

**Как найти  
«своего»  
сотрудника**

*Методы и  
технологии отбора*

*•Методы и технологии отбора*

**Мечта работодателя, или как найти  
«своего» сотрудника**

**«Кадровая текучка» - болезнь  
многих компаний, занимающихся  
продажами**

**Указанные причины увольнения относятся к разряду  
внешних, легко объяснимых, понятных всем и  
принимаемых всеми, но фактически они являются  
уже следствием одной-единственной ошибки,  
совершенной в самом начале, при приеме на работу.**

• **Ошибка эта заключалась...**

**...В неправильном выборе, а  
если точнее - в  
неправильном подходе к  
*технологии выбора***

## *•Методы и технологии отбора*

**Распространенная классическая триада:**

**резюме, собеседование и наведение справок  
у предыдущих нанимателей**  
- оказывается неэффективной, ненадежной и  
невыгодной.

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]



# Методы и технологии отбора

- В ситуации, когда перед работодателем за день, а то и за несколько часов, проходит десять-пятнадцать кандидатов на одну должность, когда он должен выбирать в real time, не имея возможности и времени на анализ каждой конкретной встречи, вероятность неправильного выбора становится максимальной.



# Методы и технологии отбора

Другой крайностью оказывается затянутый во времени процесс

На эффективность выбора влияют и четкие критерии оценки, которые являются своеобразной гарантией принятия адекватного решения

Однако в большинстве случаев они отсутствуют, а работодатель полагается «на собственную интуицию, опыт и сиюминутное настроение»

## Забытая о технологиях, не забудьте забыть об эффективности

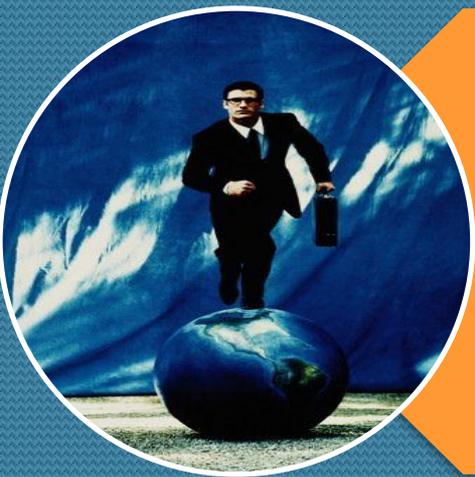
- В данной подборке присутствует еще одна цифра - 80% прогностической валидности: только в одном из пяти случаев выбор окажется неверным.
- В данном случае перспективы как для фирмы в целом, так и для работодателя более утешительные: фирма понесет убытки только в четырех из пяти случаев приема на работу.
- Вероятность эффективности интервью (собеседования) - 10-15%, грамотно составленные психологические тесты работают в 20% всех случаев.

Такую вероятность  
можно обеспечить,  
используя для отбора  
сотрудников методику  
*ассесмент-центра*

## *Методы и технологии оценки, которые мы используем:*

**ассесмент-центр** – комплексная технология оценки личностного и управленческого потенциала, включающая в себя групповые поведенческие процедуры (деловые игры, ситуационно-поведенческие тесты и т.п.), тесты обработки информации, личностные опросники, тесты диагностики профессиональной и личностной мотивации, интервью и т.д.

## • АССЕСМЕНТ-ЦЕНТР



это методика быстрой и эффективной оценки возможностей человека при приеме на работу;



это интеграция наиболее эффективных процедур в отборе персонала, которая включает в себя как стандартный набор (интервью и психологические тесты), так и новые методики, позволяющие проверить кандидата в рабочих условиях (управленческие игры, моделирование ситуаций коллективной деятельности).

## • АССЕСМЕНТ-ЦЕНТР

Использование стандартных и нестандартных ситуаций позволяет выявить скрытые возможности, тем самым дополнив личностную и профессиональную характеристику.

Методика ассесмент-центра предполагает, что оценка дается сразу несколькими независимыми экспертами, а также непосредственно участниками ассесмент-центра.

# АССЕСМЕНТ-ЦЕНТР

- Как правило, ассесмент-центры проводятся для выявления управленческого потенциала кандидата
- Собственно, начальной целью разработки методики являлся отбор кандидатов на должность офицеров в армии или государственных служащих высшего звена

# АССЕСМЕНТ-ЦЕНТР

- Однако впоследствии сфера применения расширилась
- Так, например, сейчас европейский филиал компании «Форд» применяет ее при отборе студентов, которым будет оплачено получение высшего технического образования. Для фирмы эти студенты уже не просто кандидаты, это - кадровый фонд компании.
- Для российского кадрового рынка ассесмент-технологии являются той новинкой преимущества и эффективность которой нашим работодателям еще только предстоит оценить, хотя необходимость ее использования уже не требует дополнительных подтверждений.

•Как происходит отбор при использовании этой методики?

Ассесмент-центр можно разбить на **три этапа**



**Первый этап - это тестирование**



Кандидатам предлагается пройти три теста: профессиональный, где проверяются профессиональные умения и навыки, психологический, здесь основной задачей является выявление мотивации, определение личностного типа, а также тест на общие знания



Далее начинается работа в группе. За работой кандидатов в группе наблюдают независимые эксперты и непосредственно сам работодатель. Причем позиции неравенства «наниматель - нанимающийся» в процессе работы переходят в равноценные, «коллегиальные»

# АССЕСМЕНТ-ЦЕНТР

## Второй этап ассесмент-центра

- предполагает работу в группе, которая начинается со знакомства, когда кандидаты в течение минуты рассказывают о себе.
- Открывает «самопрезентацию» сам работодатель, причем условия его представления те же: минута времени - и вопросы кандидатов
- Следующий шаг - представление товара или услуги. За минуту кандидат, используя все навыки, должен вызвать у аудитории не просто потребительский интерес, но, фактически, готовность воспользоваться продвигаемой услугой или предлагаемым товаром.

# АССЕСМЕНТ-ЦЕНТР

**Последний этап - командный**

Перед кандидатами ставится производственная задача, которую они должны не только решить, но и представить презентацию, ответить на вопросы и, по возможности, дать анализ ситуации

# АССЕСМЕНТ-ЦЕНТР

Результаты двух последних этапов оценивают все, кто находится в группе: кандидаты, эксперты, сам работодатель.

Здесь выявляется еще одна особенность ассесмент-центра: комбинированный подход в отборе предполагает комбинированный подход в оценке

У нас есть возможность пользоваться преимуществами рейтингового и сравнительного методов одновременно

# АССЕСМЕНТ-ЦЕНТР

Рейтинговый метод нам дает достаточно объективную оценку, сравнительный - позволяет, пользуясь одними и теми же критериями, нескольким экспертам определить уровень кандидата.

Ассесмент-центры помогают руководителю не только нанимать «правильных» людей, они могут проводиться и внутри фирмы, выявляя сильные и слабые стороны уже работающих сотрудников, укрепляя позиции и мотивируя их на дальнейшее развитие.

Источ  
ник:

[http://  
d.ludid  
ela.ru](http://d.ludidela.ru)

•центр развития

**Основное отличие центра развития от сходного с ним ассесмент-центра заключается в том, что**

**ассесмент-центр** в большей степени *предназначен на диагностику личностного и профессионального потенциала с целью отбора, а*

**центр развития** скорее ориентирован на *решение задач развития и обучения сотрудников, оценку того, что необходимо улучшить и развивать;*

## •360 градусов

– это многофункциональная методика сбора информации о реальном рабочем поведении сотрудника, когда его оценивают по заданным критериям те люди, с которыми он работает.

Цель оценки 360° – дать работнику объективную обратную связь от коллег в этичной, корректной форме для планирования дальнейшего обучения, развития и самосовершенствования.

- **оценка по ключевым показателям результативности (эффективности)**



- – как правило, услуги компании «БИЗНЕС ИДЕЯ» заключаются не в собственно оценке по показателям результативности как таковой (это функция линейных менеджеров), а в разработке системы таких показателей для различных должностей в компании;

## • презентация

– процедура, позволяющая эксперту оценить представительские данные кандидатов, навыки публичных выступлений, умение «держаться» перед аудиторией,

а также провести предварительную оценку биографии кандидата;

презентация является «классической» процедурой ассесмент-центра, которая, однако, обладает наименьшей валидностью и надежностью из всех описываемых процедур;

## •ситуационно-поведенческие тесты (СПТ)

– краткие стандартизованные оценочные процедуры, в которых по поведению человека в проблемных ситуациях эксперты оценивает наличие и степень выраженности различных профессионально важных качеств и личностных особенностей.

Исторически ситуационное тестирование (моделирование) было впервые применено военными для отбора кандидатов на особые задания или должности.

Сутью ситуационных моделей является воссоздание наиболее ключевых условий реальных ситуаций той профессиональной деятельности, на пригодность к которой производится оценка. Такая реконструированная и стандартизованная по методике проведения и обработке результатов ситуация называется ситуационно-поведенческим тестом.

**Основной идеологической базой при анализе СПТ является психологическая теория поля К.Левина;**

- Типирование персонала (методика MBTI)



**оценка совместимости психотипов в диадах  
начальник-подчиненный, начальник-начальник,  
коллега-коллега или мини группах и в командах**



• тесты эффективности обработки управленческой информации

— письменные стандартизированные процедуры, направленные на оценку умений человека воспринимать, перерабатывать и анализировать текстовую, числовую, графическую и иную информацию, а также принимать на основании полученной информации управленческие и иные решения;

## •личностные опросники

– набор стандартизованных анкет с вопросами закрытого типа, с помощью которых участник оценки описывает свои психологические особенности; при обработке ответы оцениваемого сравниваются с ответами множества других людей, заполнявших эти же опросники;

## •интервью

– является интегрирующей процедурой, позволяющей проверить и сопоставить данные всех предшествующих диагностических процедур. В основе интервью лежит диагностическая техника классического психоанализа З. Фрейда с включением элементов интервью по компетенциям и кейс-интервью.

В рамках интервью, как правило, также предоставляется обратная связь участнику оценочных процедур

# • Услуги отдела оценки персонала могут быть представлены в трех основных формах:

· в форме реализации разового отдельного проекта:

· проведение проекта по формированию кадрового резерва и подготовке программ развития;

проведение оценочных процедур для отбора кандидатов при приеме на работу;

· в форме проведения обучающих мероприятий – консультанты отдела проводят тренинги как по технологиям оценки персонала и навыкам проведения интервью, так и вообще программы по развитию работников служб управления персоналом (ссылка)

· в форме консалтинга и передачи технологий – например, это может быть разработка системы показателей результативности и ее внедрение в компанию, или передача технологии работы с кадровым резервом для ее дальнейшей самостоятельной реализации сотрудниками службы персонала и т.п.

## •Отбор на основе анализа заявительных документов



В данном подразделе необходимо сформулировать и обосновать перечень документов, которые претендент должен представить в организацию.

- Примерный перечень:
- Резюме;
  - Свидетельства об образовании;
  - Сопроводительное письмо;
  - Фотография;
  - Биография;
  - Рекомендации;
  - Анкеты;
  - Трудовая книжка.

## •Отбор по результатам профессиональных испытаний

На основе подготовленного описания работы и требований к кандидатам необходимо сформулировать предложения по профессиональному испытанию претендентов:

- выберите основные критические события, или те случаи из каждодневной практики, преодоление которых может говорить об успешности или неуспешности выполнения предстоящей работы;
- определите, на чем должна концентрироваться оценка - на определенном результате или по-своему решенной испытуемым задаче;
- уточните, кто должен выступать экспертом для оценки результатов испытания;
- определите, как эксперты будут анализировать и оценивать результаты работы и образ действия кандидата.

## •Отбор по результатам собеседования

В данном подразделе излагаются и обосновываются план собеседования и вопросы, направленные на выяснение соответствия кандидата требованиям к кандидатам на должность.

Примерный план для собеседования продолжительностью **один час**:

- **Вступление** - установление контакта - 5 минут;
- **Сбор информации** - 40 минут;
- **Ответы на вопросы** кандидата и рассказ о компании и вакансии - 10 минут;
- **Прощание** - 5 минут.

•Отбор по результатам собеседования

В частности,  
рекомендуется  
использовать:

- библиотеку ситуационных вопросов (zip-архив);
- библиотеку поведенческих вопросов (zip-архив).

- Оценка мотивации сотрудников

– определение ведущих  
МОТИВОВ, составление  
мотивационных профилей.

**деловые игры, решение кейсов в группе и бизнес-симуляции** – разновидности поведенческих процедур, различающиеся между собой по следующим характеристикам:

– степень насыщенности деталями конкретного бизнеса (высокая/низкая);

– наличие/отсутствие выделенных ролей участников.

## **Критерии оценки, которые мы используем**

- личностные характеристики и способности**
- профессиональные знания, умения и навыки (функциональные компетенции)**
- компетенции (управленческие и корпоративные)**
- ключевые показатели результативности (эффективности) – KPI**