

КОМПЕТЕНЦИИ

февраль 2015

научно-практический журнал об
управлении и развитии персонала

Доверие при подборе и управлении персоналом
Обучение руководителей: актуальность, мотивация,
стратегия и методы

Работа с вузами как источник привлечения персонала.
Некоторые аспекты организации

Нет денег - нет работы. Или наоборот? Говорим о
мотивации в условиях ограниченного бюджета

Энциклопедия эффективного собеседования.
Учимся задавать вопросы

Global Assessment Trends Report 2014 : IT-системы в
HR, мобильные устройства и социальные сети

III ВСЕРОССИЙСКИЙ HR-ФОРУМ

ОПТИМИЗАЦИЯ ЗАТРАТ НА ПЕРСОНАЛ • 2015

25–27

**марта 2015 г.
г. Москва**

Среди ключевых вопросов:

- особенности трудового законодательства и юридические риски в процессе сокращения персонала;
- оптимизация компенсационного пакета и обновление системы оплаты труда;
- перераспределение нагрузки сотрудников в период тотального снижения затрат на персонал;
- преодоление коммуникационных барьеров и снижения негатива по отношению к непопулярным решениям руководства в условиях сокращений;
- а так же вопросы, связанные с точностью планирования в условиях бюджетных ограничений.



люди и
коммуникации

rwс

Организатор

Генеральный партнер

По вопросам участия обращайтесь:

+7 (495) 979 58 49
info@pcg-event.com

www.optimization-conf.com
www.facebook.com/pcg.event

Место проведения: г. Москва, БЦ «Белая площадь»

Москва, 26-27 марта, 2015

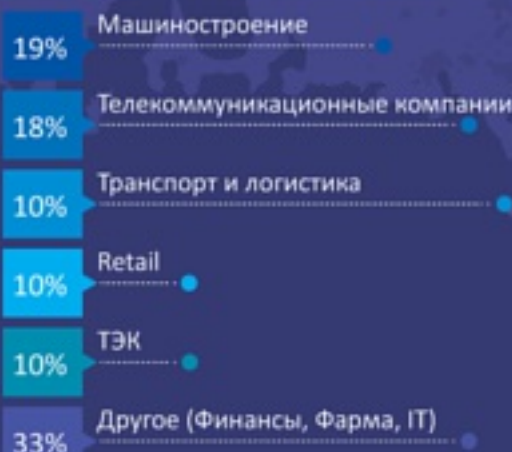
прими компетентное решение **Quorum**

X НАЦИОНАЛЬНЫЙ ФОРУМ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

ВНУТРЕННИЕ КОММУНИКАЦИИ ДЛЯ БИЗНЕСА 2015

**Системный подход к достижению бизнес-целей компании.
Повышение эффективности на волне оптимизации**

Спикеры Форума «Внутренние коммуникации для бизнеса - 2014» в разрезе отраслей



В чем уникальность Форума «Внутренние коммуникации для бизнеса - 2015»?

- Две параллельные сессии с мастер-классами и инсайдерской информацией;
- Представлена целая серия мастер-классов, только успешные решения, проверенные практикой, и личный опыт из первых уст;
- В рамках личной встречи вы получите у экспертов советы и консультации по вопросам внутренних коммуникаций в компании.

Кому стоит посетить Форум - 2015:

- Директору по внутренним коммуникациям
- Специалисту по внутренним коммуникациям
- Руководителю внутренних коммуникаций
- Директору по связям с общественностью
- Руководителю пресс-центра
- Директору по организационному развитию

Участники Форума «Внутренние коммуникации для бизнеса - 2014» в разрезе должностей



Основные темы Форума «Внутренние коммуникации для бизнеса - 2015»

- Повышение эффективности на волне оптимизации
- Системный подход к достижению бизнес-целей компании
- Стратегические функции внутренних коммуникаций, влияющие на бизнес-результаты компании
- Инновационные инструменты внутренних коммуникаций: как они помогут достигнуть целей компании?
- Как вовлекать различные аудитории во внутренние коммуникации?
- Как измерить эффективность внутренних коммуникаций в результативности компании?

Новый формат проведения Форума позволяет рассмотреть две горячие актуальные темы

Будут представлены ранее не освещавшиеся темы и вопросы для обсуждения

Вы познакомитесь с лучшими практиками внутренних коммуникаций в различных отраслях бизнеса

Возможность присутствия в один день на 2-х Форумах в кругу коллег



Сергей
НОВИКОВ,
РОСАТОМ



Екатерина
ТЫШКОВСКАЯ,
ВЫМПЕЛКОМ



Ольга
ШАЛАЕВА,
СЕВЕРСТАЛЬ



Евгения
МОГИЛЕВА,
COCA-COLA
HELLENIC RUSSIA



Карина
ОСИПОВА,
ЛЕУА МЕРЛЕН
ВОСТОК



Анна КАРЕЕВА,
ФГУП ФЯО
«ГКХ»



Виктор АНОШКИН,
НОРДАВИА-
РЕГИОНАЛЬНЫЕ
АВИАЛИНИИ



Анастасия
РОСТОВЦЕВА,
LILLY



Людмила
ТРЕЙСТМАН,
КАМАЗ



Ольга
БРОННИКОВА,
ABBYY



Мария МАЛЬЦЕВА,
ХЕНДЕ МОТОР
МАНУФАКТУРИНГ
РУС



Дмитрий
ЕФРЕМОВ,
ПОЧТА РОССИИ

Тел.: + 7 (495) 789-38-17

www.quorum.guru/vk2015k/

10th Compensation & Benefits Forum Russia-2015

Что делать компаниям в условиях экономической турбулентности для повышения эффективности персонала?

8-10 апреля 2015 Москва
Ренессанс Монарх Центр

КЛЮЧЕВЫЕ ТЕМЫ ФОРУМА:

- Как экономическая ситуация и законодательные изменения влияют на рынок труда и сферу С&В? Тренды и прогнозы 2015
- Оптимизация расходов и эффективная мотивация персонала в условиях быстро изменяющихся экономических реалий
- Как при небольших бюджетах сформировать оптимальный пакет бенефитов для ключевых сотрудников?
- Нематериальная мотивация как альтернативный инструмент удержания и стимулирования персонала
- Внедрение, оценка и повышение эффективности различных инструментов С&В

Специальный день Форума (8 апреля 2015)
НОРМИРОВАНИЕ ТРУДА И ЧИСЛЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА
В течение этого дня эксперты и практики из ведущих российских компаний поделятся своим опытом и ответят на вопросы аудитории

прими компетентное решение®
Quorum

Global Forum
www.globalforumfactory.ru

www.quorum.guru/cbc15

Среди спикеров форума:



МИНИСТЕРСТВО ТРУДА
И СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



СИСТЕМА



NORILSK NICKEL



АТОМЭНЕРГОМАШ



Северсталь



РОСНЕФТЬ



УРАЛСИБ



МИРАТОРГ



CHERKIZOVO
GROUP QUALITY FROM FARM TO FORK



УБЕР



БАЛТИКА
пивоваренная компания

VOLGA-DNEPR AIRLINES

Волга Днепр



VALENTA



VimpelCom



НИИ ТРУДА



Альфа-Банк

TELE2



THE LINDE GROUP

Конфаз



SuperJob

Журнал для T@D и HR

**Журнал
"КОМПЕТЕНЦИИ"
- это бесплатный
ежемесячный
он-лайн журнал
для
HR и T @ D
сообщества.**

**Подписка и
распространение
неограниченное и
бесплатное
Подписаться
можно на нашем
сайте
HR-MEDIA.RU**



Об оптимизме и мотивированности

Здравствуйте, Уважаемые Читатели!

Обсуждая календарь мероприятий на 2015 год с коллегами, я неожиданно для себя обнаружил, что календарь ничем не хуже предыдущих лет. Удивительно, подумал я: мы (не только я, но и многие мои знакомые) ожидаем каких-то не очень радостных изменений, но планируем свою деятельность, как ни в чём ни бывало. Это отличный маркер высокого оптимизма и мотивированности.

Кстати о мотивации. Тема вечная и всегда востребованная, не будет исключением и 2015 год. Если нас действительно накроет волна сокращений, то проблема поддержания и развития мотивированности оставшихся сотрудников будет остра. Ровно потому, что свалившийся на них дополнительный функционал может демотивировать. Если же волны сокращений не будет, то этот вопрос просто останется на прежнем уровне актуальности, а он никогда не был низким.

Такая же ситуация сложится в вопросах компетентности и адаптированности. То есть в любом случае, потребность в качественном персонале останется. Компании, которые это осознают, воспользуются ситуацией как трамплином для повышения конкурентоспособности, те же, кого «минует чаша сия» действительно окажутся в кризисном состоянии. Прав я или нет – жизнь покажет!

А пока представляю Вам журнал "Компетенции" февраль 2015!

Ваш главный редактор Алексей Широкопояс (Алекс).

В этом выпуске:

T@D-энциклопедия

- 8 Обучение руководителей: актуальность, мотивация, стратегия и методы

тренд

- 12 Работа с вузами как источник привлечения персонала. Некоторые аспекты организации

тактики и практики HR

- 17 Доверие при подборе и управлении персоналом

тактики и практики HR

- 24 Как сделать так, чтобы цели организации сотрудников совпали?

компетенции руководителя

- 26 Нет денег - нет работы. Или наоборот? Говорим о мотивации в условиях ограниченного бюджета

компетенции рекрутера

- 31 Энциклопедия эффективного собеседования. Учимся задавать вопросы

калейдоскоп

- 36 Как подобрать площадку для конференции



В этом выпуске:

HR-исследования

- 39 Global Assessment Trends Report 2014 :
IT-системы в HR, мобильные устройства и
социальные сети

СОБЫТИЯ

- 51 «Премия HR-бренд-2015»

СОБЫТИЯ

- 53 «Фестиваль лучших HR-проектов»

СОБЫТИЯ

- 57 «Фасилитация стратегических решений в
эпоху неопределенности»

СОБЫТИЯ

- 60 Неу!Ехро 2015 – II-я ежегодная конференция
и выставка по мотивации, корпоративному
здоровью и эффективности

СОБЫТИЯ

- 58 Конференция SNCE станет масштабным
мероприятием для рынка коммуникаций в
социальных медиа

инфографика

- 49 Как справиться с плохим весенним
самочувствием ?
8 марта! Что дарить ? Кто и как отмечает





Обучение руководителей: актуальность, мотивация, стратегия и методы

Знания, которыми обладает коллектив компании – является важной частью человеческого ресурса, обеспечивающего конкурентоспособность компании. Поэтому важность процесса обучения персонала недооценивать не стоит. Есть ли различия между обучением рядового персонала и топ-менеджеров, а также, какие нюансы должен непременно учитывать тренер – рассмотрим в этой статье.

Актуальность обучения руководителей, а есть ли проблема?

Как бы ни банально это звучало, но учиться должны все и всегда, независимо от количества имеющихся дипломов, отработанных лет трудового стажа и «громкого» названия должности.

Это обеспечивает соответствие нарастающим требованиям рынка. Интересным является следующее: при прочих равных условиях среди двух компаний конкурентное преимущество принадлежит той, где сотрудники демонстрируют большую готовность учиться и развиваться.

Однако опрашивать всех «под одну гребенку» на всевозможные курсы и тренинги – не стоит. Да, всех можно научить полезным и необходимым знаниям, но подход к обучению различных уровней сотрудников компаний должен быть специализированным.



Алексей Широкопояс,

**главный редактор
журнала
"Компетенции"**

**"..при прочих равных
условиях среди двух
компаний
конкурентное
преимущество
принадлежит той, где
сотрудники
демонстрируют
большую готовность
учиться и развиваться"**



...именно «ученик» в андрагогике является основной движущей силой...

В частности, если речь идет о руководящем звене, то не нужно рассматривать обучение, как банальное преподнесение определенной информации. Основным является не только усваивание руководителем полученных знаний, но и определенное переосмысление задач, которые они (знания) помогают решать.

Но также своей (руководящей) роли в данном процессе. В этом случае совершенно справедлива аксиома Дюшарма: «Если человеку погрузиться в определенную проблему достаточно глубоко, он сможет увидеть себя, как часть данной проблемы».

Хорошо, если получая новые знания, человек, занимающий руководящую должность, мысленно примеряет ее на себя: осознавая, что местами он бывает неправым в отношении с подчиненными, концентрируется на не ключевых моментах и т.д. Особенности нашего времени: динамичность современного бизнеса, меняющиеся со скоростью света условия, цели, обстоятельства – все это приводит к тому, что руководителю необходимо постоянно обучаться, чтобы оставаться «актуальным». При этом лучше, если это будет разноплановый подход к получению знаний – коучинг, курсы, «деление» опытом и т.д.

Почему некоторые руководители отказываются от обучения?

Руководителей, которые отказываются от процедуры обучения наотрез, можно условно разделить на две категории:

- Те, которые по определенным причинам не могут обучаться именно сейчас;
- Те, которые уверовали в собственную незаменимость и гениальность, считая, что дополнительное обучение им ни к чему.

Что нужно делать в этом случае и нужно ли что-то делать вообще – вопрос спорный. Судите сами, многие представители «первой» категории изыщут возможность для саморазвития в перспективе и успешно наверстают упущенное. А вот напыщенные «всезнайки» рискуют остаться не у дел. В любом случае, саморазвитие – это личное дело каждого взрослого человека.

Кто будет обучать: педагог, тренер или преподаватель?

Суть андрагогической модели обучения заключается в том, что в отличие от детей – взрослый ученик несет большую ответственность как за выбор необходимых ему знаний, так и за достигнутые результаты. Получается, что именно «ученик» в андрагогике является движущей силой, а «учитель» выступает скорее координатором в данном образовательном процессе.

Однако не нужно перекладывать ответственность за обучение руководителей на них же самих, координация это хорошо, но как же сделать ученика движущей силой? С этими вопросами не работают ни педагоги, ни преподаватели (в классическом – ВУЗовском понимании). Вот тут и появляется новая андрагогическая специальность – тренер. Он сочетает в себе профессии: менеджер – координатор проекта по обучению, «продавец идей», психолог, учитель - андрогог и пр.



Человек должен понимать практическую пользу от предстоящего обучения

Рассмотрим основные особенности «взрослого» обучения:

- У человека должно присутствовать желание или хотя бы осмысленная необходимость обучения;
 - Человек должен понимать практическую пользу от предстоящего обучения;
 - Мощным «образовательным» стимулом является необходимость в принятии важных самостоятельных решений.
- Польза от обучения взрослого человека будет лишь в следующих случаях:
- Если он действительно осознает важность и необходимость данного процесса,
 - Если он активен и любопытен;
 - Если он участвует в процессе, привнося неоценимый вклад своим собственным опытом.

Обучение и саморазвитие для руководителя не самоцель, а только фактор успеха

Начнем с того, «зачем» руководителю нужны новые знания:

- Для принятия верных управленческих решений;
- Для построения новых стратегических целей;
- Для успешного решения актуальных бизнес-задач;
- Для того чтобы делиться знаниями с соответствующими подразделениями компании и т.д.

Руководитель, который не только стремится получать новые знания, но и умеет ими пользоваться – незаменим. Однако далеко не все сочетают в себе эти умения. Принято считать, что хорошего руководителя можно «заполучить» двумя способами: наняв на работу опытного профессионала-управленца или же «выучив» имеющегося руководителя до необходимого уровня.

На деле оказывается, что лишь постоянное развитие и обучение является дорогой к успеху. Говорить об успешности любого обучения в компании, можно лишь при наличии системного подхода к процессу получения знаний. #

Что подарить на 8 Марта?



ДАРИ! ДАРИ! ДАРИ!



Сертификат в салон красоты



Тюльпаны



Чехол на iPhone



Машины



Открытку ручной работы



Котенка или щенка



Термокружку



Изделие из белого золота



Путевку на море



Конфетки

ДАЖЕ НЕ ДУМАЙ



Говорящую мягкую игрушку



Розы



Носки



Пылесос, утюг и прочую бытовую дребедень



Брелоки



Фартуки с интересными картинками



Крыс



Открытки с уже написанными стихами



Тапки



Наборы для душа





**Виктория Хавкина,
руководитель кадровой
службы компании «Трионис»**

**Работа с вузами как источник
привлечения персонала.**

**Некоторые аспекты
организации**



Что делать с дефицитом кадров в узкопрофессиональной сфере ?

Столкнувшись с дефицитом кадров на предприятии, особенно если речь идёт об узкой профессиональной сфере, руководитель нередко принимает решение о сотрудничестве с вузами для привлечения в компанию молодых специалистов.

Рассуждения обычно строятся следующим образом:

1. На рынке специалистов нет, те кто есть, к нам не хотят, а те кто хотят, слишком дорого стоят.

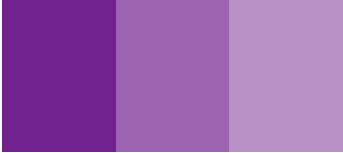
2. Рынок труда становится рынком кандидата, а не работодателя. Грядёт кадровый голод, выходит на рынок сложное поколение Y. Про это пишут в журналах по управлению персоналом, и рассказывают на конференциях (аргумент для компаний, где эйчару оплачивают обучение).

3. Давайте привлечём талантливую амбициозную целеустремлённую молодёжь, и сами всему научим. Они будут гореть на работе за малые деньги, стремясь освоить профессию. Искать молодёжь будем в профильных вузах.



Компания Trionis — ведущая сельскохозяйственная компания Российской Федерации, партнер на рынке кормовых добавок и ветеринарных препаратов.

В отделе технического сервиса Trionis работают кандидаты ветеринарных наук по птицеводству, свиноводству и КРС. Менеджеры по продажам имеют профильное образование и практический опыт работы в сельском хозяйстве.



Как связаться с представителем ВУЗа

Таким образом, предпосылкой начала работы с учебными заведениями является дефицит кадрового ресурса. К этой мере прибегают не от благополучия.

Данный источник имеет право на жизнь, однако работа с ним отнюдь не так проста и дешева, как это обычно представляется в начале пути. Не претендуя на глобальную экспертность в данном вопросе, приведу несколько личных практических наблюдений, которые, возможно, помогут кому-то из моих коллег.

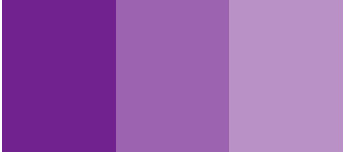
Решив связаться с представителем вуза, уполномоченным принимать решения и допускать вас к студентам, вы обнаружите, что до него не так легко добраться. Как минимум, у него есть секретарь, обычно довольно нелюбезный, и вот этому секретарю вы и будете объяснять, для чего ей переключать вас на проректора.

Хороший способ – адаптировать под ваши цели существующую на предприятии технику продаж. Там есть и прохождение секретаря (попробуйте формулировку «это начальник отдела кадров «...» по вопросу трудоустройства выпускников»), и обработка возражений, и достижение договоренности о личной встрече. Приятным побочным эффектом станет то, что вы начнёте относиться к ежедневному труду ваших менеджеров по продажам с большим уважением. То, что вы будете делать – проще чем продажа. Информация о специальностях студентов, ФИО и телефонах должностных лиц есть в открытом доступе на сайтах учебных заведений.

В процессе работы вы можете столкнуться с ситуацией, которая вас удивит. Администрация вузов, главной целью которых является как раз подготовка востребованных рынком труда специалистов, может препятствовать встрече работодателя и студента, вплоть до формулировки «агрессивная политика работодателя». Более логично было бы, на мой взгляд, если бы специалисты деканатов сами инициировали сотрудничество с коммерческими организациями и устраивали студентов на работу по специальности курса с четвертого. Однако представители администрации могут демонстрировать незаинтересованность в сотрудничестве, если оно не подкреплено материальными стимулами.

Будьте готовы к переговорам о материальной помощи вузу в какой-либо форме. Лучше этот вопрос согласовать со своим руководством до визита в учебное заведение. Цена вопроса может составлять от подарков к спартакиаде и закупки канцтоваров... и до более серьёзных инвестиций.

Встреча с деканом или ректором – это переговоры. У вас должны быть готовы те преимущества, которые получит вуз от сотрудничества с вашей компанией. Сам факт трудоустройства студентов в стабильную организацию может не оказаться аргументом достаточной силы.



Представители вуза, напротив, воспринимают пятикурсника как «готового специалиста» и оценивают его высоко

Помимо вышеуказанного, вам необходимо учесть в перечне расходов компании: стоимость рабочего времени участвующих в проекте специалистов компании; стоимость поездок и командировок (если профильное учебное заведение находится в другом городе); стоимость рекламных материалов и листовок (их должно быть много, они должны быть качественными).

Также учесть стоимость растяжки и стенда, если это студенческая ярмарка вакансий; аппаратура для презентаций (если вдруг у вас нет); представительские расходы. Это для начала сотрудничества.

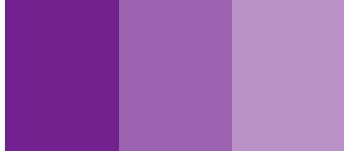
Работа может строиться как выступление перед студентами соответствующих специальностей. Чаще всего это поток, человек примерно девяносто. Девушке-эйчару в одиночку такое количество слушателей вовлечь тяжело. Если нет микрофона и встреча проходит в поточной аудитории, тяжело даже докричаться до задних рядов. Кроме того, нужны какие-то визуальные стимулы, рассказом о компании их внимание надолго вы не удержите.

Поэтому совет – в одиночку с одними листовками в такие места не ходите. Берите проектор с красочной презентацией о компании, коллег мужского пола для моральной поддержки и переноски материалов, побольше красочных листовок, визиток и календарей, не забудьте про аппаратуру для усиления голоса. Обычно презентация проводится перед лекцией или в конце и присутствует кто-то из администрации, так что относительный порядок в аудитории вам обеспечен.

Помимо обращения непосредственно к студентам в форме презентации, есть вариант воспользоваться рекомендациями преподавателей и обратиться к студентам точно. Но тут существуют свои нюансы. Например, ваши представления о перспективном специалисте могут отличаться от представлений преподавателя, всю жизнь проработавшего в государственных структурах.

Есть также такой тонкий аспект, как оценка «стоимости» студента, той ценности, которую он представляет для работодателя. Для представителя работодателя очевидно, что выпускник, будь он хоть семи пядей во лбу, как специалист совершенно «сырой». Его нужно обучать профессии, растить, адаптировать к корпоративной культуре практически с нуля, и равноценная отдача от него будет ещё не скоро. Представители вуза, напротив, воспринимают пятикурсника как «готового специалиста», и оценивают его высоко.

При отборе студентов целесообразно обращать внимание на средний балл выпускника. Это мерило успешности студента в том виде деятельности, которое на данном жизненном этапе является для него основным. Если средний балл у студента дневного отделения посредственный, должна быть уважительная причина (например, совмещение учебы с интенсивной работой по специальности). Все студенты прогуливают лекции, подрабатывают, готовятся к экзамену в последнюю ночь, пишут курсовую за сутки. Но кто-то при этом получает отличные оценки (благодаря интеллекту/ способности договориться с преподавателем/умению получить помощь коллег), а кто-то проваливает сессию. Средний балл – это ориентир, позволяющий хотя бы примерно оценить интеллект/социальную адаптивность молодого человека.



При оценке среднего балла необходимо различать вузы и специальности. Очевидно, что «отлично» для студента мехмата ведущего государственного вуза и «отлично» для студента-платника специальности «экономист-менеджер» коммерческого вуза – это две разные оценки.

Студенты интересующих вас специальностей могут создавать группы в социальных сетях (например, вконтакте), и возникает искушение разместить там объявление о вакансии. Не рекомендовала бы. Ваше любовно написанное предложение о трудоустройстве повиснет на стене между «рефератами на заказ» и «арендой лимузинов на выпускной», и это ещё довольно целомудренный вариант. При этом поток откликов и их релевантность будут исчезающе малыми.

Насытить предприятие кадрами, развешав по стенам листовки/ один раз выступив перед студентами, у вас, скорее всего, не получится. От разового мероприятия откликов будет мало, и в результате действия принципа рекрутинговой воронки эффект может оказаться нулевым.

Особенно это касается IT-специальностей. Нужно также учитывать, что системная работа с вузами – метод достаточно затратный по времени и эмоционально (для исполнителей), денежно (для организации).

Может оказаться, что дешевле, быстрее и эффективнее разместить на HH премиум-вакансию, с указанием, что вы рассматриваете студентов последних курсов.

Чтобы работа с вузами стала эффективной, она должна быть:

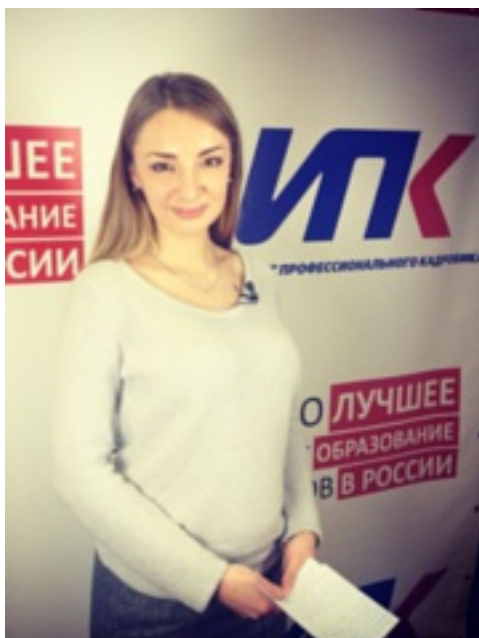
- Системной.
- Многолетней.
- Затрагивать не только выпускной курс, но и предыдущий.

В определённый момент вы можете с удивлением обнаружить, что студентам ваше предложение почему-то не интересно. Несмотря на неплохой для нулевого специалиста стартовый оклад, работу по специальности, готовность работодателя мириться с учебным графиком и увещанные вашими листовками стенды. Объяснить этот феномен я не могу. Возможно, причина кроется в том, что заинтересованные в работе студенты находят её самостоятельно и на старших курсах появляются в вузе только в период сессии.

Перед тем как инициировать комплекс мероприятий, связанных с использованием данного источника, необходимо оценить потребность в персонале и соотнести её с объёмом работы и суммой предстоящих денежных расходов.

Чтобы работа с вузами стала эффективной, она должна быть:

- Системной.
- Многолетней.
- Затрагивать не только выпускной курс, но и предыдущий, чтоб в студенческой среде формировалось представление о вашей компании как о перспективном месте работы. #



**Анастасия Куртиян,
ведущий юрист
Департамента трудового
права
Института
профессионального
кадровика**

**Доверие при подборе и
управлении персоналом**



Основным посредником между работодателем и его работниками является представитель кадровой службы

Доверие – это достаточно важный аспект для полноценного функционирования организации. Говорить о доверии в компании правильно с двух ракурсов: руководителю для эффективного руководства компанией необходимо доверие подчиненных, а персоналу для раскрытия своего профессионального потенциала – доверие со стороны работодателя.

Обоюдное доверие – одна медаль бизнеса, поэтому от правильного построения взаимоотношений между руководством и подчиненными зависит целиком и полностью существование всей компании.

Основным посредником между работодателем и его работниками является представитель кадровой службы: менеджер по персоналу, hr-менеджер, специалист отдела кадров... Название должности такого специалиста не играет роли; фактически такой работник есть некий «мост» между работодателем и персоналом, и именно от его профессионализма в области управления персоналом зависит качество взаимоотношений руководства и подчиненных.

Вне зависимости от численности компании любому руководителю важно наличие слаженной командной работы. И основа такой работы закладывается именно в правильном подборе кадров. Формирование доверия начинается именно с момента, когда соискатель переступает порог компании. Первая беседа – важнейший этап, поскольку от сложившихся переговоров между потенциальным работником и hr-менеджером во многом зависят отношения такого человека с коллективом и непосредственно представителем работодателя. Однако говорить о безоговорочном доверии соискателя к работнику кадровой службы с первых секунд общения невозможно по той простой причине, что вначале любой кандидат хочет убедиться, что это именно та организация, которая ему действительно подходит, ведь работнику придется проводить на работе треть своего времени.

Когда первый этап собеседования позади, можно говорить об установлении некоторого рода доверительных отношений между соискателем и кадровым работником: соискатель фактически доверяет в руки hr-менеджера свою дальнейшую судьбу – именно уже от hr-менеджера зависит состоится ли беседа с руководителем или нет, какая информация будет передана руководителю, в каком «свете» предстанет будущий соискатель.

Принимая на работу нового сотрудника, менеджер тоже оказывает своего рода доверие – от качества работы новичка зависит успех hr в подборе специалистов. Каждый из нас, в свое время уже на стадии оформления на работу, слышал напутственные слова «Я верю в твой успех!», «Наша команда доверяет тебе, и мы надеемся на твою отдачу!», «Мы оказываем тебе высокое доверие, не подведи!» и т.д. При этом не всегда такие слова произносятся руководством, зачастую это как раз и делает специалист hr. Тем не менее, каждый руководитель надеется, что новый игрок его команды окажется отличным работником.



Если руководитель организации не доверяет специалисту в области подбора, то говорить о командном, сплоченном коллективе бессмысленно

По сути, первая цепочка доверия выстраивается следующим образом. Руководитель компании делает ставку на своего специалиста hr службы, т.е. доверяет ему провести первичный этап собеседования, на котором на усмотрение специалиста отсеиваются «ненужные» кадры.

Будущий соискатель, в свою очередь, доверяет в руки hr-менеджера возможность трудоустройства и получения желаемой работы/должности. В конечном итоге при трудоустройстве уже hr-менеджер возлагает на нового работника большую долю доверия: чем лучше, дольше и качественнее будет работать новичок, тем ценнее считается проделанная работа кадровым специалистом.

Предлагаю отступить от вопроса доверия к скорее техническому моменту. Не каждая компания имеет отдельное структурное подразделение, которое занимается только кадровыми вопросами. Есть компании, в которых существует отдел кадровой службы/отдел управления персоналом: распределение обязанностей каждого такого работника происходит внутри отдела, и, как правило, есть отдельный специалист, занимающийся вопросами подбора, аттестации и адаптации новых работников. Есть компании, в которых несколько отделов по управлению человеческими ресурсами: например, кадровое делопроизводство, служба по подбору персонала, служба по аттестации и адаптации работников и др. Как правило, это очень крупные компании – по причине большой численности в организации действуют узкопрофильные структурные подразделения. Однако есть компании (численность обычно не более 50 человек), в которых есть всего один специалист. В таких случаях на него возлагаются обязанности не только по ведению кадрового делопроизводства, но и функции по подбору персонала, адаптации новых работников, проведение их аттестации и пр.

Существуют и такие компании, в которых вопросы в подборе специалистов предпочитают доверять сторонним организациям. На рынке достаточно большое количество рекрутинговых и кадровых агентств, готовых оказать услуги в подборе специалиста любой категории. Немало среди них таких организаций, которые не просто ищут на рынке свободных, безработных специалистов, но и готовых «переманить» у какой-либо компании трудоустроенного работника. В повседневном обиходе такие компании именуются «хантеры» или «охотники за головами».

Тем не менее, независимо от выбранных руководством компании форм, приемов и способов поиска и подбора работников, вопрос о возникновении доверия не снимается. Если руководитель организации не доверяет специалисту в области подбора, то говорить о командном, сплоченном коллективе бессмысленно.

Кроме того, hr-менеджер, осуществляя поиск кандидатов, исходит не только из профессиональных навыков и знаний будущего специалиста, необходимых для занятия определенной должностью, но и исходя из отношений в коллективе, в том числе личных предпочтений непосредственного руководителя.

Личные качества, которые кандидат проявляет в ходе беседы, могут рассказать работнику кадровой службы достаточно многое

В большинстве случаев в предложении вакансии упор делается именно на профессионализм кандидата (его образование, опыт работы и пр.), и никто не будет указывать личные характеристики, за исключением, быть может, общеизвестных формулировок «стрессоустойчивость», «позитивный настрой в работе» и др.

Тем не менее, проводя беседу с соискателем, hr-менеджер всегда обращает внимание на манеру вести диалог, внешний вид, некоторые даже проводят так называемое «стресс-интервью» - будущему работнику при первой встрече создают стрессовые условия. Это, разумеется, не самый лучший способ установить доверительные отношения,

однако если работа изначально предполагает работу в условиях повышенной напряженности, где от умения работника владеть ситуацией и держать все под контролем зависит, порой, жизнь человека (особенно актуально для врачей, пилотов, бортпроводников и т.д.), стресс-интервью можно признать необходимой мерой проверки личных качеств.

Те самые личные качества, которые кандидат проявляет в ходе беседы, достаточно многое могут рассказать работнику кадровой службы: сможет ли новый работник выполнять поручаемую работу, достаточно ли он стрессоустойчив, будет ли такой работник источником конфликтов в коллективе или же будет лидером командной игры и т.д.



Читайте на

WWW.HR-MEDIA.RU

"Топ-6 приложений для поиска персонала. Они найдут сотрудника быстрее и дешевле, чем рекрутинговые агентства"



Именно доверие является гарантией успеха организации, позволяет существенно экономить время при работе и выполнении поручений

Нередко бывают случаи, когда соискатель был приглашен на собеседование по одной вакантной позиции, но в ходе интервьюирования кадровый менеджер приходит к выводу, что такой кандидат может подойти и на иную должность.

Например, собеседование проходит по вакансии помощник юриста, а кандидат по уровню знаний, опыту работы и профессиональной квалификации вполне может подойти на позицию юриста. Задача специалиста по подбору не просто найти подходящего человека, а разглядеть в нем возможный потенциал и, возможно, переориентировать его в профессиональном плане.

Каждый кандидат вверяет в руки hr-менеджера свою возможность трудоустройства, и от того, как менеджер найдет к такому человеку подход, так и сложатся отношения с новым работником.

Как уже было сказано, доверие – важнейший элемент эффективной работы всей компании. Именно доверие является гарантией успеха организации, позволяет существенно экономить время при работе и выполнении поручений. Кроме того, если между руководителем и работником существуют доверительные отношения, то процесс управления трудом такого работника значительно упрощается. Работодателю не нужно лишний раз убеждать работника в правильности принятия им определенного решения, беспристрастности отданного распоряжения, а работник, в свою очередь, может всегда рассчитывать на поддержку руководством выбранной стратегии, на определенную свободу действий при выполнении поручений, отсутствие пристального контроля. Более того, когда доверие между работником и работодателем действительно достигнуто на высоком уровне, работодатель может пойти и на определенные риски, позволяя работнику совершать в процессе трудовой деятельности определенные действия без согласования с руководством.

У работодателя, который действительно заинтересован в развитии доверительных отношений в коллективе, действуют определенные программы адаптации, развиваются системы наставничества для вновь принятых работников.

Культура управления персоналом формируется по мере развития самой компании. Для того, чтобы понять, как действует система управления в организации, необходимо понять ее структуру: какие локальные нормативные акты действуют в организации по вопросам адаптации, какие программы наставничества работают, насколько руководители структурных подразделений вовлечены в процессы управления и развития своих подчиненных. Чем больше таких программ и направлений действует, тем выше качество системы управления персоналом, а значит и выше уровень доверия между работниками внутри коллектива, а также между работниками и работодателем.



Факторы, помогающие установить доверительные отношения внутри компании и организовать процесс управления на высоком уровне

Безусловно, что система управления персоналом не всегда существует как таковая, поскольку у работодателя нет на развитие данного направления денежных средств. В таком случае груз обязанностей по построению системы управления полностью ложится на плечи руководителя компании.

Предлагаем Вам ознакомиться с примерным перечнем факторов, помогающих установить доверительные отношения внутри компании и организовать процесс управления на высоком уровне:

- работники имеют возможность участвовать в управлении организацией;
- работники участвуют в обсуждении важнейших вопросов компании;
- работники могут обращаться не только к непосредственному руководителю, но и к руководителю организации;
- сотрудники имеют возможность самостоятельно принимать решения в рамках исполнения своих должностных обязанностей;
- в организации действуют отлаженные механизмы обратной связи;
- контроль и надзор за выполнением работником своей трудовой функции сведен к минимуму;
- наличие в компании эффективно действующих программ адаптации и аттестации сотрудников;
 - оценивание качества работы проводится на основе справедливых, объективных критериев;
- отлаженный процесс делегирования полномочий;
- готовность руководителей к открытому диалогу с персоналом.

Идеальная модель выстраивания доверительных отношений в компании вне зависимости от уровня субъектов взаимодействия выстраивается при совокупности вышеперечисленных условий.

Каждый работодатель в конечном итоге выбирает сам, что ему действительно нужно и как он готов реализовывать политику управления. Однако не стоит забывать, что доверие – есть основа успешного бизнеса, и чем оно выше, тем больше вероятность процветания компании. #



Тактики и практики HR

**Как сделать так,
чтобы цели организации и
сотрудников совпали?**

Как создать не просто систему мотивации , а выявить реальные склонности, интересы и жизненные цели сотрудников ?

Множество статей написано о том, как найти престижную работу и как успешно пройти собеседование, но редко можно услышать о том, для чего человеку нужна та или иная работа и какой смысл он в нее вкладывает.

Между тем, эффективность работы компании и качество жизни ее сотрудников напрямую зависят от того, насколько способности и интересы сотрудников реализуются в их деятельности. Более того, в мировой практике существуют примеры компаний, в которых когда сотрудники буквально не имеют рабочего места и должности, а занимаются только теми проектами, которые им интересны, хотя это, конечно, актуально не для всех сфер.

Безусловно, стопроцентное совпадение целей сотрудника и декомпозированных до его уровня целей компании – это в большинстве случаев недостижимый идеал, однако это не означает, что к нему не нужно стремиться.

В данном случае задача руководства и HR-службы компании – создать не просто систему мотивации и эффективную систему материального поощрения, а выявить реальные склонности, интересы и жизненные цели сотрудников и постараться их реализовать, конечно, в случае если они соответствуют интересам компании.



Юлия Датиева,

**HR-эксперт,
карьерный коуч**

**"..только внутренняя
мотивация и стремление
к профессиональному
росту и развитию
действительно
подталкивает работника
делать больше,
чем он может"**



Политика внутренней профориентации - когда руководство стремится развивать сотрудников в соответствии с их реальными интересами и возможностями

Н и для кого не секрет, что повышение зарплаты стимулирует сотрудника лишь на короткий период времени, система внешней мотивации типа KPI заставляет подстраиваться и работать на показатели, а хороший коллектив лишь делает приятным времяпрепровождение за чашкой чая.

И только внутренняя мотивация и стремление к профессиональному росту и развитию действительно подталкивает работника делать больше, чем он может. С этой целью в компании может проводиться политика так называемой внутренней профориентации, при которой руководство стремится развивать сотрудников в соответствии с их реальными интересами и возможностями. Такую работу не всегда можно формализовать: в компании должна создаваться атмосфера доверия между сотрудниками, формироваться сплоченная команда профессионалов, внедряться институт наставничества. Ведь нередки случаи, когда сотрудники не решаются поделиться с руководством своими увлечениями и целями, считая это личными вопросами, и упускают при этом массу возможностей, которые могла бы перед ними открыть компания.

Не менее важно изменить свой подход и к найму сотрудников. В расчет должны приниматься не столько формальные достижения и список мест работы, сколько то, насколько заинтересован соискатель в данной конкретной деятельности, ведь большинство соискателей говорят на собеседовании именно то, что от них ожидает услышать HR-менеджер. Подсказкой в данном случае могут быть ответы кандидата на такие вопросы, как: «что вы больше всего любите в своей работе?», «почему вы решили заняться именно этой деятельностью?», «как вы пришли к этому и в чем еще пытались себя попробовать?». Также признаком увлеченного профессионала может быть посещение конференций по соответствующей теме, чтение профессиональной литературы, членство соискателя в профессиональных ассоциациях и пр. Кандидаты не привыкли слышать на собеседованиях подобные вопросы и вряд ли смогут сформулировать при ответе на них.

Вопросы, связанные с результатами работы и перспективами должны подниматься и на ежегодных аттестациях, где сотрудник может не только получить формализованную обратную связь о проделанной работе, но и поделиться своими целями и планами. Это позволяет компании и ее сотрудникам вовремя корректировать взаимоотношения, взаимно подстраиваться под интересы друг друга и следовать общим целям. Такой доверительный подход позволит добиться того, что команда будет состоять из увлеченных профессионалов, готовых работать не только за зарплату, но ради собственного профессионального развития и благодаря интересу к своей деятельности, а значит, позволит приблизить цели сотрудников к целям компании. #



**Людмила Богуш-Данд,
учредитель тренинговой
компании
“Студия управления
временем BogushTime”**

**Нет денег - нет работы. Или
наоборот?**

**Говорим о мотивации в
условиях ограниченного
бюджета**



Нет денег - нет работы. Или наоборот?

Работая со многими компаниями, я заметила одну интересную особенность - есть проблемы, одинаковые для всех. О них слышишь настолько часто, что давно пора подготовить некий стандартный ответ с пробелами для того, чтобы в пробел поставить название компании.

Большая или маленькая, отечественная или международная, каждая компания однажды должна найти ответ на вопрос “как мотивировать сотрудников в условиях ограниченного бюджета”, независимо от того, как хорошо у вас идут дела.

Почему? Потому что оплата труда и всевозможные мотивационные программы относятся к категории расходов и в любом бизнесе они обязательно ограничены. А что делать, если мир меняется, а аппетиты растут вместе с инфляцией? Поэтому сегодня я хочу поговорить о двух вещах: разобраться в том, что же такое “мотивация сотрудника”, и как на нее может компания повлиять.

Мотивация - это не кнут и не пряник, это...

“Мотивация - совокупность мотивов, обуславливающих тот или иной поступок”. Толковый словарь под ред. Д.Н.Ушакова “Мотив - побудительная причина, повод к какому-либо действию”. Толковый словарь под ред. Ефремовой

Мотивация - это собственная личная причина человека, из-за которой он у вас решил работать. И мотивация у него всегда есть, только бывает она разной.

Если вы проведете опросы, то обнаружите, что большинство сотрудников, руководителей и работников отделов персонала уверены в том, что мотивация это что-то, что делает компания для того, чтобы сотрудник хорошо работал. Опаснейшее заблуждение! Загоняющее компанию в ловушку. А результатом этой ловушки обязательно станут корпоративные финансовые затруднения.

Для того, чтобы увидеть эту закономерность самим, вам следует задать себе вопрос, зачем компания берет человека на работу и о чем с ним договаривается? Когда вы даете объявления о найме, то ищете человека для выполнения работы, и как следствие - увеличения дохода и создания прибыли. За это вы обещаете оплатить его труд, причем условия обычно оговариваются сразу, не так ли? Вы проводите конкурс, рассматриваете претендентов, выбираете одного, принимаете на работу, иногда обучаете и ждете результатов.

Проходит время, а результат появляется не всегда, зато вместо результата появляется претензия или жалоба - мало мотивации. Попробуете расспросить - получите список требований, начиная от повышения зарплаты и заканчивая служебным автомобилем на полном корпоративном обеспечении. Пытаясь удержать сотрудника, на которого вы уже потратились, вы принимаете некоторые из этих условий, в надежде получить-таки свой дополнительный доход и желаемую прибыль, но доход не увеличивается, а вот расходы ваши стали больше. Я не буду продолжать рассказывать печальную историю, вы сами можете ее продолжить.

Если у вас возник вопрос о мотивации в условиях ограниченного бюджета, значит у вас в компании работает слишком много людей с ориентацией на входящий поток!

Могу лишь сделать заявление: если у вас возник вопрос о мотивации в условиях ограниченного бюджета, значит у вас в компании работает слишком много людей с ориентацией на входящий поток!

Что болит - о том и говорит...

Человек всегда находится в некоем потоке: в него что-то “входит” и от него что-то “исходит”. Если мы будем говорить о сотруднике, то компания дает ему зарплату, статус, рабочие условия, обучение, социальный пакет (если он есть). И до тех пор, пока человек в компании работает, он всем этим пользуется, а кое-что, например, зарплату и обучение, он вообще уносит с собой. Это называется “входящим потоком” сотрудника. И конечно же, компания, не являясь благотворительным фондом, рассчитывает на получение в обмен ожидаемого результата - назовем его Ценным Конечным Продуктом.

У каждого сотрудника этот результат разный, но он должен быть. Например, от продавца ожидается, что он принесет в компанию доход, продав много товара или услуг на выгодных для компании условиях, а от менеджера по работе с персоналом ожидается, что наймет хороших продуктивных продавцов, способных продавать много и на выгодных для компании условиях.

От главного бухгалтера ожидается, что работа бухгалтерии обеспечит финансовую безопасность компании и быстрые финансовые потоки.

Результат работника всегда можно определить и подсчитать, установив цифровые показатели, и при этом важно понимать, что этот результат должен быть ценным и завершенным, недоделки не принимаются! Это и называется “исходящий поток” сотрудника.



Результат работника всегда можно определить и подсчитать, установив цифровые показатели, и при этом важно понимать, что этот результат должен быть ценным и завершенным



Когда в вашей команде работают люди, понимающие поток производства, у вас никогда не будет проблемы с мотивацией сотрудников

Конечно же, ценность сотрудника для компании определяется количеством и качеством его исходящего потока. Но, увы, вы можете набрать на работу людей, сфокусированных не на том, чтобы произвести свой продукт, а на том, чтобы получить что-то от компании

У себя в компании мы называем таких людей “человек с фокусом на входящий”. Выявить такого человека можно легко уже на собеседовании о найме, потому что обычно его первый вопрос звучит так: “А сколько мне заплатят?”

Человек, сфокусированный на исходящем потоке, спросит у вас: “А что мне нужно будет делать?” Это не значит, что он будет работать бесплатно, но это значит, что он оценивает результаты своего труда и очень хорошо понимает естественную природную связь явлений: сначала результат и потом оплата, а не наоборот! Сначала нужно посадить семена и потом собрать урожай. Когда в вашей команде работают люди, понимающие поток производства, у вас никогда не будет проблемы с мотивацией сотрудников.

Правильный выбор - спокойный сон...

Разница в поведении этих двух типов проста. Если человеку с фокусом на входящий денег не хватает, он приходит к своему руководителю и говорит: “Шеф, жизнь тяжела, цены выросли, ребенок родился, жена не работает - мне нужно больше денег!” А если возникают трудности у сотрудника с фокусом на входящий, то его просьба будет звучать так: “Шеф, жизнь тяжела, цены выросли, ребенок родился, жена не работает - мне нужно больше работы!”

Работник с фокусом на входящий не готов переносить трудности вместе с компанией. Хотя при этом именно он и является источником этих трудностей. Жалобы, манипуляции, саботаж и низкое качество работы - вот, что вы от него получаете. Отсутствие фокуса на свой конечный продукт и непонимание того, как в компании появляются деньги, приводит к тому, что не выполняя свои задачи, он будет приносить вам вместо результата огромное количество оправданий и дополнительных требований. У него всегда найдутся внешние причины для объяснения отсутствия продаж, сотрудников на постах или своевременно подготовленных документов.

В отличие от такого работника, сотрудник с фокусом на исходящий не нуждается в том, чтобы его контролировали, подгоняли или исправляли. Он сам следит за тем, чтобы результат, во-первых, был, чтобы, во-вторых, он был вовремя, и в-третьих, он был качественным и в нужном количестве. Для продуктивного работника проблемы компании означают призыв сделать больше и лучше: он придет к вам с предложением вместо проблемы, он готов подождать, потерпеть, выйти на аврал и сделать работу за кого-то. Единственное, что нужно делать вам - это оказывать им поддержку, помогая производить результаты и вдохновляя к продуктивности.



Как вдохновлять, а не мотивировать?

Сейчас я дам вам несколько практических советов о тех мероприятиях, которые помогут вам внедрить культуру высокой продуктивности, привлекая таким образом в компанию людей с фокусом на исходящий.

1. Ввести точные описания для ценного конечного продукта на каждом рабочем посту. Когда человек понимает, что он должен произвести, создать, сделать, ему гораздо легче осуществить это. Описывая продукт поста, старайтесь использовать существительные - будет легче подсчитать количество.
2. Ввести квоты по продукту для каждого поста - сколько этого конечного результата должно быть создано сотрудником.
3. Ввести графическую оценку труда с помощью статистик поста - строить графики показателей полученных результатов, которые должны быть размещены над каждым рабочим столом так, чтобы все могли их видеть. Заполнение данных может быть ежедневным или еженедельным, а на некоторых постах даже ежечасным. Графики должны показывать количество созданных результатов или выполненных действий.
4. Ввести регулярные координации между сотрудниками при выполнении смежных проектов, а так же регулярные координации "руководитель-сотрудник", на которых должен рассматриваться отчет о выполнении плана прошедшей недели и план на следующую неделю с учетом допущенных ошибок и достигнутых успехов. Для продуктивного сотрудника достаточно одной встречи в неделю, все остальное он способен контролировать сам.
5. Внедрить систему корпоративного планирования от стратегических целей к осуществлению тактических задач с каскадированием до уровня каждого рабочего поста. Любой продуктивный сотрудник способен удерживать "картинку" на месяц вперед, принимать решения и нести ответственность - главное, чтобы было за что отвечать.

Внедрение этих простых рекомендаций позволит вам развивать в сотрудниках способность быть причиной на своем рабочем месте, не отклоняясь при этом от общего курса компании.

Ну, а с теми, кто не в состоянии перестроиться с потребления на производство, лучше расставаться, потому что мотивация - это внутренняя причина что-то делать. И если такой причины у человека нет, вы лишь зря потратите свои усилия и время. Лучше инвестируйте в тех, кто готов работать. Тогда у вас не будет проблем с ограниченным бюджетом. #



**Алиса Дворникова,
начальник отдела по работе
с персоналом
ЗАО «Скинкеа»**

**Энциклопедия
эффективного
собеседования. Учимся
задавать вопросы.**

**На что стоит обратить
внимание в резюме
кандидата
и при собеседовании**





Можно выделить следующие объективные признаки того, что новичок будет испытывать затруднения с адаптацией на рабочем месте

Изначально оценка соискателя происходит по его резюме. По CV можно сделать выводы не только о том, насколько кандидат подходит на вакантную должность, но и провести предварительную оценку того, насколько соискатель сможет адаптироваться в новом коллективе.

Можно выделить следующие объективные признаки того, что новичок будет испытывать затруднения с адаптацией на рабочем месте:

- Возраст выше среднего в компании.
- Уровень образования не соответствует предлагаемой должности.
- Длительный стаж работы на предыдущем месте работы. Чем больше кандидат работал в одной компании с неизменным функционалом (особенно более 5 лет), тем сложнее ему будет адаптироваться на новом месте.
- Несоответствие требованиям вакансии опыта кандидата и выполняемых им ранее обязанностей.
- Несоответствие должности кандидата той, что указана в вакансии (например, сотрудник был специалистом, а претендует на должность руководителя).

Несмотря на эти косвенные признаки на основании только лишь одного резюме нельзя сделать окончательных и однозначных выводов о способностях кандидата к адаптации. Необходимо оценить и другие качества кандидата, которые можно выяснить в процессе собеседования.

Для этого нужно выявить его ожидания по отношению к новому работодателю:

1. В профессиональной сфере, профессиональных интересах;
2. В рамках профессиональной деятельности;
3. В рамках финансовых ожиданий;
4. В рамках социальных ожиданий (ожиданий от коллектива, корпоративной культуры).

По первому направлению вопросами для выявления ожиданий кандидата и его способности к принятию новых условий могут стать следующие:

- Почему вы выбрали данную специальность?
- Оправдались ли ваши ожидания по окончании университета, устраивают ли вас ваши достижения на данном этапе?
- Работаете ли вы по полученной специальности?
- Приведите пример, когда вы могли применить теоретические знания при работе над проблемой?
- Расскажите, как то, чему вы научились, изменило вашу карьеру?
- Приведите пример, когда ваших знаний было недостаточно для эффективной работы. Что вы сделали в данной ситуации?

Энциклопедия эффективного собеседования. Учимся задавать вопросы

Вопросы, касающиеся профориентации позволяют оценить возможный успех адаптации сотрудника в компании на должности и дальнейшую его результативность, . На способность к такого рода адаптации влияют профессиональные знания сотрудника, навыки, профессионально личностные качества , и конечно увлеченность профессией .

Вопросы по второму направлению, раскрывающие ожидания соискателя в рамках его профессиональной деятельности, могут быть следующие:

- Опишите, пожалуйста, ваш обычный рабочий день.
- Как бы вы описали идеального менеджера? Подчиненного? Сотрудника?
- С какими людьми вам трудно/легко работать? Почему?
- Что вам больше всего нравилось/не нравилось в вашей последней работе?
- Опишите, пожалуйста, идеальную обстановку на работе.
- Благодаря каким качествам вы являетесь эффективным сотрудником?
- Каково ваше наивысшее карьерное достижение до настоящего момента? Почему?
- Среди обязанностей, которые, как нам хотелось бы, вы будете исполнять, есть три наиболее важные (перечислить). Каким опытом вы обладаете для решения этих задач?

Вопросы профессиональной деятельности или, иначе говоря, профессионального опыта, помогают определить соответствие профнавыков кандидата требованиям должности. Чем больше выявлено соответствий, тем быстрее пройдет адаптация нового сотрудника на должности.

По третьему направлению, связанному с финансовыми, экономическими ожиданиями, вопросы могут быть такими:

- Какие требования вы предъявляете к заработной плате?
- Как вы представляете себе материальную мотивацию?
- Как вы представляете себе нематериальную мотивацию?
- За какие заслуги, по вашему мнению, сотрудник может быть премирован?

Этот блок вопросов позволит определить, насколько сотрудник сможет разделить систему мотивации вашей компании, соответственно, насколько он сможет адаптироваться к новым условиям оплаты своего труда и системе выплат, принятой в компании.

Вопросы, касающиеся социальных ожиданий (иначе ожиданий от коллектива, корпоративной культуры), позволяют выявить отношение человека к резким переменам в компании и должны быть направлены на отношение к изменению рабочего режима, способа выполнения работы, т.е. ориентированы на общую гибкость человека. #

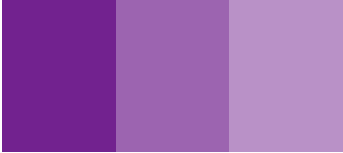


Компания Event Production,

**организация уникальных
корпоративных
мероприятий,
командообразующих
тимбилдингов, а также
проведение ярких
презентаций**

**Как подобрать площадку для
конференции**





Выбор конференц-залов на сегодняшний день невероятно огромен. Почти каждая гостиница, пансионат, развлекательный центр предлагают свое пространство под проведение деловых встреч

Организовать деловое мероприятие непросто. Даже если оно настолько простое, что требует лишь провести конференцию без каких-либо дополнительных опций. Тем не менее, даже к этому минимуму стоит подойти с весомой долей ответственности. Поэтому в этой статье мы рассмотрим моменты, которые необходимо учесть при выборе площадки для конференции.

Вы можете подумать: что сложного просто арендовать зал? Основная загвоздка заключается в том, что гости, приглашенные на официальное мероприятие, ожидают от предстоящего события не только получение новой, значимой информации и продуктивного взаимодействия с деловым партнером, но и четко отлаженной организации конференции.

Выбор конференц-залов на сегодняшний день невероятно огромен. Почти каждая гостиница, пансионат, развлекательный центр предлагают свое пространство под проведение деловых встреч. В зависимости от того, какое мероприятие Вы планируете, Вам предложат совершенно разные по вместимости и оформлению конференц-залы.

Итак, на что следует обратить внимание при выборе конференц-зала?

Расположение площадки .

Для начала стоит определиться - где вы хотите провести свою конференцию? Площадки могут находиться в городе или в пригороде.

Если Вы не хотите обременять участников конференции долгой дорогой, и сама конференция рассчитана на несколько часов, то приоритет необходимо отдать конференц-залу рядом с офисом. Если же мероприятие планируется на целый день или на несколько дней, то удобнее выбирать площадку за городом.

Помимо длительности стоит учесть и статус мероприятия. Для партнерского мероприятия подойдут площадки в городе, ближе к центру. Это придаст важность и значимость самой конференции.

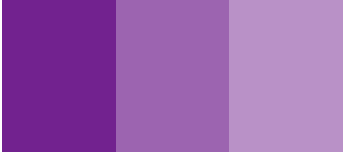
Также не стоит забывать о том, как Ваши гости доберутся до выбранного места?

Если планируется мероприятие, где большая часть гостей будет на личном автотранспорте, то стоит позаботиться о парковочных местах для гостей (особенно если это центр города). Иначе явка на мероприятие будет провалена.

Если парковочных мест немного или таковые вообще отсутствуют, то необходимо предупредить гостей об этом заранее.

Если же большая часть гостей на мероприятие будут добираться общественным транспортом, то логично выбрать площадку в максимальной близости к метро.

Если вам важно, чтобы гости сосредоточились на информации, то все-таки лучше выбрать конференц-зал за городом. Но здесь уже гости изначально будут ожидать дополнительных «бонусов» - загородных развлечений (об этом позднее)



При поиске конференц-зала необходимо уточнять вопрос о coffee-break'ах и обедах, таким образом вы сможете сэкономить

Если площадка все же выбрана в пригороде, стоит тщательно продумать, как гости доберутся до места проведения мероприятия. Здесь тоже есть решение: можно заказать автобус или воспользоваться автотранспортом компании (если таковая возможность имеется).

Вместительность.

Самое главное: нужно ответить на главный вопрос - сколько участников будет на Вашем мероприятии?

Если на конференции до 20 участников, то подойдет зал до 50 м2. Если участников планируется до 50 человек, то потребуется зал до 100 м2.

Также следует обратить внимание на рассадку гостей. При посадке гостей «театром» в зал до 50 м2 можно посадить больше участников.

Если зал будет слишком большой, то гостей будет преследовать чувство пустоты, которое не позволит им сосредоточиться на основной теме мероприятия, а спикер будет испытывать постоянный дискомфорт, который может повлиять на его выступление.

Если же выбранный зал слишком мал, то, помимо неизбежного дискомфорта у гостей и докладчиков, ряд проблем получит и организатор – где найти дополнительные стулья и куда их поставить?

Питание.

Какая бы конференция не планировалась, питание очень важно!

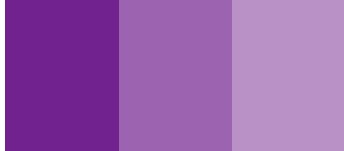
Welcome-coffee – «must have» любой конференции. Легкий welcome-coffee позволит гостям насладиться чашечкой бодрящего кофе пока они ожидают своих коллег, и поможет настроиться на рабочий лад.

Если мероприятие рассчитано на 4-5 часов, то достаточно coffee-break'а в конце или в середине мероприятия. Во время кофе-паузы участники могут поделиться своими впечатлениями и обсудить интересующие их вопросы между собой или с докладчиком.

Если же мероприятие рассчитано на весь день, то стоит позаботиться об обеде для гостей. Обед может быть легким в формате «фуршет», но не стоит забывать, что это все же обед и он должен быть сытным.

В случае с необходимостью coffee-break'ов и обеда идеально подойдет конференц-зал на базе гостиницы. Зачастую в гостиницах есть даже определенные конференц-пакеты, которые позволяют экономить на стоимости питания.

При поиске конференц-зала необходимо уточнять вопрос о coffee-break'ах и обедах, таким образом вы сможете сэкономить.



Техническое оснащение конференц-зала.

Что потребуется в зале для конференции?

При ответе на этот вопрос Вы должны понимать, какого формата будет Ваша конференция.

Если докладчик будет использовать презентацию, то свет в конференц-зале должен быть приглушен и Вам однозначно понадобится экран и проектор.

Если докладчик не планирует использовать презентацию, то помещение должно быть максимально светлым, с большими окнами иначе гости будут засыпать.

Организатор обязан подобрать такое помещение, где каждый присутствующий будет чувствовать себя комфортно.

Чтобы бюджет после просчетов и согласования не изменился необходимо заранее уточнять все детали с площадкой.

Любая пропущенная мелочь может увеличить Ваш бюджет в несколько раз.

Не стоит забывать, что хоть конференц-залов и огромное множество, их часто арендуют на длительный срок (например, на выходные, на месяц или даже на более продолжительный период). Именно поэтому об аренде конференц-зала стоит позаботиться заранее.

Итак, для хорошего конференц-зала важно оптимальное сочетание всех вышеперечисленных критериев. При соблюдении этих правил создается возможность провести мероприятие с максимальным комфортом.

Не смотря на то, что мы проводим мероприятия уже 12 лет, часто

Техническое оснащение конференц-зала

Докладчику должно быть удобно, ведь он должен донести до участников определенную важную информацию.

Участникам должно быть хорошо видно и слышно докладчика из любой точки зала, чтобы труд спикера не оказался напрасным и был воспринят так, как он это задумал.

Следует обратить внимание на наличие экрана, проектора, кликера, флипчарта, маркеров, микрофонов и аудиосистемы, блокнотов и ручек для участников.

Зачастую данные опции входят в стоимость аренды зала, но все равно эти позиции необходимо обговорить. Если перечисленное оборудование не входит в стоимость аренды, то, вероятнее всего, оно предоставляется площадкой за отдельную плату.

Бюджет.

Бюджет – самый волнительный момент, здесь сразу несколько вопросов: Как быть уверенным, что бюджет не увеличился?

приходится сталкиваться с незапланированными ситуациями: пришло больше людей, у спикера определенные требования по еде и размещению, кто-то из vip участников нуждается в определенном сорте воды/ вина/ транспорта, поэтому здесь можно порекомендовать иметь незначительный запас средств на расходы который обычно рассчитывается до 5% стоимости конференции.

Существует большое количество дополнительных развлечений для гостей: чтобы они удержали внимание на вашей продукции, создающие атмосферу взаимодействия и просто технические новинки, которые продемонстрируют ваш продукт нестандартно и сразу подчеркнут его преимущества. Дополнительные развлечения для конференции мы с вами рассмотрим в следующей статье. #

8 марта

Люди всего мира любят традиции и праздники. Праздник - это всегда особенная атмосфера, всегда радость и подарки. Одним из самых популярных в России праздников является 8 марта - Международный женский день. В этот день почти каждый мужчина в России идет домой с цветами, все женщины особенно нарядны, а на столах стоит красивая посуда с различной праздничной едой.

И неплохо было бы поподробнее узнать об этом празднике.

какие страны отмечают



Данные взяты с Wikipedia.org, ВикиМедиа

ООН начала 8 марта проводить
Международный женский день - 1914

Забастовка работниц-текстильщиц -
Россия, 1917

Зафиксирована дата 8 марта -
1914

Объявлен Национальный женский день -
США, 1909

Митинг о равноправии женщин -
Нью-Йорк, 1908

"Марш пустых кастрюль" -
Нью-Йорк, 1857

Широкое распространение получила легенда, согласно которой традиция отмечать Международный женский день 8 марта была положена «маршем пустых кастрюль», который провели в этот день 1857 года работницы текстильной промышленности и фабрик по пошиву одежды в Нью-Йорке в знак протеста против неприемлемых условий труда и низкой заработной платы.

Какие цветы подарить?



где отмечаем



дома - 49%



в гостях - 17%



в ресторане - 4%



в кино - 1%

?

не определились - 17%

не собираются отмечать - 12%

подарки



32%



23%



14%



10%



4%

*17% затруднились ответить



**Компания
CEB SHL Talent
Measurement
Solutions -**

**мировой лидер в
области
объективной
оценки людей**

**Отчет о глобальных
тенденциях в оценке
персонала за 2014 год**

**Как «большие данные» (Big Data) влияют на то, как организации оценивают таланты;
Как ваши коллеги (и конкуренты) оценивают таланты;
Как управление талантами связано (или не связано) с потребностями компаний;
Какие новые возможности открывают и какие новые риски влекут ключевые инновации**



Global Assessment Trends Report 2014.

Часть 3: Технологии, применяемые в тестировании: IT-системы в HR, мобильные устройства и социальные сети

Части 1 и 2 "Global Assessment Trends Report 2014"

"Задачи и общее состояние сферы управления талантами в 2014 г" а также "Оценка талантов"

читайте в предыдущих номерах журнала "Компетенции" (ноябрь 2014, январь 2015)

В части I были приведены некоторые данные об использовании информационных систем управления персоналом (HRIS) для поддержания различных HR-процессов. Большинство наших респондентов используют HRIS лишь в четырех видах управления персоналом (а именно: во внешнем найме, внутреннем продвижении, управлении эффективностью и в обучении); в других процессах HRIS используются крайне редко. Можно предположить, что организации, являющиеся мировыми лидерами (те, которые на протяжении последних трех лет состоят в списке Global Fortune 500), чаще используют HRIS, а также интегрируют результаты оценки талантов с HRIS? Действительно, респонденты из организаций, состоящих в списке Fortune 500, сообщают о более частом использовании HRIS в различных HR-процессах.

Технологии и тестирование

Технологии постоянно развиваются, в связи с чем возникает все больше возможностей создавать и предоставлять новые технологические решения для оценки персонала. Используют ли компании эти новые возможности при тестировании? Существуют ли в мире различные тенденции в том, что касается способов проведения оценки? В тех компаниях, которые проводят оценку, она чаще всего проводится в онлайн-формате, в то время как тестирование с помощью мобильных телефонов используется меньшинством респондентов. Хотя в целом свыше трети респондентов используют бумажное или компьютерное тестирование без выхода в интернет при оценке результатов, такой способ проведения тестирования чаще встречается в странах с развивающейся экономикой, чем в странах с развитой экономикой

% использующих :

Бумажный тест 37%

Компьютерное тестирование с проверкой результатов в режиме офлайн 35%

Онлайн-тестирование 81%

Тестирование с помощью мобильного телефона, планшета 4%.

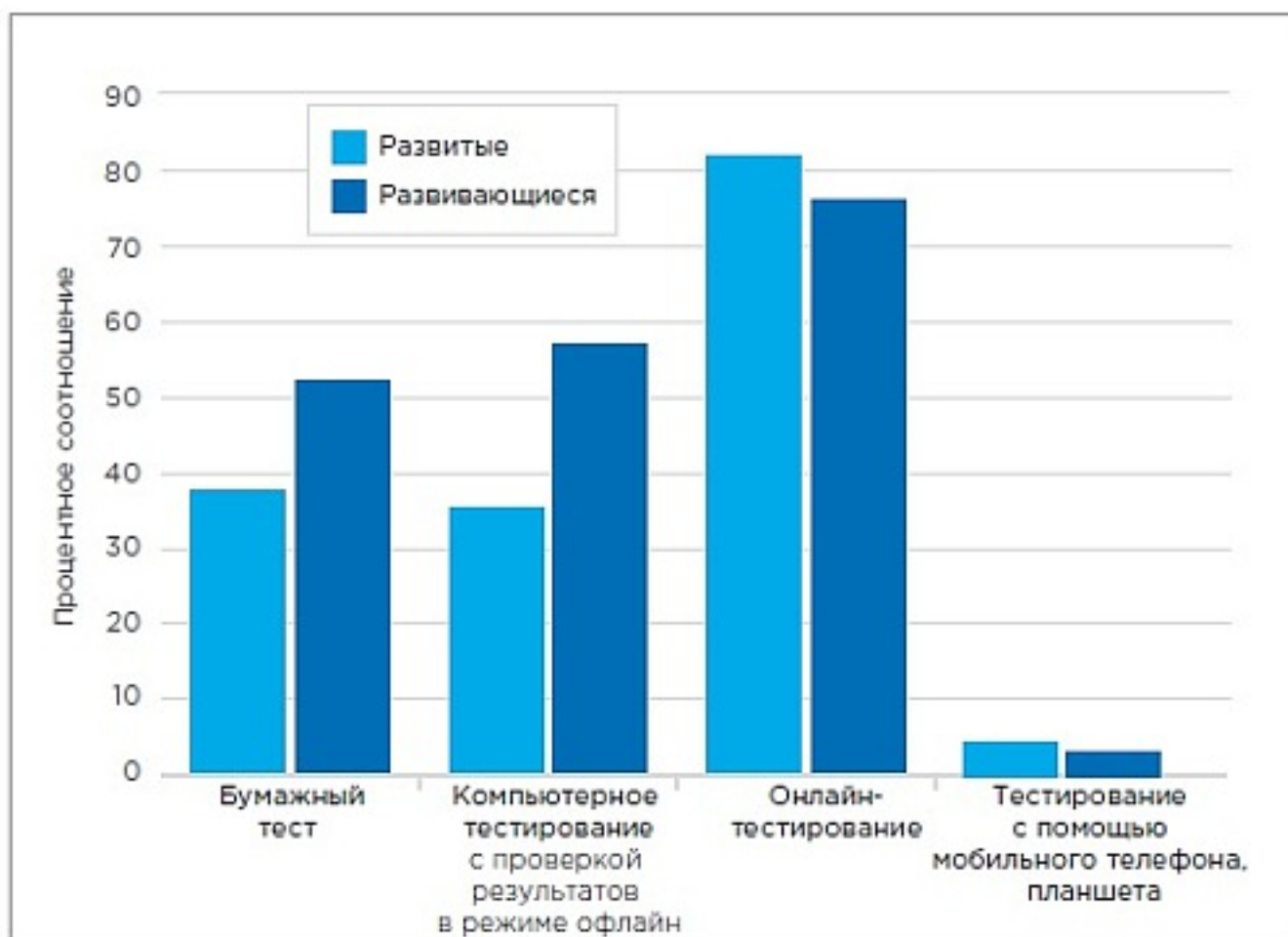
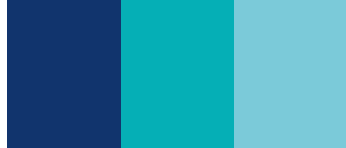


Рисунок 13: Способ проведения оценки по типу экономики

Растет интерес к оценке кандидатов (в рамках отбора и найма) с помощью мобильных устройств; при этом наблюдаются четкие географические различия. 42% мировой выборки готовы позволить кандидатам пройти процедуру оценки с помощью мобильных устройств, если такая возможность существует.

Эту тенденцию больше поддерживают респонденты из Австралии/Новой Зеландии (59%) и Америки (48%), чем респонденты из других регионов.

23% респондентов общей выборки сообщили о том, что кандидаты хотели бы проходить оценку с помощью мобильных устройств, хотя респонденты из Америки (24%) и Азии (24%) указывают на это чаще.



Тестирование и мобильные технологии

Мобильные технологии проникли фактически во все области нашей жизни — от бизнеса до личного общения и повседневной жизни. Количество приложений для мобильных устройств растет по экспоненте, а значит, растет и количество пользователей, ожидающих, что любые системы будут доступны на их смартфонах и планшетах.

Если технологии адаптируются для использования приложений, разработанных специально для мобильных устройств, должны ли они также адаптироваться к тому, чтобы с их помощью можно было проводить оценку? И если да, то как воспринимают прохождение теста те, кто его заполняет? Чаще всего люди учатся заполнять обычные бумажные тесты еще в детстве. В нашей культуре, в которой «мобильно всё», нужно ли тестирование с помощью мобильных телефонов на самом деле, и если да, то как респонденты воспринимают прохождение традиционного теста, который раньше заполнялся на бумаге, с помощью смартфона или планшета?

С одной стороны, повышение доступности инструментов оценки за счет возможности проходить их с помощью мобильных устройств связано с целым рядом преимуществ для организаций и кандидатов. С другой стороны, это связано и с потенциальными трудностями, например, различиями в условиях проведения оценки и возможными изменениями в качестве впечатления, которое остается у кандидата после прохождения оценки.

Тестирование с помощью смартфонов и планшетов — относительно новый способ проведения оценки в рамках отбора и найма, в связи с чем организациям следует рассмотреть все «за» и «против». Эквивалентно ли тестирование с помощью мобильных устройств компьютерному тестированию? Воспринимают ли кандидаты тестирование, проводимое на мобильном устройстве, как честное? Позитивен ли для кандидата процесс подачи заявления и прохождения тестирования на мобильном устройстве? Станут ли кандидаты чаще жульничать, если будут использовать эту новую технологическую платформу?

Исследовательская программа СЕВ, посвященная мобильному тестированию, поддерживает проведение оценки с помощью мобильных устройств для целого ряда тестов (особенно важно отметить личностные тесты и биографические данные; Kantrowitz & Reddock, 2014). Тем не менее, кандидаты не всегда считают, что процесс проведения тестирования является честным и что у них есть достаточно ресурсов для того, чтобы хорошо пройти такое тестирование. Подобное восприятие может иметь ряд непреднамеренных последствий для процессов найма в организации, поскольку фрустрация во время заполнения теста может привести к тому, что кандидаты откажутся его проходить или будут сомневаться в том, как компания использует инструменты и результаты оценки, а также к снижению вероятности принятия предложений о работе.

Наши данные свидетельствуют об умеренном интересе рекрутеров к доступности информации о кандидатах на мобильных устройствах, а также об умеренном интересе кандидатов к прохождению инструментов оценки с помощью таких устройств.

Таблица 18: Использование мобильных технологий в отборе и найме

Утверждение опросника	% согласившихся		
	2012	2013	2014
Наши HRIS системы доступны на смартфонах /мобильных устройствах.	14%	17%	16%
Возможность доступа к информации о кандидатах (например, к анкетам, результатам оценки) для рекрутеров через смартфоны/мобильные устройства повысит эффективность процесса найма.	32%	38%	32%
Рекрутеры и нанимающие менеджеры требуют обеспечить мобильный доступ к информации о кандидатах.	22%	26%	19%
Кандидаты просят предоставить им возможность заполнения анкет и/или прохождения тестов с помощью мобильных устройств.	19%	23%	21%
Если бы такая возможность существовала, мы бы позволяли кандидатам проходить тесты на смартфонах/мобильных устройствах.	38%	43%	42%
Мы бы позволяли кандидатам проходить инструменты оценки на смартфонах, если бы существовало исследование, сравнивающее результаты тестов при прохождении на мобильных устройствах и на компьютерах.	42%	41%	37%
Возможно, будет нечестно разрешить кандидатам проходить оценку с помощью мобильных телефонов.	23%	24%	17%
Возможность использовать мобильные устройства для прохождения оценки будет способствовать жульничеству среди кандидатов.	20%	23%	15%
Возможность использовать мобильные устройства для прохождения оценки является неуместной.	23%	21%	14%

Как в разных странах воспринимают мобильное тестирование? Данные 2014 г. говорят о том, что в развитых странах несколько выше доля респондентов, которые были бы готовы предоставить кандидатам возможность проходить тестирование с помощью мобильных устройств.

Однако в развивающихся странах больше рекрутеров требуют предоставить мобильный доступ к данным кандидатов, а кандидаты чаще просят предоставить им возможность прохождения инструментов оценки с помощью мобильных устройств.

В развивающихся странах больше респондентов озабочено вопросами честности мобильного тестирования и больше респондентов считают, что мобильное тестирование может способствовать жульничеству.



Данные из социальных сетей и найм

Информация из социальных сетей становится все более доступной, при этом социальные сети предоставляют альтернативную, возможно, необработанную информацию, которой сами кандидаты могли бы и не поделиться в процессе отбора. Какую информацию можно собрать в социальных сетях, является ли она ценной, и какие существуют ловушки?

В этом году отчет снова содержит обзор использования данных из социальных сетей в процессе найма, а также воспринимаемой важности подобных данных. Как показано в таблице, социальные сети остаются ключевым компонентом рекрутинга кандидатов и рекламной деятельности, при этом социальные сети все чаще считаются эффективным способом рекрутинга и коммуникации с высококлассными кандидатами (54%, по сравнению с 40% в 2013г.).

Растущее количество респондентов воспринимает социальные сети как полезный инструмент при оценке степени соответствия кандидата (40%, по сравнению с 29%). Все так же вызывает опасение тот факт, что лишь чуть больше четверти респондентов отмечают, что в их компаниях существуют формальные правила использования социальных сетей, в том числе профессиональных, при найме. Без правильного управления тенденция ко все более широкому использованию социальных сетей может привести к существенной нечестности и искажениям в ходе найма. Кроме того, найм будет основываться на критериях, которые не являются доказанными факторами, прогнозирующими будущую эффективность и успешность в рамках рабочей деятельности.

Несмотря на все более распространенное использование социальных сетей, наши данные указывают, что лишь меньшинство респондентов убеждены в том, что подобная информация является критичной при принятии решений о найме (14%) или же уверены в том, что подобные данные являются качественными (20%).

Такие результаты в целом повторяются в различных типах экономик, хотя респонденты из стран с развивающейся экономикой считают данные из социальных сетей чуть более важными и чуть более качественными.

Как профессионалы в области HR используют данные из социальных сетей для определения соответствия кандидатов? Обращается ли внимание на различные типы информации, которые можно найти в социальных сетях? В какой степени люди различают личное и профессиональное использование социальных сетей?

Наши данные показывают, что при отборе и найме кандидатов подавляющее большинство респондентов используют информацию из профессиональных профилей в социальных сетях, а не из личных профилей (69% и 41% соответственно). Кроме того, больше компаний разрешают своим работникам для принятия решений о кандидатах просматривать информацию в их профессиональных профилях, чем в личных (42% и 24% соответственно). Пользователи социальных сетей могут считать, что информация, размещенная в профессиональных социальных сетях, имеет больше значения для работы, чем в иных социальных медиа.



Таблица 19: Принципы и процедуры использования социальных сетей при отборе и найме

Утверждение опросника	% согласившихся		
	2012	2013	2014
Социальные сети (например, Facebook, Twitter) оказывают большое влияние на наш процесс найма, управления и оценки талантов.	37%	32%	46%
Социальные сети — эффективный инструмент найма и коммуникации с высококлассными кандидатами.	46%	40%	54%
Информация о кандидате, полученная из социальных сетей, помогает определить степень соответствия кандидата организации.	29%	29%	40%
У нас есть формальная политика, регламентирующая использование информации из социальных сетей в процессе найма.	17%	18%	27%
У нас есть формальная политика, регламентирующая использование информации из профессиональных социальных сетей в процессе найма.	—	—	27%
Данные кандидата из социальных сетей критически важны для нас при принятии решений о найме.	—	12%	14%
Я уверен в высоком качестве данных о кандидате, полученных из социальных сетей.	—	12%	20%

Социальные сети должны применяться осмотрительно, поскольку важно установить связь полученной информации и успешности в работе (т.е. релевантность этой информации), а также продемонстрировать достоверность связи между такой информацией и результатами найма.

Социальные сети, как и другие инструменты найма, должны отвечать требованиям стандартов и соответствовать «лучшим практикам» — аналогично требованиям, которые предъявляются к центрам оценки и интервью.

В первую очередь, использование социальных сетей должно быть объективным, чего можно добиться с помощью рейтинговых шкал и установления взаимосвязей между полученной информацией и требованиями должности.

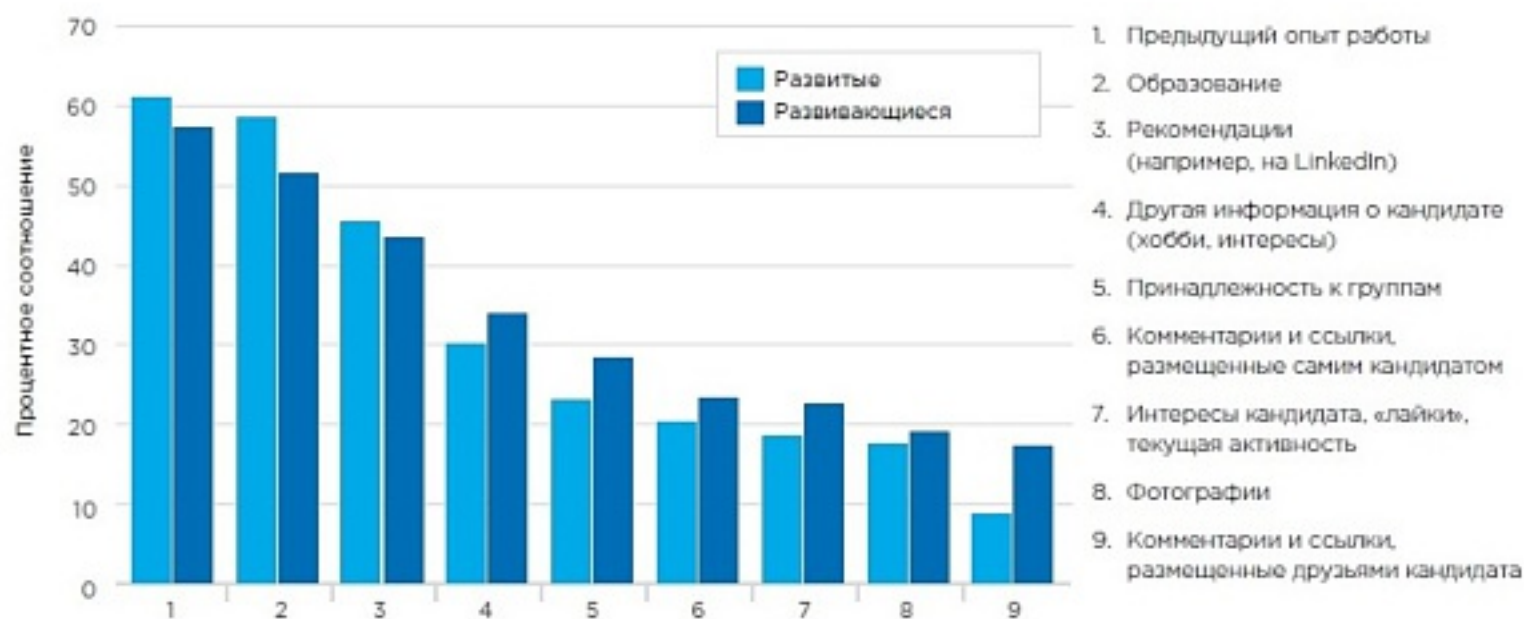


Рисунок 18: Процент опрошенных, которые на данный момент изучают информацию из социальных сетей (по типу данных и по типу экономики)

Какой тип информации ищут рекрутеры и нанимающие менеджеры, когда просматривают информацию о кандидатах в социальных сетях? С 2012 г. мы наблюдаем похожую тенденцию: большинство респондентов указывают, что они проверяют предыдущий опыт работы, образование и рекомендации, которые дали потенциальному кандидату другие люди.

Однако важно отметить, что информация, не так тесно связанная с профессиональными способностями кандидата, используется меньше, чем в предыдущие годы. К примеру, это касается информации о хобби, интересах, принадлежности к группам, указанных кандидатом интересах, «лайках» и текущей активности.

Еще одна область, на которую мы обратили особенное внимание в отчетах прошлых лет, — изучение фотографий, которое имеет крайне поверхностную связь с рабочими качествами кандидата.



Инновации в инструментах оценки и методах найма: соблюдайте осторожность

Несмотря на то, что, согласно нашим данным, подавляющее большинство профессионалов в области HR не считают данные из социальных сетей критичными, организации все равно продолжают использовать социальные сети как часть процесса найма.

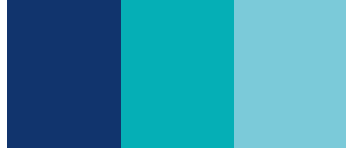
Если ценность этого инструмента спорна, то почему же организации предполагают, что будут в дальнейшем использовать поиск по социальным сетям в процессе найма? Научные исследования использования социальных сетей приходят к досадным выводам для организаций. К примеру, некоторые исследования показывают, что использование компаниями данных из социальных сетей связано с опасениями кандидатов о нарушении личного пространства. Такие опасения, в свою очередь, связаны со снижением привлекательности компании и повышенной готовностью к обращению в суд (Stoughton, Thompson & Meade, в печати).

Компании, которые стремятся к использованию данных из социальных сетей в качестве инструмента найма, должны внимательно взвесить все плюсы и минусы такого шага. В то время как компании считают социальные сети богатым ресурсом необработанной информации, не вполне ясно, какой ценностью обладает подобная информация и что она добавляет (если вообще добавляет что-либо) к другим инструментам оценки на этапе отбора и найма.

Остаются открытыми многие вопросы относительно релевантности информации из социальных сетей с точки зрения работы, взаимосвязи между такой информацией и будущим успехом в рабочей деятельности, а также методологии, обеспечивающей грамотное применение подобной информации. Мы рекомендуем использовать подобную информацию с исключительной осторожностью, поскольку легальность этого источника информации как минимум может быть подвергнута обоснованному сомнению.

Итоги и выводы :

Наши данные указывают на то, что существует повышенный интерес к инструментам найма и оценки, опирающимся на современные технологии, несмотря на то, что их использование часто характеризуется как противоречивое или неуместное, а результаты часто невозможно увязать с рабочими требованиями. Наши респонденты все чаще обращаются к социальным сетям в качестве нового инструмента найма и мудро проводят границу между профессиональной (имеющей отношение к работе) и личной информацией. Тем не менее, большинство специалистов в области HR не могут четко охарактеризовать критичность или релевантность такой информации для процедуры найма. Лишь небольшое количество респондентов указывают, что в их компаниях существуют формальные процессы, направляющие деятельность менеджеров по найму в этой области. Если компания стремится к честности и законности поисков в социальных сетях как части процедуры рекрутинга, следует гарантировать наличие четких ограничивающих правил и убедиться в том, что такой поиск не подменяет собой объективной оценки кандидатов. #



Компания CEB SHL Talent Measurement Solutions - мировой лидер в области объективной оценки людей, ежегодно мы проводим для наших клиентов 35 миллионов оценочных мероприятий

CEB SHL TMS предлагает проверенные и научно обоснованные инструменты объективной оценки, данные бенчмарков, технологии оценки, а также консультационные услуги. Весь комплекс наших продуктов и услуг помогает организациям оценивать, отбирать и развивать правильных людей для правильных должностей и ролей.

Наши решения помогают клиентам добиваться реальных результатов в бизнесе: повышения эффективности и результативности труда сотрудников, роста продаж и показателей удержания персонала, а в конечном итоге – роста выручки и прибыли компании.

Наши клиенты – ведущие российские и международные компании, которым мы помогаем строить системы управления талантами, планировать преемственность и развивать сотрудников, создавать современные и технологичные решения для отбора и продвижения лучших кандидатов для максимальной эффективности бизнеса.

В числе наших клиентов – более 94% компаний, входящих в список Fortune 100, более 87% членов списка Fortune 500 и 50% членов списка Global Fortune 500. Добейтесь устойчивого роста бизнеса за счет объективной оценки талантов!



WHAT THE BEST COMPANIES DO

Мы глобальный лидер на рынке оценки талантов, и нашими услугами пользуются свыше 10 000 организаций в более чем 110 странах мира и 40 отраслях экономики

Как справиться с весенним психозом

Многие люди ранней весной отмечают ухудшение психического и физического самочувствия

Перепады настроения в начале весны связаны с изменениями погодных условий, температурного и светового режимов



Витамины



Ешьте как можно больше свежих фруктов и овощей (не менее 400 г в день)



Поступающие в организм витамины не откладываются про запас, а сразу же усваиваются, поэтому организму нужна постоянная витаминная подпитка



Заваривайте травяные чаи с фитоэссенциями или шиповником



Откажитесь от кофе и чёрного чая

Сон

Спокойный и продолжительный сон — это лучшее лекарство от депрессии



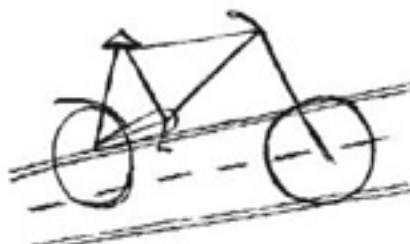
Свежий воздух

Хорошо проветривайте вашу спальню — это обеспечит достаточное количество кислорода



Развлечения и физическая активность

Ходите на прогулки, катайтесь на велосипеде или роликах, общайтесь с друзьями, читайте, сходите в театр или ночной клуб. Делайте что-нибудь! Наслаждайтесь этим!



Занимаясь домашними делами, включайте весёлую музыку и делайте погромче!

Планы

Начните планировать предстоящий летний отпуск: выберите страну, которую хотите посетить, узнайте, что там можно посмотреть, изучите обычаи и культуру. Планирование отпуска — это всегда приятно



Смена имиджа

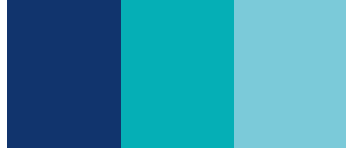


Измените стрижку или цвет волос, кардинально обновите гардероб. Любое изменение образа зарядит вас позитивной энергией

Внимание!

Если же тягостное уныние не проходит недели и месяца, стоит задуматься. Не стесняйтесь прибегать к помощи специалиста — психотерапевта, консультанта по семейной психологии или конфликтолога





СОБЫТИЯ

«Премия HR-бренд» — это независимая ежегодная премия за наиболее успешную работу над репутацией компании как работодателя

НОМИНАЦИИ

«СТОЛИЦА» — проект, реализованный в Москве

«СЕВЕРНАЯ СТОЛИЦА» — проект, реализованный в Санкт-Петербурге

«РЕГИОН» — проект, реализованный в одном или нескольких регионах России, включая Москву и Санкт-Петербург

«ФЕДЕРАЦИЯ» — проект, реализованный в нескольких регионах России, включая Москву и/или Санкт-Петербург

«МИР» — проект, реализованный в России и других странах мира
В каждой номинации присуждаются награды первой, второй и третьей степени.



Премия
HR-бренд 2014

Торжественная церемония награждения победителей «Премии HR-бренд 2014» состоится 11 марта 2015г

Это признание успеха компании в бизнес-сообществе, среди экспертов и коллег, клиентов и соискателей. А еще это красивейшая церемония награждения проектов победителей с участием ведущих российских и зарубежных специалистов в области HR, а также звезд эстрады.

Преимущества HR-брендинга:

уменьшение расходов на подбор персонала: соискатели сами выстраиваются к вам в очередь;

оптимизация расходов на работу с персоналом, в том числе прямая экономия на зарплатах; снижение текучести кадров; эффективный и нестандартный способ рекламы продуктов или услуг, предлагаемых компанией.

В итоге компания, работающая над своей репутацией, выигрывает вдвойне.

Работа с HR-брендом положительно сказывается на прибыли компании и акционеров.

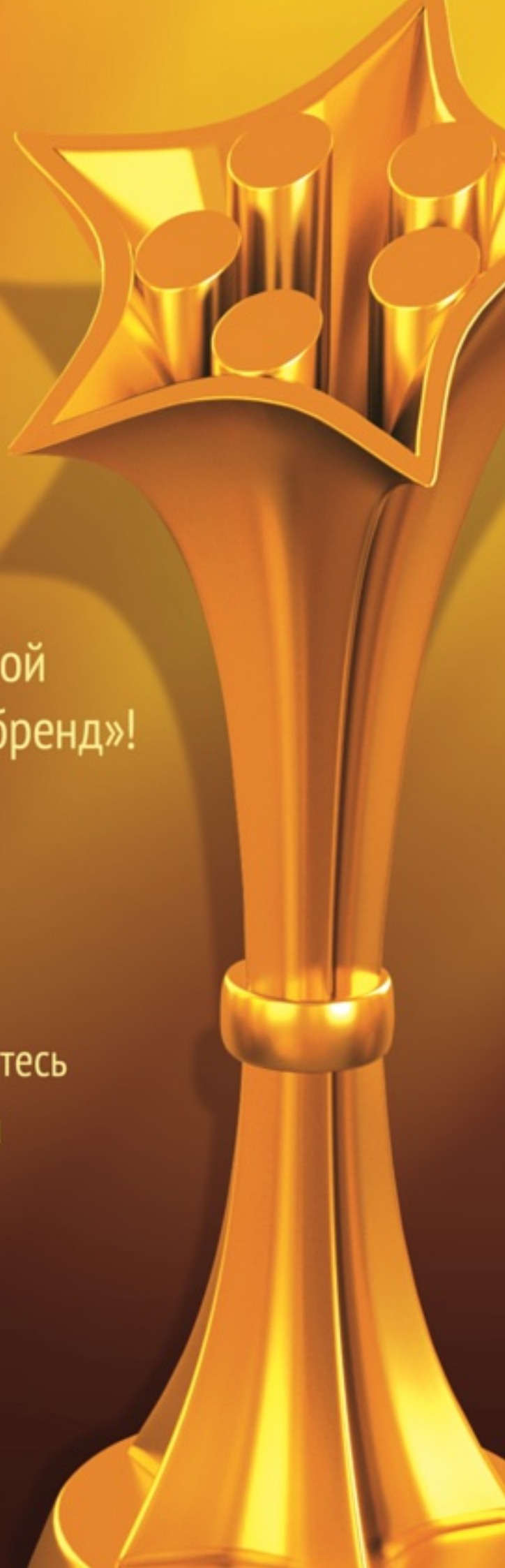
**Примите участие
в главном конкурсе России
для работодателей !**

Премия **HR-бренд** 2015

Станьте участником десятой
юбилейной «Премии HR-бренд»!

По вопросам участия обращайтесь
по адресу: **premia@hrbrand.ru**

www.hrbrand.ru





ПРОЕКТ «СОЦИАЛЬНАЯ АДАПТАЦИЯ ВОСПИТАННИКОВ И ВЫПУСКНИКОВ ДЕТСКИХ ДОМОВ», YUM!

Основная цель проекта — помочь выпускникам детских домов сделать успешный старт во взрослую жизнь: научить практическим бытовым навыкам, помочь сориентироваться в разнообразии профессий, содействовать в последующем трудоустройстве, а также обеспечить защиту в сохранении их прав на жилье и социальные гарантии.

Эффективность службы поддержки обеспечивается работой привлеченных экспертов, внутреннего волонтерского движения и высокой степени вовлеченности топ-менеджеров компании.

ПРОЕКТ «ПОВОРОТ», ПИВОВАРЕННАЯ КОМПАНИЯ «БАЛТИКА»

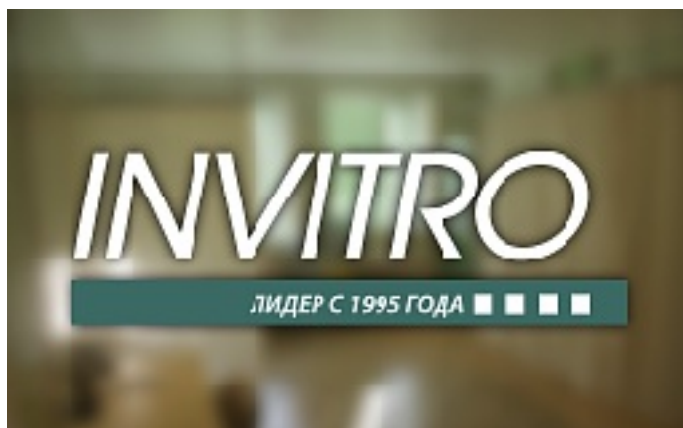
«Поворот» — это нестандартный проект по своему масштабу, идее и результатам, который демонстрирует, насколько ценными могут быть идеи сотрудников для достижения стратегических целей компании.

Благодаря реализации проекта компании удалось повысить вовлеченность сотрудников и развить их лидерские качества, одновременно усилив командное взаимодействие между службами.

Проект дал сотрудникам возможность осознать необходимость постоянных изменений, которые являются залогом сохранения лидерства на рынке.



БАЛТИКА



ПРОЕКТ «В ПОИСКАХ САМОГО ЗДОРОВОГО ЧЕЛОВЕКА», «ИНВИТРО»

Научно-социальная экспедиция «ИНВИТРО» «В поисках самого здорового человека» прошла в 2013-2014 гг. в 27 городах Урала и Сибири и объединила около 100 участников.

Задачи HR-кейса — укрепление корпоративной культуры; поддержание лояльности персонала; совершенствование кадровой политики, которая тесно связана со стратегией развития компании.

Проект позволил улучшить межличностные коммуникации, способствовал развитию навыков общения и более эффективного принятия решений; показал положительную динамику в росте заинтересованности персонала к корпоративным проектам.



▲ ПРОЕКТ «НАСТРОЙ ПОБЕДИТЕЛЯ», OBI

Цель проекта «Настрой победителя» — в непростой предкризисный год создать у сотрудников настрой, который сподвигнет их приложить сверхусилия для достижения бизнес-результатов компании. Компания смогла найти нестандартный подход и выстроить коммуникацию со всеми вовлеченными сотрудниками так, чтобы все время держать ключевые цели бизнеса в фокусе внимания и через массовую коммуникацию повышать вероятность достижения поставленных амбициозных задач.

Отдел персонала выступил в стратегической роли поддержки бизнеса в турбулентный год.

▼ ПРОЕКТ «ИДЕМ НА ГЕМБУ!», «ГАЗПРОМ НЕФТЬ»

Суть проекта «Идем на ГЕМБУ!» заключается в том, что руководителям и офисным сотрудникам сбытового блока было предложено пройти день стажировки на АЗС. В ходе такой стажировки сотрудник мог примерить на себя все роли: заправщика, оператора, кассира, управляющего.

Стажировка завершалась выработкой идеи по совершенствованию бизнеса. Самые полезные идеи внедрялись. Результатом первого этапа проекта стало то, что сеть АЗС компании была значительно расширена, а стандарты качества обслуживания — повышены. Также менеджменту удалось сделать бизнес более эффективным, стандартизировать бизнес-процессы, за короткие сроки обучить персонал.



◀ ПРОЕКТ «МИССИЯ ВЫПОЛНИМА! ФГУП «ГЛАВНЫЙ ЦЕНТР СПЕЦИАЛЬНОЙ СВЯЗИ»

Компьютерная игра «Миссия выполнима! Доставка короны Российской империи» — это увлекательный квест, сценарий которого построен на технологической цепочке ФГУП «Главный центр специальной связи». Особенностью игры является ее лайф-интерфейс, в котором представлены не рисованные герои и локации, а реальные фото- и видеоматериалы, а также работники предприятия в форменной одежде.

Эффективность данного инструмента обусловлена геймификацией — игроку за каждое правильно выполненное задание начисляются баллы (медали), но главная награда в конце игры — игроку приоткрывают тайну доставки отправлений.





ПРОЕКТ «МЫ ОТКРЫВАЛИ НОВЫЙ ТЕРМИНАЛ!», «ВОЗДУШНЫЕ ВОРОТА СЕВЕРНОЙ СТОЛИЦЫ»

Аэропорт «Пулково» начинает подготовку к открытию нового пассажирского терминала. Пройдет масштабное операционное тестирование, в которое будут вовлечены практически все сотрудники компании.

Дирекция по персоналу получает от руководства компании секретное задание — чтобы добиться успеха, им предстоит в кратчайшие сроки ознакомить 4 000 человек с работой в терминале, привлечь более 5 000 волонтеров. Чтобы успеть, они должны сделать невозможное! Впервые в России в сжатые сроки был реализован столь масштабный проект тестирования терминала аэропорта с вовлечением более 10 000 человек.

ПРОЕКТ «ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ СКБ КОНТУР 2.0», СКБ «КОНТУР»

Для развития и запуска новых проектов компании жизненно необходимы подготовленные кадры. Самый подходящий вариант — готовить специалистов для компании и отрасли самостоятельно. От школьников и до выпуска из вуза компания ведет и поддерживает максимальное количество инициатив, выстроив их в работающую систему подготовки кадров, которые придут в компанию.

Чтобы успевать за ростом потребности, необходимо использовать все ресурсы, и компании это удастся. За неполных 4 года через активности проекта в компанию принято 112 разработчиков — это 51% от всех принятых разработчиков в указанный период.



СКБ Контур



ПРОЕКТ HIGH PERFORMERS CLUB, LUXOFT RUSSIA

Проект High Performers Club изначально был призван решить задачу идентификации и подготовки управленческого кадрового резерва компании, но в итоге HPC стал инструментом развития и обеспечения преемственности управленческой культуры.

Являясь авторской разработкой Luxoft, проект по уровню задач и масштабу охвата локаций был отнесен к уровню стратегических инициатив компании Luxoft. Все материалы программы были полностью разработаны командой топ-менеджеров, а также специалистами отдела развития персонала. При выборе методов работы предпочтение было отдано активным формам обучения, обеспечивающих возможность практического применения полученных знаний.



▲ ПРОЕКТ «СВОИ ЛЮДИ», «ЮЛМАРТ»

Запуская проект, компания ставила цель вывести людей с ограниченными возможностями на иной уровень качества жизни. Цель проекта — не только привлечь внимание общественности к проблеме трудовой и социальной адаптации людей с ограниченными возможностями и изменить общественное мнение относительно трудового потенциала таких людей, но и помочь им в полноценной профессиональной самореализации и повысить востребованность на открытом рынке труда.

На данный момент созданы и применены на практике собственные методики обучения людей с ограниченными возможностями по 3 специальностям.



Премия
HR-бренд

▼ ПРОЕКТ «ОКУПАЕМОСТЬ СЛУЖБЫ ПЕРСОНАЛА », O2 GROUP

Основная идея проекта — служба персонала O2 Group оказывает услуги юридическим лицам холдинга на основании заключенных договоров по трансфертным ценам. HR-служба (часть управляющей компании) создана с нуля и полностью окупает свои затраты: заработная плата сотрудников службы персонала (4 сотрудника), оплата сайтов по подбору персонала, проведение обучения/корпоративных мероприятий.

Основная задача проекта — не просто «оправдать» расходы на службу персонала в глазах управленцев и собственников, но и стать прибыльным подразделением компании. В данный момент эта задача решена.



◀ «Фестиваль лучших HR-проектов» на «Премии HR-бренд 2014»

Участники расскажут об инициативах, направленных на повышение качества обслуживания клиентов и клиентоориентированности сотрудников; развитие корпоративной культуры, ориентированной на достижение высоких результатов; внутренние коммуникации как инструмент управления эффективностью; геймификацию, а также на внедрение аналитических и предиктивных HR-систем.



3 апреля, Москва

Все методы фасилитации
в одном месте!

Шестая ежегодная Конференция по инструментам групповых обсуждений

Фасилитация стратегических решений в эпоху неопределенности

Кому будет интересно и полезно участие:

- Руководителям компаний и подразделений
- HR-директорам и менеджерам по стратегическому развитию
- Корпоративным и независимым фасилитаторам, тренерам и консультантам
- Всем, кто сейчас думает и отвечает за выживание и развитие компаний, реализацию стратегий и антикризисных программ.

Три причины принять участие в конференции:

Знакомство с современными практическими инструментами - методами:

- выработки решений,
- вовлечения персонала,
- разработки и внедрения стратегии
- формирования антикризисных программ
- продажи непопулярных решений,
- выделения приоритетов в кризис,
- online фасилитация и др.

Знакомство с подходами и опытом применения фасилитации в российских и международных компаниях:

- Корректировка стратегии с привлечением сотрудников
- Повышение эффективности работы персонала
- Снятие стресса, неопределенности через развитие ДИАЛОГА
- Развитие устойчивой привлекательности для клиента

Развитие сети контактов:

вы сможете познакомиться с интересными и полезными людьми:

- Эксперты в области фасилитации и стратегического развития
- Партнеры
- Клиенты
- Провайдеры

Формат конференции:

- мастер-классы от российских и зарубежных лидеров в области фасилитации групповой работы и обсуждений, стратегического развития
- кейс-доклады от компаний – лидеров рынка

Регистрация и подробная
информация о конференции
facilitators.ru



Организатор конференции
консалтинговая компания
Имидж персонал
personalimage.ru



**Единственная в России выставка, посвященная
бизнесу в социальных сетях —
Social Networking Congress & Expo
откроет свои двери в марте 2015 года в
КВЦ «Сокольники».
Это масштабное мероприятие будет
проводиться уже в третий раз**

Программа и регистрация <http://snce.ru/ru/registraciya>



Над номером работали :

Отдел маркетинга и подписки:

Лейла Мамедова

Подписка на журнал

<http://hr-media.ru/podpiska-na-zhurnal>

Редактор, дизайн, верстка:

Надежда Королева

Наши авторы:

Алексей Широкопояс

Анастасия Куртиян

Людмила Богуш-Данд

Виктория Хавкина

Юлия Датиева

Алиса Дворникова

Использованы результаты исследований и материалы :

Компания Event Production

Компания SEB SHL Talent

Measurement Solutions

Руководитель

проекта Ольга Рыкусова

olgarykusova@hr-media.ru

Главный редактор, аналитик и эксперт:

Алексей Широкопояс

89262108419 ,consult2005@inbox.ru

Мобильное приложение

Дмитрий Королев

Перепечатка без согласования запрещена.

При использовании материалов сайта и журнала прямая ссылка на журнал обязательна.

Журнал "КОМПЕТЕНЦИИ"

номер февраль 2015

Тираж 5000 подписчиков

Бесплатный выпуск

Разрешено бесплатное распространение журнала

16 +, для читателей 16 лет и старше

#- знак окончания статьи.

heyinfo.ru

hey! EXPO

Москва, м. Новослободская,
Amber Plaza, 2 – 3 апреля 2015

II ЕЖЕГОДНАЯ
КОНФЕРЕНЦИЯ
И ВЫСТАВКА

от создателей
HR&Trainings EXPO

// мотивация // корпоративное здоровье //
// эффективность сотрудников //

В ПРОГРАММЕ:

- **Выставка**
- **Конференция в формате 3D**
«Мотивация, здоровье и эффективность.
Думать. Делиться. Достигать»
- **Бесплатные презентации и мастерские**
- **Экспресс-диагностика**
- **Профессиональная премия Hey!**

КОМУ БУДЕТ ПОЛЕЗНО И ИНТЕРЕСНО:

- **Руководителям** отделов компенсаций и льгот, которые разрабатывают и внедряют работающие системы материальной и нематериальной мотивации.
- **Директорам по персоналу**, которые понимают, что здоровье, удовлетворенность и энергичность сотрудников – это ключ к росту показателям бизнеса.
- **Руководителям**, которые заинтересованы в увеличении прибыльности за счет повышения вовлеченности и мотивации сотрудников.
- **Менеджерам** отделов персонала / компенсаций и льгот, которые реализуют программы, связанные с мотивацией, корпоративным здоровьем и эффективностью сотрудников.

РАЗДЕЛЫ HEYEXPO 2015:

- Нематериальная и материальная мотивация
- Компенсации и льготы
- Поддержка и продвижение корпоративных лидеров, премии
- Баланс работы и личной жизни
- Карьерные возможности и программы по работе с талантами
- Социальные пакеты, стрессовые и пенсионные планы
- Культура здоровья и спортивные программы
- Корпоративная социальная ответственность
- Программы по здоровому образу жизни и корпоративному долголетию
- Ключевые навыки сохранения и восстановления энергии

Получите
бесплатное
приглашение
на выставку

www.heyinfo.ru/heyexpo

Узнать
программу
конференции

shubkina@amplua.ru

+7 (968) 917-10-48

Организатор

