

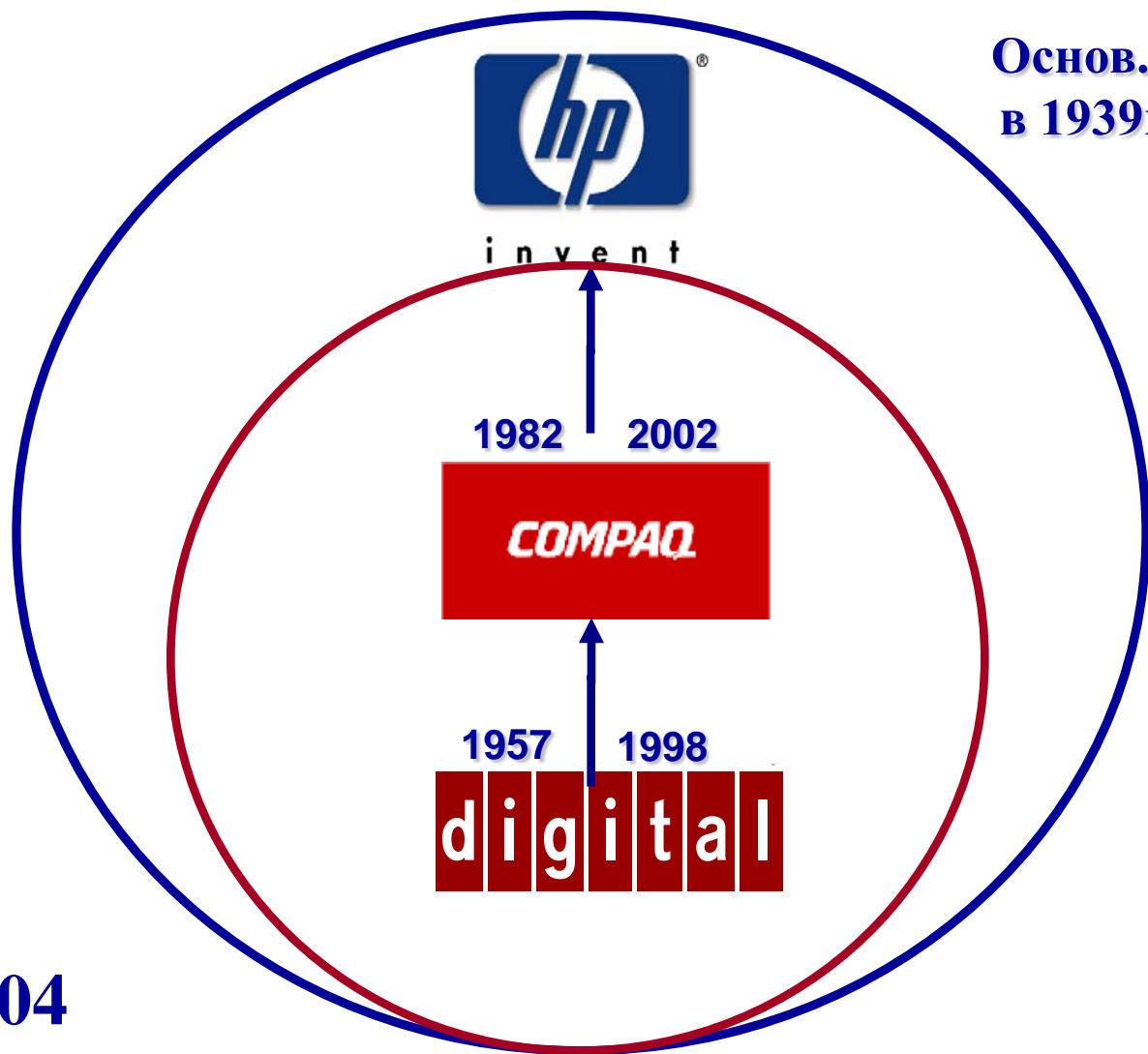
Человеческий капитал как конкурентное преимущество бизнес-организации



Борис Крылов

e-mail: boris0039@gmail.com

Интеграция гигантов мировой ИТ-индустрии



Основ.
в 1939г

1996-2004

Темы для обсуждения

- **Что такое человеческий капитал?**
- **С какой целью необходимо измерять человеческий капитал?**
- **Гудвилл и нематериальные активы компании**
- **Определение человеческого капитала с точки зрения HR-менеджмента.**
- **Различные подходы к измерению корпоративного человеческого капитала**
- **Понятие интеллектуально-культурного капитала компании и его составляющие**
- **Факторы, влияющие на результативность работы персонала**
- **Эффективность традиционных краткосрочных тренингов**
- **Управление изменениями и коучинг**

Тема для обсуждения

- Что такое человеческий капитал?
- С какой целью необходимо измерять человеческий капитал?

Theodore Schultz, (1902 – 1998)

«Все человеческие способности являются или врожденными, или приобретенными.

...Приобретенные человеком ценные качества, которые могут быть усилены соответствующими вложениями, мы называем человеческим капиталом».

Gary Becker (род. в 1930 г.)

- Вложения в образование обеспечивают от 30% и более прироста национального дохода.
- Вложения в образование как на народно-хозяйственном уровне, так и на уровне отдельного человека значительно более прибыльны, чем вложения в основной капитал.
- Все это стимулировало резкое увеличение как государственных и частных инвестиций в развитие интеллектуального потенциала, творческую активность, так и личных затрат граждан в получение образования, повышение профессиональной подготовки, укрепление здоровья.

Общий интерес личности, организаций и общества

В умножении человеческого капитала
одинаково заинтересованы отдельные
люди, организации и общество в целом.

Человеческий капитал- это личностное,
корпоративное и национальное богатство.

Римашевская Наталья Михайловна

Институт социально-экономических проблем народонаселения РАН

Человеческий капитал - это интегральная сумма таких составляющих, как здоровье, знание, культура и свобода личности.

Римашевская Н.М. Человеческий потенциал России и проблемы «сбережения населения» // Российский экономический журнал. 2004, № 9-10.

Тема для обсуждения

- Гудвилл и нематериальные активы компании

Учет нематериальных активов

Положение о БУ 14/2007

В нематериальные активы не включаются интеллектуальные и деловые качества персонала организации, их квалификация и способность к труду.

В этом ПБУ появилось пояснение, что положительная деловая репутация образуется "в связи с приобретенными *неидентифицируемыми активами*".

Деловая репутация (гудвилл)

Деловая репутация (гудвилл) - это стоимостная оценка набора активов, которая может быть определена только в результате продажи всей совокупности активов как целостного имущественного комплекса в виде разницы между рыночной ценой компании и балансовой стоимостью ее активов.

В ПБУ 14/2007 есть пояснение, что положительная деловая репутация образуется "в связи с приобретенными *неидентифицируемыми активами*". Требования к ее оценке не определены.

Тема для обсуждения

- Определение человеческого капитала с точки зрения HR- менеджмента.

ЧК с точки зрения HRM

Интеллектуальный, мотивационный и синергетический уровень руководителей и сотрудников, а также корпоративные системы и процессы, повышающие этот уровень для достижения все более высоких бизнес-целей компании.

Сбалансированная карта показателей HRM, результативности персонала и компании в целом (Mark Huselid)



HR Management versus Human Capital Management

Управление человеческими ресурсами
обеспечивает достижение бизнес-целей
компании.

Управление человеческим капиталом
обеспечивает постоянный рост
индивидуального, корпоративного и
общественного богатства.

Пример материального стимулирование руководителя отдела продаж в проф.развитии сотрудников

Работа с
персоналом и
профессиональ-
ное развитие
сотрудников

- ✓ Плановые задания даны всем сотрудникам за 3 недели до начала финансового года.
- ✓ Подведены итоги работы и профессионального развития всех сотрудников, составлены планы на следующий год.
- ✓ Годовая текучесть кадров (увольнения по инициативе работников) не превышает 5%.
- ✓ Новые сотрудники прошли плановую адаптацию с наставниками.
- ✓ По результатам анонимного опроса «Голос сотрудника» общая удовлетворенность персонала работой повысилась.
- ✓ Количество сотрудников, не достигших плановых показателей, не превышает 3 человек.
- ✓ Все сотрудники прошли тренинги по овладению программой CRM.
- ✓ Внедрены принципы наставничества и коучинга в работу с персоналом.

15%
ПЧ
год.
ВОЗН.

Тема для обсуждения

- Различные подходы к измерению корпоративного человеческого капитала

Классические измерения ЧК

Human Cost Accounting

Расходы на персонал

Стоимость
особо ценных работников

Сроки возмещения
Расходов на персонал

Human Value Accounting

Метод сравнение
прибыли
предприятия со средней
прибылью конкурентов.

Метод прогнозирования
отдачи от инвестиций в
сотрудника.

Метод корреляции
мотивации
и лояльности сотрудника с
финансовыми
показателями компании.

Финансовые показатели отдачи от инвестиций (ROI) в HR (Jac-Fitz-enz)

- 1) Средняя выручка на одного сотрудника
- 2) Стоимость человеческих ресурсов (зарплата, текучесть кадров, временные сотрудники, внештатники.)
- 3) Отдача от инвестиций (ROI) в ЧР: $\text{выручка} - (\text{расходы} - \text{стоимость ЧР})$, деленное на стоимость ЧР.
- 4) Средняя добавленная стоимость на одного сотрудника: $\text{выручка} - (\text{расходы} - \text{стоимость ЧР})$, деленное на количество сотрудников.
- 5) Средняя рыночная стоимость компании на одного сотрудника: $\text{рыночная стоимость компании} - \text{ее балансовая стоимость}$, деленное на количество сотрудников.

Примеры кадровых показателей

отдачи на инвестиции в HR (Jac-Fitz-enz)

- 1) Средний уровень результативности работы сотрудников – соотношение средней оценки результативности работы сотрудников к средней выручке на одного сотрудника.
- 2) Соотношение вновь принятых сотрудников суммарно на открытые новые должности и взамен выбывших к общему числу штатных сотрудников.
- 3) Соотношение количества временных и внештатных сотрудников к числу штатных сотрудников.
- 4) Текучесть кадров - соотношение уволенных по собственному желанию и по инициативе работодателя к общему количеству штатных сотрудников с разбивкой по причинам увольнения.
- 5) Соотношение всех расходов на сотрудников к выручке.
- 6) Инвестиции в профессиональное развитие- соотношение расходов на все виды обучения к общей стоимости ЧР.
- 7) Процент сотрудников, удовлетворенных своей работой (по результатам ежегодного анонимного опроса)

Watson Wyatt HC Index (2002)*

(750 компаний США, Канады и Европы)

1. Вознаграждения и поощрения: 16,5%

- Медицинское страхование: 2,8%
- Большинство сотрудников владеют акциями компании: 1,3%

2. Доверие, моральный климат и гибкий график работы: 9,0%

- Гибкий график: 3,5%
- Доверие руководству: 1,2%

3. Практики найма и удержания сотрудников: 7,9%

- Низкий уровень текучести руководителей: 1,7%
- Низкий уровень текучести работников: 1,5%
- Забота о сохранении штата: 1,4%

4. Коммуникация: 7,1%

- Доступ к ИК технологиям: 4,2%
- Внимание к предложениям и мнениям сотрудников: 0,7%

5. Использование кадровой службой современных технологий: 6,5%

6. Разумное использование HR технологий: –33,9%







*Корреляция HR- практик с акционерной стоимостью (shareholder value) компании

Трансформация HR-служб в ТНК



Prudent Use of Resources

FIGURE 9: Links Between Prudent Use of Resources and Value Creation

Enhancing communication is a key goal in implementing HR service technology	-7.7%	
Culture change is a key goal in implementing HR service technology	-6.6%	
Employees have opportunity to evaluate superiors	-5.7%	
Employees have access to training needed for career advancement	-5.6%	
Employees have opportunity to evaluate peers	-4.9%	
Training programs maintained even in difficult economic circumstances	-3.4%	
Prudent use of resources	-33.9%	

Expected change in market value associated with a significant (1 SD) improvement in HCI practice.

Парадоксы измерения ЧК

Соболева Ирина Викторовна. Парадоксы измерения человеческого капитала. Научный доклад. — М.: Институт экономики РАН, 2009. — 50 с.

Каждый из основных подходов к измерению человеческого капитала упускает из виду те или иные важные аспекты, что ведет к искажениям результатов.

Наибольшие несоответствия характерны для трансформационных экономик, включая Россию, менее противоречивы данные для стран с развитым конкурентным рынком труда.

Методологические тупики и исчерпание возможностей стоимостных расчетов величины запасов человеческого капитала ведут к изменению ракурса исследований: от прямого измерения объемов к выявлению трендов и соотношений.

Показатели прозрачности кадровых политик компаний (Peter Friederichs)

<u>Общество</u>	<u>Сотрудник</u>	<u>Предприятие</u>
Проф.образование	Профессиональное развитие	Корп. культура
Демографические изменения	Здоровье	Управл. талантами
Корпоративная социальная ответственность	Семья и работа Индивидуальная мотивация •Опросы сотрудников •Pay for Performance •Поддержка креативности	Удовлетв.клиентов Качество лидерства

Источник: www.humancapitalclub.de

30 предприятий DAX (2009)

Оценка прозрачности кадровых политик
по 4-балльной шкале (www.humancapitalclub.de)

Показатель	Оценка
Корпоративная соц. ответственность	3,00
Уровень образования	2,93
Проф. развитие	2,63
Семья и работа	2,63
Демографические изменения	2,22
Управление талантами	2,20
Идентификация/ мотивация	2,13
Корпоративная культура	2,03
Здоровье	1,78
Удовлетворенность клиентов	1,67
Качество лидерства	1,47

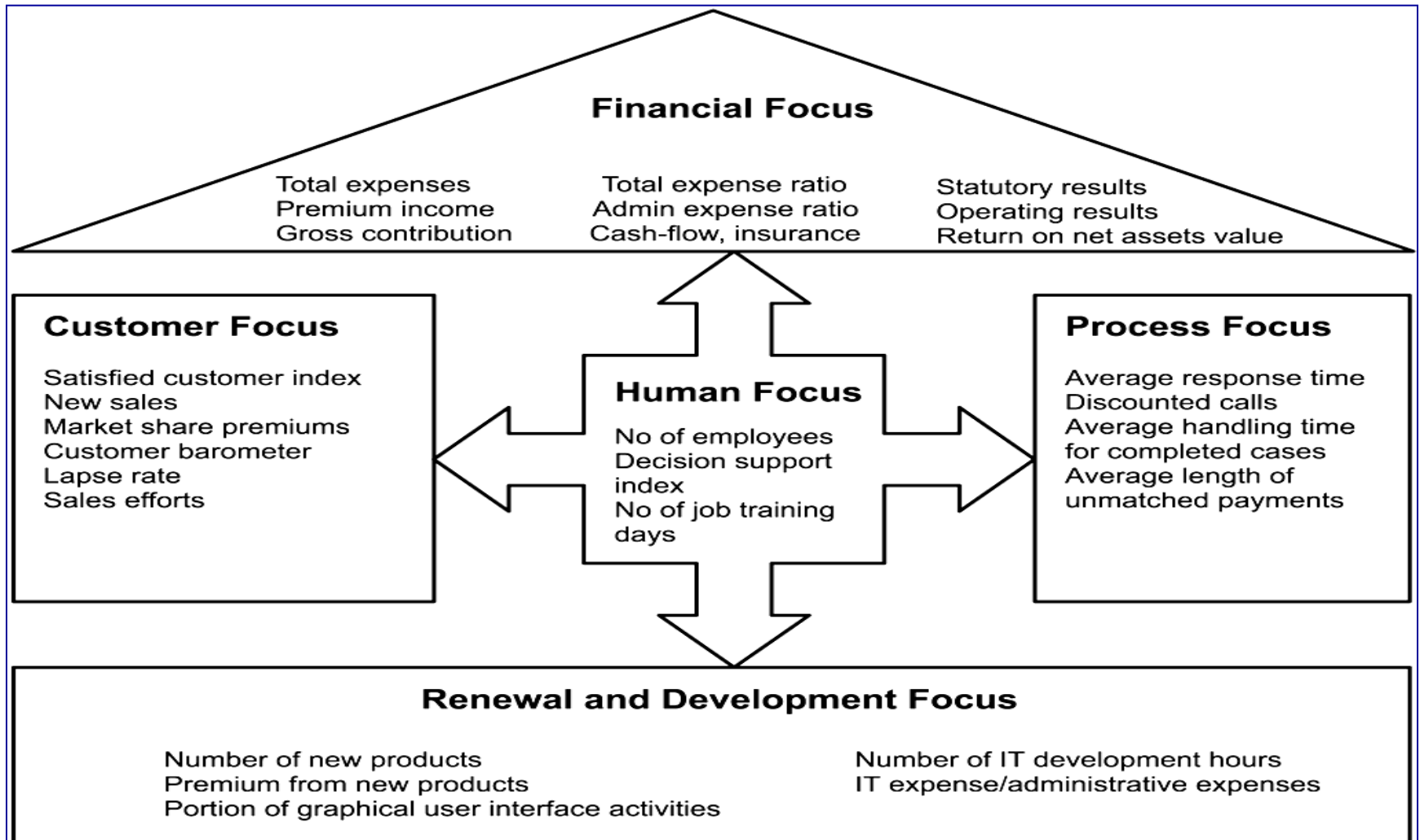
10 главных нефинансовых показателей, учитываемых финансовыми аналитиками

1. Реализация бизнес-стратегии
2. Степень доверия сотрудников к руководителям компании
3. Качество бизнес-стратегии
4. Инновации
5. Способность привлекать и удерживать таланты
6. Доля рынка
7. Компетентность руководителей
8. Согласованность расходов на персонал с интересами инвесторов
9. Лидерство в НИОКР
10. Качество основных бизнес-процессов

Источник J. Low and T. Siesfield. Measures That Matter (Boston, Ernst &Young, 1998).

Навигатор Scandia

(Leif Edvindsson)



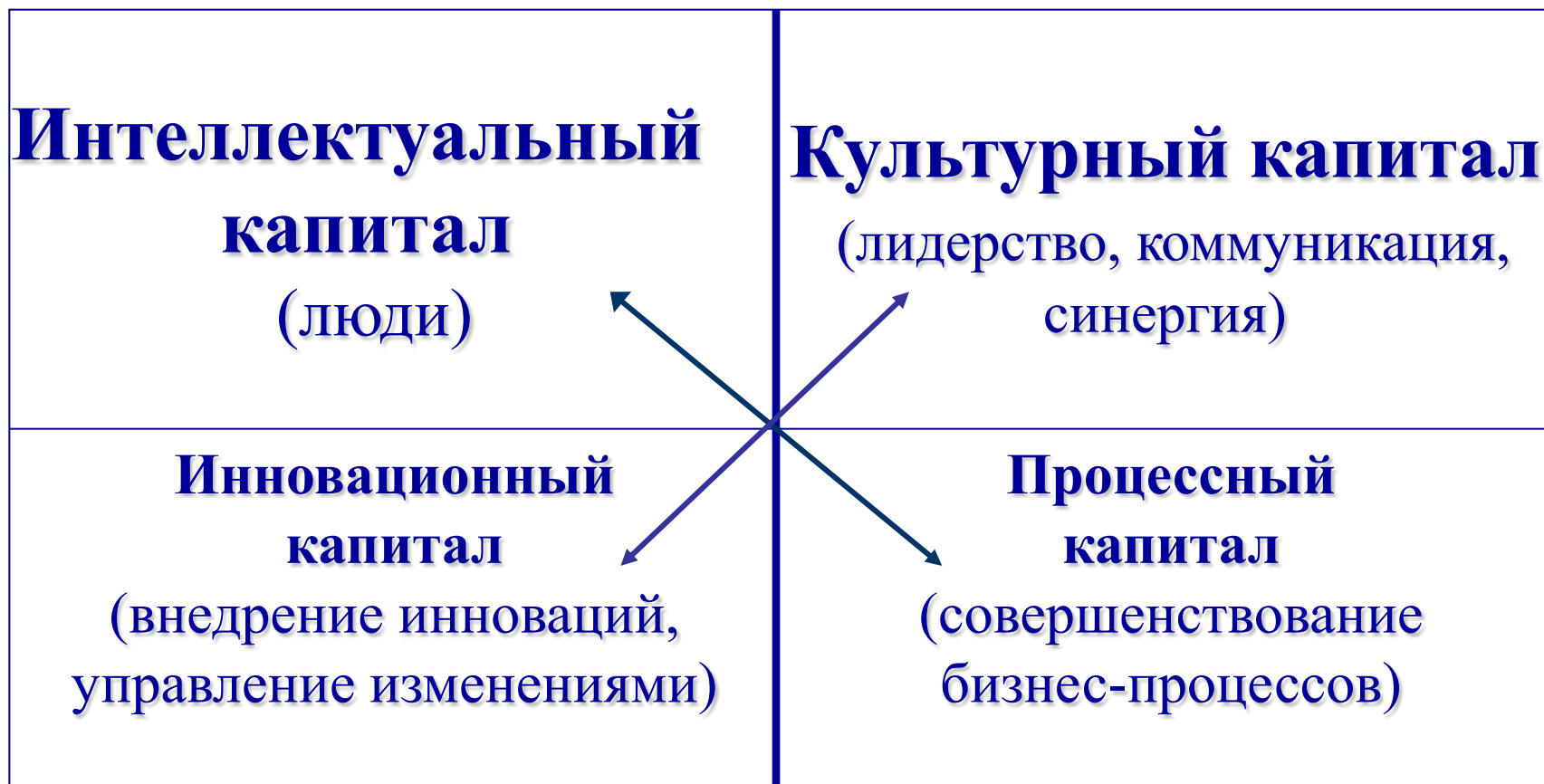
Вопрос

Что такое оценка персонала?

Тема для обсуждения

- Понятие интеллектуально-культурного капитала компании и его составляющие

Интеллектуально-культурный капитал КОМПАНИИ



Интеллектуально-культурный капитал компании

Социально-
политическая
и экономическая
среда

Клиенты и
партнеры

Воздействие изменений

1. Внутренняя коммуникация
2. Уровень стресса
3. Ясность целей и задач
4. Эффективность управления
5. Принятие решений
6. Взаимоотношения с коллегами
7. Производительность труда
8. Удовлетворенность работой
9. Четкость правил и процедур
10. Лояльность сотрудников
11. Имидж компании
12. Результаты бизнеса
13. Реакция клиентов и партнеров



Спиральная динамика Грейвза

Психология зрелого человека – это последовательный осциллирующий спиральный процесс, характеризующийся прогрессивным подчинением старых поведенческих систем более низкого уровня новым системам более высокого уровня по мере изменения проблем существования человека.

Бытие определяет сознание ... и подсознание



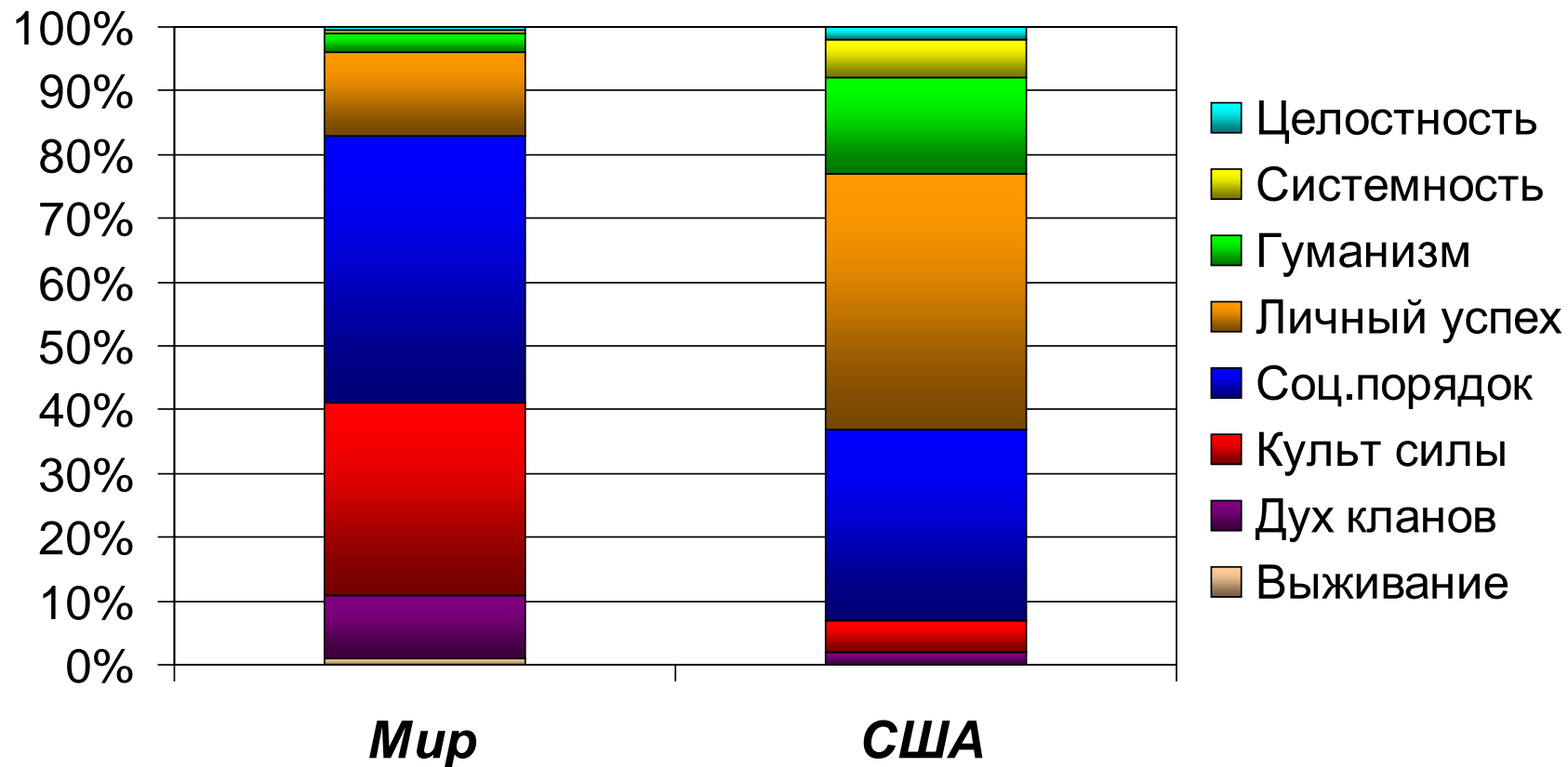
Спиральная динамика Грейвза

«Человек, компания или все общество могут реагировать положительно только на такие управленческие принципы, мотивационные призывы, воспитательные формулы и законодательные или этические кодексы, которые соответствуют их текущему уровню человеческого существования».

www.spiraldynamics.com/book/Chapter1.html SPIRAL DYNAMICS: Chapter 1 by Don Beck and Chris Cowan
© Copyright 1996, The National Values Center, Inc.

Бытие определяет сознание и подсознание

Био-психо-социальные уровни (Спиральная динамика Грейвза)



Источник: Michael Jay, 2005

- Составляющие интеллектуально-культурного капитала компании

Интеллектуальный капитал (люди)

- ✓ Процесс отбора и найма персонала
- ✓ Профессиональные компетенции руководителей и сотрудников
- ✓ Профессиональное развитие
- ✓ Карьерный рост
- ✓ Индивидуальный уровень мотивации и инициативы
- ✓ Удержание талантов
- ✓ Здоровье сотрудников
- ✓ Безопасные и здоровые условия труда

Культурный капитал (синергия)

- ✓ Мастерство лидеров
- ✓ Степень доверия сотрудников к руководителям
- ✓ Взаимодействие и взаимоотношения сотрудников Четкие корпоративные правила и процедуры
- ✓ Равная оплата за равный труд
- ✓ Вознаграждение по результатам труда
- ✓ Коммуникация и информирование
- ✓ Баланс между работой и частной жизнью
- ✓ Равенство и уважение в различиях между сотрудниками
- ✓ Бизнес-этика
- ✓ Видение будущего
- ✓ Корпоративные ценности
- ✓ Принципы и гибкость работы с персоналом
- ✓ Практика разрешения внутренних конфликтов

Функции корпоративной культуры

1. Мобилизующая

2. Консолидирующая

3. Мотивирующая

4. Этическая (охраняющая)

Принципы работы с персоналом в корпорации «Компак»

Воодушевляй

Ценности: утверждай ценности компании личным примером

Видение: убедительно показывай перспективы развития компании

Коммуникация: регулярно общайся с сотрудниками и вселяй энтузиазм

Управление: систематически ставь бизнес-задачи и планируй развитие сотрудников

Взращивай и развивай таланты

Обучай: учи других быть лидерами

Готовь кадровый резерв: подбирай, развивай и правильно расставляй таланты

Помогай новичкам: обеспечь полную адаптацию новых сотрудников

Развивай отношения доверия:

Уважение: укрепляй самоуважение сотрудников публично и в личных беседах;
никогда не ущемляй их человеческое достоинство

Благодарность: чаще выражай сотрудникам искреннюю благодарность

Обратная связь: честно, уважительно и систематически высказывай свое мнение
о работе сотрудника

Забота: будь внимателен к нуждам и проблемам сотрудников

Честность: выполняй все свои обещания

Учеба: учись сам, постоянно слушая сотрудников

Инновационный капитал

(внедрение инноваций)

- ✓ Создание новых продуктов и услуг, НИОКР
- ✓ Внедрение инноваций
- ✓ Развитие информационных технологий (ИТ)
- ✓ Управление знаниями (Интранет)
- ✓ Интеллектуальная собственность: патенты, изобретения, коммерческие секреты

Процесный капитал

(управление бизнес-процессами)

- ✓ Реализация стратегии и тактики бизнеса
- ✓ Совершенствование бизнес-процессов
- ✓ Процесс управления результативностью и профессиональным развитием сотрудников
- ✓ Организационное развитие

Клиентский и партнерский капитал

- ✓ Доля рынка
- ✓ Клиенты, инвесторы, поставщики, партнеры, конкуренты, СМИ, общественность, правительство
- ✓ Деловая репутация
- ✓ Практика разрешения внешних конфликтов

Тема для обсуждения

- **Факторы, влияющие на результативность работы персонала**

Процедура отбора и найма персонала

- Система планирования персонала
- Система мониторинга рынка труда
- Система отбора кандидатов на вакансии
- Количество сотрудников, уволенных в период испытательного срока

Процесс управления результативностью (ПУР)

Результаты
Метрики



Каскадирование
SMART-задачи
Проф.развитие

Достигнутые
результаты
и планирование
на следующий
период

МОНИТОРИНГ
ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ
МЕНТОРИНГ
КОУЧИНГ

Профессиональный и карьерный рост сотрудников

- Периодические беседы с сотрудниками об их карьерном росте
- индивидуальные планы работы
- система профессионального развития
- система ротации кадров
- четко описанные возможности карьерного роста
- четко установленные критерии повышения в должности
- система формирования и подготовки кадрового резерва
- соотношение вакансий заполненных внутренними и внешними кандидатами
- оценка эффективности обучения персонала
- воздействие обучения персонала на конечные результаты бизнеса

Вознаграждения и поощрения

- Процент сотрудников с переменной частью заработной платы
- Метрики переменной составляющей зарплаты
- Регулярный сравнительный анализ зарплат на рынке
- Оценка вклада сотрудника в конечный результат компании (KPI)
- Участие сотрудников в капитале компании

Кадровая служба

- Наличие четкой стратегии управления персоналом
- Структурированная кадровая служба
- Вовлечение кадровой службы в принятие важных решений
- Соотношение числа кадровых специалистов к общему количеству сотрудников
- Увязка бизнес-стратегии со стратегией управления персоналом
- Постановка измеряемых целей для сотрудников кадровой службы

Лидерство

- Сформулированные принципы работы с персоналом
- Меры, поддерживающие реализацию этих принципов
- Индивидуальная поддержка развития лидерских компетенций руководителей
- Систематические тренинги развития лидерских компетенций руководителей
- Система оценки работы руководителей
- Ее увязка с вознаграждением или карьерным ростом

Коммуникация и информирование

- Регулярное информирование сотрудников топ-менеджерами о развитии бизнеса и реализации стратегии компании
- Четко определенные правила коммуникации

Управление изменениями

- Вовлечение сотрудников в принятие решений
- Регулярные анонимные опросы сотрудников
- Установленная процедура действий по результатам опроса сотрудников
- Управление изменениями

Удержание талантов

- Мониторинг текучести кадров
- Классификация сотрудников по результативности работы, квалификации, перспектив карьерного роста
- Меры по удержанию талантов

Баланс между работой и жизнью

- Создание условий для частной жизни сотрудников
- Корпоративные мероприятия для семей сотрудников
- Гибкость в вопросах работы и семьи

Здоровье сотрудников

- Охрана труда
- Профилактика проф. заболеваний
- Медицинское страхование
- Медицинская и психологическая помощь по месту работы
- Спортивно-оздоровительные мероприятия

Равенство и уважение к различиям между сотрудниками

- Равные шансы для карьерного роста
- Уважение к частной жизни сотрудников и конфиденциальность их личных данных
- Принципы, направленные против дискриминации
- Меры по их реализации

Демографическая политика

- Мониторинг демографических изменений
- Меры по поддержке сотрудников старшего возраста

Тема для обсуждения

- **Эффективность традиционных краткосрочных тренингов**

Обучение действием

От 60% до 75% профессионального развития достигаются в процессе практической работы.

Формальные программы обучения дают не более 10% профессионального роста.*

***Источник: Yuri Boshyk, Business-Driven Action Learning.
New York: St. Martin's Press, 2000, p.xi**

Trainings Index

(www.trainings.ru)

В 2008 году внимание к вопросам оценки эффективности корпоративного обучения возросло. Более пристальное внимание уделяют процессу оценки эффективности 40% компаний.

- Выросло число программ, оцениваемых по тому или иному уровню модели Киркпатрика/Филипса.

В 2007 году на 4м уровне измерялся 1% проводимых в компаниях программ, в 2008 году – 6%.

- На обучение линейных менеджеров в 2008 г. уходило 35 часов в год, в 2009 - 25 часов, а в 2010 - 40 часов.

Что касается количества обученных сотрудников, то в 2008 году их было 63% от общего числа работников компании, а в 2010 - 57%.

Оценка эффективности обучения

Четыре уровня оценочного критерия (Donald Kirkpatrick)
предложенная автором еще в 1959 году:

- **Реакции.**
- **Усвоение.**
- **Изменение поведения.**
- **Результаты бизнеса.**

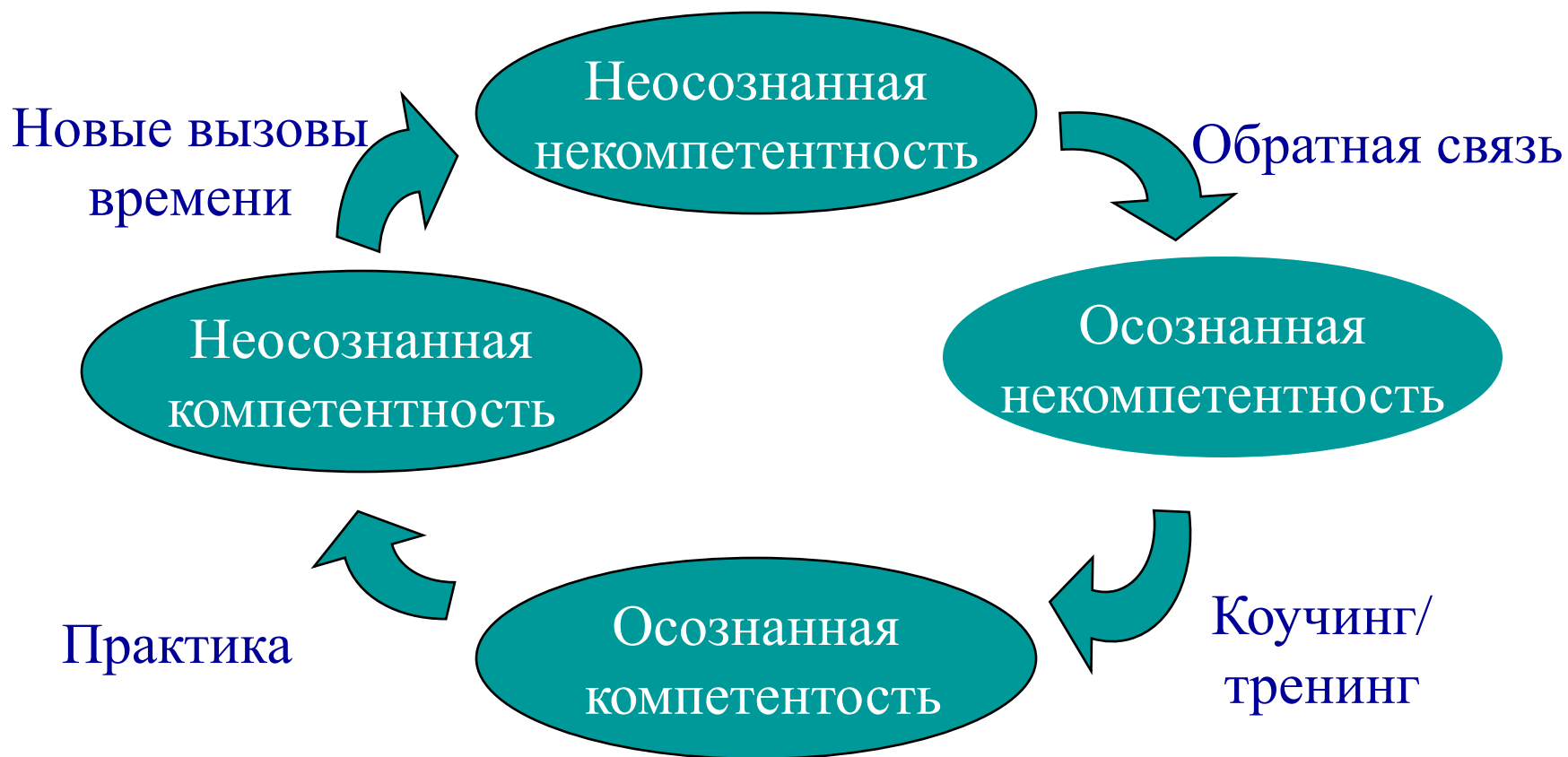
1. Обратная связь со стороны участников: мнение участников в отношении материалов, оборудования, методов, содержания, компетентности тренера и т.д.

2. Объем освоенных знаний, умений, навыков, позитивных установок

3. Пост-тренинговое поведение: изменения в профессиональной активности, совершенствование профессиональной деятельности, повышение эффективности

4. Конкретные результаты: сокращение издержек, повышение производительности труда

Цикл усвоения навыков



Окошко Джогари

(Лафт Джозеф и Гарри Инграм)

	Известно мне	Неизвестно мне
Известно другим	1 Открытая область	2 Слепая область
Неизвестно другим	3 Скрытая область	4 Неизвестная область

Открытая область (1) содержит поведение, чувства и мотивы, которые известны и самому человеку и окружающим.

Слепая область (2) состоит из того, что человек сам не замечает, а другие считают неуместным говорить об этом.

Скрытая область (3) содержит то, что субъект осознает, но другие не знают (интимная сфера).

Неизвестная область (4) –бессознательная, находится за пределами сознания самого индивида и окружающих.



Три компетенции сотрудников, о которых мечтают руководители

- 1.Инициативность**
- 2.Самостоятельность**
- 3.Ответственность**



Патерналистский стиль управления

~~1. Инициативность~~

~~2. Самостоятельность~~

~~3. Ответственность~~



Патерналистский стиль управления

Взаимное недоверие и страх

Безинициативность

Безразличие

Каждый работает в одиночку

Игнорирование правил

Недоверие

Когда сотрудники вам не доверяют, они ставят собственные интересы выше интересов компании.

Недоверие

~~Делегирование
полномочий~~



Командный дух

Недоверие в команде и неразвитая здоровая конкуренция на рынке подрывают сплоченность коллектива.

Понятие внутреннего клиента отсутствует.

Дефицит социального доверия

75% россиян никому и
ничему не доверяют

Правовой нигилизм

Большинство компаний
в России допускают
нарушение законов

Управление страхом

Joblist.ru, опросив 6-13 июня 2011 года по интернету 3000 работающих жителей России, пришли к выводу, что 87% россиян сегодня работают в компаниях, который используют денежные штрафы для сотрудников.

Причины штрафов:

опоздание на работу (21%),

невыполнение работы в срок штрафуют (14%) компаний, за порчу имущества компании — 12%. За вредные привычки (курение в неположенном месте, распитие алкогольных напитков на рабочем месте) штрафуют 8% компаний. В 6% компаний штрафуют за беспорядок на рабочем месте.

5 факторов доверия

1. Участие сотрудников в принятии решений
2. Чувство самостоятельности (empowerment)
3. Уважительная развивающая обратная связь
4. Помощь и внимание к нуждам сотрудников
5. Открытость в общении



Два способа создания доверительной атмосферы

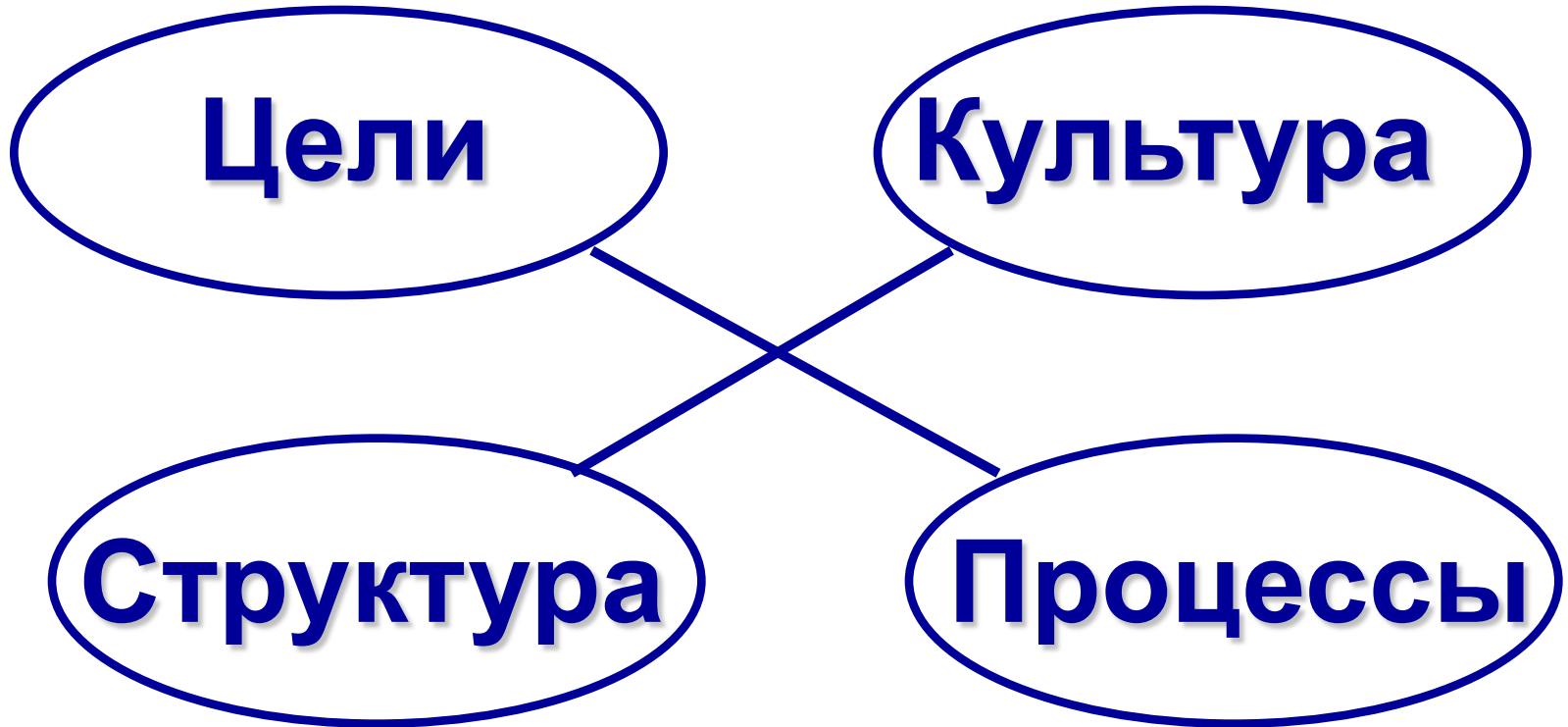
1) Замена оценивающей коммуникации на описательную.

2) Замена директивного контроля на совместное решение проблем.

Тема для обсуждения

- Управление изменениями и коучинг

Что изменять?



Развитие лидерских компетенций

Практика показывает, что для развития лидерских качеств традиционные методы обучения, в том числе двух- трехдневные интерактивные тренинги и семинары малоэффективны.

Продолжительная практика (on the job training), обучение действием (action learning), периодическая обратная связь от коллег (feedback), коучинг, самокоучинг и осознанное стремление к изменениям играют важнейшую роль в развитии лидерских качеств.

Управление людьми начинается с управления собой. Управление собой начинается с познания себя и с необходимых изменений в собственных взглядах и поведении.

Факторы успеха руководителя



Успех современного
руководителя лишь
на 15% зависит от его
IQ,
а на 85% - от его EQ и
MQ.

Эмоциональные стили руководства

(D.Goleman)

Стиль	Лозунг	Суть	Климат	Когда применять
Командный	Делай то, что я говорю!	Беспрекословное исполнение	Негативный	Кризис Изменения Трудные сотрудники
Лидерский	Следуй за мной!	Воодушевление на достижение целей	Наилучший	Время изменений Новые идеи
Дружеский	Люди прежде всего!	Доброжелательность Гармония	Позитивный	Сплочение команды
Демократичный	А что думаете Вы?	Вовлечение в принятие решений	Позитивный	Повышение инициативы сотрудников
Образцовый	Делай как я!	Максимализм Самостоятельность	Негативный	В цейтноте
Коучинг	А почему бы не попробовать так!	Поддержка и развитие людей	Лучшее	Развитие и удержание талантов

Коучинг



Эффективный коуч-менеджер


- Заинтересован в работе людьми так же, как и в решении бизнес-задач.
- Искренне желает успеха другим людям.
- Способен отложить в сторону собственные проблемы.
- Владеет коммуникативными навыками (вербальной и невербальной коммуникацией).
- Умеет внимательно слушать и задавать вопросы.
- Умеет хранить секреты.
- Дипломатичен
- Уверен в себе.
- Мыслит позитивно.

Эффективность коучинга как стиля руководства

1. Развитие профессиональных навыков
2. Повышение эффективности работы
3. Улучшение морально-психолог. климата
4. Развитие лидерских навыков
5. Удержание ключевых сотрудников
6. Повышение конкурентоспособности
компании
7. Повышение прибыли
8. Развитие бизнеса

Некоторые инструменты коучинга

- **Визуализация целей**, т.е. яркое воображение конечного результата желаемых изменений;
- **«сильные» вопросы**, побуждающие к глубокому осмыслению собственного опыта и отдельных поведенческих привычек;
- **метафоры**, воздействующие на образно-чувственное мышление;
- **рефрейминг**, т.е. осознанное положительное изменение взгляда обучаемого на конкретную ситуацию или проблему;
- **положительные утверждения для самовнушения**, способствующие доведению до автоматизма желаемого поведения;
- **«якорение»**, т.е. выработка желаемых условных рефлексов с помощью воздействия на один или несколько органов чувств человека, например, определенного изображения, звука, вкуса, запаха или прикосновения;
- **упражнения по снятию стресса**, например, с помощью медитации;
- техники регулярного **предоставления и получения обратной связи**.



Стремление к признанию (Фрэнсис Фукуяма)

Это часть личности, являющаяся главным источником чувства гордости, гнева и стыда.

Платон говорил о тимосе, или одухотворенности,

Макиавелли о человеческой жажде славы,

Гоббс о тщеславии,

Руссо о самолюбии,

Александр Гэмилтон о любви к славе,

Джеймс Мэдисон об амбициях,

Гегель о признании,

Ницше о краснощекой бестии.

Человеческий потенциал и капитал

(Медведев Д.А., Путин В.В.)

Превратить человеческий потенциал
из пассива в актив.

Инвестиции в человеческий капитал –
приоритетная национальная задача.

Образование должно соответствовать
потребностям инновационной экономики
и воспитанию инновационного поведения.



Раскрепощение человеческого потенциала

Демократизация и гуманизация
управления за счет сокращения дистанции
власти, укрепления взаимного доверия,
вовлечения - в том числе эмоционального
- сотрудников в дела компании и
воспитания у них инициативности,
самостоятельности и ответственности.

Спасибо за внимание!
Желаю всем удачи!



Крылов Борис,
тренер, консультант и коуч по работе с персоналом
E-mail: boris0039@gmail.com