



**Модульная программа
«HR практикум: тренды
в HR и практические навыки».**

**Вопросы найма и
удержания сотрудников**

**Модуль 3
4 июля 2020 г.**

Программа

Дата	Время	Тип обучения	Тренер
Модуль 1: Задачи Стратегического HR			
23.05.2020	10.00-11.20	Тренинг-интенсив	Г. Раисова
23.05.2020	11.30-12.15	Бизнес-кейс казахстанской компании. Интервью с управляющим директором по человеческим ресурсам АО НК «Казакстан Темир Жолы» Тамила Микулич	
30.05.2020	10.00-11.30	Практическое овладение навыками	И. Туралиева
Модуль 2: Структура и роль HR подразделения.			13, 20 июня
Модуль 3: Вопросы найма сотрудников.			4, 11 июля
Модуль 4: Обучение и развитие персонала.			25 июля, 1 августа
Модуль 5: Оплата и мотивация труда.			15, 22 августа
Модуль 6: Управление талантами, карьерное планирование, планирование преемственности.			
Модуль 7: Управление эффективностью.			26 сентября, 3 октября
Модуль 8: Развитие корпоративной культуры.			17, 24 октября

Наши правила



Отключаем мобильные
телефоны



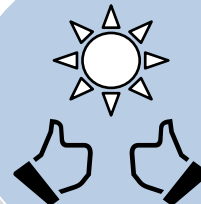
Мы - пунктуальны



Не боимся задавать
вопросы



Делимся опытом и
знаниями



Мы - активны и
позитивны!



Поиск и подбор кадров
Привлечение талантов
является ключевым
вопросом для компаний

Границы процесса



Тренд Маркетинг в рекрутинге

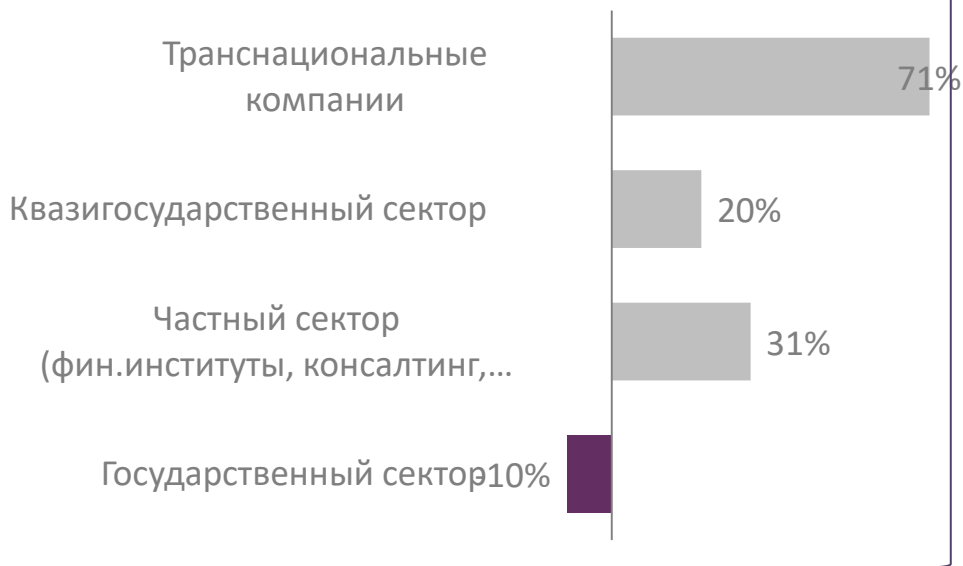


Маркетинговый рекрутинг— это процесс идентификации, «подогрева» и привлечения персонала с использованием маркетинговых методов и инструментов

72% соискателей изучают репутацию компании и бренд работодателя перед подачей заявления, поэтому рекрутинговый маркетинг становится для HR-отделов необходимостью

Актуальность HR-бренда работодателя.

Готовность рекомендовать компанию как хорошего работодателя:



Почему такие оценки?

Есть возможность допускать ошибки

53% частный сектор
29% квазигос сектор
20% гос. сектор

Линейные руководители обсуждают задачи

82% транснац. сектор;
24% квазигос. сектор
0% гос сектор

Справедливая оценка деятельности

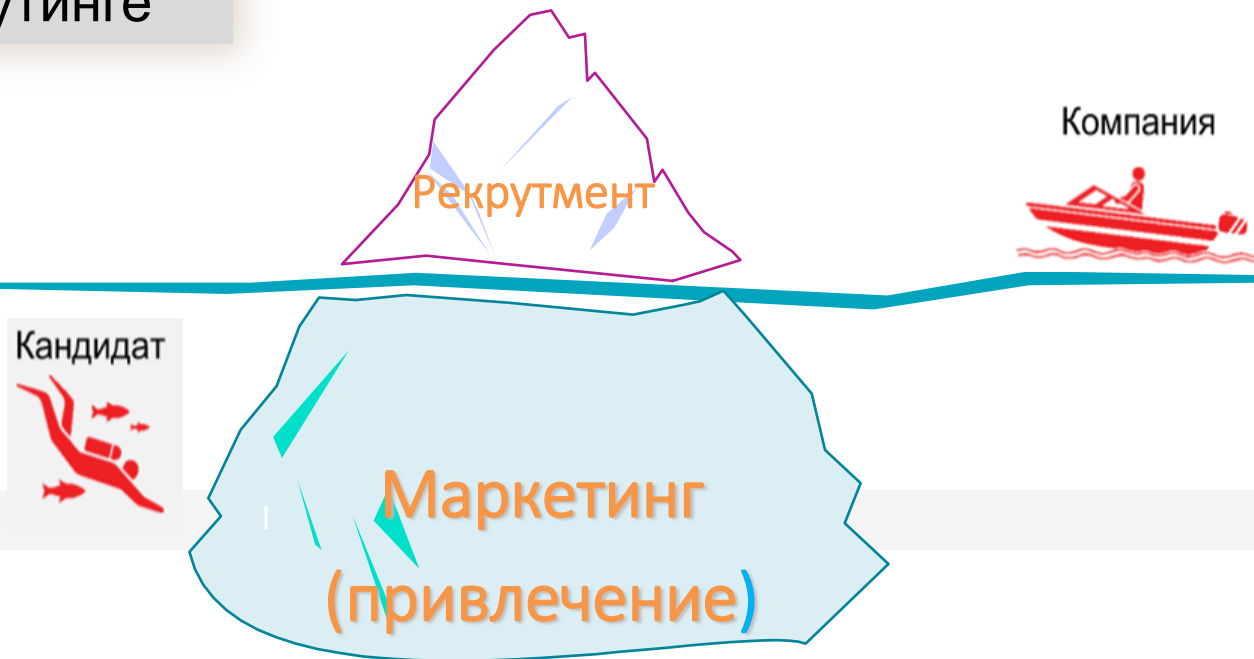
65% транснац. сектор
20% гос. и квазигос. сектор;

Доверие коллегам:

88% транснац. сектор
53% частный сектор
20% гос. сектор

% представлены в Индексе. Могут принимать значения от – 100, до +100

Маркетинг в рекрутинге



МАРКЕТИНГ НЕ ВИДЕН КОМПАНИИ, НО ОБЕСПЕЧИВАЕТ ОСНОВУ НАЙМА И
НЕПОСРЕДСТВЕННОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С КАНДИДАТОМ

Маркетинг в рекрутинге

Согласно исследованиям и опыту рекрутинга, текущий рынок труда на 90% ориентирован на кандидатов. Это значит, что компании больше не выбирают таланты. Талант выбирает компанию.

Для того чтобы найти лучший персонал, нужно научиться продавать должность



Бренд работодателя

В рекрутинге важным аспектом становится брендинг компании – репутация организации и ее популярность как работодателя, а также ценность каждого сотрудника

69% соискателей не пойдут работать в компанию с плохой репутацией, даже если на данный момент они не трудоустроены

Источник: Glassdoor



Компании, успешно привлекающие таланты ...

- Понимают, что люди хотят от работы и карьеры
- Коммуницируют нынешним и будущим сотрудникам о себе, как о Работодателе
- Переводят свой EVP (ценностное предложение работникам) в сильный бренд Работодателя
- Инвестируют в подбор персонала
- Избирательны при найме

Ценностное предложение работникам

Employee Value Proposition (EVP)

Что организация может предложить ценным потенциальным или нынешним сотрудникам и что убедит их остаться?

- Вознаграждение?
- Выгоды?
- Ценности?
- Социальная ответственность?

Перед началом любого процесса найма ...

- Кто вы как организация?
- Что отличает вас от конкурентов?
- Что вы можете предложить будущим сотрудникам?
- Кого вы хотите привлечь? / Каких людей вы хотите выбрать сами, не думая о вакансии, на которую вы ищете людей в вашей организации?

Бренд работодателя. Сторителлинг



Тенденция в развитии имиджа работодателя среди молодёжной аудитории:

Сторителлинг – короткие позитивные и эмоциональные видео-ролики, искренний контент о компании от самих работников вместо стандартной административной информации.

Истории не только о корпоративных делах, но и о вне офисной жизни работников – их хобби, спортивных достижениях, семейных традициях, мероприятиях с участием сотрудников и их детей.

Опыт кандидата

Позитивное впечатление от приёма на работу окупится в несколько раз.

Кандидат должен чувствовать уважение по отношению к себе на каждом этапе процесса взаимодействия. В таком случае и он попытается сделать вашу компанию успешнее.

Любой кандидат должен уйти от вас довольный.

Очень важна обратная связь кандидатам.

Человеческий подход, открытость и внимание к кандидатам не требует больших бюджетов, но дорогого стоят

Рекомендации сотрудников

Реферальные программы найма или рекомендательный рекрутинг - это найм новых специалистов по рекомендациям уже работающих или ранее работавших сотрудников.

- позволяет привлекать высоко результативных сотрудников и обеспечивать высокий уровень их удержания
- даёт результаты быстрее всех прочих способов найма
- оказывается дешевле

Рекомендательный рекрутинг не новинка, однако в последнее время он шагнул далеко вперёд, благодаря стремительному расширению роли социальных медиа. Влияние соцсетей проявляется сейчас столь сильно, что доля реферальных программ в крупнейших компаниях подошла к 50% от всего объёма найма.

82% работодателей оценили рекомендации сотрудников как самый лучший источник генерирования ROI

Источник: *CarieerBuilder*



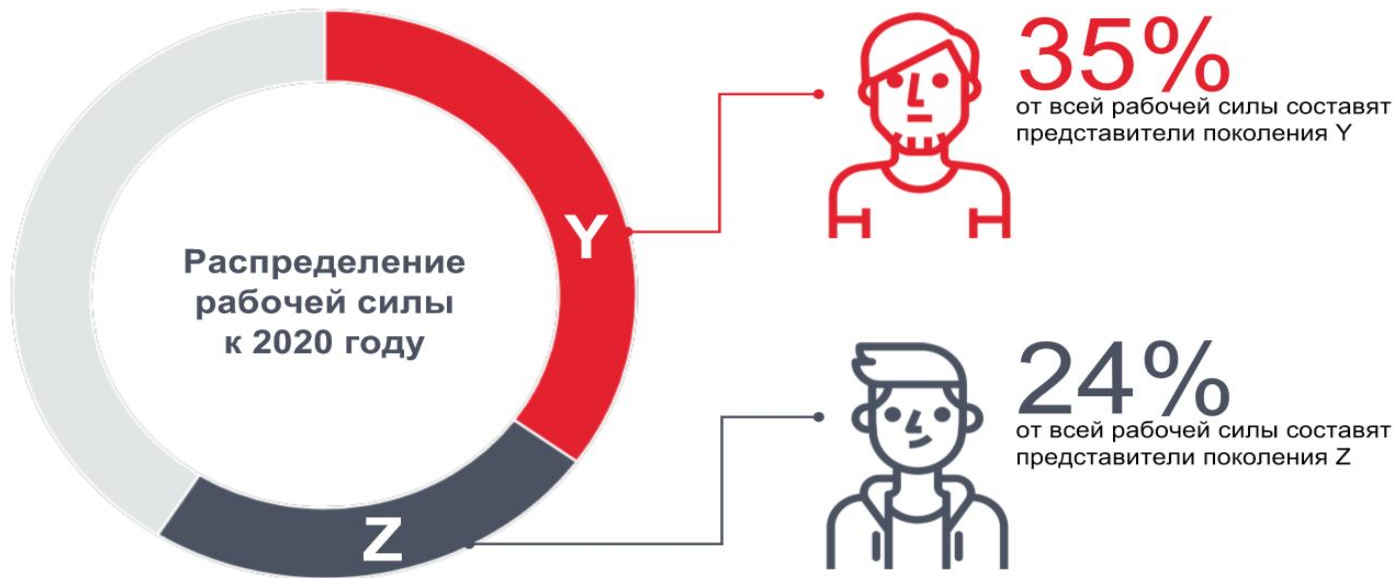
Люди не всегда слушают
рекрутеров, зато они слушают
своих друзей



К 2020 году ожидается, что половина рынка труда будет представлена фрилансерами.

А значит, HR службы сэкономят время, деньги и усилия, нанимая временных внештатных сотрудников.

По оценке ManpowerGroup к 2020 году 59% от рабочей силы во всем мире составят поколения Y и Z



В ближайшие 10 лет в компаниях бок о бок будут работать три разных поколения людей: X, Y и Z



X: нет названия
1963 – 1983 гг.

Карьера



- Ценят карьеру больше денег
- Сотрудничают с коллегами
- Становятся руководителями

Отношение
к деньгам



- Деньги – залог счастья
- Ценят и копят богатство
- Откладывают деньги на пенсию

Личные
отношения



- Ценят брак
- Не боятся разводов

Технологии



- Компьютерный «бум»
- Общаются по почте



Y: Миллениалы*
1984 – 1995 гг.**

- Карьера – временный этап
- Нет лояльности к компании
- Работа – способ получить знания

- Деньги – способ достижения цели
- Не желают иметь долги
- Ориентируются на краткосрочные финансовые цели

- Не спешат заводить семью
- Ценят счастье в отношениях

- Смартфоны
- Интернет
- Социальные сети



Z: Центениалы
1996 – 2018 гг.

- Хотят строить карьеру в сети
- Нет лояльности к компании
- Хотят быть блогерами или разработчиками ПО

- Деньги – не залог счастья
- Тратят не на материальные блага, а на впечатления
- Тратятся на кафе и рестораны

- Еще малы для создания семьи
- Влюбляются через соц. сети

- Виртуальная реальность
- 3D-принтеры
- Беспилотные технологии

Автоматизация рекрутмента



Автоматизация рекрутмента забирает на себя большинство рутинных действий менеджера по подбору персонала и экономит деньги компании.

Новые инструменты помогают находить, привлекать, вовлекать и конвертировать кандидатов в аппликантов. Они улучшают, упрощают и ускоряют процесс найма, делая его более эффективным.

85% рекрутеров отмечают, что использование ATS (Applicant Tracking System) помогает привлекать персонал быстрее.

Источник: GetApp

Боты-рекрутеры



«Добрый день, меня зовут Вера. Вам необходимо пройти со мной короткое собеседование. Расскажите о своем опыте работы», – так специалист по подбору персонала начинает интервью с потенциальным соискателем. Интервью проводит виртуальная миловидная девушка, которая всегда вежлива и умеет задавать точные вопросы.

Вера – робот. Она работает круглые сутки, не зная усталости: обзванивает кандидатов, разместивших вакансии на рабочих сайтах и принимает звонки от соискателей. Своим «рождением» Вера обязана проекту российской компании Stafor, стартовавшему в 2015 году.

Робот умеет проводить собеседование с потенциальным кандидатом на какую-либо должность, считывать все эмоции, анализировать разговор и определять, подходит ли соискатель для заявленной вакансии или нет. В отличие от обычного рекрутера, робот за час может обзвонить и провести собеседование с 10 тысячами человек.

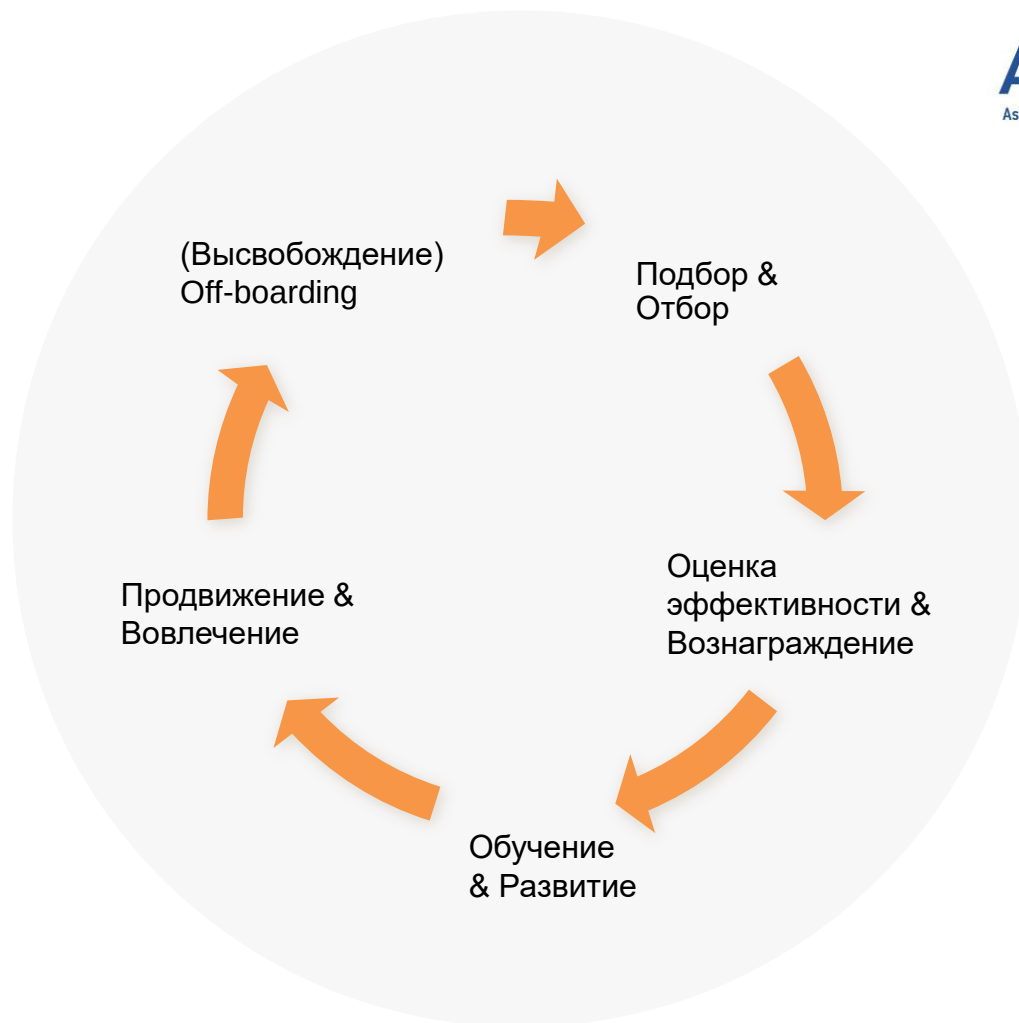


ИНТЕРВЬЮ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ

Интервью

— ключевая часть
жизненного цикла
сотрудника в
организации

- Описание ролей и требований
- Поиск
- Привлечение
- Отбор
- Оценка – Интервьюирование
- Наём
- Адаптация



Виды инструментов оценки при приёме на работу

Ассессмент центр
Тесты способностей

Личностные опросники
Библиография
Собеседование
Рекомендации
Эссе



Валидность инструментов оценки



Сложности и вызовы в проведении интервью?

Эффект контраста

Эффект ореола / рогов

Эффект снисходительности / строгости

Похож на меня

Стереотипы

Эффект очереди

Ранние выводы



Виды интервью

№	ВИДЫ	ОПРЕДЕЛЕНИЕ	ПРИМЕР
1	Биографическое интервью	Полуструктурированное исследование прошлого опыта	Расскажите о себе
2	Ситуационное интервью	Серия заранее разработанных гипотетических вопросов, связанных с работой, ответы на которые оцениваются с помощью серии вероятных ответов	Многодетная мать пришла в акимат с требованием жилья. Она стоит в очереди с 2000 года. Она эмоционально кипит. Что бы вы сделали в этой ситуации? Варианты ответов ...
3	Интервью по компетенциям	Структурированная серия вопросов, предназначенных для получения информации по конкретным характеристикам (компетенциям)	Вопросы о предыдущих примерах поведения, которые позволяют получить информацию по конкретным компетенциям и спрогнозировать успешность в должности на основе поведенческих стереотипов проявленных в прошлом

Преимущества интервью по компетенциям

Выводы, сделанные по итогам интервью по компетенциям:

- точны, так как получены из фактических ситуаций в жизни человека;
- объективны, поскольку интервью проводится по заранее составленному вопроснику, а выводы делаются по заранее выделенным и описанным критериям;
- могут быть использованы для прогноза поведения человека в будущем в аналогичных ситуациях.

Что такое компетенция



Компетенция
– набор
поведенческих
реакций, которые
позволяют одним
людям лучше
отвечать
требованиям работы,
чем другим

Главная цель интервью
по компетенциям -
определить уровень
проявления
компетенций кандидата
по сравнению с
уровнем, необходимым
для успешного
выполнения работы

Чтобы быть успешным
на работе, человек
должен обладать как
компетентностью, так и
компетенциями

Компетенции прогнозируют долгосрочный успех



Компетенции прогнозируют
долгосрочный успех

Кандидат 2
дипломированный
специалист



Кандидат 1
дипломированный
специалист



Компетенции прогнозируют
долгосрочный успех

Кандидат 1 –
дипломированный
специалист



Я могу
Я знаю как

Навыки
Знания

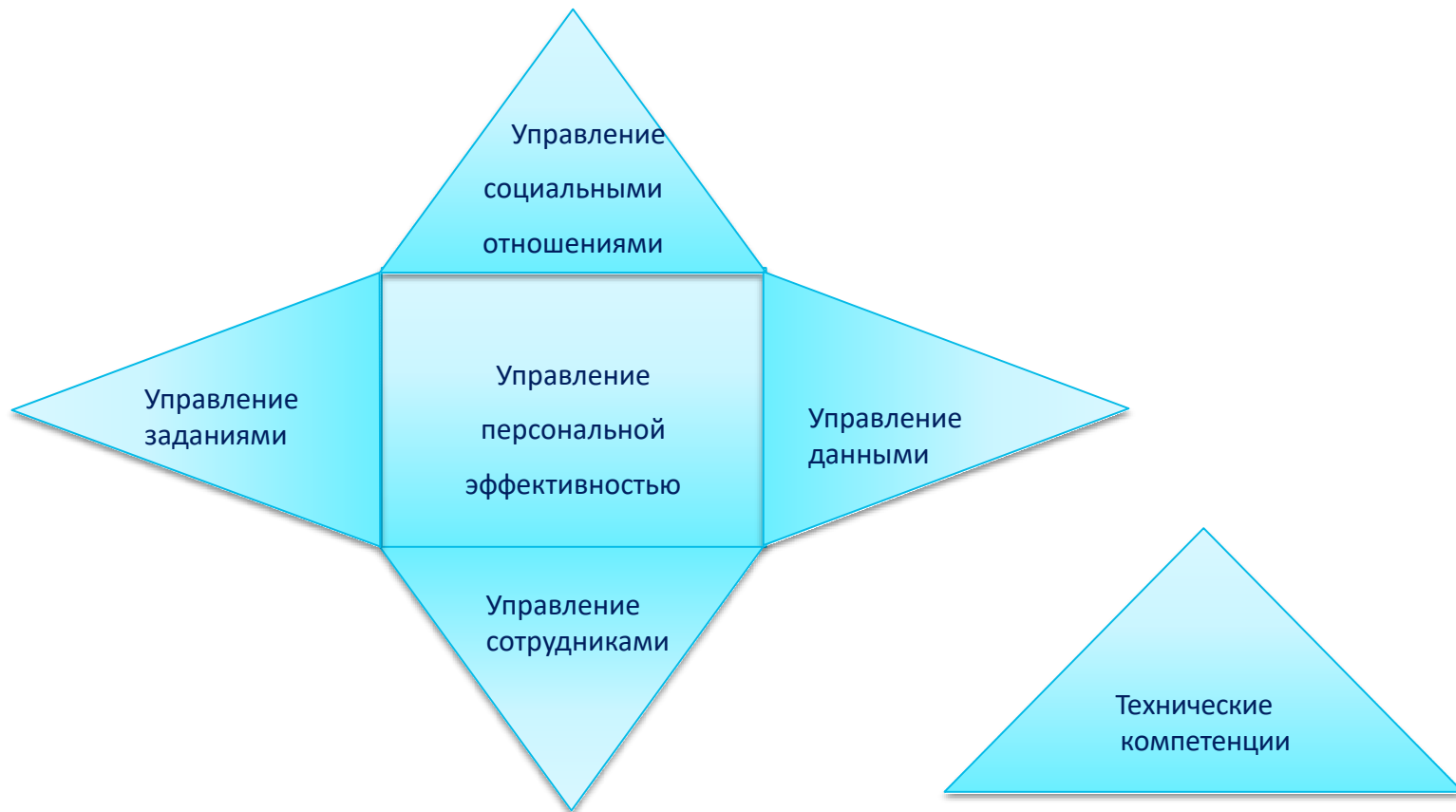
Необходимое, но
недостаточное условие для
достижения высоких
результатов



Кандидат 2 –
дипломированный
специалист



Федеральная модель компетенций госслужбы Бельгии



Федеральная модель компетенций

Простые



Сложные

Управление данными	Управление заданиями	Управление сотрудниками	Управление социальными отношениями	Управление персональной эффективностью
Понимать данные	Исполнять поручения	Делиться своими знаниями	Поддерживать общение	Проявлять уважение
Сравнивать данные	Структурировать рабочую нагрузку	Оказывать поддержку	Активно слушать	Адаптироваться
Анализировать данные	Решать проблемы	Управлять коллегами	Работать в команде	Доказать надежность
Сводить данные	Принимать решения	Мотивировать коллег	Быть сервис-ориентированным	Работать добросовестно
Рационализировать	Организовать	Развивать коллег	Консультировать	Управлять стрессом
Концептуализировать	Управлять службой	Создавать команды	Быть авторитетом	Заниматься само-развитием
Понимать организацию	Управлять организацией	Управлять командами	Строить отношения	Достигать цели
Развить видение	Направлять организацию	Вдохновлять	Устанавливать связи	Быть заинтересованным в организации

Пример: управление социальными отношениями

- Уровень А
- Компетенция: командная работа (ключевая компетенция)
- Поведенческие показатели:

Польза для
прогнозирования
требуемой
результативности

- Призывает членов команды и коллег добровольно обмениваться информацией
- Принимает необходимые меры для развития командного духа
- Дает хороший пример, активно сотрудничая и общаясь с членами команды
- Делает первые шаги для разрешения конфликтных ситуаций между коллегами
- Предотвращает конфликты через позитивные установки
- ...



МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

по проведению собеседования
с кандидатами на государственную
службу



https://www.astanacivilservicehub.org/upload/s/case_studies/MetodRec2020.pdf

МОДЕЛЬ БАЗОВЫХ И ДИФФЕРЕНЦИРУЮЩИХ КОМПЕТЕНЦИЙ ДЛЯ АДМИНИСТРАТИВНЫХ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ КОРПУСОВ «А» И «Б» РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

Блоки компетенций	Требуемые компетенции для государственных служащих	Описание компетенций
БАЗОВЫЕ	Добропорядочность	Соблюдение этических норм и стандартов
	Ориентация на потребителя услуг и его информирование	Постоянный мониторинг удовлетворенности качеством услуг, оперативное решение возникающих вопросов, принимая установленные законодательством меры. Умение доступно и понятно доводить информацию до получателя услуг
	Ответственность	Непрерывная ориентация госслужащих на личную ответственность за выполнение своих обязанностей в четком соответствии с принципами прозрачности и подотчетности
	Инициативность	Способность вырабатывать и предлагать идеи и внедрять инновационные подходы и решения, направленные на повышение эффективности деятельности, а также выполнять дополнительную работу помимо своих основных обязанностей

Единая рамка Компетенций государственных служащих



Служение
народу



Эффективность



Прозрачность и
подотчетность

**Профессиональный государственный
аппарат**

Матрица индивидуальных профилей компетенций для должностей разного уровня

Компетенции		Уровни должностей административных государственных служащих РК														
		Уровень "D"						Уровень "C"			Уровень "B"			Уровень "A"		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Дифференцирующие	Системное управление															
	Управление изменениями															
	Стратегическое мышление															
	Лидерство															
	Принятие решений															
	Управление деятельностью															
	Сотрудничество и взаимодействие															
	Оперативность															
	Саморазвитие															
Базовые	Добропорядочность															
	Ориентация на потребителя услуг и его информирование															
	Ответственность															
	Инициативность															
	Стрессоустойчивость															

Матрица индивидуальных профилей базовых и дифференцирующих компетенций для административных государственных служащих корпусов «А» и «Б» Республики Казахстан

Структура интервью



До интервью

- ▶ Выбор компетенций
- ▶ Подготовка руководства по проведению интервью
- ▶ Логистика



Во время интервью

- ▶ Вступление
- ▶ Обзор профессионального опыта
- ▶ Исследование компетенций
- ▶ Заключение

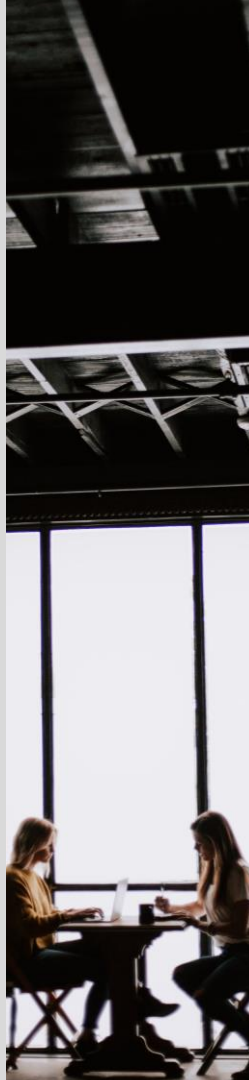


После интервью

- ▶ Оценка
- ▶ Принятие решения о следующих шагах

Вступление

- Представление
- Цель
- Формат. Объясните, какие примеры вы хотите услышать
- Продолжительность
- Ведение записей, возможность перебивать
- Время для вопросов



Попросите кандидата

Говорить только о себе, используя местоимение Я, а не Мы

Описывайте реальные примеры из прошлого, используя прошедшее время

Избегайте общих рассуждений (типа «обычно») и гипотетических ответов

Требования к примерам

Примеры ситуаций должны быть:

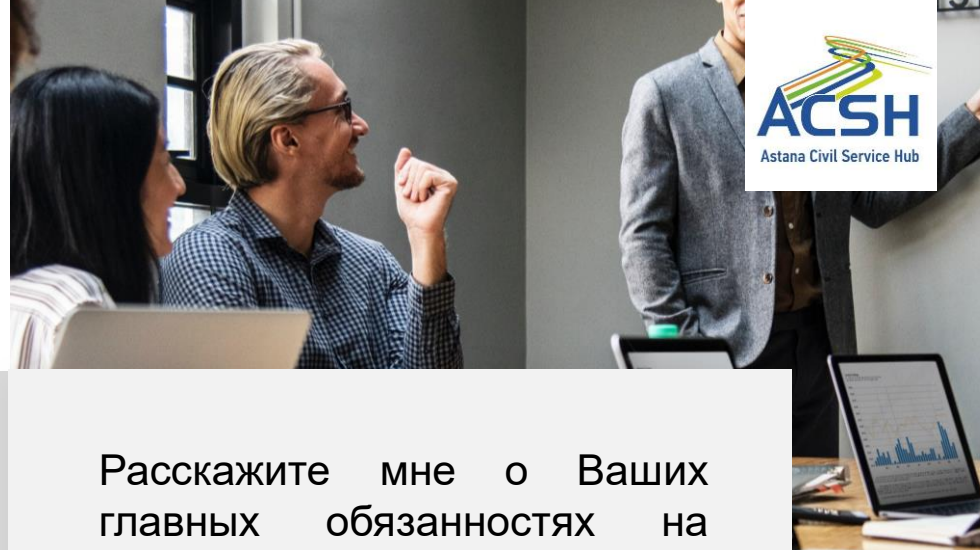
- ✓ С Вашим личным участием
- ✓ Из профессиональной и учебной деятельности (не из личной жизни)
- ✓ Свежими (не позднее 2 лет назад)
- ✓ Яркими (не повседневными и обычными)
- ✓ Завершёнными

Типы вопросов в интервью

- ▶ Открытые
- ▶ Уточняющие
- ▶ Сравнительные вопросы
- ▶ Закрытые вопросы
- ▶ Вопросы –идентификация
- ▶ Вступительные вопросы

Расскажите мне о Ваших главных обязанностях на нынешней работе?

Расскажите о Вашем самом большом профессиональном достижении за последние три года?



Основной вопрос интервью по компетенциям

Приведите пример ситуации...

Дополнительные уточняющие вопросы:

- Что это была за ситуация?
- Кто еще участвовал в проекте?
- К какому результату пришли?

Расскажите, пожалуйста, о Вашем самом большом профессиональном достижении за последние 3 года?



Основной вопрос («Приведите пример ситуации...»)

Дополнительные вопросы (уточняющие вопросы: «Что это была за ситуация?», «Кто еще участвовал в проекте?», «К какому результату пришли?» и т.д.)

Расскажите, за что Вы лично отвечали в данном проекте

Как Вы организовали данный проект?
Как Вы распределили ответственность?

Какие шаги Вы предприняли...? Какие были трудности

Какой результат Вы получили?

Структурированный сбор ответов по технике STAR

- S – situation
- T – task
- A – action
- R – result

- ситуация
- задача
- действия
- результат



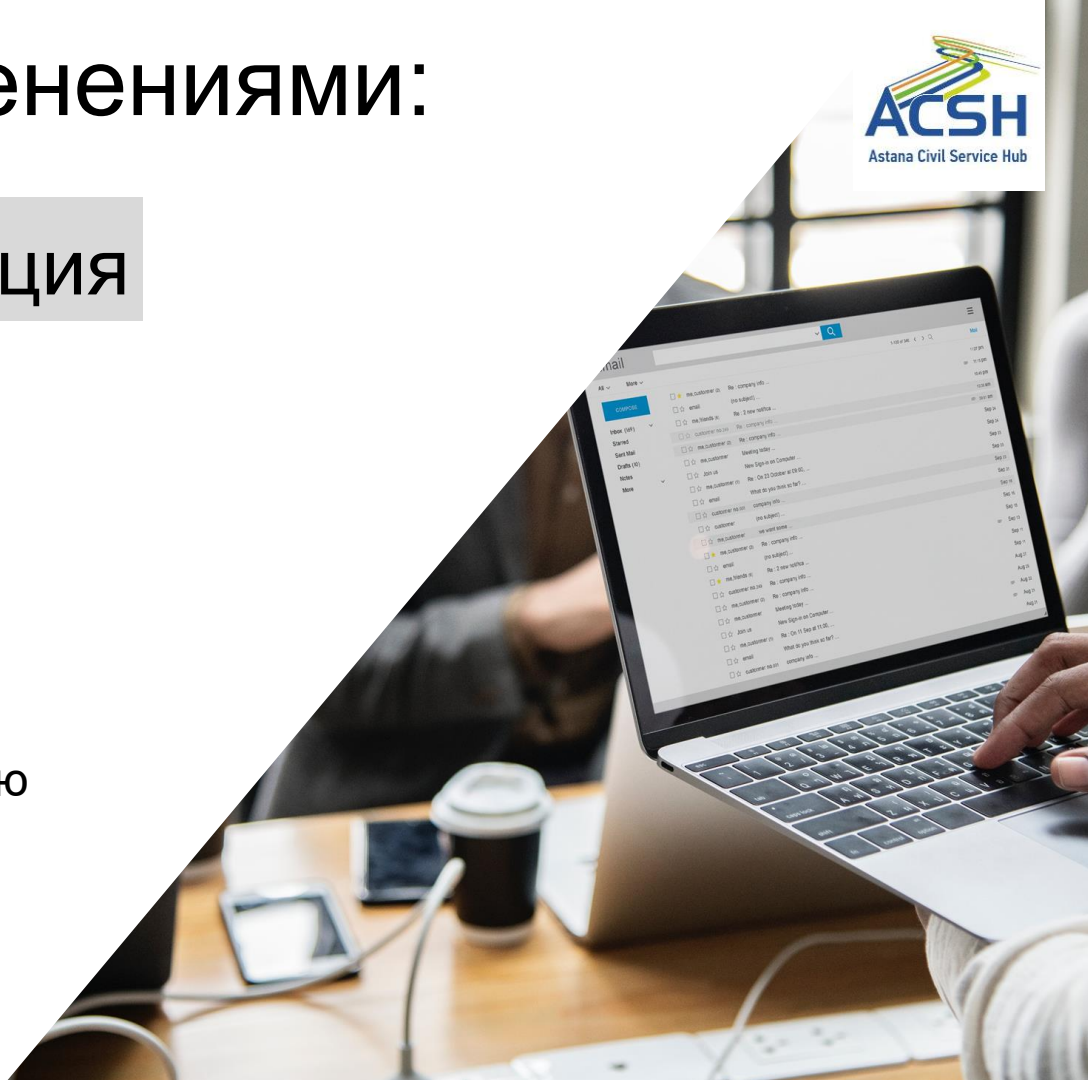
Управление изменениями:

S – situation Ситуация

Конкретный пример:

Приведите пример, когда Вы каким-то образом усовершенствовали (внесли изменения, улучшения) в свою работу?

Что это была за ситуация?



Управление изменениями

T – task

Задача

Конкретный пример:

Какая задача стояла перед Вами?

Кем была поставлена эта задача?

Какова была Ваша зона

ответственности в этой задаче?

Кто еще отвечал за ее реализацию?



Управление изменениями:

A – action Действия

Конкретный пример:

Что Вы делали?

В чем была именно Ваша роль?

С какими сложностями Вы
столкнулись?

Что Вы предприняли, чтобы их
преодолеть?



Управление изменениями

R – result Результат

Конкретный пример:

Каков был результат?

Удалось ли Вам завершить
намеченное?

Какое это имело последствие для
Вас лично и для компании?

Чему Вы научились?

Что бы Вы сегодня сделали по
другому?



Неполные и ложные примеры



Неполные примеры нельзя оценивать!

- ▶ Есть описания ситуации, действий, но **нет результата**
- ▶ Есть описания ситуации, результата, но **нет действий**

Ложные примеры необходимо уточнять!

- ▶ В следующий раз я сделаю...
- ▶ Я всегда стараюсь ...
- ▶ Мы обычно работаем качественно...
- ▶ Если бы я принимал решения, я бы...



Техника интервью по компетенциям

- Собирайте информацию только о реальном поведении
- На каждую компетенцию находите не менее 3-х значимых примеров ситуации

- Подробно в деталях исследуйте ситуацию. Максимально погрузите кандидата в ситуацию, кто и что сказал, когда, при каких обстоятельствах и т.д. (воронка!)
- Если очень нравится кандидат, ищите негативные стороны!
- Если не нравится – ищите позитивную информацию!
- Прислушивайтесь к интуиции! Ищите примеры, подтверждающие Ваши предчувствия

ВОПРОСЫ, КОТОРЫХ СЛЕДУЕТ ИЗБЕГАТЬ

Наводящих вопросов

"Я полагаю, Вам понравилось...?"

Гипотетических вопросов

«Как бы Вы поступили, если бы встретились с трудным клиентом?»

Сдвоенных вопросов

«Что, по Вашему мнению, привело к проблеме и в чем она, по вашему мнению, состоит?»

Выбора

«Вы ушли из-за оплаты или потому, что Вам наскучила эта работа?»

