

HR

HR

Талант в море
офисного
планктона

**Формула
«М+Я+У+К»**

Как отличить талант от подделки?

Специальные методики оценки и отбора

Молодые таланты: проблемы и решения кандидатов

- Молодые таланты на российском рынке труда: постановка проблемы
- Практика работы с молодыми талантами в крупных международных компаниях: возможности и уроки для российского бизнеса

Что такое «талант»? Формула «МЯУК»

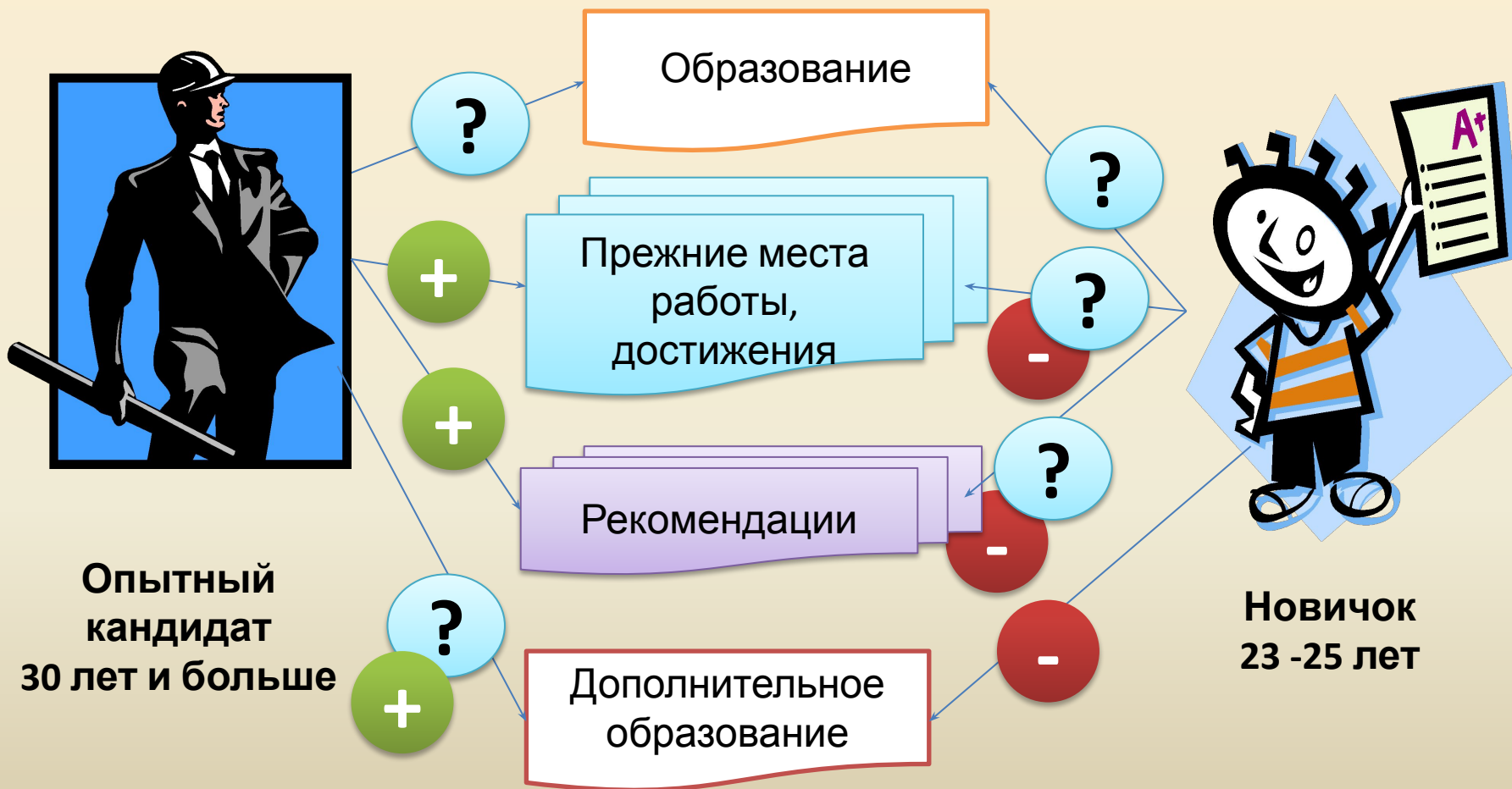
- Что такое талантливый работник? Формула «МЯУК»:
- Оценка слагаемых таланта
- Чек-лист оценки таланта

Оценка таланта при отборе кандидатов: специальные методики

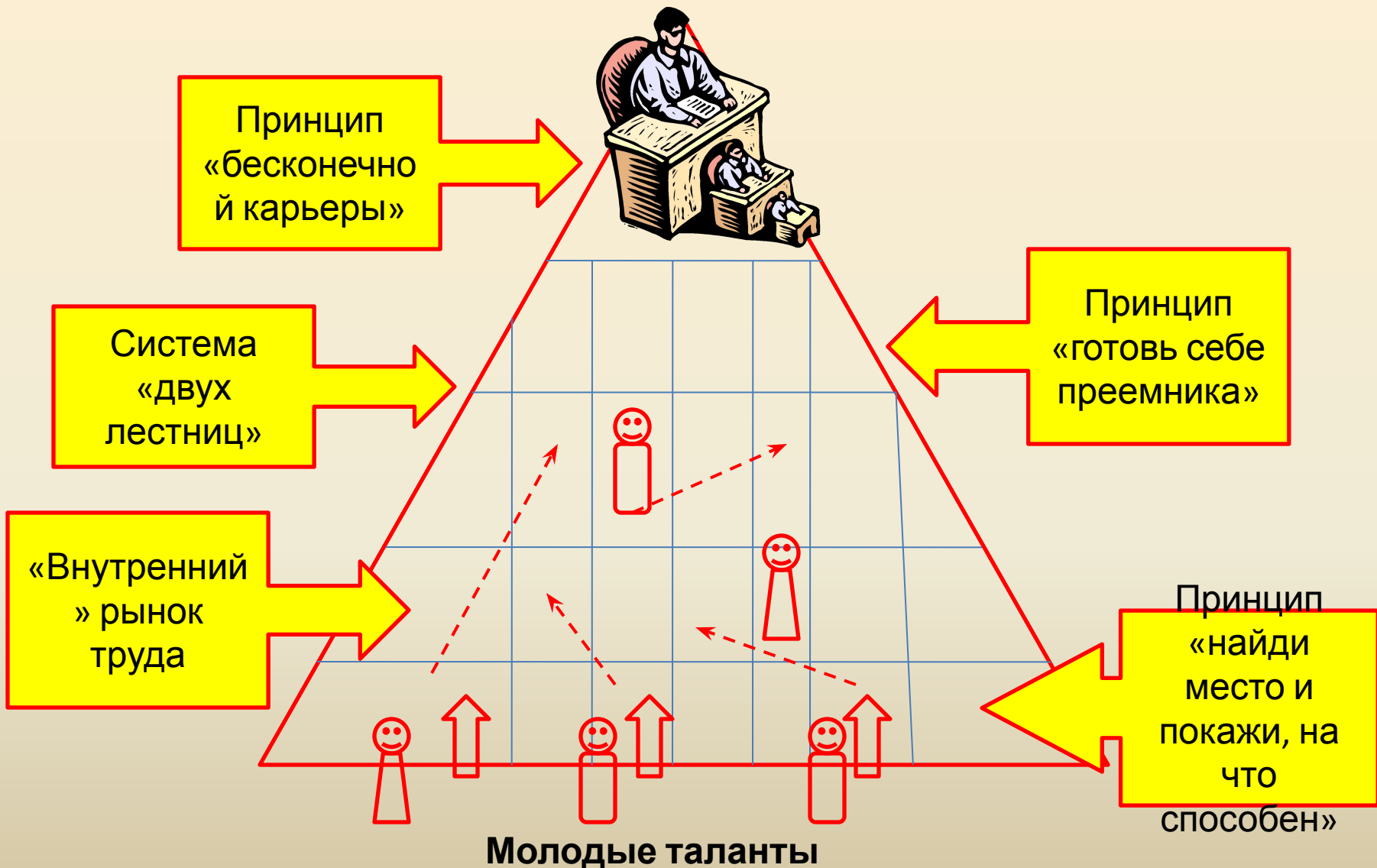
- Анализ резюме
 - Анализ резюме методом Шерлока Холмса: читаем между строк
 - Восстановление биографии кандидата: графический метод
 - Контент-анализ резюме
- Оценка составляющих таланта в процессе интервью
 - Подготовка интервью
 - Характерные признаки таланта и его симуляции
 - Выявление лжи

Проблема привлечения молодых талантов:

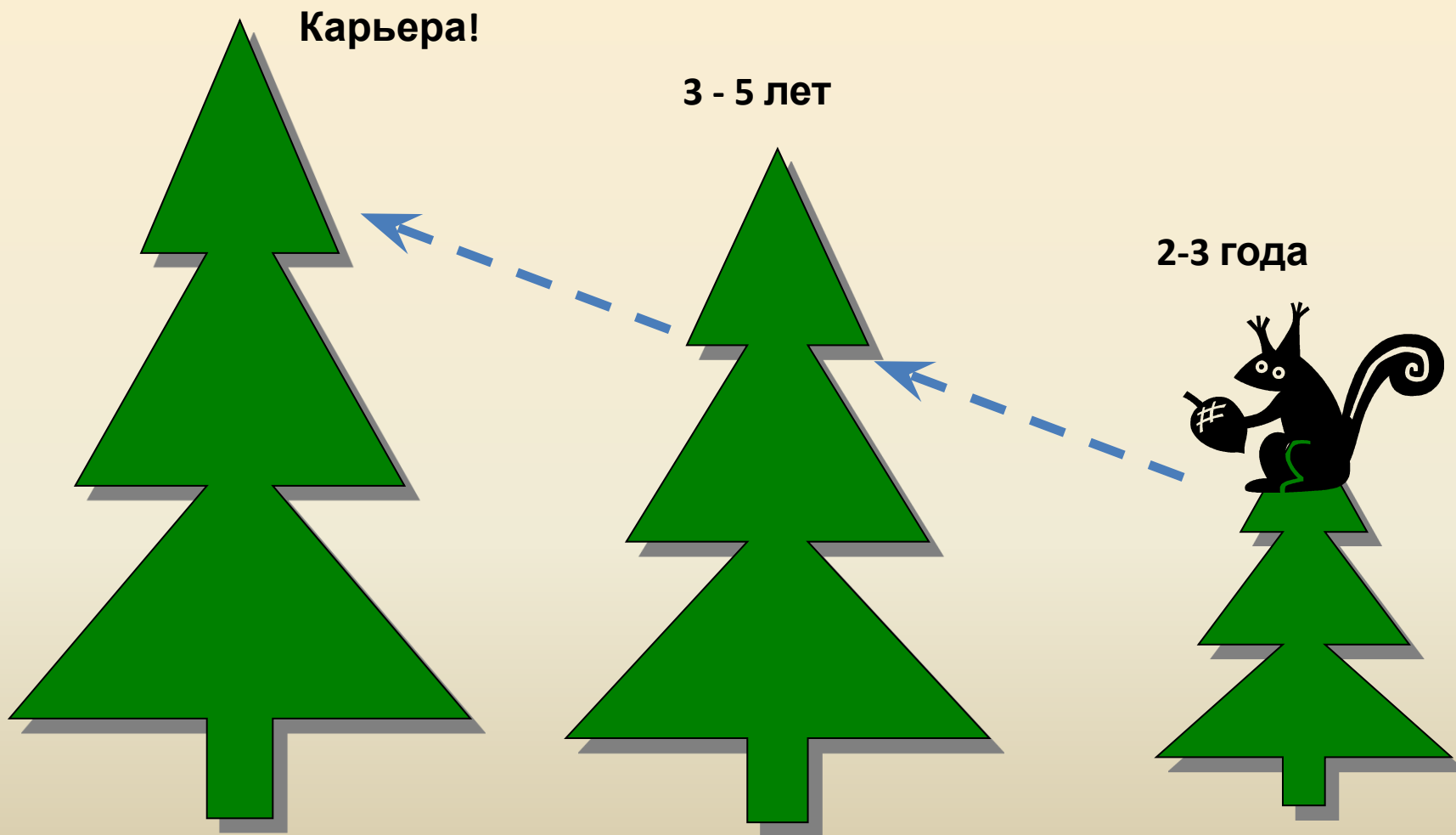
до 35 лет ты работаешь на своё резюме, после 35
резюме работает на тебя



Современная международная модель (инвестирование в персонал, внутренний рынок труда)



Карьера «с ветки на ветку»



Что делать с молодым талантом: Зона ближайшего развития

Что делать:

- Давать работу в зоне компетентности
- Учить в зоне ближайшего развития

Что НЕ делать:

- Выталкивать в зону некомпетентности
- Постоянно держать в зоне компетентности

**Зона некомпетентности
(не справляется)**

Зона
ближайшего
развития
(справится с
помощью
наставника)

**Зона компетентности
(справляется
самостоятельно)**

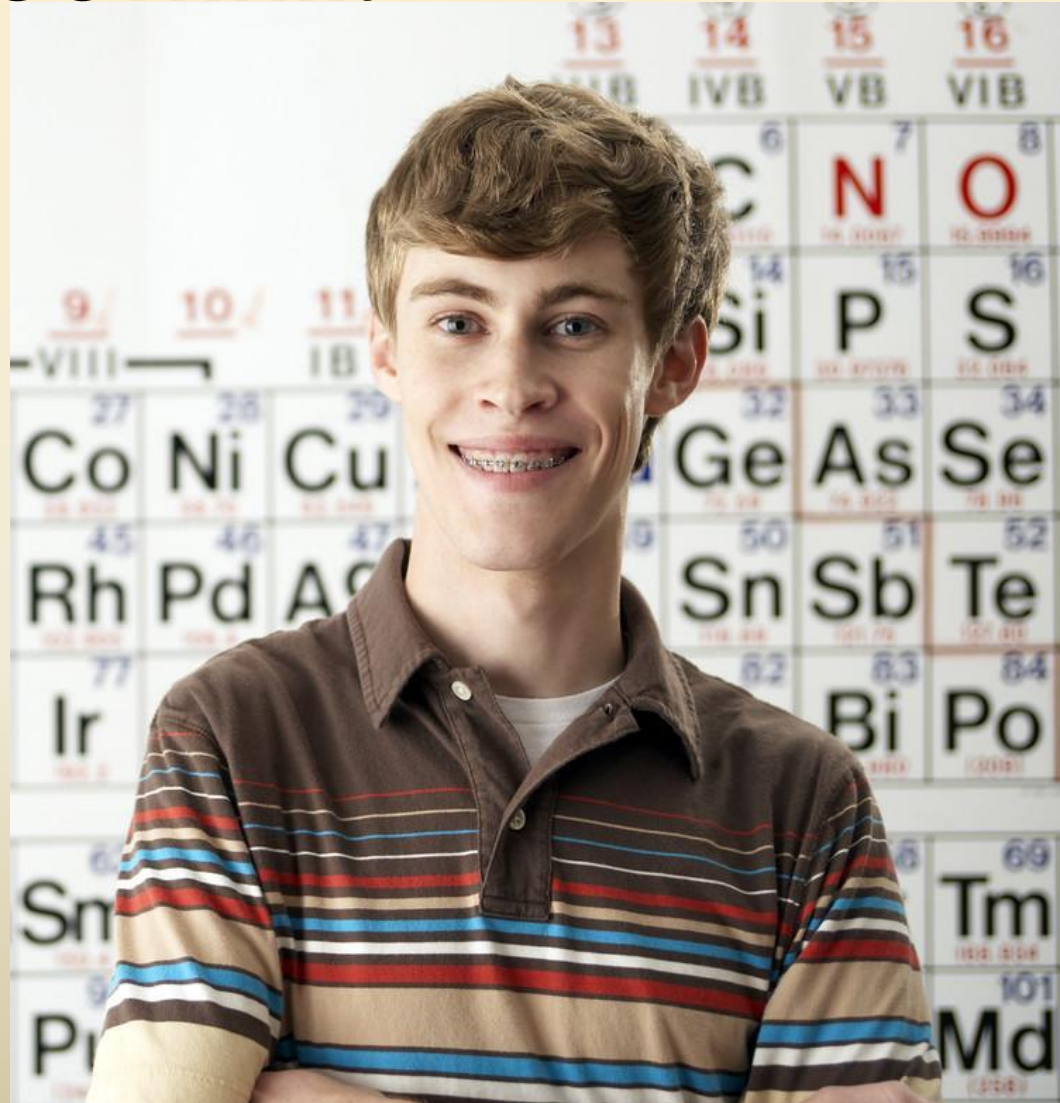


Лев
Семёнович
Выготский

Что такое талантливый работник?

Формула «М+Я+У+К»

- М – мотивированный
- Я – яркий
- У – умный
- К – корпоративный (кооперативный, командный)



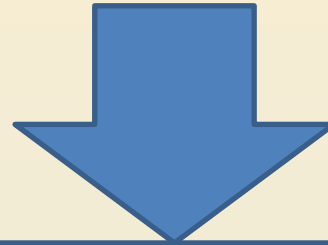
Узел таланта

Мотивированный



Яркий

Умный



Корпоративный

Всю мою жизнь я видел настоящими героями только людей, которые любят и умеют работать.

Максим Горький

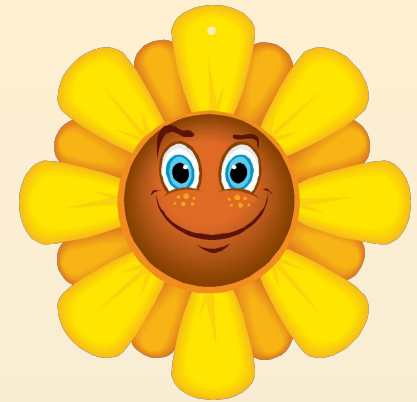


М – мотивированный

- Вялый, не заинтересованный
- Нет особых достижений
- Не важно, чем заниматься
- Не проявляет инициативы
- Ждёт, когда дадут задания и предоставят ресурсы
- Работает от звонка до звонка
- Мотивация на увлечения или семью
- Специально задерживается, работает в выходные и афиширует это
- Пытается состояться в Компании с помощью политических интриг

- Даже в юном возрасте имеет явные достижения
- Больше интересуется содержанием работы, чем условиями
- Охотно берётся за новые задачи
- Видит проблемы и берётся за решения
- Сразу - высокая продуктивность
- Задерживается на работе по собственной инициативе и не акцентирует это

Я – яркий



- Ничем особым не выделяется среди других кандидатов
- Стандартная биография (учился – работал)
- Говорит штампованными, стандартными фразами
- Позиция «чего изволите» (во всём соглашается с интервьюером)
- Не слишком интересен как собеседник (хочется побыстрее закончить интервью)
- Неуёмное хвастовство

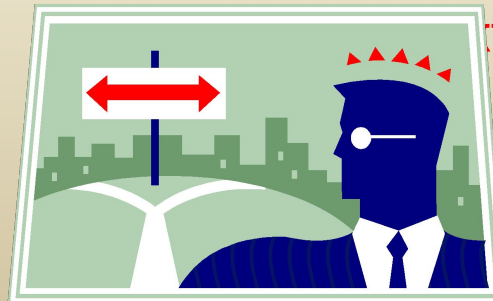


- Привлекает внимание, запоминается
- Отличается от «серой массы» кандидатов
- Имеет необычные факты в биографии
- Имеет и отстаивает свою точку зрения
- Интервью получается длинным (хочется разговаривать с кандидатом)

У- умный

- Капитан Очевидность: говорит общеупотребимые банальности
- Предлагает стандартные решения из учебника, не вникая в детали ситуации
- Наобум использует прошлый опыт
- Абсолютно уверен в собственной состоятельности и правоте
- Спит на тренинге

- Оригинальные, неожиданные суждения
- Предлагает решения, соответствующие ситуации
- Вникает в тонкости
- Применяет прошлый опыт с учётом разницы ситуаций
- Любопытный
- С удовольствием воспринимает новое, сразу пытается применить на практике



К – корпоративный + кооперативный (командный)

- Держится особняком
- Пытается самоутвердиться за счёт других
- Конфликтует с равными по должности, открыто пренебрежителен к нижестоящим, угодлив перед вышестоящими
- Пытается сделать карьеру за счёт политических интриг
- Подчёркнутые заявления о «командности» и «интересах фирмы»

- Охотно контактирует с другими, стремится помочь
- Доброжелательный, открытый
- Охотно участвует в общих проектах, командной работе
- Одинаково доброжелателен с сотрудниками независимо от должностной позиции
- Не подчёркивает и не акцентирует своей приверженности и лояльности



Из реального резюме девушки 23

лет:

Достижения:

в течении семи месяцев, в результате проявленной инициативы, упорства и самообучаемости, стремления к работе на конечный результат, взятию на себя ответственности и принятию новых инновационных решений завоевано уважение и авторитет у руководства и коллег, фактическое назначение на должность заместителя руководителя по внутренней работе компании.



Комментарий:

За 7 месяцев работы в компании....



Метод Шерлока Холмса в отборе персонала



- **Воссоздавай по деталям целостную картину событий (дедукция).**
- **Собирай максимум данных.**
- **Важно не только то, что ЕСТЬ, а и то, чего НЕТ (принцип не лающей собаки).**
- **Не верь первому впечатлению. Очевидное далеко не всегда правильно.**
- **Создавай и проверяй гипотезы.**
- **Будь экспертом, наращивай знания.**

Что нам даёт резюме?

Явная информация

- Личные данные (возраст, семейное положение, адрес)
- Образование (основное и дополнительное)
- Места работы
- Опыт работы: обязанности, достижения
- Разное (увлечения, другая информация)

Скрытая информация (читаем между строк)

- Частота смены мест работы
- Динамика карьеры
- Отсутствующая информация (напр., пропуски)
- Смена отраслей и специальностей
- Что считает своими достижениями
- Сомнительная информация, возможные присвоения и преувеличения
- Аккуратность, грамотность, лексика
- Структура текста резюме

Биографический метод в оценке кандидатов (пример 1)

Год рождения 1982

Образование высшее. Окончил Московский авиационный институт в 2003 г.

Опыт работы:

2003 – 2009 гг. ООО «Техкомплект», реализация промышленного оборудования.

2003 – 2004 – менеджер по продажам

2004 – 2006 – старший менеджер по продажам

2006 – 2009 – начальник отдела продаж, в подчинении 5 человек.

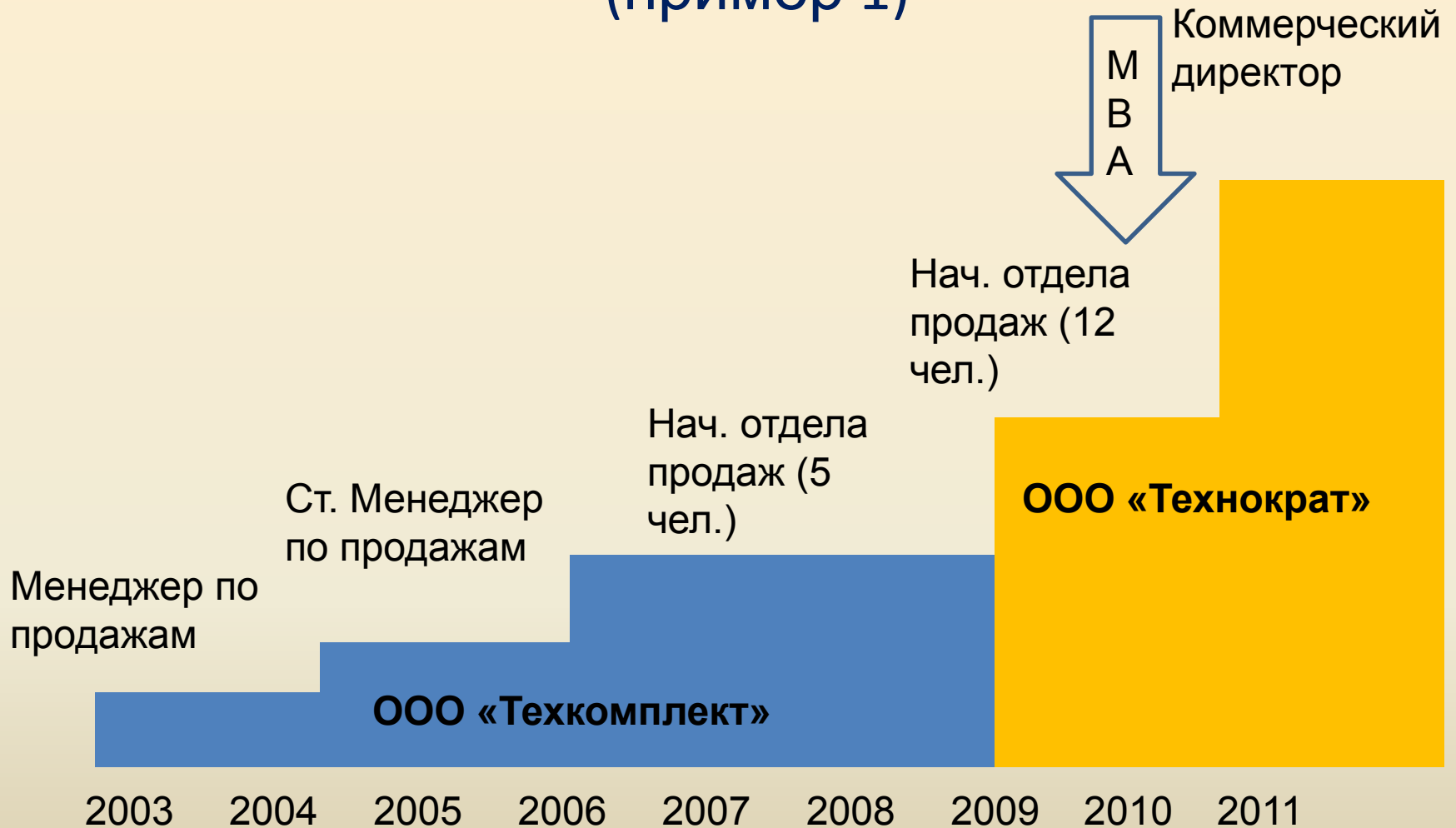
2009 – по наст. время ООО «Технократ», реализация промышленного оборудования.

2009 – 2010 - начальник отдела продаж, в подчинении 12 человек.

2010 - по наст. время коммерческий директор, в подчинении 38 человек.

Дополнительное образование: 2010 г. – ГУ Высшая школа экономики, МВА по специальности «Маркетинг и управление продажами»

Биографический метод в оценке кандидатов (пример 1)



Биографический метод в оценке кандидатов (пример 2)

2010 – 2011: **ООО «Негрус»** (розничная торговля аудио-, видео- продукции, печатные издания) **Генеральный директор**

создание с "нуля" торговой розничной компании (аудио-, видео-, печатная продукция): 10 розничных павильонов, средний ежемесячный оборот 1,5 млн. руб.

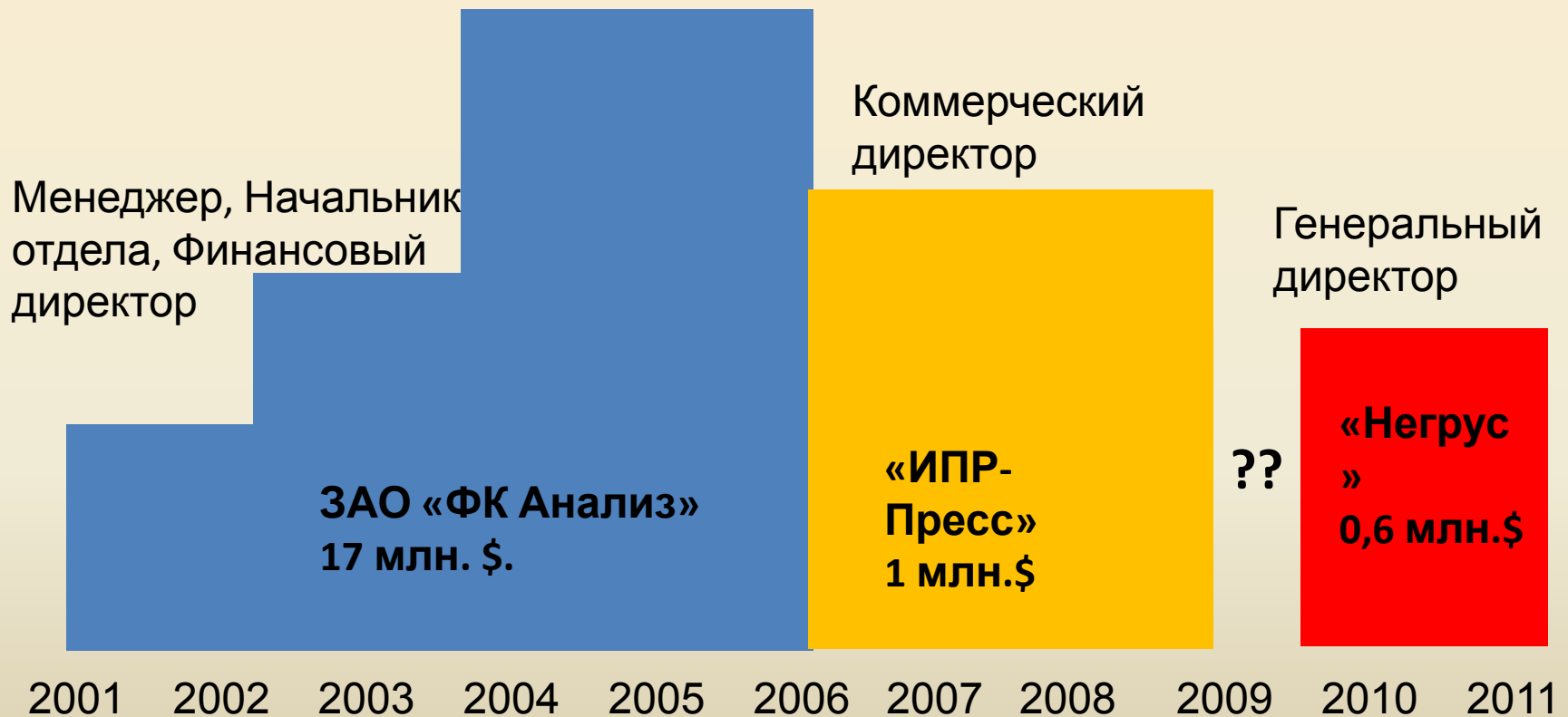
2006 – 2009: **Издательская группа «ИПР-Пресс»** (издательство, рекламная деятельность) **Коммерческий директор**

Создание с "нуля" и руководство издательской группой полного цикла, составление и ведение бюджета, выведение действующих проектов на новый качественный уровень, разработка концепций новых изданий. Годовой оборот более 1 млн.\$

2001 – 2006: **ЗАО «ФК Анализ»** (оптовая торговля пиломатериалами, ТНП, нефтепродуктами, промышленным сырьем) **Менеджер, Начальник отдела, Финансовый директор**

Результаты работы и достижения: Годовой оборот 17 млн. \$.

Биографический метод в оценке кандидатов (пример 2)



Контент-анализ резюме

- Выделить в тексте единицы, соответствующие проверяемой гипотезе (подтверждающие или противоречащие)
- Подсчитать количество тех и других.
- Сравнить.



Контент-анализ резюме: «словарь» PR-щика

- ✓ Анализ
- ✓ Бизнес-процессы
- ✓ Бизнес-планирование
- ✓ Концепция
- ✓ Оптимизация
- ✓ Политика
- ✓ Построение
- ✓ Разработка
- ✓ Реализация
- ✓ Стратегия
- ✓ Система
- ✓ «С нуля»
- ✓ Эффективность
- ✓ Планирование и контроль



«РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ «С НУЛЯ» КОНЦЕПЦИИ
ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ ОПТИМИЗАЦИИ ПОЛИТИКИ БИЗНЕС-
ПЛАНИРОВАНИЯ»

Контент-анализ резюме (пример 1)

2009 - 2012

Сеть салонов офисной мебели «Глайдер» Директор по продажам

Основные функции и обязанности:

- Организационное проектирование отдела продаж
 - Разработка и реализация стратегии продаж
 - Разработка стратегии компании на рынке
 - Оптимизация структуры компании
 - Оптимизация бизнес-процесса продаж
 - Внутренний аудит
 - Разработка системы обучения и мотивации персонала
 - Оценка и контроль деятельности персонала
 - Переговоры с поставщиками
 - Ассортиментная и ценовая политика
 - Анализ рынка
 - Внедрение системы активных продаж
 - Увеличение объемов продаж
 - Разработка концепции и открытие салона класса Hi-End
- внедрение корпоративной информационной системы

Контент-анализ резюме (пример 2)

2006 - 2012

ООО «Мясоперерабатывающий завод»

Исполнительный директор

- Организовал выпуск продукции с "ноля" до 1 млн \$.
- Провёл полное техническое переоснащение мясоперерабатывающего производства.
- Разработал проект, подготовил договоры, заказал оборудование ведущих зарубежных фирм, организовал монтаж, пуско-наладочные работы и ввод его в эксплуатацию.
- Опыт работы с проектными, подрядными и субподрядными строительно-монтажными организациями при проектировании и строительстве нового консервного цеха с тремя консервными линиями проектной мощностью 45000 усл. банок в смену.
- Вывел предприятие из периферийного в лучший мясоперерабатывающий завод в области.

Как разоблачить PR-щика

- ✓ **Фиксируйте** в резюме и речи кандидата моменты, вызывающие сомнения, уклончивые ответы
- ✓ **Будьте въедливы.** Добивайтесь точных и конкретных ответов на ваши вопросы
- ✓ **«Приземляйте» вопросы и ответы.** Не давайте кандидату уходить «в облака»
- ✓ **Создавайте провокационные ситуации**
- ✓ **Выражайте корректные сомнения** в честности кандидата

Как разоблачить PR-щика: примеры

- **Определение стратегии (напр., развития фирмы).**

Вопросы: Перечислите главные положения вашей стратегии развития фирмы. Какие из них были реализованы? В какие сроки? Кто участвовал в реализации? Что удалось реализовать полностью, а что – нет? В каких направлениях вы столкнулись с наибольшими трудностями?

- **Оптимизация (структуры, бизнес-процессов, ...)**

Вопросы: В чём состояла оптимизация ...? В каком состоянии находилось ... до оптимизации, и в каком – после её завершения? Каковы количественные результаты оптимизации (выраженные в деньгах, времени, людских ресурсах или других показателях)?

Как разоблачить PR-щика: примеры

- **Проведение маркетинговых исследований, сегментация рынка, позиционирование продукта.**

Вопросы: Какие исследования проводились, какие методы использовались? Основные выделенные сегменты рынка, их возможности и особенности. Позиция вашего продукта на рынке (в соотношении с продуктами ваших конкурентов).

- **Определение ценовой политики.**

Вопросы: Сформулируйте вашу ценовую политику. Какие альтернативы были? Ценовая политика ваших конкурентов.

Оценка деловых и личных качеств новичка (примеры)

Качества	Проверка
Отношение к работе	<ul style="list-style-type: none"> • Просьба прийти на работу в выходной день • Просьба задержаться после окончания рабочего дня • Просьба выполнить «непрофильное» поручение
Организаторские способности	Поручение отправить письмо по такому-то адресу. Можно с курьером, но начальник занят и не может это организовать
Коммуникабельность	Задание принести документ из юр. отдела без объяснений, где он находится и к кому обращаться
Организованность, точность	Просьба явиться на совещание в 17.15.
Восприятие задачи	Поставить задачу в общем виде, не устанавливая правил выполнения и сроков реализации
Способность расставлять приоритеты	Поставить несколько «разноуровневых» задач, не устанавливая порядка выполнения и приоритетности

Проверяем честность

кандидата

Почему люди лгут в резюме и на собеседовании?

- ✓ Пытаются скрыть информацию, которую считают негативной.
- ✓ Искажают факты, которые считают порочащими.
- ✓ Присваивают себе опыт, результаты и дела, которые считают важными для получения работы.

О чём чаще всего лгут в резюме и на собеседовании?

- ✓ Личные данные: возраст (уменьшают), семейное положение (женщины).
- ✓ Образование (купленные дипломы, выдают незаконченное за законченное, лгут о повышении квалификации и курсах).
- ✓ Навыки (чаще всего преувеличивают знание иностранных языков и опыт работы с компьютером).
- ✓ Места работы и причины их смены (скрывают негатив, придумывают убедительные причины).
- ✓ Выполняемые обязанности и достижения (подгоняют под требования).

Четыре способа лжи

- Ложь упущений (Забыл!!!!)
- Ложь предательства (Они – плохие!!!!)
- Ложь приукрашивания (Я – самый лучший!!!!)
- Ложь заимствования (Это всё сделал Я!!!!)

Ложь, исходящая из уст человека, характеризует его в большей степени, чем «правда».

Роберт Хайнлайн