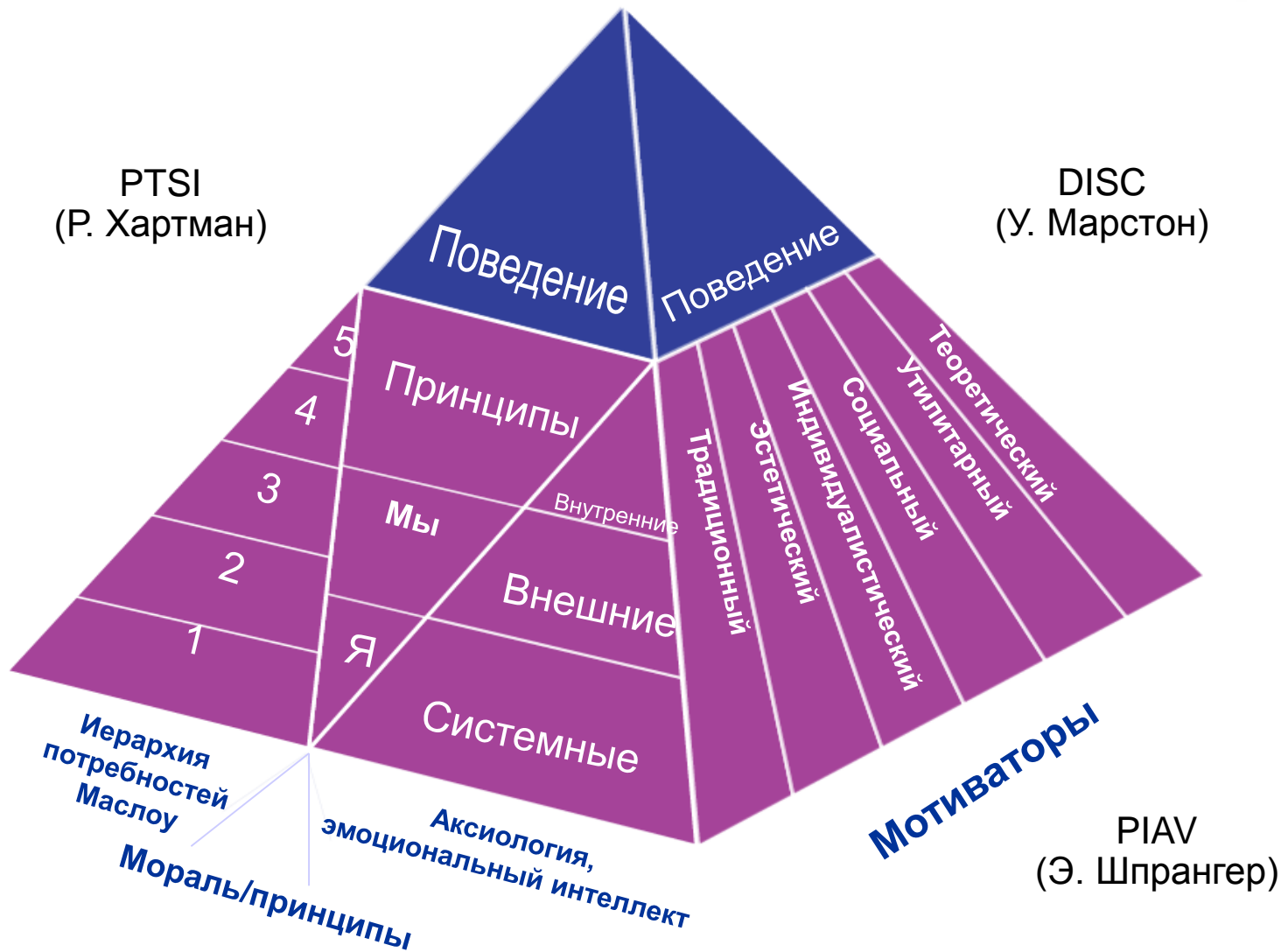
Как же обнаружить **НУЖНЫЙ ВАМ** талант?

***TriMatrix!***

# Профиль компетенций

- Определение необходимых компетенций
- Assessment (непосредственная оценка)
- Анализ *имеющихся* и *целевых* компетенций
- Планирование приобретения и развития необходимых компетенций
- Реализация плана развития
- Оценка достижений

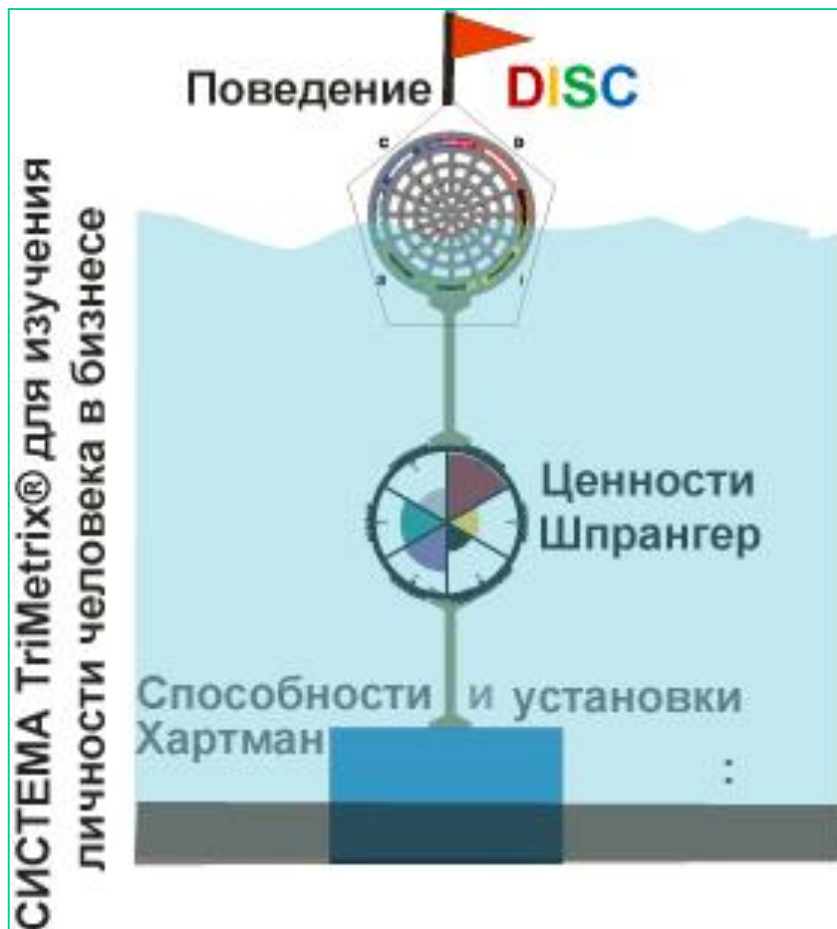
# В основе TriMetric – структура модели личности



# Что поможет решить TriMetrix от Success Insights™?

- Вы поймёте КАКИЕ люди - таланты Вам нужны
- Вы отберёте эти таланты, в т.ч. при массовом подборе
- Вы отберёте правильных людей - таланты
- Вы сможете выявить, что у них «не так» – выйти на планы развития, обучения, коучинг
- Вы поймёте какие НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ мотиваторы нужны людям и где реально нужны мотиваторы
- Вы поймёте, как эффективно общаться с талантами
- Вы получите рекомендации, как работать в команде

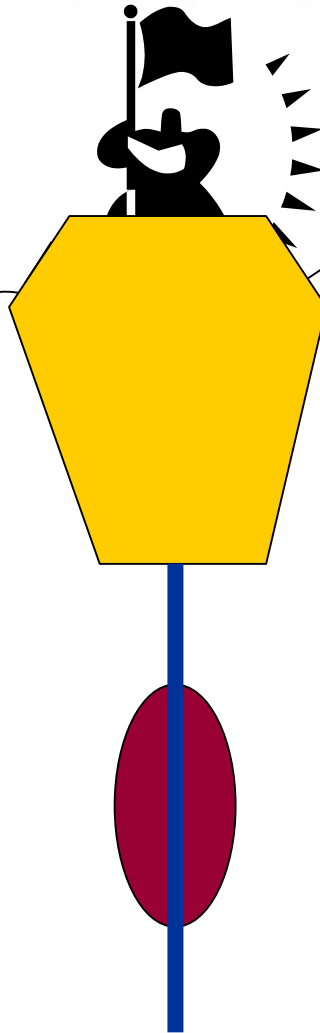
# Методики, входящие в состав TriMetric®



1. **DISC** – для оценки поведения
2. **PIAV** – для оценки ценностей и стратегических мотиваторов
3. **PTSI** – для оценки способностей и талантов

# Полная картина

Поведение  
(естественное и  
адаптированное)



Ценности

Способности

# Факторы поведения

КАК Вы реагируете на правила и порядок, установленные другими



КАК Вы реагируете на проблемы и трудности

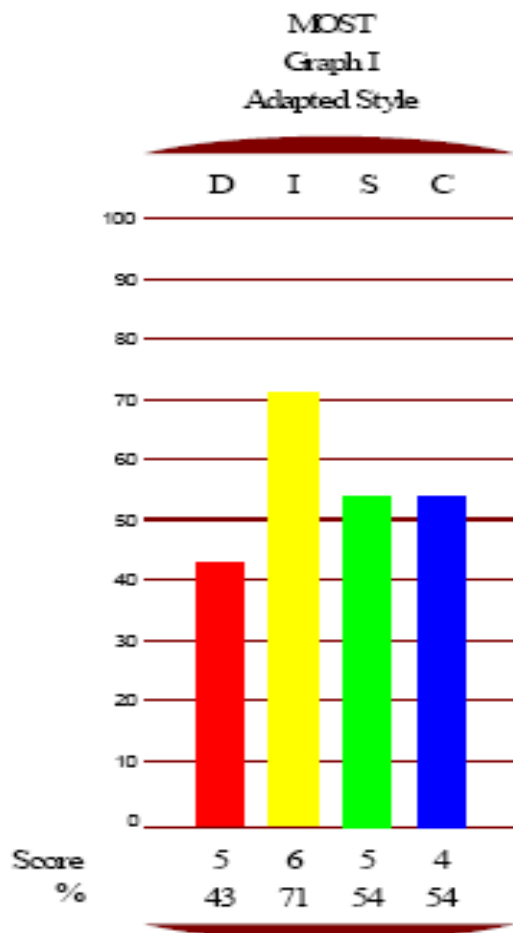
КАК Вы реагируете на изменения

КАК Вы влияете на других

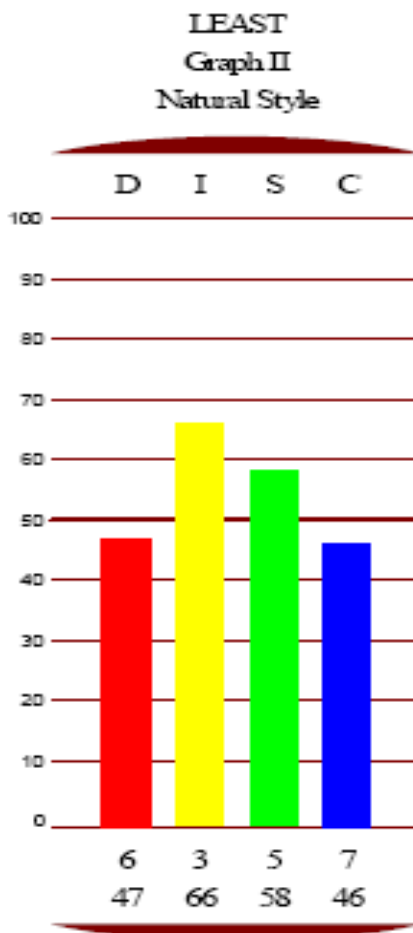


# Естественный и адаптированный стили поведения

## Адаптированный стиль



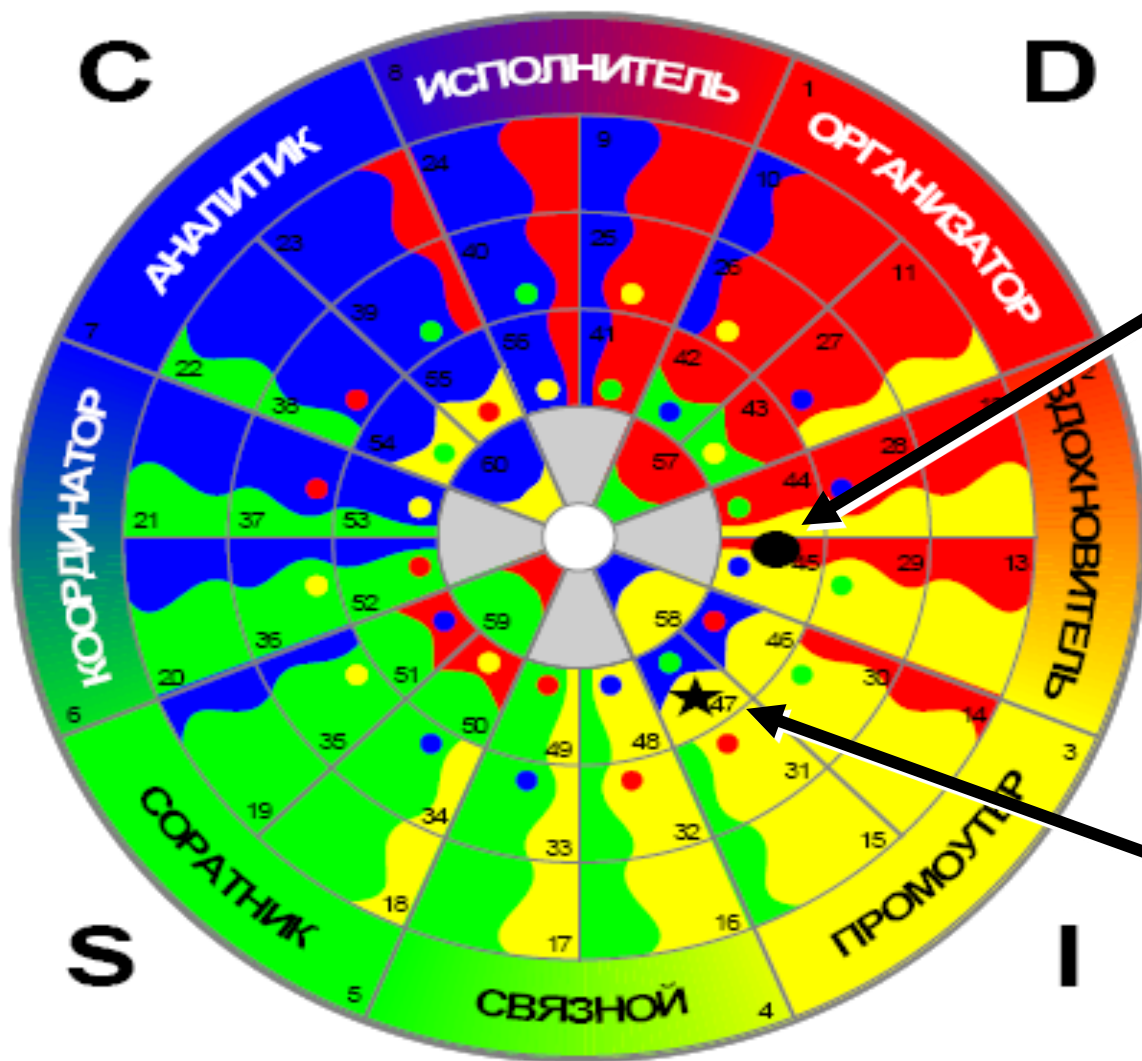
## Естественный стиль



В отчете мы оцениваем степень выраженности четырех факторов поведения человека, а именно:

- D – Доминирование
- I – Влияние
- S – Постоянство
- C – Соответствие

# Та же информация на Колесе Успеха



Естественное поведение

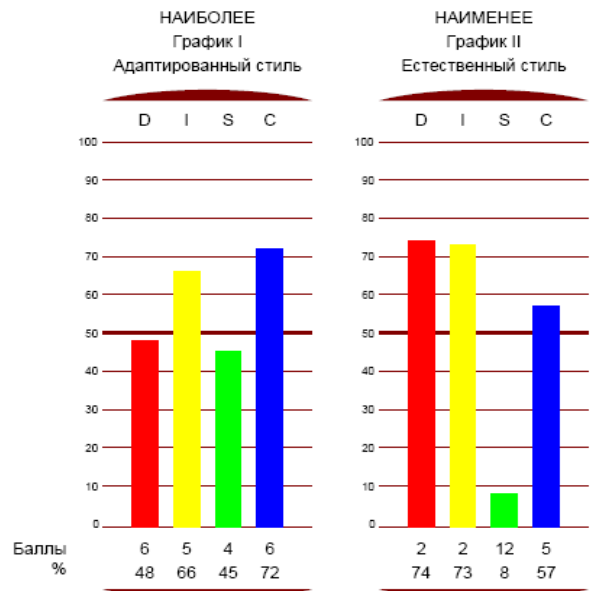
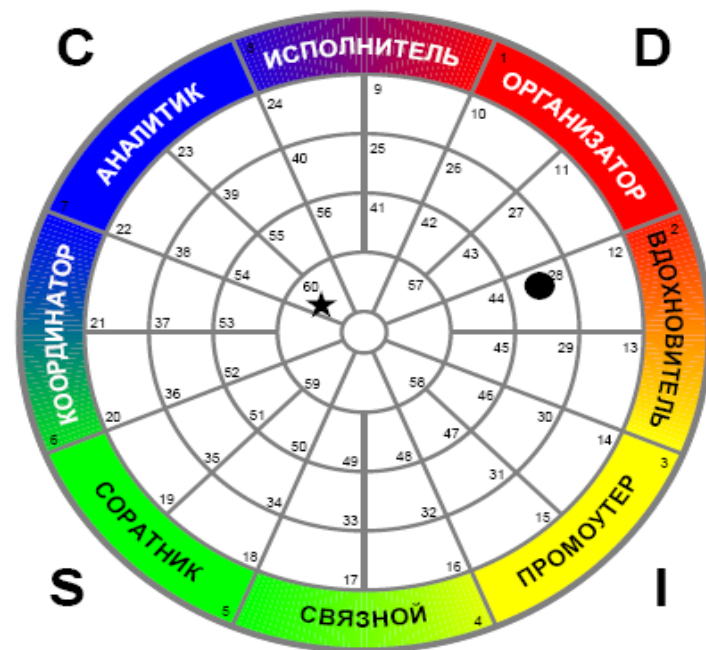
Чем ближе естественное и адаптивное поведение расположены друг к другу, тем комфортнее человек себя чувствует в настоящий момент в настоящей бизнес-среде и не «напрягается»

Адаптированное поведение

# Инструмент измерения

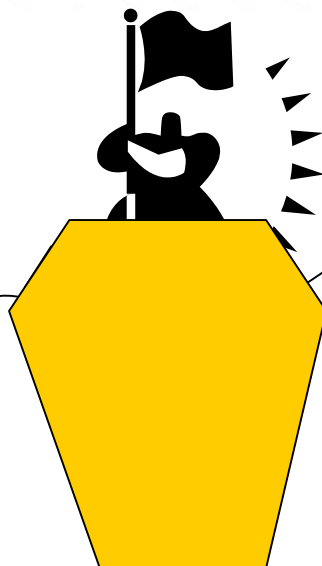
Светлана хочет ( и это ее мотивирует):

- Изложенных в письменном виде рабочих процедур и правил.
- Продвижения по служебной лестнице по мере ее готовности.
- Иметь руководителя, который привлекает подчиненных к управлению.
- Инструкций, позволяющих ей выполнять работу правильно, с первого раза.
- Иметь достаточно времени для выполнения работы в соответствии с ее высокими стандартами качества.
- Наличия правил безопасности.
- Работать в дружеской обстановке.
- Иметь уверенность, что она правильно делает свою работу.
- Принимать участие в совместных мероприятиях вне работы.
- Признания высокого качества ее работы.
- Чтобы применялась такая система поощрения, которая бы способствовала осуществлению ее мечты.
- Быть частью команды, ориентированной на качество.



# Полная картина

Поведение  
(естественное и  
адаптированное)



Ценности

Способности

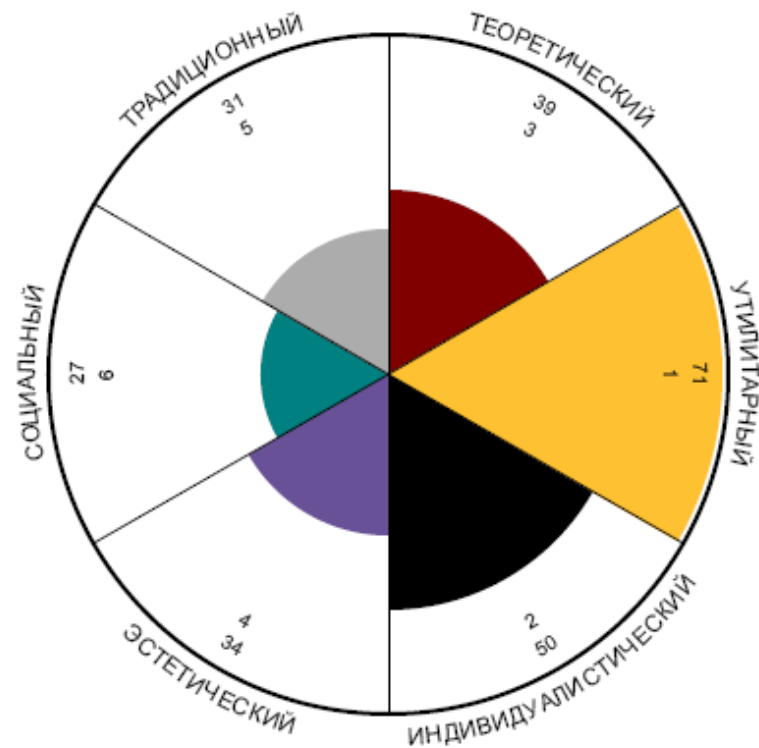
# Инструмент измерения



## КОЛЕСО МИРОВОЗЗРЕНИЯ

Кирилл Емельянов

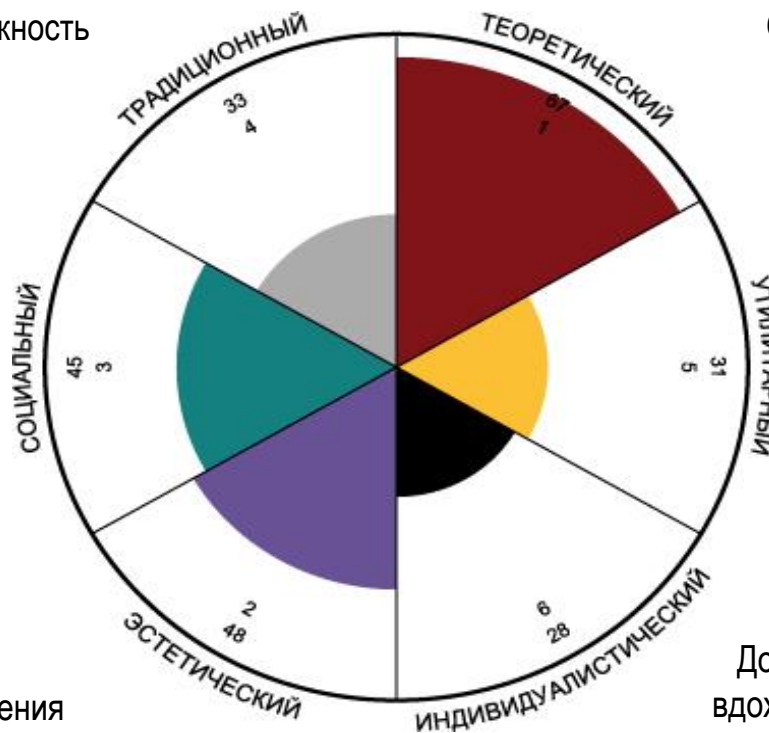
ABC  
23-4-2004



# Ценность для развития и обучения

Приверженность порядку  
Поддержка сложившейся «системы»  
Лояльность. Надежность

Поиск информации  
Источник знаний  
Обобщение, систематизация,  
анализ данных  
Профессионализм



Творческий подход  
Нестандартные идеи, решения  
Благоприятная атмосфера в команде  
Гармоничные взаимоотношения  
Самодостаточность

Организаторские способности  
Достижение цели. Энергия. Умение  
вдохновлять. Авторитет. Стремление к  
лидерству. Контроль  
Умеет находить союзников  
Добивается признания успехов команды

# Инструмент измерения



## УТИЛИТАРНЫЙ

Кирилл Емельянов

Для Утилитарного типа личности характерен интерес к деньгам, ко всему, что имеет практическую пользу. Это означает, что человек, принадлежащий к данному типу, стремится к материальному благополучию, которое могут обеспечить деньги, не только для себя, но и для своей семьи. Интересы такого человека связаны с практической стороной бизнеса - производство, маркетинг, потребление товаров, использование кредитов, инвестиции. Этот тип абсолютно практичного человека хорошо вписывается в стереотип бизнесмена. Человек с высоким уровнем интенсивности проявления данного мировоззрения, весьма вероятно, будет оценивать других по уровню их благосостояния.

- Кирилл - человек, ориентированный на будущее.
- Он считает, что материальное благополучие обеспечивает возможность свободы выражения его идей и взглядов.
- Он бывает очень практичным человеком.
- Кирилл уверенно смотрит в будущее.
- Кирилл поддерживает порядок во всех своих финансовых и коммерческих делах.
- Кирилл будет защищать свою собственность, чтобы сохранить свое материальное благополучие в будущем.
- Кирилл будет напряженно работать для того, чтобы иметь возможность приобретать красивые, дорогие вещи, поскольку это одна из главных целей его жизни.
- Он будет делать все возможное, чтобы обеспечить благосостояние своей

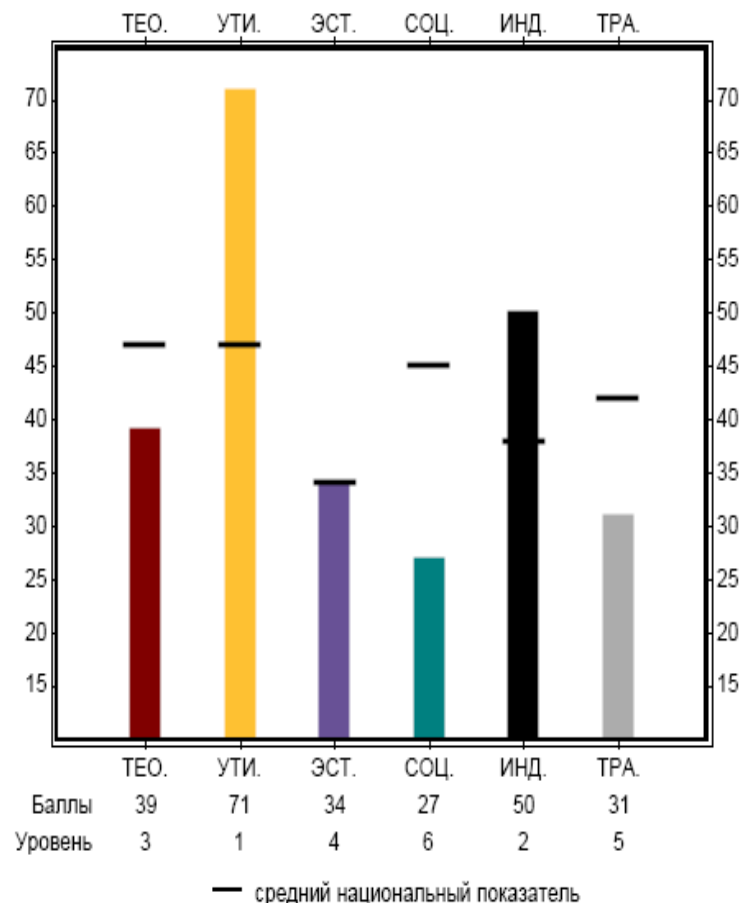


## ГРАФИК МИРОВОЗЗРЕНЧЕСКОГО ТИПА

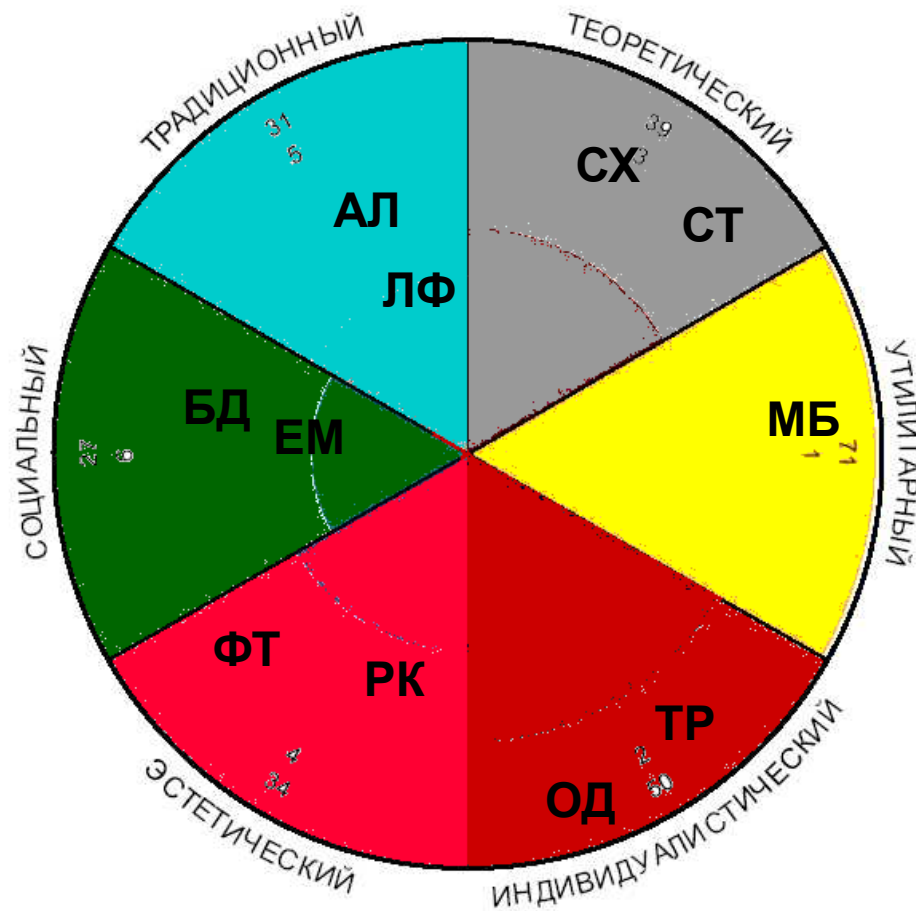
Кирилл Емельянов

ABC

23-4-2004

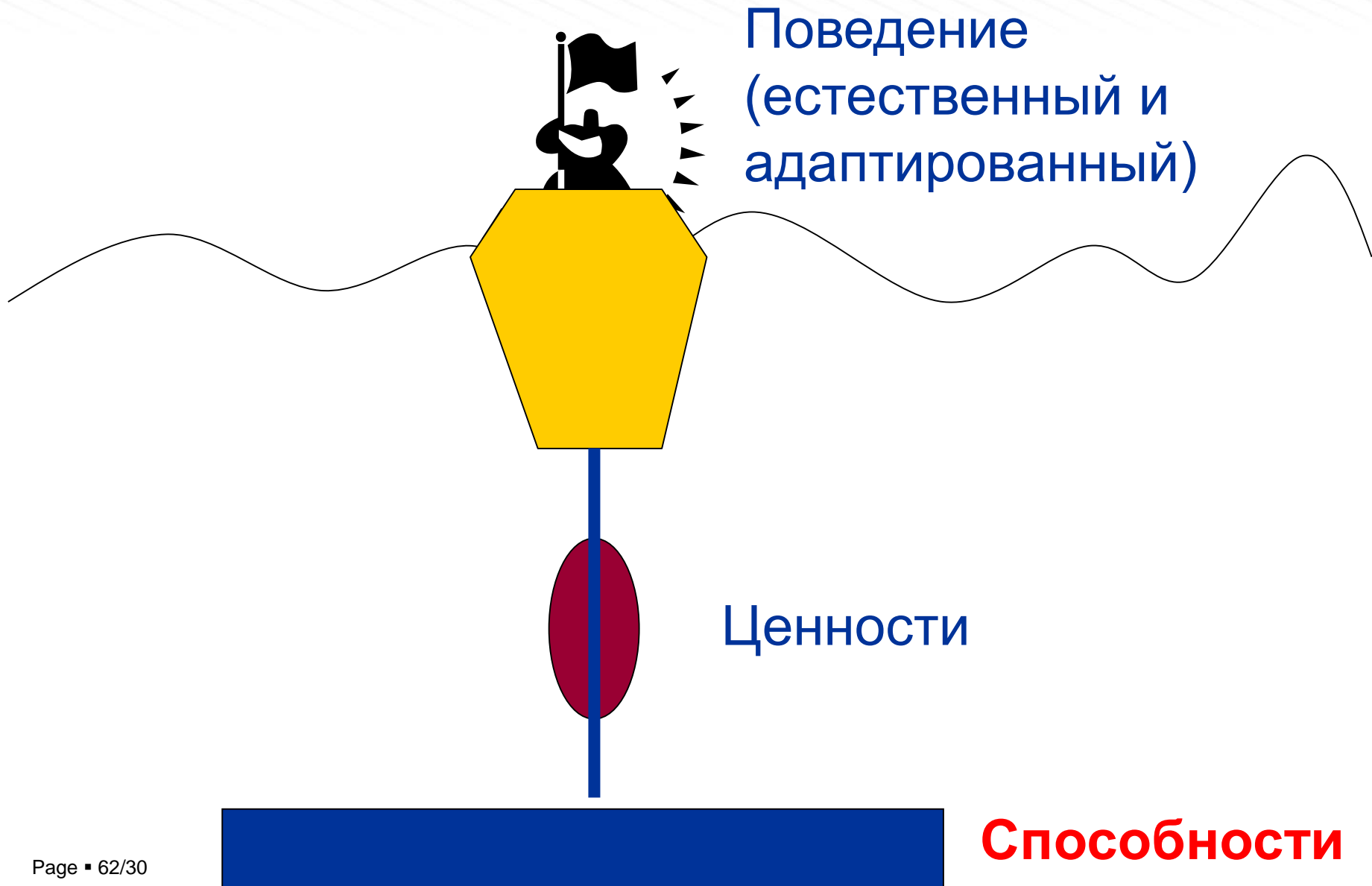


# Управление мотивацией через ценности





# Полная картина



Поведение  
(естественный и  
адаптированный)

Ценности

**Способности**

# 37 факторов

Иерархия индивидуальных способностей (23 области)

Интересы и ценности (6 областей)

Иерархия поведения (8 областей)

Система  TriMetric™ 3.0



---

**Анализ до 67-ми компетенций!**

# 67 компетенций

Система TriMetric™ 3.0



Adobe Reader - [RU\_Tri3Per+.pdf]

File Edit View Document Tools Window Help

180%

Y! Yahoo! Check Spelling Undo Copy No current selection XARIFOLY TOOLBAR Get it free

## СПИСОК КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

Для консалтинга и коучинга

Баллы	Средняя	Описание	Баллы	Средняя	Описание
10.0	7.7	Умение оценивать окружающих	9.2	7.7	Умение оценивать сказ
10.0	8.1	Личные отношения	9.2	7.3	Чувство миссии
9.8	7.9	Лидерство	9.2	8.1	Саморазвитие
9.7	7.7	Реалистичность ожиданий	9.1	8.0	Внимание к деталям
9.7	8.1	Понимание мотивационных потребностей	9.1	7.5	Ответственность за окружающих
9.6	7.9	Отношение к окружающим	9.1	7.1	Умение добиться приверженности
9.6	7.8	Свобода от предубеждений	9.1	7.4	Самоменеджмент
9.6	7.6	Реалистичная постановка личных целей	8.9	7.2	Ответственность за свк поступки

0,50 x 10,75 in

Full Screen Hide Toolbars

Microsoft Office PowerPoint 17 of 18

пункт

5:49

# Применение Success Insights. Везде.

Определение стандартов требований работы (job benchmarking)

Поиск и отбор талантов

Удержание талантов

Развитие талантов

Управление талантами

Построение планов развития

Коучинг

Включение в модули любых тренингов по развитию «soft skills»

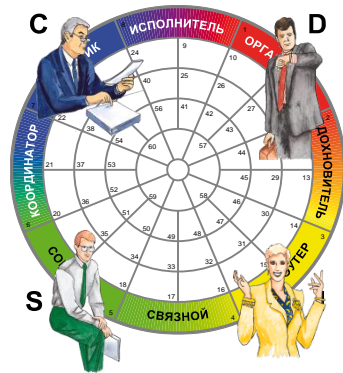
Командообразование

Продажи

Развитие лидерских навыков

Коммуникация, конфликты, навыки интервью

# TriMetrix® в развитии – это:

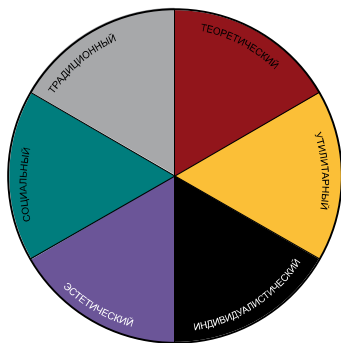


Подробная автоматическая интерпретация

и Коучинг!

Электронный ассесмент кандидата по 37 компетенциям (Анализ различий)

Отчет по поведению (DISC) – 25 страниц



Коучинг!

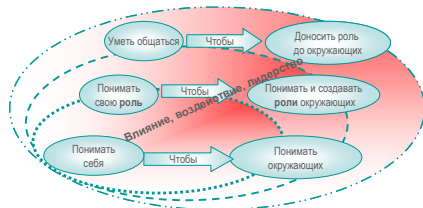
Отчет по ценностным мотиваторам - 20 страниц

СИСТЕМА TriMetrix® для изучения личности человека в бизнесе

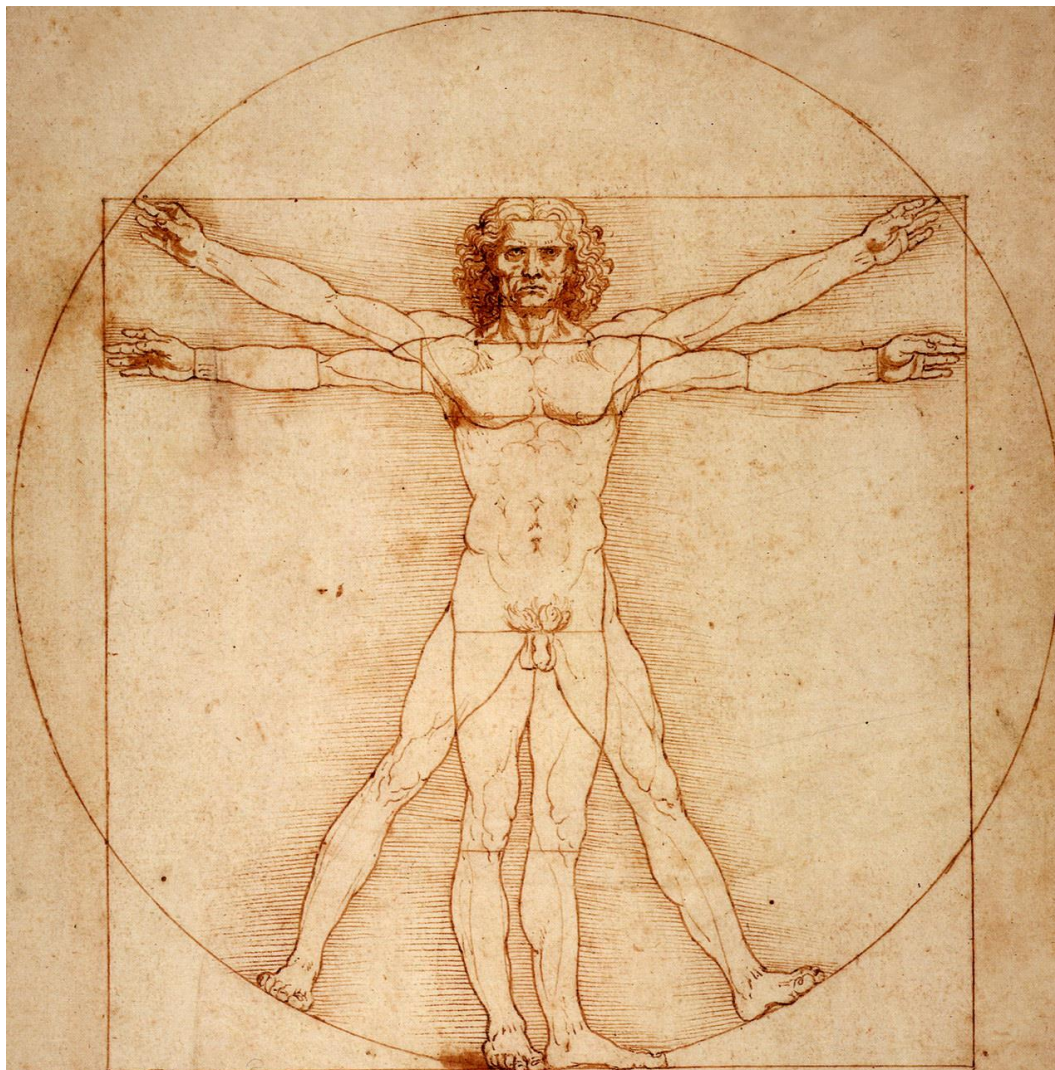


Коучинг!

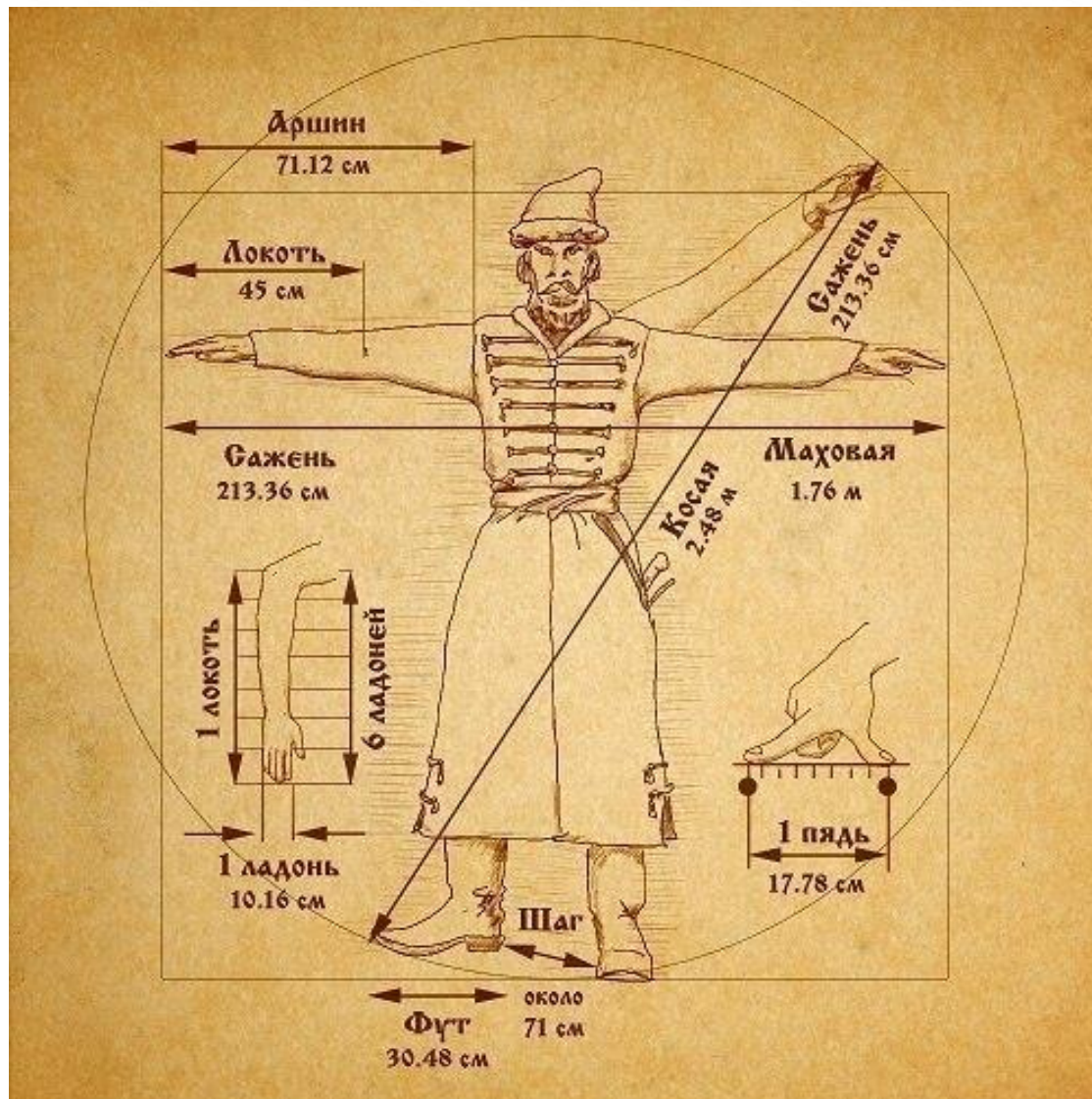
Отчеты по талантам, EQ ...



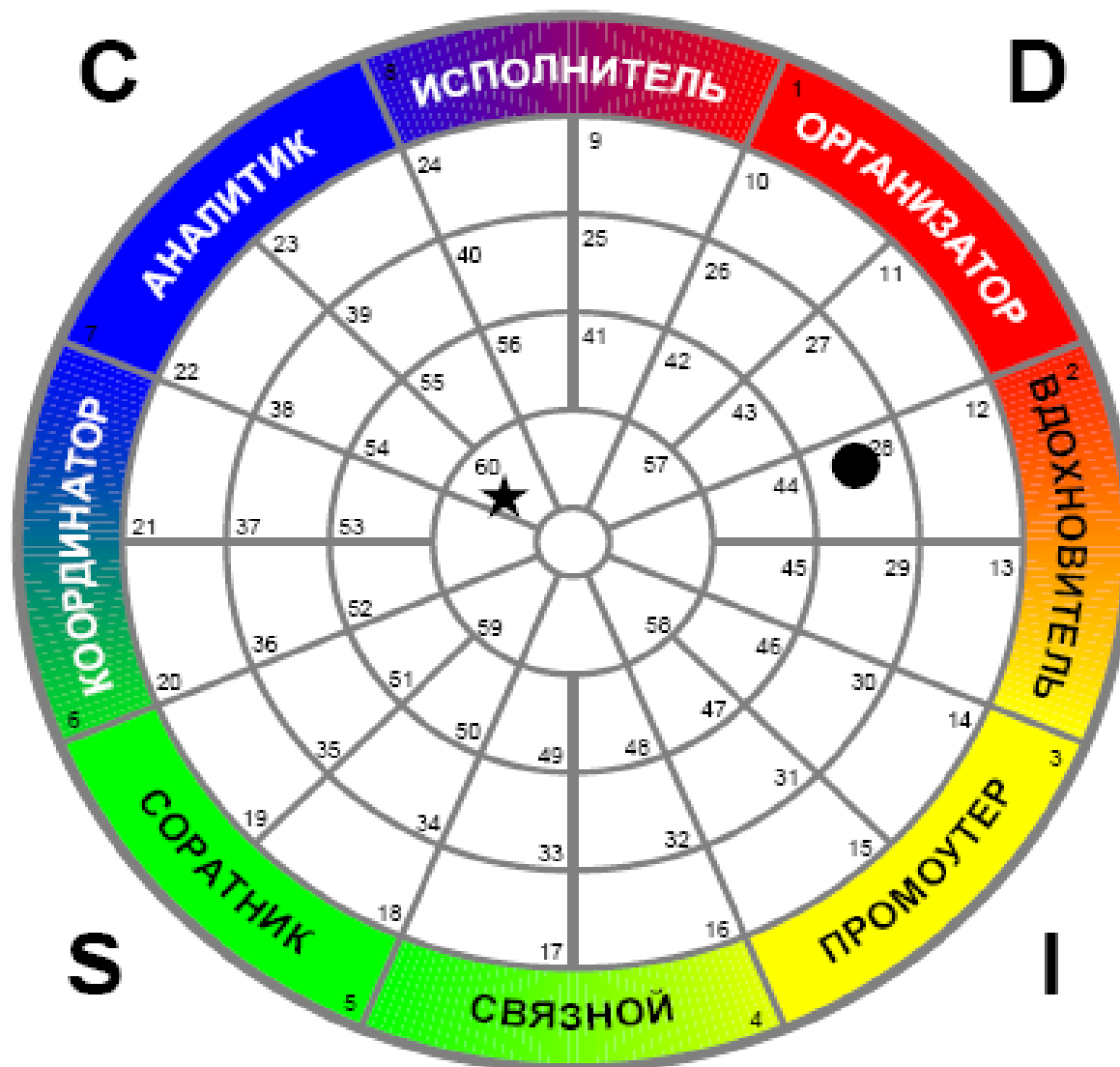
**В современном мире эффективный сотрудник должен быть подобен «Человеку эпохи Возрождения»!**



А располагаем ли мы современными инструментами для измерения его талантов? ;)

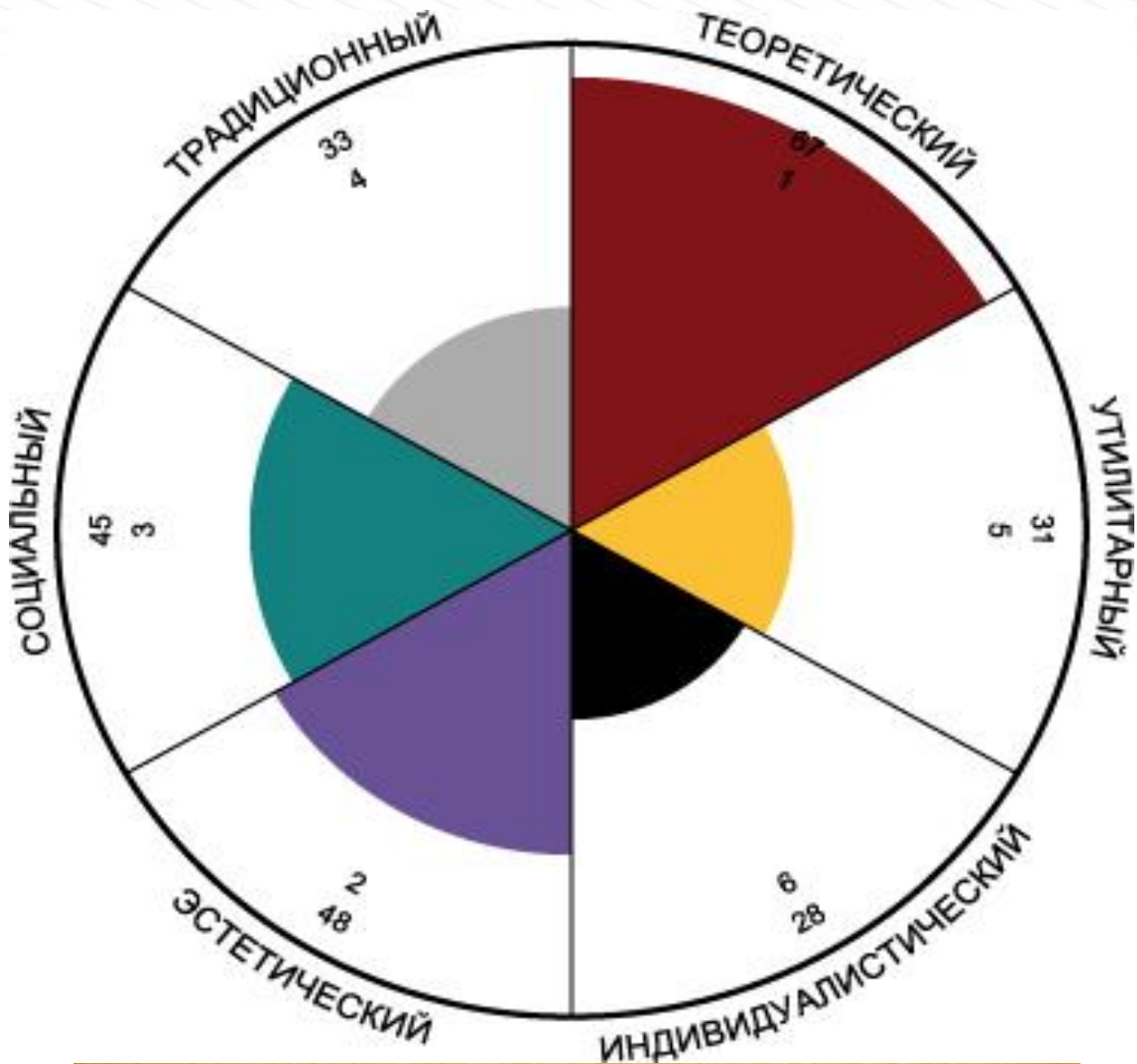


# С TriMetrix – да! 😊

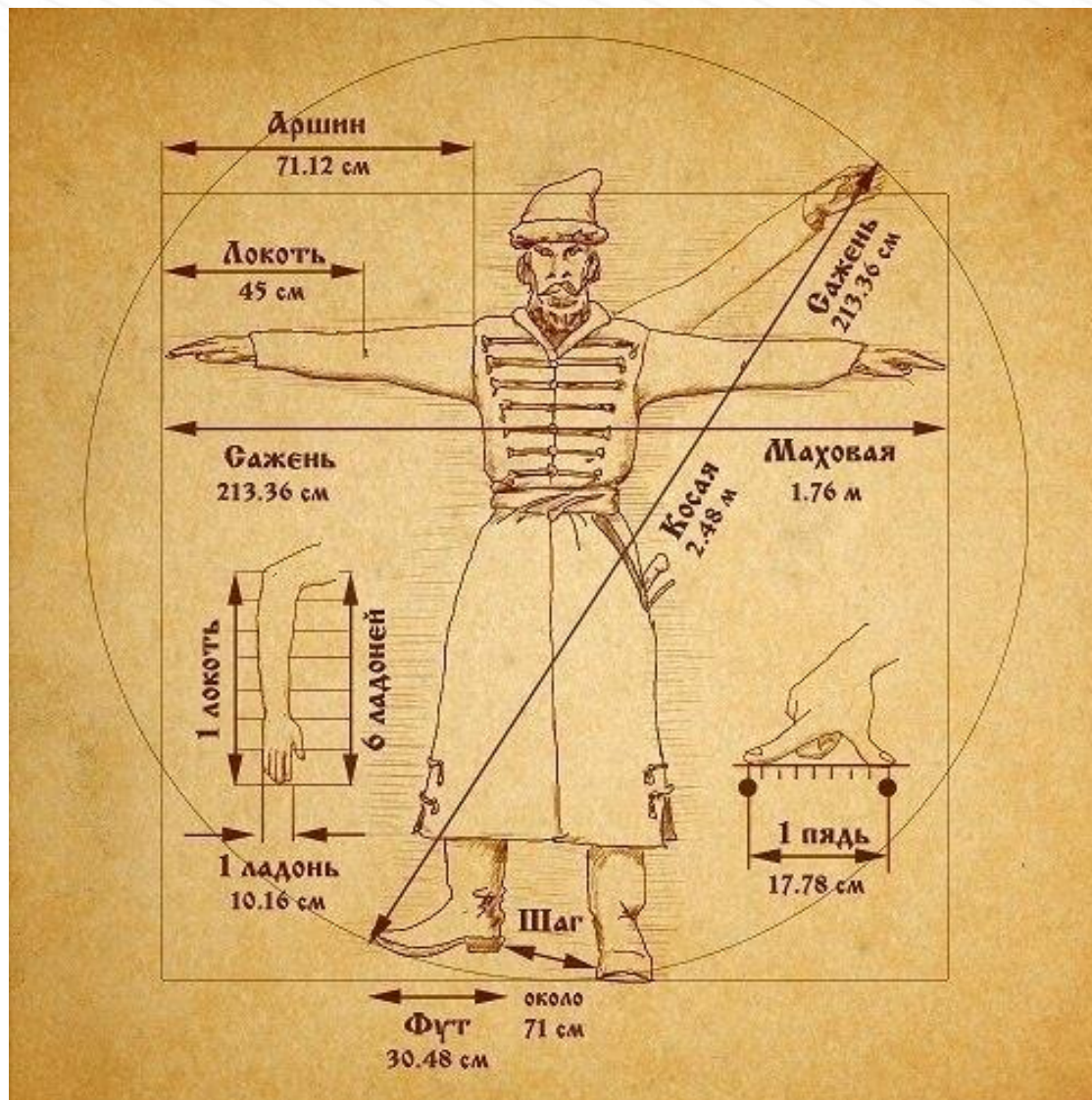




# С TriMetrix – да! 😊



# Или, всё-таки, так..? ;)





**В** **О** **П** **Р** **О** **С** **Ы**  
**И**  
**О** **Т** **В** **Е** **Т** **Ы**

# Контактная информация

**Волков Денис Владимирович**

**E-mail: [denis.volkov@mail.ru](mailto:denis.volkov@mail.ru)**

**[dvvolkov@mesi.ru](mailto:dvvolkov@mesi.ru)**

**Телефоны: +7 (916) 695 82 16**

**+7 (985) 364 56 52**

**<http://www.mesi.ru>**

# Copyright notice

**Feel free to use this PowerPoint template and background for your personal, educational and business presentations.**

## Do

- Make a copy for backups on your harddrive or local network.
- Use the free templates for your presentations and projects.
- Print hand outs or other promotional items.
- Link back to our website if you like our free designs.
- Display screenshots of our templates on your website or blog.  
(should provide a link to our website – no download purpose)

**Please feel free to contact us, if you do have any questions about usage.**

## Don't

- Resell or distribute the templates or backgrounds.
- Make it available on a website, portal or social network website for download.  
(Incl. groups, file sharing networks, Slideshare etc.)
- Edit or modify the downloaded templates and claim / pass off as your own work.

All copyright and intellectual property rights, without limitation, are retained by PresentationLoad.com. By downloading and using this template, you agree to this statement.

**More templates, graphics and charts are available at [www.PresentationLoad.com](http://www.PresentationLoad.com)**