

Как определить талант?

Новый взгляд на формирование кадрового резерва.

В White paper вы найдете:

- ✓ Полезную теорию.
- ✓ Практические кейсы.
- ✓ Опрос.
- ✓ Вопросы для интервью.

ОПРОСНИК ПО ОЦЕНКЕ УРОВНЯ НАПОРИСТОСТИ

Вопросы	Ответы			
	Часто	Иногда	Редко	Никогда
Я проявляю старательность				
Я не проявляю настойчивости в достижении цели	☐	☐	☐	☐
Бывает так, что я ставлю себе цель, а потом переключаюсь на другую				
Новые идеи или проекты отвлекают меня от старых	☐	☐	☐	☐
Дела, которые я начинаю, я заканчиваю				
Неудачи заставляют меня изменять цель	☐	☐	☐	☐
Проекты, длящиеся больше 2-3 месяцев, мне скучны				
В том, что какие-либо мои дела не доведены до конца, виноваты внешние обстоятельства	☐	☐	☐	☐



КЕЙС «ПОГЛОЩЕНИЕ»

Кейс с открытыми вопросами для оценки специалиста С&В, с опытом работы 2-3 года. Нарешение отводится 1 минута.

Недавно Ваша инвестиционная компания «поглотила» предприятие по производству мебельной фурнитуры. Там есть отдел продаж, работой которого не слишком довольны. Вас попросили через час сделать набор показателей для отдела продаж. Какие показатели следует установить для их менеджеров по продажам?



В 2001 году издательство Harvard Business Press опубликовало известную книгу «Война за таланты» (The War for Talent), где авторы утверждали, что только компании, ориентированные на отбор и развитие талантов, смогут занять лидирующие позиции на рынке. С тех пор прошло уже много лет, но война за таланты продолжается как в России, так и во всем мире. Сложившаяся практика оценки

наиболее перспективных сотрудников - Ассессмент-центр - не вызывает дрожи и стала привычной технологией, используемой даже небольшими компаниями. Тем не менее, остается открытым вопрос:



Отбираем ли мы таланты

или людей с развитыми коммуникативными навыками?

HR-UP предлагает Вам иным образом посмотреть на талант, на то, как эффективно осуществлять поиск и отбор талантливых сотрудников.

Начнем с определения слова талант. Наиболее распространенным подходом к определению таланта является мысль, высказанная Говардом Гарднером, о том, что *талант — это способности, которые проявляются по мере приобретения знаний и навыков*. В своей теории он описывает 9 видов талантов, например, «цифровой», который хорошо проявляется у математиков или программистов, или «слуховой», свойственный музыкантам и переводчикам.

Есть и другие мнения, которые мы можем слышать от HR-специалистов, делающих акцент на развитии навыков и знаний всех сотрудников - талантливыми не рождаются, ими становятся. Подтверждение этому можно найти в работах таких исследователей, как А. И. Мещеряков и И. А. Соколянский, которые утверждали, что талант обеспечивается воспитанием.

В современном бизнесе талантливых сотрудников отбирают на основании нескольких подходов. Условно их можно рассмотреть с точки зрения, как компания определяет слово талант.

Талант — это			
ЧТО ОЦЕНИВАЕТСЯ	Обучаемость и компетентность	Эффективный сотрудник с развитыми компетенциями	Нужный Компании набор личностных черт
Способность к обучению	✓		
Мышление	✓		
Корпоративные и/или лидерские компетенции	✓	✓	
Оценка эффективности работы		✓	
Личностные черты			✓

Многочисленные исследования, как, например, Андерса Эриксона, показывают, что на самом деле те люди, которых мы считаем успешными и талантливыми, обладают высоким уровнем скорости мышления, обучаемости и напористости.



У одних людей эти качества формируются еще в детстве, у других их развитие происходит гораздо позднее, например, под влиянием интенсивного обучения в ВУЗе, научной деятельности, решения нетипичных задач. Развить в себе эти качества может любой и в любом возрасте. Почитайте биографию Поля Сезанна. Сегодня его картины продаются за миллионы долларов, тем не менее, до 30-летнего возраста он считался всего лишь заурядным рисовальщиком.

Говоря о таланте, некоторые обращаются к Моцарту или Паскалю, у которых их гениальные способности проявились в возрасте 5 лет. Однако в данном случае речь скорее идет о феномене, а не закономерности. В повседневной жизни мы с Вами работаем не с вундеркиндами, которых встречается один на три миллиона, а обычными людьми, в которых нам нужно найти талант и развить его.

Как выявить эти качества, как с ними работать и развивать?

На все эти вопросы Вы найдете ответы в данной брошюре и ознакомитесь с практическими инструментами, которые можно применять в повседневной работе.

СКОРОСТЬ МЫШЛЕНИЯ



Скорость мышления - понятие условное, здесь речь идет о том, насколько быстро мы можем принимать решения в рамках нашей профессиональной деятельности.

Любая задача раскладывается на две группы компонентов: те, с которыми мы можем справиться автоматически, и те, которые заставляют нас задуматься. Чем больше автоматизированных компонентов, тем быстрее мы можем работать.

Вспомните себя, когда Вы учились управлять автомобилем. Пока такие действия как переключение скорости, отслеживание дорожных знаков, контроль за другими участниками движения не стали автоматическими, Вы ездили медленно. Со временем, как только определенный компонент усваивался и становился машинальным, скорость прибавлялась. Сейчас Вы не превышаете скорость не потому, что не способны оценить дорожную ситуацию и применить определенные навыки, а потому, что Вас ограничивают правила дорожного движения и чувство ответственности. Скорость мышления дает понимание того, какой объем задач может человек решить автоматически. Когда уровень развития скорости мышления низкий, компенсация происходит за счет приложения значительных усилий и времени, необходимых для решения задач.



Как это ни парадоксально, но новые знания и навыки надо приобретать не спеша, иначе они будут плохо усваиваться. Регулярно применяя их на практике, со временем человек автоматически начинает решать те или иные задачи. Так, например, многие руководители считают, что тренинг, в котором много теории и практических упражнений, быстро научит продавцов эффективному влиянию на покупателей. Но до тех пор, пока продавцы не начнут применять в своей деятельности методы, о которых узнали на тренинге, это так и останется только теорией.



ОЦЕНКА СКОРОСТИ МЫШЛЕНИЯ

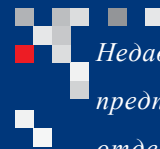
Оценить скорость мышления можно, исходя из того, на сколько быстро и качественно сотрудник может выполнять свою работу. Использование небольших профессиональных кейсов, для решения которых дается 1-2 минуты, показывает очень хороший результат по измерению этого фактора. Для каждого направления разрабатываются свои варианты кейсов, которые могут быть с открытыми вопросами, где предполагается ответ в произвольной форме, и закрытыми вопросами, где нужно выбрать один из предложенных ответов.

Для примера, приведем несколько кейсов, которые могут использовать в своей работе сотрудники HR-службы, для оценки эффективности.



КЕЙС «ПОГЛОЩЕНИЕ»

Кейс с открытыми вопросами для оценки специалиста С&В, с опытом работы 2-3 года. На решение отводится 1 минута.



Недавно Ваша инвестиционная компания «поглотила» предприятие по производству мебельной фурнитуры. Там есть отдел продаж, работой которого не слишком довольны. Вас попросили через час сделать набор показателей для отдела продаж. Какие показатели следует установить для их менеджеров по продажам?



КЕЙС «ЗНАНИЕ ТК РФ»

Кейс для оценки специалиста по кадровому документообороту, с опытом работы не менее 5 лет. На решение отводится 1 минута.



Как нужно учитывать и отображать в форме СЗВ-6-4 выходные (праздничные) дни, которые идут непосредственно до начала или после окончания периода отсутствия? Какая законодательная норма регламентирует порядок отображения?



Ответы на приведенные кейсы Вы найдете в конце брошюры.

КЕЙС «ТРИ КАНДИДАТА НА ПРОЕКТ»

Кейс с закрытыми вопросами для оценки способности менеджера подбирать проектную команду. На решение отводится 1 минута.



Ваша компания планирует запустить на рынок новую услугу. Ее разработка требует значительных усилий и средств. Проект стартует завтра. Отдел по подбору сумел найти ограниченное число кандидатов. Вам предстоит выбрать сотрудника на роль менеджера проекта из 3х кандидатур. Кого Вы выберите?



Арсений: хорошо умеет улаживать конфликтные ситуации, обладает лидерскими качествами, способен четко ставить задачи и контролировать их исполнение, при этом не имеет опыта подобных проектов.



Виталий: сложно сходится с людьми, конфликтен, но имеет опыт подобного проекта в другой компании.



Степан: обладает стратегическим мышлением, умеет ставить задачи и контролировать их выполнение, принимать решения, однако, у него низкий уровень владения технологиями мотивации и коммуникации с коллегами. Не имеет опыта подобных проектов.

После ответа кандидата очень важно спросить его о том, почему был сделан тот или иной выбор. Если проводится оценка в автоматизированном режиме, то нужно попросить заполнить свободное поле с пояснениями.

Ответы на приведенные кейсы Вы найдете в конце брошюры.



Одним кейсом оценить скорость мышления нельзя. Эксперты HR-UP рекомендуют использовать не менее 7-10 кейсов. Разработка кейсов для оценки профессиональных знаний и навыков требует опыта и времени. Специалисты нашей компании разработают для Вас систему быстрой оценки с помощью кейсов или кейс-тестинга.

РАЗВИТИЕ СКОРОСТИ МЫШЛЕНИЯ

Для развития скорости мышления нужно исходить из того, что знания должны подкрепляться практикой. Рассматривая упрощенно, в любой теме нам нужно ориентироваться на три основных параметра: знания, навыки и установки. Со знаниями и навыками все предельно ясно, а вот про установку поясним - это комплексное понятие, которое включает в себя мотивацию, определенную активность в той или иной ситуации, способ реагирования, базирующиеся на предшествующем опыте. Например, нам много раз приходилось учить начинающих менеджеров по продажам. Многие из них отлично усваивали материал, овладевали навыками, но продажи не шли, по сравнению с их коллегами, которые показали очень посредственные результаты на обучении. Это было связано с тем, что у них не было уверенности в своих силах, они не верили, что этот товар можно продать по более высокой цене или не были готовы работать с потребностями клиента и искать наилучшее для него решение.

В таблице ниже приведены лишь некоторые методы развития и оценки знаний, навыков и установок¹. Чтобы узнать больше о подобных методах, скачайте пособие по смешанному обучению на сайте <https://hr-consulting.online/>



	Знания	Навыки	Установки
Тренинги			
Лекции			
Семинары			
Практикумы			
Case study			
Бизнес-симуляции			
Коучинг			
Получение обратной связи			
Проекты			
Замещение			
Наставничество			
Стажировка			

 низкая эффективность  средняя эффективность  высокая эффективность

Для эффективного формирования скорости мышления в определённой профессиональной сфере, необходимо обеспечить усвоение теории, формирование навыка и изменение установок. На стадии обучения не нужно пытаться ускорить этапы. Чем основательней будет развитие на данной стадии, тем большего результата Вы достигните по завершению обучающего мероприятия.

Приведем пример программы по изучению основ финансового анализа.

¹ Приведена усреднённая оценка разных методов обучения, например, некоторые виды бизнес-симуляций очень хорошо формируют определенный навык, в то же время, большинство из них показывают низкую эффективность.



Пример. Основы финансового анализа

ИЗУЧАЕМЫЕ БЛОКИ:

- ▲ Финансовый анализ - задачи, методы и цели
- ▲ Вертикальный, горизонтальный и план-факт анализ финансовой отчетности
- ▲ Анализ безубыточности, финансовой прочности и риска
- ▲ Факторный анализ
- ▲ Анализ соотношения затрат, объемов реализации и прибыли
- ▲ Сбалансированный рост
- ▲ Анализ финансовых коэффициентов с точки зрения менеджера, собственника и кредитора.

Форма обучения	Групповая	Онлайн	Самостоятельно
Лекции	24	4	8
Case-study (разбор 6 кейсов)	16		8
Изучение литературы			45
Стажировка в планово-экономическом отделе дочернего общества	176		
Наставничество со стороны руководителя финансового департамента	16		24

Обучение резервистов по этой программе занимает значительное время. Конечно, можно было бы пройти трехдневный тренинг, а затем самостоятельно апробировать полученные знания и навыки в текущей деятельности. Оценив уровень развития компетенций через полгода, мы обнаружим, что сотрудники, прошедшие обучение, уже умеют проводить финансовый анализ самостоятельно.

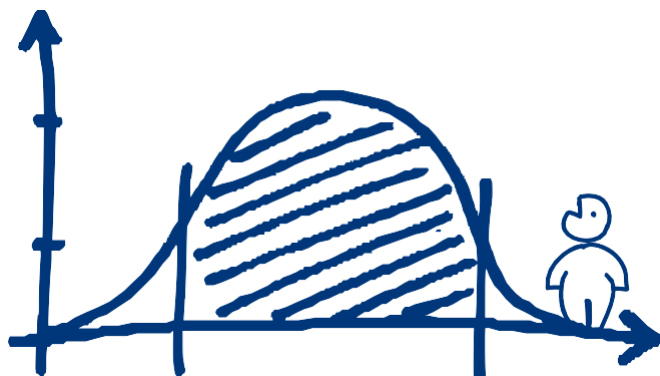


HR-UP предоставляет услуги по анализу системы обучения, принятой в компании, оценке ее эффективности и формированию наиболее эффективных программ обучения в соответствии со стратегическими целями Заказчика.

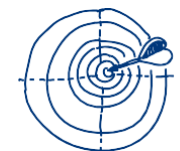
НАПОРИСТОСТЬ

Напористость - это способность человека прикладывать определенное количество усилий для решения задачи и при этом не отступать в случае возникновения неудач и препятствий. Фактически речь идет о самодисциплине. Исследования известного ученого Андерса Эриксона, описанные в книге Малкольма Гладуэлла «Гении и аутсайдеры», показывают, что гениев нет, - выдающиеся результаты демонстрируют те, кто затратил для самосовершенствования не менее 10 000 часов. Данное правило хорошо работает, если Вы уделяли внимание своему развитию в какой-либо области определенное время каждый рабочий день на протяжении 5 лет. Однако следует отметить, что текущая работа не всегда способствует этому.

Не опровергая теории гениальности, научно подтверждено, что упорная работа создает условия для проявления того, что мы называем талантом. Например, Моцарт в 7 лет поражал современников написанной музыкой, а величайший талант Чайковского проявился гораздо позднее. Упорная работа Петра Ильича сделала его признанным мастером в мире музыки. Гениев по сравнению с талантами мало, но так и задумано природой, - кривая Гаусса (нормального распределения) тому подтверждение.



Известный феномен Сюзан Бойл, 48 летней поварихи, которая почти выиграла конкурс «Britain's Got Talent», исполнив достаточно сложную оперную партию, на самом деле, не феномен, а закономерное проявление таланта. Сюзан, может быть, не слишком упорно, но регулярно пела в хоре и дома. За такое количество лет тренировки, естественно, она достигла прекрасного уровня исполнения.



ОЦЕНКА НАПОРИСТОСТИ

Оценивать напористость не просто - здесь можно использовать как кейсы, так и интервью. В целом тесты и опросники также дают результат.

Одним из кейсов на оценку напористости, который можно использовать, являются упражнения на строительство домиков, башенок или других сооружений из бумаги. Важно, чтобы там были не самые простые условия и правила. Обязательно должны быть введены правила о соблюдении качества работы, а так же создан дефицит ресурсов и времени.

Люди с невысоким уровнем напористости будут отступать, снижать качество работы. Напористые же, наоборот, будут бороться до конца, добиваться соблюдения сроков и требований к оформлению работы.

Разработать
подобные кейсы,
учитывая специфику
бизнеса компании
Заказчика, ключевые
задачи, требующие
эффективного решения,
могут эксперты
HR-UP

Еще одним из способов оценки напористости является изучение правил к играм. Так, в процессе проведения бизнес-симуляции, Вы можете предоставить правила в письменном виде, а, не обсуждая их с участниками, оставив возможность для самостоятельного изучения. Последующая дискуссия покажет тех, кто готов прикладывать усилия для достижения наилучшего результата, и тех, кто нетерпелив, и хочет сразу приступить к игре.

Также при оценке напористости рекомендуем использовать поведенческое интервью. Пример возможных вопросов:



Вопрос	Интерпретация ответа интервьюируемого
Приведите пример нескольких неудач в своей жизни?	• Приводя пример личных неудач, поясняет, что продолжал достигать поставленные цели, несмотря на срыв планов. • Несмотря на то, что неудачи повлияли на стратегию или тактику достижения цели, цель не изменилась. • Утверждает, что в жизни у него не было неудач. • Его рассказ свидетельствует о том, что неудача заставила отступить или прикладывать меньше усилий для достижения цели.
Приведите пример ситуации, когда начатое дело не было доведено до конца? Уточняющие вопросы: • Кто в этом виноват? • Что бы Вы сделали, если бы могли вернуться к этой ситуации?	• Приводит единичный пример не доведенного до конца дела, но при этом из рассказа ясно, что цели, действительно, невозможно достичь из-за форс-мажорных обстоятельств. • Оценивая ситуацию с незавершенным делом, принимает ответственность на себя. • Затрудняется привести пример, говорит, что все доводит до конца. • Приводит пример дел, крайне сложных в выполнении или нереалистичных. • Из рассказа видно, что много дел было не доведено до конца. • Оценивая ситуацию с незавершенным делом, списывает ответственность на внешние обстоятельства.
Позитивные индикаторы Негативные индикаторы	

Так же можно использовать опросник самооценки²:

ОПРОСНИК ПО ОЦЕНКЕ УРОВНЯ НАПОРИСТОСТИ

Вопросы	Ответы			
	Часто	Иногда	Редко	Никогда
Я проявляю старательность				
Я не проявляю настойчивости в достижении цели	☐	☐	☐	☐
Бывает так, что я ставлю себе цель, а потом переключаюсь на другую				
Новые идеи или проекты отвлекают меня от старых	☐	☐	☐	☐
Дела, которые я начинаю, я заканчиваю				
Неудачи заставляют меня изменять цель	☐	☐	☐	☐
Проекты, длящиеся больше 2-3 месяцев, мне скучны				
В том, что какие-либо мои дела не доведены до конца, виноваты внешние обстоятельства	☐	☐	☐	☐



ПОДСЧЕТ БАЛЛОВ. Оцените каждый ответ согласно таблице, просуммируйте баллы.

Вопросы	Ответы			
	Часто	Иногда	Редко	Никогда
Я проявляю старательность	4	3	2	1
Я не проявляю настойчивости в достижении цели	1	2	3	4
Бывает так, что я ставлю себе цель, а потом переключаюсь на другую	4	3	2	1
Новые идеи или проекты отвлекают меня от старых	1	2	3	4
Дела, которые я начинаю, я заканчиваю	4	3	2	1
Неудачи заставляют меня изменять цель	1	2	3	4
Проекты, длящиеся больше 2-3 месяцев, мне скучны	4	3	2	1
В том, что какие-либо мои дела не доведены до конца, виноваты внешние обстоятельства	1	2	3	4

Количество баллов - уровень напористости:

4—11	12—22	23—32
низкий	средний	высокий

²Внимание! Данные вопросы не имеют защиты от проявления социальной желательности респондента. Социальная желательность - фактор, искажающий результаты оценки из- за увеличения числа ответов, которые, как кажется человеку, представят его в более выгодном свете.

РАЗВИТИЕ НАПОРИСТОСТИ

Инструментов для развития напористости не слишком много, этот сложный психологический конструкт, во многом закладываемый в детстве. С возрастом на него можно и нужно влиять, но это процесс, затрагивающий глубинные аспекты психологии личности.

Рассмотрим 2 основных метода, способствующих развитию напористости - группы встреч и коучинг.



ГРУППЫ ВСТРЕЧ

Метод психологической поддержки, основанный на открытости и честности, осознании самого себя, принятии ответственности за свою жизнь, внимании к чувствам. Ведущим группы встреч выступает кто-то из опытных участников или психолог.

В данном случае HR-UP рекомендует привлекать квалифицированного психолога, прошедшего подготовку для работы по развитию напористости. Данная группа особенно рекомендуется резервистам с низкими показателями напористости. В тоже время в ней могут принимать участие и другие сотрудники.

Наиболее оптимальная частота работы такого рода группы - 1 раз в две недели. В процессе работы группы психолог делится методиками по развитию напористости, силы воли, однако, большая часть времени направлена на психологическую поддержку сотрудников и разбор неудачных ситуаций и внутренних конфликтов.



КОУЧИНГ



Метод индивидуального консультирования по определенной технологии, помогающей человеку в осознании своей проблемы или формулировании цели и поиске путей достижения результата.

Задача коуча - помочь клиенту найти наиболее подходящие способы преодоления сложностей в развитии напористости и поддержать в этих изменениях. Роль коуча могут выполнять руководители компании, прошедшие соответствующую подготовку.



Эксперты HR-UP предлагают услуги по обучению руководителей методу коучинга и проведение коучинга для специалистов из кадрового резерва.

СКОРОСТЬ ОБУЧЕНИЯ



Скорость обучения - это способность человека усвоить определенное количество информации за определенное время и применить ее в своей деятельности. Не путайте ее со скоростью мышления или способностью запоминать. Например, студент может быстро запомнить значительный объем материала, при этом он не будет до конца его осознавать и не сможет применить на практике. Менеджер же, осваивая новый подход к управлению, потратит значительно больше времени, чем студент для запоминания аналогичного материала. При этом, даже запомнив не все, он сможет это применить на практике.

В рамках работы с кадровым резервом мы нередко сталкиваемся со случаями, когда руководство недовольно резервистами. Зачастую это бывает связано с их низкой обучаемостью. В ходе отбора данный фактор не был оценен должным образом, и в результате были отобраны талантливые люди, но в большинстве не способные учиться быстро.

Следует заметить, что иногда формируются программы замещений, где руководителей среднего уровня готовят к занятию более высоких позиций. В данном случае не всегда получается сформировать пул сотрудников с высокой обучаемостью.

В случаях формирования «необучаемого» резерва мы предлагаем использовать несколько методик.

- ▲ 8-ми шаговая модель обучения Роберта Ганье³
- ▲ Теория ООД (Ориентировочная основа действия), предложенная психологом П.Я. Гальпериным
- ▲ Обучение с учетом физиологических аспектов восприятия. Например, выстраивание обучения по принципу нарастания интенсивности в сочетании с периодом полного расслабления.

³Подробнее о данной теории можно узнать из пособия по смешанному обучению HR-UP. Данное пособие можно бесплатно скачать на сайте <https://hr-consulting.online/>



В текущей ситуации в России война за таланты продолжается и даже приобретает все более и более агрессивные формы. Высокий уровень обучаемости напрямую влияет на уровень лидерских компетенций. В России пока только происходит процесс перехода от лидерства «с шашкой наголо» к другим моделям. Если менеджеры затрудняются освоить новые методы управления, то компания теряет свой лидерский потенциал как внутри себя, так и в целом.

ОЦЕНКА ОБУЧАЕМОСТИ



Для оценки обучаемости наиболее эффективно использовать сочетание практических кейсов и поведенческого интервью.

Наиболее эффективные кейсы основаны на том, что мы даем человеку новую для него информацию, а он должен ее быстро и эффективно примерить на практике. К сожалению, такой кейс имеет значительные объемы, и поэтому мы не стали загромождать им пособие и привели более простой пример, который прекрасно оценивает обучаемость. Наиболее эффективно его использовать для сотрудников, приходящих на позиции стажёров, младших специалистов, ассистентов.

Задача очень простая, нужно по схеме изготовить коробочку из листа бумаги формата А4.



Кейс «Коробочка»

ИНСТРУКЦИЯ УЧАСТНИКУ

Сейчас вы получите инструкцию, и вам предстоит за 15 минут освоить изготовление бумажной коробочки и сделать максимально возможное количество изделий, при этом чтобы они были качественные.

УСЛОВНЫЕ ОБОЗНАЧЕНИЯ



Линия сгиба "долиной",
"на себя"



Стрелка сгиба "долиной",
"на себя"



Согнуть и разогнуть



Существующая линия,
след сгиба



Повторить показанную
операцию несколько раз

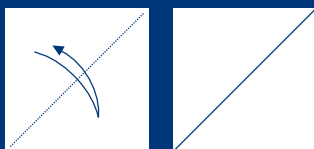
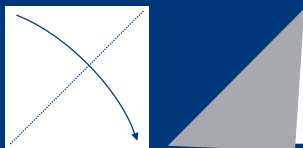
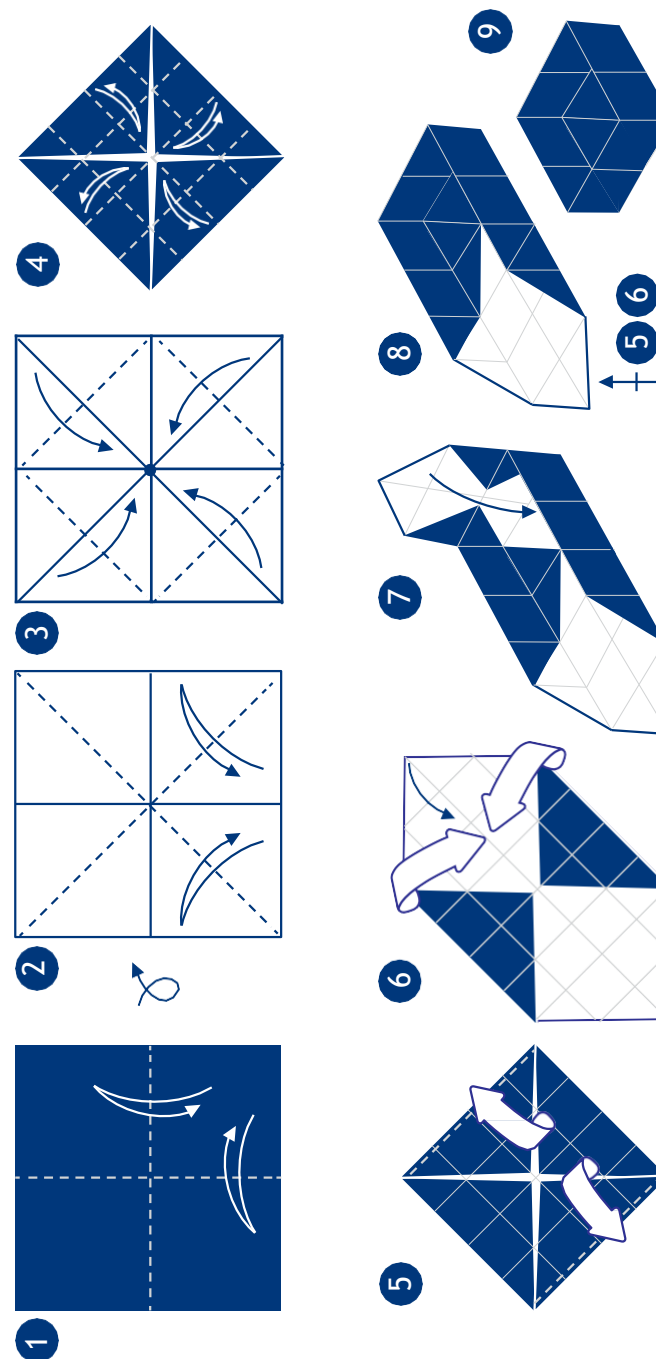


СХЕМА ИЗГОТОВЛЕНИЯ КОРОБОЧКИ





Кейс «Коробочка»

Для оценки поведения в ходе работы над кейсом используйте следующую шкалу проявлений компетенции.

Уровни проявления компетенции	Поведенческие индикаторы к упражнению «Коробочка» Компетенция: ОБУЧАЕМОСТЬ
-------------------------------	--

MAX

Максимальный,
выше нормы

- Успевает полностью изготовить изделие 2 раза или уложиться в 5 минут. Отдельно отмечает возможные трудности в изготовлении изделия. Создает собственную полноценную инструкцию по изготовлению изделия или вносит изменения в существующий алгоритм.
- При повторном изготовлении изделия качественно выполняет работу не более чем за 3 минуты.

MID

Средний,
соответствующий
норме

- Успевает полностью изготовить изделие 1 раз. Перед тем как начать работу, внимательно изучает инструкцию. Не отстывает, столкнувшись с трудностями в сборе. Замечает все собственные ошибки, сразу же корректирует их. Перепроверяет себя, убеждаясь, что он умеет изготовить изделие. Просит дополнительные ресурсы (например, ножницы или линейку) для качественного изготовления изделия.
- При повторном изготовлении изделия качественно выполняет работу в отведенный срок.

MIN

Минимальный,
ниже нормы

- В одном варианте - отказывается выполнять задание, в другом варианте, - получив инструкцию, пробует сделать изделие, но не доводит алгоритм сбора до конца. Отстывает, столкнувшись с трудностями в сборе. Не замечает собственных ошибок, не старается скорректировать своих действий.
- При повторном изготовлении затрудняется сделать изделие или делает его некачественно.



Пример

Вопросы для проведения поведенческого интервью при оценке обучаемости:

Вопрос	Интерпретация ответа интервьюируемого
Чему Вам пришлось научиться за последний год? Уточняющие вопросы: - Кто был инициатором этого обучения? - Что стало результатом?	- Рассказывает о конкретных шагах, которые были им самостоятельно предприняты для саморазвития. Предпосылкой к прохождению обучения называет необходимость для выполнения рабочих функций и личный интерес. - Не может привести пример нового опыта или знаний, которые приобрел за последний год, или приводит примеры вынужденного обучения по настоятельной просьбе руководства. - Декларирует, что у него огромный опыт, утверждая, что он все знает лучше всех. - Объясняет отсутствие необходимости в обучении тем, что в течение долгого времени условия деятельности не изменялись.
Расскажите о ситуации, когда в Вашей организации происходили изменения? Уточняющие вопросы: - Как Вы отнеслись к этим изменениям? - Что дала Вам эта ситуация изменений?	- Может рассказать о конкретных ситуациях, когда он превратил неожиданное (неудобное) изменение обстоятельств в собственную выгоду или сумел минимизировать негативные последствия. - Говорит о том, что изменения воспринимает без радости, но с готовностью и пониманием. - Рассказывает об извлеченном опыте из сложной ситуации. - Рассказывает о ситуациях, когда ему удалось избежать необходимости внесения изменений благодаря собственной осторожности, выжидательной позиции и т.п. - Не описывает положительных сторон в связи с происходящими изменениями. - Не описывает получение нового опыта из сложных ситуаций.

■ Позитивные индикаторы

■ Негативные индикаторы

РАЗВИТИЕ ОБУЧАЕМОСТИ

Обучаемость можно развивать в двух направлениях. С одной стороны, мы можем разрабатывать программы обучения таким образом, чтобы процесс обучения шел быстрее и эффективней. С другой стороны, мы можем формировать у резервистов навык обучения.

Обычно такой подход предполагает целый комплекс мероприятий:

1. Оценка стиля обучения у резервиста
2. Тренинг по основам обучения с учетом предпочтительного стиля обучения
3. Тренинг по методам саморазвития
4. Коучинг в процессе самообучения



Такой комплексный подход позволит научить резервиста методам повышения уровня обучаемости и тем самым сократить время на период его адаптации, получение новых знаний и формирование навыков.



Война за таланты продолжается! Если Вы хотите, чтобы внутри Вашей компании были действительно опытные лидеры, обладающие талантом, то возможно стоит пересмотреть свой подход к управлению талантов, начиная от модели и заканчивая методами обучения.

Итак, война за таланты продолжается, и победу в ней одержат Компании, способные пересмотреть свой подход к управлению талантами, начиная от модели и заканчивая методами обучения. Используя новый подход, HR-UP помогает своим клиентам изменить их систему управления талантами. Сегодня эти предприятия закрывают 80% своих управленческих вакансий внутренними кандидатами, и это при том, что затраты на формирование кадрового резерва сократились на 30-40%. Мы считаем, что этот метод может помочь и Вам.

Ответы к бизнес-кейсам

КЕЙС «ПОГЛОЩЕНИЕ»

Суть данного кейса заключается в том, чтобы оперативно выяснить, насколько глубоко специалист С&В знает данную тему. Если у него хороший практический опыт и глубокое понимание предмета, он начнет выяснять специфику бизнеса. Напротив, если менеджер начинает рассуждать о любой из следующих тем:

- ▲ объём продаж;
- ▲ количество потенциальных клиентов;
- ▲ количество постоянных клиентов;
- ▲ конверсия потенциальных клиентов в покупателей;
- ▲ средняя стоимость сделки;
- ▲ количество повторных продаж;
- ▲ дебиторская задолженность на конец периода;
- ▲ охват клиентской базы;
- ▲ охват продуктовой линейки;
- ▲ количество закрытых сделок;
- ▲ количество результативных контактов;
- ▲ количество встреч,

то можно смело ставить минус, потому что нельзя разрабатывать показатели, не изучив специфику бизнеса, это не профессионально.



КЕЙС «ТРИ КАНДИДАТА НА ПРОЕКТ»



Арсений: обладает всеми нужными качествами для реализации данного проекта, по сравнению с остальными кандидатами. Для менеджера проекта отсутствие опыта менее критично, чем конфликтность и неумение выстраивать отношения со своими подчиненными.

КЕЙС «ЗНАНИЕ ТК РФ»

Прямой нормы, устанавливающей порядок отображения выходных и нерабочих праздничных дней в СЗВ-6-4, законодательство не содержит. Однако косвенно такой порядок следует из п.79 Постановления ПФР от 31.07.2006 № 192П и подтверждается разъяснениями, содержащимися в Письме ПФР от 04.07.2013 № 08-19/9884.

При заполнении СЗВ-6-4 следует к периодам работы прибавлять праздничные и выходные дни, если они предшествуют тому или иному периоду работы или входят в него.



О КОМПАНИИ



HR-UP компания в области HR-консалтинга, создания и внедрения решений по управлению персоналом, основанная в 2009 году.

Решения, предлагаемые HR-UP, направлены на выполнение функций, относящихся к сфере кадровых служб (разработка стратегии в области кадров, поиск, подбор и адаптация персонала, разработка системы зарплат, вознаграждений и системы нематериальной мотивации и т.д.), и позволяют выполнять весь спектр задач от ведения данных сотрудников до стратегического управления персоналом.

Решения построены на лучших мировых технологиях управления персоналом с учетом требований российского законодательства.

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- ▲ Оценка.
- ▲ Развитие.
- ▲ Автоматизация.
- ▲ Вознаграждение.
- ▲ HR-стратегия.

<https://hr-consulting.online/>



HR-UP

Тел.: +7 (926) 522 84 08

E-mail: info@hr-consulting.online