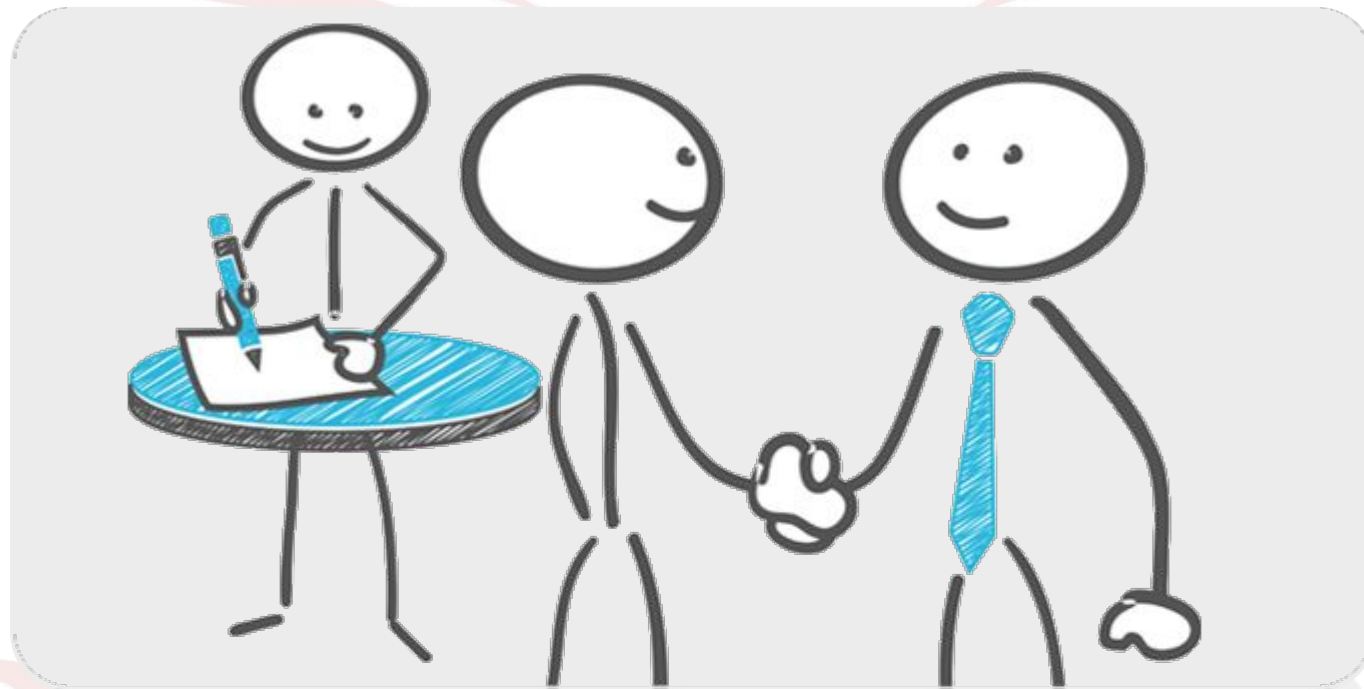


ПОДБОР И ОЦЕНКА персонала



orient concept



orient concept



Рекрутмент (подбор персонала) – это процесс привлечения, отбора и подбора квалифицированных специалистов для работы.

Этапы рекрутинга:

1. Формирование заявки на подбор;
2. Определение методов (инструментов) поиска;
3. Отбор резюме;
4. Телефонное интервью;
5. Очное интервью (собеседование);
6. Утверждение успешного кандидата/Определение условий контракта;
7. Предложение о работе.



Образец заявки на подбор персонала



ВАКАНСИЯ:
Дата заполнения заявки
Название вакантной должности
Количество вакантных штатных единиц на должность
Название отдела
Должностная инструкция (прикрепить)
Осн. должностные обязанности:
Осн. квалификационные требования к должности:
Название Компании:
Основная деятельность Компании (что производит, что реализует, какие услуги предоставляет)
Общая численность персонала
Месторасположение офиса
Кому подчиняется данная должность
Сколько человек в отделе
Сколько человек в подчинении
Бюджет на заработную плату (фикса + %)
Компенсационный пакет (оплата сотовой связи, обеды и т.п.)
Режим (график) работы (пятидневка / шестидневка, рабочее время)
Будут ли переработки, сверхурочки, командировки и т.п.)
Иные условия
Месторасположение рабочего места / места работы
Контактное лицо от компании заказчика (имя, должность, номер телефона)

**ЧТО ДЕЛАТЬ, ЕСЛИ
НЕТ ЗАЯВКИ?**



orient concept



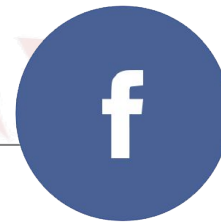
**ИЗУЧИТЬ
ДОЛЖНОСТНУЮ
ИНСТРУКЦИЮ!!!**

orient concept

ИСТОЧНИКИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ КАНДИДАТОВ



Печатные СМИ



Социальные сети



Работа
Вакансии

Специализированные сайты
по поиску работы



Радио/Телевидение



Учебные заведения
КУРСЫ, ТРЕНИНГИ, СЕМИНАРЫ

orient concept

ИСТОЧНИКИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ КАНДИДАТОВ

Неформальные каналы
(знакомые, друзья)

Биржи труда,
махаллинские комитеты

Объявления на
информационных досках,
баннерах



Эффективный инструмент:

EXECUTIVE SEARCH



orientation concept

Телефонное интервью



Основные цели телефонного интервью:

- Уточнить формальные параметры
- Выявить мотивацию и лояльность кандидата
- Проверить квалификацию кандидата
- Проверить личностные качества



СОБЕСЕДОВАНИЕ



ВИДЫ ИНТЕРВЬЮ:

- Биографическое интервью
- Ситуационное интервью
- Интервью по компетенциям
(Структурированное интервью)
- Стрессовое интервью

СТЕПЕНЬ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНТЕРВЬЮ

0.65 Ассесмент Центр

**0.56 Структурированное
интервью**

0.45 Тестирование

0.40 Моделирование рабочей
ситуации

0.30 Личностные опросники

0.35 Анкетные данные

0.20 Стандартное интервью

0.10 Графология/ астрология

0.00 Случайные предположения

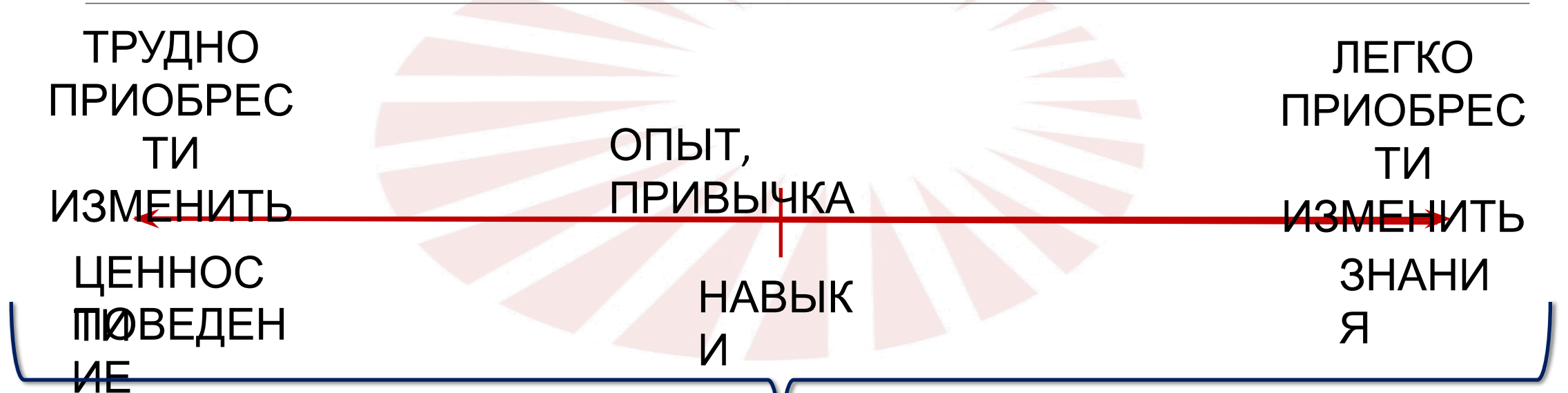
ОЦЕНИВАЕМ:

- ЛИДЕРСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ
- ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ
- ЦЕННОСТИ, МОТИВАЦИЯ
- ИНТЕЛЛЕКТ И ПОТЕНЦИАЛ



orient concept

ЧТО ТАКОЕ КОМПЕТЕНЦИЯ?



**КОМПЕТЕНЦИЯ – СОВОКУПНОСТЬ ЗНАНИЙ,
УМЕНИЙ, НАВЫКОВ, ЦЕННОСТЕЙ**

orient concept

ИЗБЕГАЙТЕ СЛЕДУЮЩИХ ВОПРОСОВ

Тип вопроса	Ответ
Закрытые	Не располагают собеседника к разговору (односложные ответы «да/нет»)
Наводящие	Навязывают взгляды интервьюера и, как результат, ведут к предсказуемым ответам
Двойные	В лучшем случае смущают, в худшем позволяют кандидату выбрать легкий вопрос и проигнорировать другой
Множественного выбора	Ограничивают ответ или дают подсказки кандидатам
Гипотетические	Подготовленные ответы – то, что люди говорят, не означает, что они будут это делать

ИСПОЛЬЗУЙТЕ ЭФФЕКТИВНЫЕ ВОПРОСЫ

- Попросите кандидатов описать **реальные ситуации** из прошлого опыта
- Фокусируйтесь на вопросах, **имеющих отношение к областям измеряемой компетенции**
- Ищите **шаблоны поведения**:
 - **Недавние**: то, что сделал кандидат за последние 2–5 лет
 - **Устойчивые**: шаблоны поведения или выбор, который человек устойчиво демонстрирует на протяжении продолжительного отрезка времени



orient concept



**ДЬЯВОЛ В
ДЕТАЛЯХ!!!**

orent concept

Результат,
ИТОГ
СИТУАЦИИ

(result)

R

**МОДЕЛЬ
STAR**

(action)

A

Ситуация,
с которой
кандидат
СТОЛКНУЛСЯ

(situation)

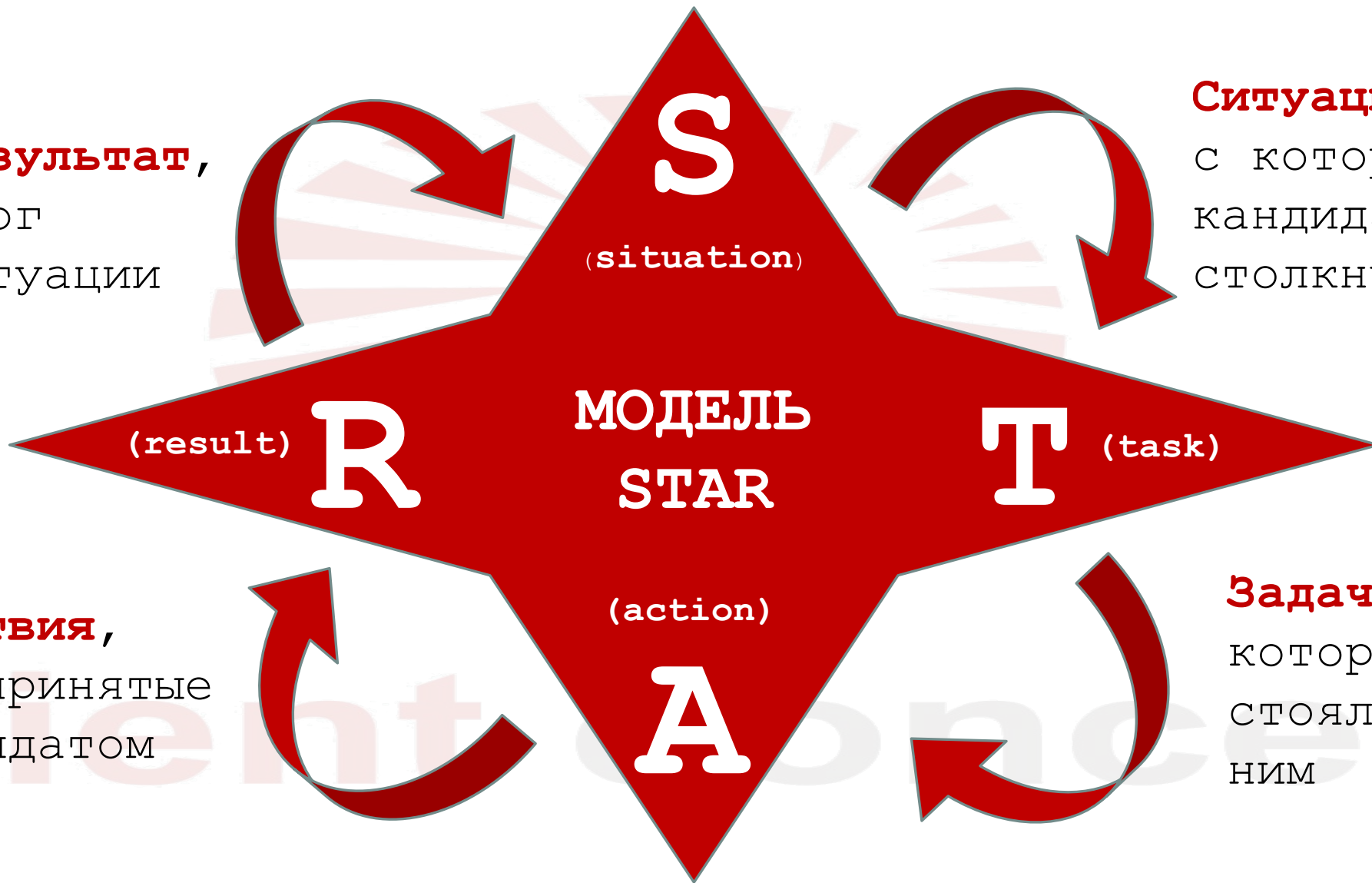
S

(task)

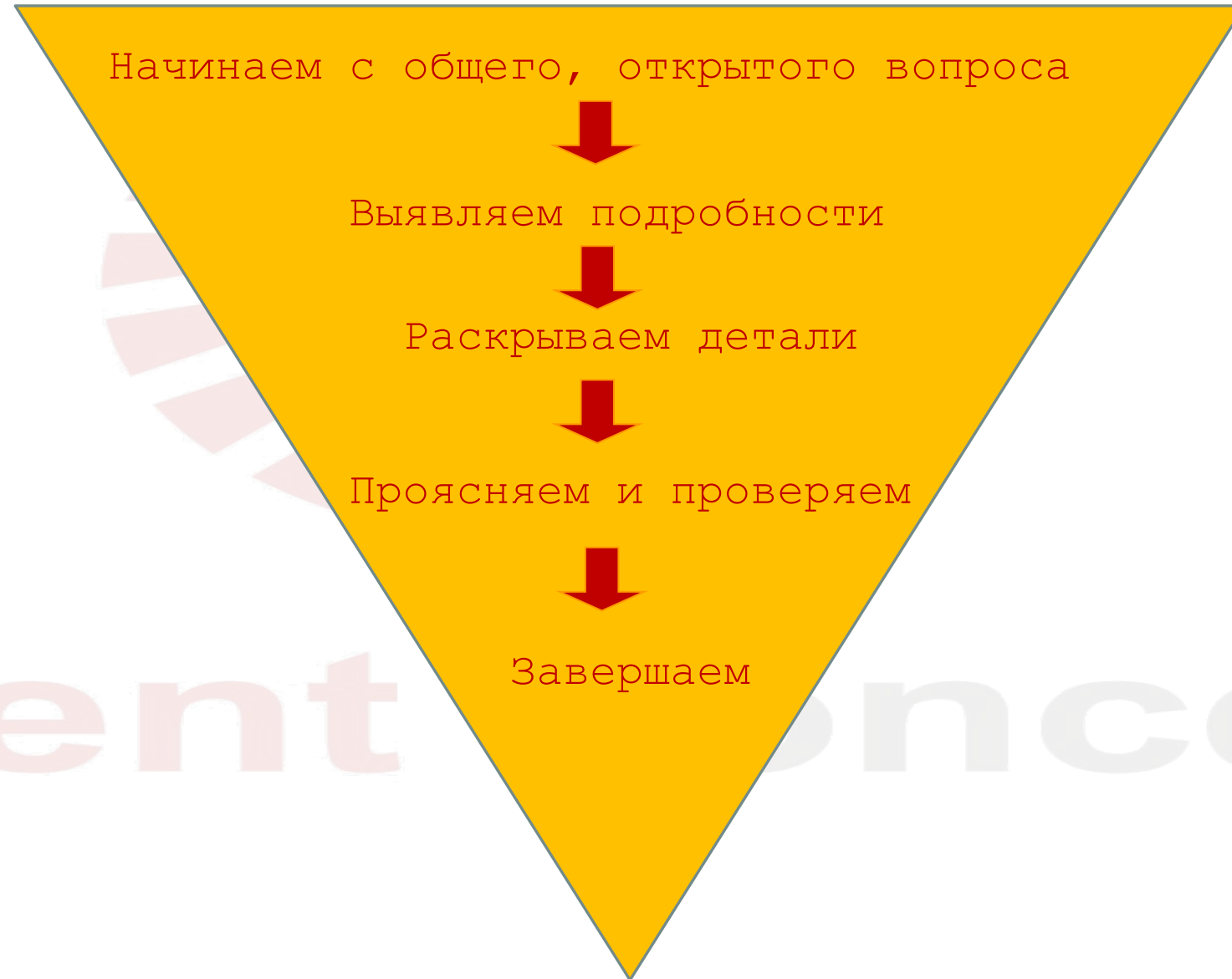
T

Задача,
которая
стояла перед
НИМ

Действия,
предпринятые
кандидатом



ТЕХНИКА ВОРОНКИ



Ф.И.О. Петров Сергей

Должность: Менеджер отдела снабжения

Вопрос: Расскажите, о ситуации, когда поставленная перед Вами задача была выполнена качественно и в срок?

Ответ: Я работаю менеджером отдела снабжения на производственном предприятии. В прошлом году, согласно графика ППР, у нас был запланирован капитальный ремонт технологического оборудования.

Вопрос: Расскажите, в чем заключалась конкретно Ваша задача?

Ответ: Моей задачей было составить полный перечень необходимых нам деталей, собрать заявки от главного энергетика и механика, и соответственно, закупить все необходимые детали для ремонта заранее.

Вопрос: Расскажите, какие действия Вы предприняли для выполнения поставленной задачи?

Ответ: Начал я с того, что самостоятельно собрал информацию о необходимых запасных частях (производители, количество, размеры и т.д.) пообщавшись с нашими механиками и слесарями, уточнив нашел в интернете контакты не только поставщиков, но и фирм производителей, запросил коммерческие предложения, составил конкурентный лист и предоставил его на рассмотрение руководителю. После недолгих обсуждений мы приняли решение в пользу поставщика N, оговорив все условия (доставка, оплата, сроки) мы заключили контракт, выполнение условий контракта я контролировал путем поддержания постоянного контакта с поставщиком.

Вопрос: Каков был результат? Была ли выполнена поставленная задача?

ОТВЕТ: Запасные части были доставлены в полном объеме и в нужные сроки. С данным поставщиком мы успешно сотрудничаем по сей день.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Оцените собеседника, задав
вопросы по модели STAR



S

T

A

R

orient concept



orient concept

Ф.И.О. Алимова Азиза
Должность: Секретарь-референт

Вопрос: Расскажите, с какой ситуацией Вам было нелегко справиться?

Ответ: Я работаю секретарем-референтом учредителя. Я не владела английским языком и мне было тяжело общаться с представителями отелей. Был случай, что у моего руководителя в гостиничном номере не было зубной пасты, которой он привык пользоваться, в гостинице данной марки зубной пасты не оказалось, а сотрудникам отеля покидать отель в рабочее время было запрещено. Он связался со мной и попросил решить данный вопрос.

Вопрос: Расскажите, какие действия Вы предприняли для выполнения поставленной задачи?

Ответ: Я, находясь в другом городе была вынуждена звонить в отель, в котором он проживал и на ломанном английском языке просить найти в отеле человека, который говорил бы на русском языке. Этим человеком оказался помощник шеф-повара. Разъяснив ему ситуацию, я попросила его вызвать такси и попросить таксиста купить нужную зубную пасту. Руководитель получил свою зубную пасту.

Вопрос: Извлекли ли Вы полезный для себя опыт из данной ситуации?

Ответ: Конечно, во-первых я поняла, что не стоит паниковать, если задача кажется на первый взгляд невыполнимой, нужно рассмотреть все возможные варианты ее решения, во-вторых я осознала, что мне необходимо выучить английский язык.

Вопрос: Как вы используете полученный Вами опыт в своей работе?

Ответ: Да, Английский я, кстати, выучила и активно применяю его в своей работе. Помимо этого я стала по другому воспринимать задачи и поручения, теперь я продумываю каждую деталь до мелочей, например, зная, что у моего руководителя есть определенные предпочтения, я заранее озвучиваю их сотрудникам отеля (аэропорта и т.д.)

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Оцените собеседника, задав
вопросы по модели PARLA

orient concept

ЛИДЕРСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ

КОММУНИКАТИВНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ И ЭМПАТИЯ

УМЕНИЕ РЕШАТЬ КОНФЛИКТЫ

КРЕАТИВНОЕ МЫШЛЕНИЕ, ГЕНЕРИРОВАНИЕ НОВЫХ ИДЕЙ

НАВЫКИ УБЕЖДЕНИЯ, НАВЫКИ ВЛИЯНИЯ

orient concept



**КОММУНИКАТИВНЫЕ
КОМПЕТЕНЦИИ и
ЭМПАТИЯ**

- Умение грамотно выстраивать речь и четко выразить свои мысли
- Умение слушать и СЛЫШАТЬ собеседника
- Умение прислушиваться к проблемам других (сопереживать)

ВОПРОСЫ:

1. Расскажите о ситуации, когда Вам было тяжело найти общий язык с человеком (коллегой, подчиненным, руководителем)?
2. Расскажите ситуацию, когда коллеги обращались к Вам за помощью, советом. Почему именно к Вам?
3. Как часто коллеги, подчиненные обращались к Вам за помощью?
4. Приходилось ли Вам когда-нибудь отказывать в помощи своим коллегам, подчиненным? Опишите ситуацию.
5. Был ли у Вас опыт общения с «тяжелыми» клиентами? Опишите ситуацию. Как удавалось найти общий язык?
6. Опишите ситуацию, когда Вам пришлось изменить что-то в себе, чтобы другому человеку было комфортно общаться с Вами?

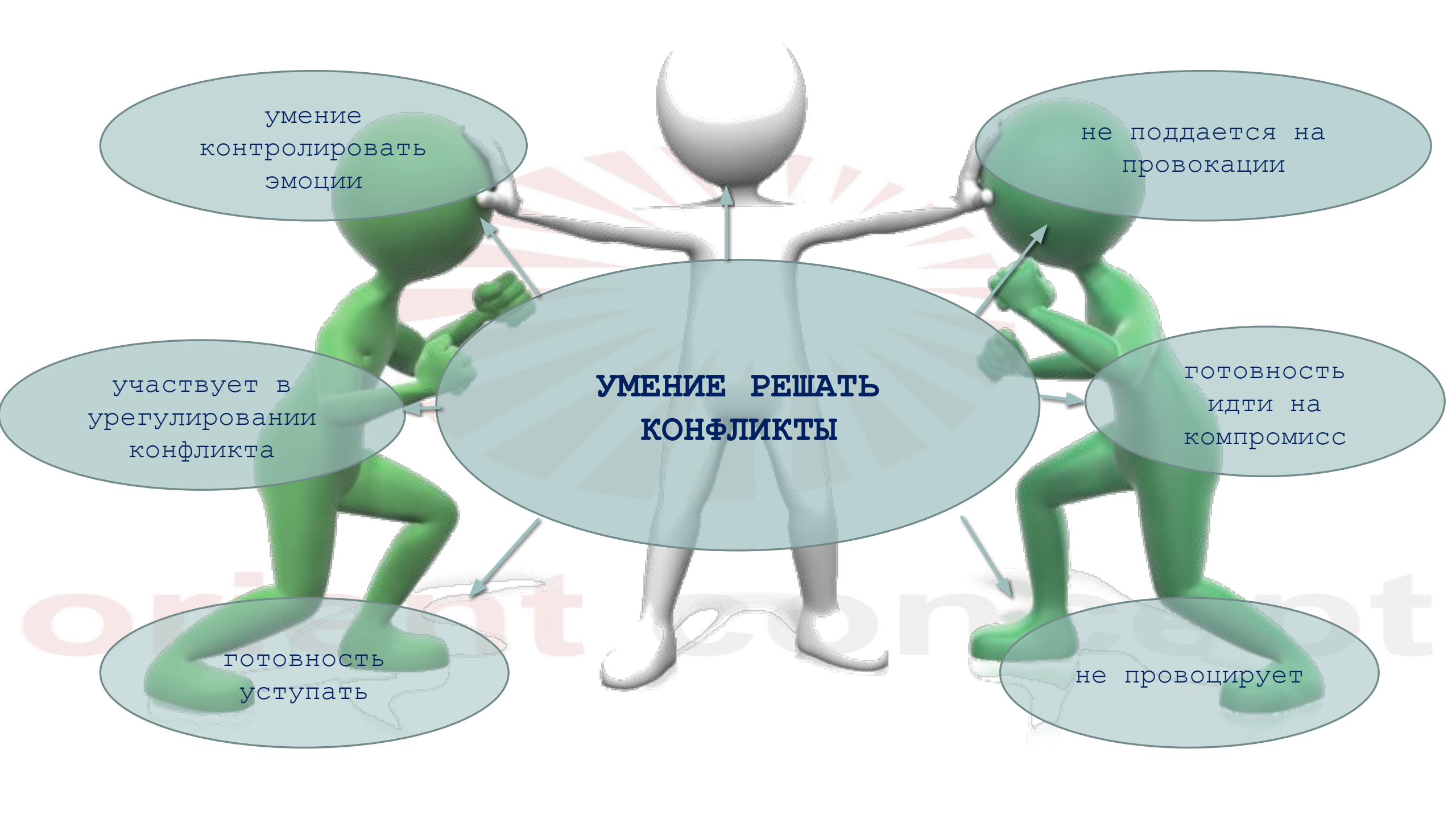
Вакансия: ассистент – переводчик
руководителя
ФИО: Тюрина Кристина

ОЦЕНКА КОМПЕТЕНЦИИ :
Коммуникативные навыки, эмпатия

ВОПРОС: Расскажите о ситуации, когда Вам было тяжело найти общий язык с руководителем?

грамотно выстраивает речь и четко выражает свои мысли, слушает и **СЛЫШИТ** собеседника, прислушиваться к проблемам других (сопереживает) .

ОТВЕТ: Я работала ассистентом руководителя, у которого был весьма тяжелый характер. Первое время он не здоровался со мной, позволял себе повышать на меня голос, особенно его раздражало то, что я говорю довольно медленно и тихо. Сначала мне стало обидно, но потом, проанализировав ситуацию я поняла, что он прав. С тех пор, перед тем, как идти к руководителю и сообщать ему какую-либо информацию, я готовила текст заранее, несколько раз перечитывала его с каждым разом произнося в слух все написанное быстрее и быстрее, я стала говорить чуть громче и увереннее, старалась так же общаться с другими коллегами и партнерами. Спустя какое-то время, руководитель признался, что верил в меня и я делаю успехи, с тех пор он не повышал на меня голос и всегда внимательно слушал.



**Умение решать
конфликты**

- Не поддается на провокации со стороны других людей
- Не провоцирует на конфликт, принимает участие в урегулировании конфликта
- Готов идти на компромисс

ВОПРОСЫ:

1. Расскажите о ситуации, когда кто-то провоцировал Вас на конфликт.
2. Приведите пример из жизни, когда Вам пришлось уступить в чем-то человеку, с которым Вы были не согласны.
3. Возникали ли у Вас когда-либо расхождения точек зрения с руководством, коллегами, подчиненными? Приведите пример из Вашего опыта.
4. Случались ли конфликты между Вашими коллегами? Как Вы реагировали?

МЕТОД ВОРОНКИ:

- Какова была ситуация?
- Что конкретно сделали Вы в данной ситуации?
- Кто еще был вовлечен в ситуацию?
- Каков был результат – что свидетельствует о том, были ли Ваши действия успешными или нет?

Вакансия: менеджер по маркетингу
Ф.И.О: Латипов Фархад

ОЦЕНКА КОМПЕТЕНЦИИ :
Умение решать конфликты

ВОПРОС: Расскажите о ситуации, когда кто-то провоцировал Вас на конфликт?

Не поддается на провокации со стороны других людей, не провоцирует на конфликт, принимает участие в урегулировании конфликта, готов идти на компромисс

ОТВЕТ: Я работал в телекоммуникационной компании менеджером по маркетингу. Наш кабинет был небольшим, а сидело в нем порядка 5 человек, столы стояли довольно близко друг к другу. Мне было весьма неудобно сидеть за своим столом в силу своего роста – 1.80 см. Я немного отодвинул свой стол и коллега сидевший рядом со мной ударился о край моего стола, когда выходил из-за своего. Он начал кричать, что мой стол ему мешает, что я вообще обнаглел и захватил столько места для себя любимого. Я не стал кричать и что-то доказывать ему в ответ, я просто извинился и при нем отодвинул свой стол назад. Позже мой коллега извинился передо мной, рассказал что у него был тяжелый день и мы вместе посмеялись над данной ситуацией.

Анализируя данную ситуацию, я понял, что тоже был не прав. Мне следовало бы спросить у своих коллег не помешаю ли я им и будет ли им удобно.

Теперь, прежде чем открыть окно, включить кондиционер или передвинуть стол, я всегда интересуюсь у людей сидящих со мной, не мешает ли им это.

The diagram features a central light blue oval containing the text 'КРЕАТИВНОЕ МЫШЛЕНИЕ, ГОТОВНОСТЬ К ПЕРЕМЕНАМ'. Six arrows radiate from this central oval to six surrounding light blue ovals, each containing a characteristic of creative thinking. The background includes a faint silhouette of a person's head with gears inside, a lightbulb on the left, and several gears on the right. A large, semi-transparent watermark 'orientationconcept' is visible across the bottom half of the image.

**КРЕАТИВНОЕ
МЫШЛЕНИЕ,
ГОТОВНОСТЬ К
ПЕРЕМЕНАМ**

ВИДИТ НОВЫЕ,
ЭФФЕКТИВНЫЕ
СПОСОБЫ ВЕДЕНИЯ
ДЕЛ

применяет
новшества на
практике

ВИДИТ
ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ
СТОРОНЫ В
ПЕРЕМЕНАХ

подвергает
сомнению
устоявшееся
положение вещей

делиться своими
идеями

быстро
адаптируется в
новых условиях

Продвигает новые решения и идеи

- Драйвит постоянное улучшение, производительность и/или рост
- Эффективно ведет и управляет изменениями
- Подвергает сомнению устоявшееся положение вещей и вдохновляет других пробовать новые идеи / способы работы

ВОПРОСЫ:

1. Расскажите мне о ситуации, когда начальная цель проекта или задания изменилась, и Вы были вынуждены менять направление работы.
2. Когда вам пришлось отойти от стандартного решения, чтобы помочь коллеге внедрить изменения или инновацию.
3. Приведете пример, когда вам удалось внедрить новый, улучшенный способ работы. Как Вы управляли сопротивлением предлагаемым изменениям?

МЕТОД ВОРОНКИ:

- Какова была ситуация?
- Что конкретно сделали Вы в данной ситуации?
- Кто еще был вовлечен в ситуацию?
- Каков был результат – что свидетельствует о том, были ли Ваши действия успешными или нет?

Вакансия: менеджер по закупкам
ФИО: Иванов Александр

ОЦЕНКА КОМПЕТЕНЦИИ :
Продвигает новые решения и идеи

ВОПРОС: Приведете пример, когда вам удалось внедрить новый, улучшенный способ работы. Как Вы управляли сопротивлением предлагаемым изменениям?

Подвергает сомнению устоявшееся положение вещей и вдохновляет других пробовать новые идеи / способы работы

ОТВЕТ: Я работал в агрономической фирме. Мы занимались выращиванием овощей. Мы постоянно сталкивались с проблемой нехватки воды. И так как я много слышал о капельном орошении, я решил предложить нашему руководству изучить более тщательно этот вопрос и начать использовать этот метод. Для этого я прочитал соответствующую литературу в интернете, нашел поставщиков оборудования, связался с ними, узнал расценки. Подготовил Бизнес план, где прописал все возможности данного метода и риски, также поэтапно указал план внедрения на нашем рынке. Встретился также с профессором агрономии из Самаркандского Сельскохозяйственного Института, и рассказал о планах, показал Бизнес план. Выслушал и записал его советы. Предоставил Бизнес План на рассмотрение руководству. Поначалу у них были сомнения, однако я предложил организовать видео конференцию с поставщиками, а также познакомил их с профессором из университета, они подумали и согласились. Меня назначили менеджером проекта. Вот уже 3 года, как эта компания успешно использует капельный метод орошения.

АВТОРИТЕТ,
ХАРИЗМА

аргументирует свою
точку зрения,
основываясь на фактах

оценивает реакцию
окружающих на его
слова, действия

**НАВЫК УБЕЖДЕНИЯ,
ВЛИЯНИЯ**

Интонация,
голос, речь

Умение
подстраиваться и
находить общий
язык с людьми

Умение слышать и
слушать

oriental

**Навык убеждения,
влияния**

- Аргументирует свою точку зрения, основываясь на фактах, подстраивается под других людей, умеет слышать и слушать, пользуется уважением среди коллег, вызывает доверие.

ВОПРОСЫ:

1. Расскажите мне о ситуации, когда Вам приходилось подстраивать свое поведение под другого человека?
2. Расскажите мне о ситуации, когда Ваше мнение было решающим?
3. Приведете пример, когда вам удалось отстоять свою точку зрения?
4. Расскажите мне о ситуации, когда Вам удалось убедить человека поступить вопреки его изначальным намерениям?

МЕТОД ВОРОНКИ:

- Какова была ситуация?
- Каким образом Вам удалось повлиять на нее?
- Какие аргументы Вы привели в пользу Вашей точки зрения?
- Каков был результат – что свидетельствует о том, что Вам удалось убедить человека в чем-либо?
- Какие качества на Ваш взгляд помогли Вам отстоять свою точку зрения?

Вакансия: инспектор отдела кадров
ФИО: Бурыгина Лариса

ОЦЕНКА КОМПЕТЕНЦИИ :
Навык убеждения, влияния

ВОПРОС: Приведете пример, когда вам удалось убедить Вашего руководителя (коллегу) поступить вопреки его изначальным намерениям?

Аргументирует свою точку зрения, основываясь на фактах, оценивает свое влияние на окружающих, и находит точки влияния на людей

ОТВЕТ: Я работала инспектором отдела кадров в фармацевтической компании. Одна из наших сотрудниц собиралась в отпуск по беременности и родам, однако наш руководитель хотел уволить ее. Я была в корне не согласна с этим и не раз объясняла ему, что это противоречит действующему законодательству, но он не хотел слушать. Тогда я решила «обыграть» эту ситуацию с другой точки зрения: у нашего директора была единственная дочь, которую он очень любил. Я предложила ему представить, что было бы, если бы кто-то поступил с ней так, как он планирует поступить с беременной сотрудницей. Это произвело на него достаточно сильное впечатление и буквально на следующий день он изменил свое решение касательно увольнения. Сотрудница ушла в отпуск по беременности и родам, с сохранением места работы.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

ОПРОС 360 градусов:

- КАКОВЫ ДОЛЖНОСТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ?
- С КАКИМИ ОТДЕЛАМИ и РАБОТНИКАМИ, партнерами, клиентами, поставщиками ВЗАИМОДЕЙСТВУЮТ., по каким вопросам?
- Опишите свой рабочий день.
- Кто в подчинении? Как Вы контролируете свой персонал?
- С какой документацией работаете? Какие отчеты готовите?
- Кому подчиняетесь? Как отчитываетесь за проделанную работу?
- С какими программами, системами, базами данных работаете?



SDG TRADE

ЦЕННОСТИ

это то, что важно для человека,
моральные принципы, отражение его я,
мировоззрения, личных целей

КОРПОРАТИВНЫЕ ЦЕННОСТИ



Ориентация на клиента



Общество



Уважение к людям



Результативность



Сотрудничество



Лидерство



Честность



Качество



Инновации

КОРПОРАТИВНЫЕ

добровольно
разделяемые
убеждения и
реализуемые
общения
организации.

ЦЕННОСТИ

– это
воспринимаемые
сотрудниками
ценности,
принципы взаимоотношений,
в правилах, нормах, языке
при функционировании

Они служат **критерием норм и правил поведения** человека в организации, и являются **условием для совместного эффективного труда.**



Стремимся к лидерству

Достигаем поставленные цели и ведём за собой, а не следуем за другими.

Мыслим как предприниматели

Постоянно ищем новые идеи и умеем принимать решения в ситуации неопределенности.



Работаем в команде

Работаем на один общий результат. Относимся к коллегам с уважением и всегда стремимся помочь

Постоянно развиваемся

Развиваем потенциал наших сотрудников и помогаем развиваться клиентам, предлагая наши технологии, знания и опыт.



КОРПОРАТИВНЫЕ ЦЕННОСТИ
IA
Alfa-Bank



orient concept

КОРПОРАТИВНЫЕ ЦЕННОСТИ = ЦЕННОСТИ РАБОТНИКА

Для того, чтобы Компания
ДОСТИГАЛА УСПЕХОВ,

необходимо, чтобы

КОРПОРАТИВНЫЕ ЦЕННОСТИ

совпадали

с ЦЕННОСТЯМИ работников



orient concept

КОРПОРАТИВНЫЕ ЦЕННОСТИ = ЦЕННОСТИ РАБОТНИКОВ



ВОПРОС:

**ЧТО НЕОБХОДИМО
ДЕЛАТЬ ДЛЯ ТОГО,
ЧТОБЫ КОРПОРАТИВНЫЕ
ЦЕННОСТИ
СОВПАДАЛИ С
ЦЕННОСТЯМИ
РАБОТНИКОВ?**

concept

ПОТЕНЦИАЛ **ЧТО ЭТО И** **КАК ЕГО ОЦЕНИТЬ?**



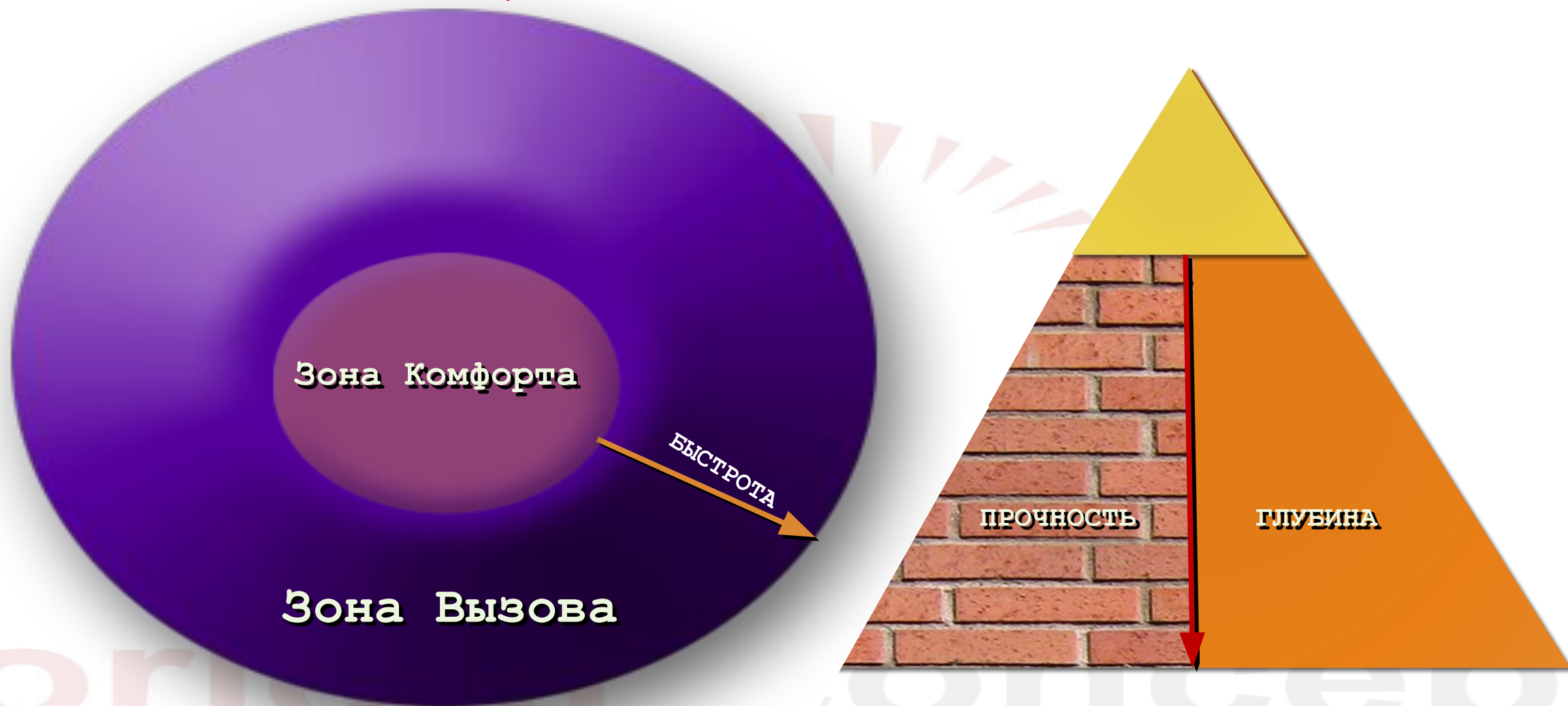
**Потенциал – это
существенный и наиболее
уязвимый аспект оценки**



orie

cept

ЧТО ТАКОЕ ПОТЕНЦИАЛ? ..



Потенциал – это возможности развития способностей

Способности обнаруживаются *в быстроте, глубине и прочности овладения способами и приёмами некоторой деятельности* и являются внутренними психическими регуляторами, обуславливающими **возможность их приобретения.**

...КАК ОЦЕНИТЬ БЫСТРОТУ, ПРОЧНОСТЬ И ГЛУБИНУ? ... КАК ОЦЕНИТЬ ПОТЕНЦИАЛ?

Оценить способность работника вырасти на 2 уровня выше в течение 4-6 лет.

Сравнить способности работника с его коллегами на том же уровне.

orient concept

ЭТО ОЗНАЧАЕТ, ЧТО ВЫСОКОПОТЕНЦИАЛЬНЫЙ РАБОТНИК ДОЛЖЕН ОБЛАДАТЬ
КЛЮЧЕВЫМИ КАЧЕСТВАМИ:

- быстрота, глубина и прочность овладения

знаниями, умениями и навыками

- Быстрая адаптация и гибкость и готовность к переменам

- Умение слышать и слушать

- Быть открытым к критике и обратной связи

- Желание и готовность выходить из зоны комфорта

- Системное и стратегическое мышление

ЕСЛИ КАНДИДАТ ГОВОРИТ – Я
ЭТОМУ НАУЧУСЬ, ИЛИ Я ЛЕГКО
ОБУЧАЕМ



НЕ ВЕРЬТЕ!

ЕСЛИ ОПЫТА ОБУЧЕНИЯ В
ПРОШЛОМ НЕТ, ЗНАЧИТ НЕ
БУДЕТ И В БУДУЩЕМ!!!!



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

orient concept