

ЭФФЕКТИВНЫЙ ПОДБОР ПЕРСОНАЛА

ИНТЕРВЬЮ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ

ОЗНАКОМИТЕЛЬНАЯ ВЕРСИЯ

РУКОВОДСТВО ДЛЯ МЕНЕДЖЕРА ПО ПОДБОРУ ПЕРСОНАЛА

- Критерии оценки
- Составление профиля должности
- Стратегии поиска и подбора персонала
- Типы интервью и особенности их проведения
- Технология проведения интервью по компетенциям
 - ▶ Определение ключевых компетенций
 - ▶ Составление поведенческих вопросов
 - ▶ Анализ ответов кандидата
 - ▶ Выставление итоговых оценок
 - ▶ Работа со «сложными» кандидатами
 - ▶ Обратная связь кандидату и заказчику

*Практические упражнения
Наглядные примеры
Схемы и алгоритмы работы*



СОСТАВЛЯЮЩИЕ ЭФФЕКТИВНОГО ПОДБОРА

Этап 1.

ЧЁТКИЕ КРИТЕРИИ

Профиль должности:

- Описание должности;
- Обязательные требования к опыту, профессиональным и деловым качествам кандидата;
- Желательные требования;
- Условия работы.



Участники:

Менеджер по подбору + Линейный руководитель

Результат:

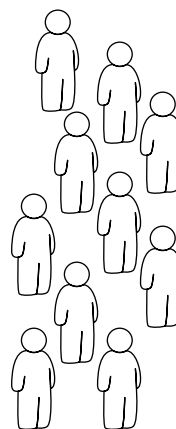
- ▶ Точно знаем, кто нам нужен

Этап 2.

КАЧЕСТВЕННЫЙ ПОИСК

Источники:

- Внутренний и внешний резерв (база кандидатов);
- Служба занятости;
- Печатные и электронные СМИ;
- Ярмарки вакансий;
- Рекомендации;
- Прямой поиск;
- и др.



Участники:

Менеджер по подбору

Результат:

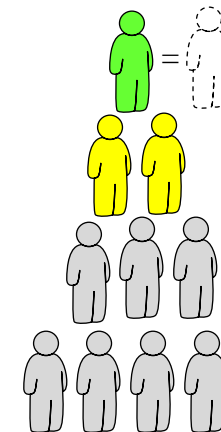
- ▶ Обеспечен поток кандидатов, есть из кого выбирать

Этап 3.

ТОЧНАЯ ОЦЕНКА

Методы:

- Анализ резюме;
- Телефонное интервью;
- Интервью по компетенциям;
- Тестирование;
- Дополнительные методы.



Участники:

Менеджер по подбору + Линейный руководитель

Результат:

- ▶ Выбран тот, кто наиболее соответствует заданным критериям (профилю)

ЦЕНА НЕВЕРНОГО РЕШЕНИЯ

Ошибка на одном из этапов (определение критериев, организация поиска и оценки кандидатов) приводит к неизбежным потерям. Вы можете самостоятельно рассчитать приблизительную стоимость потерь Компании при некачественном подборе на любую должность:

Должность: _____

Стоимость

Реклама (объявления в СМИ или оплата агентству)

Административные расходы (часы, потраченные на прием, анализ резюме)

Проведение интервью с кандидатами

Потерянные возможности/Скрытые расходы (приблизительная стоимость потенциальных потерь/ущерба от некачественной работы нанятого сотрудника)

Зарплата сотрудника и стоимость обучения (оклад x 3 месяца + затраты на обучение)

Выходное пособие

ИТОГО:

ЭТАП 1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ КРИТЕРИЕВ

Прежде, чем начать поиск кандидатов на должность, нужно ответить на вопрос: «*Кого мы хотим видеть на этой должности?*». Чем подробнее мы ответим на этот вопрос, тем эффективнее будет вся последующая работа.

Определение критериев – это совместная работа, которую должны проводить менеджер по подбору персонала вместе с линейным руководителем (внутренним заказчиком).

Как это сделать: провести анализ работ (чем будет заниматься сотрудник в данной должности, какие задачи решать, за какие процессы отвечать ► какие качества, способности, знания, навыки ему для этого нужны)

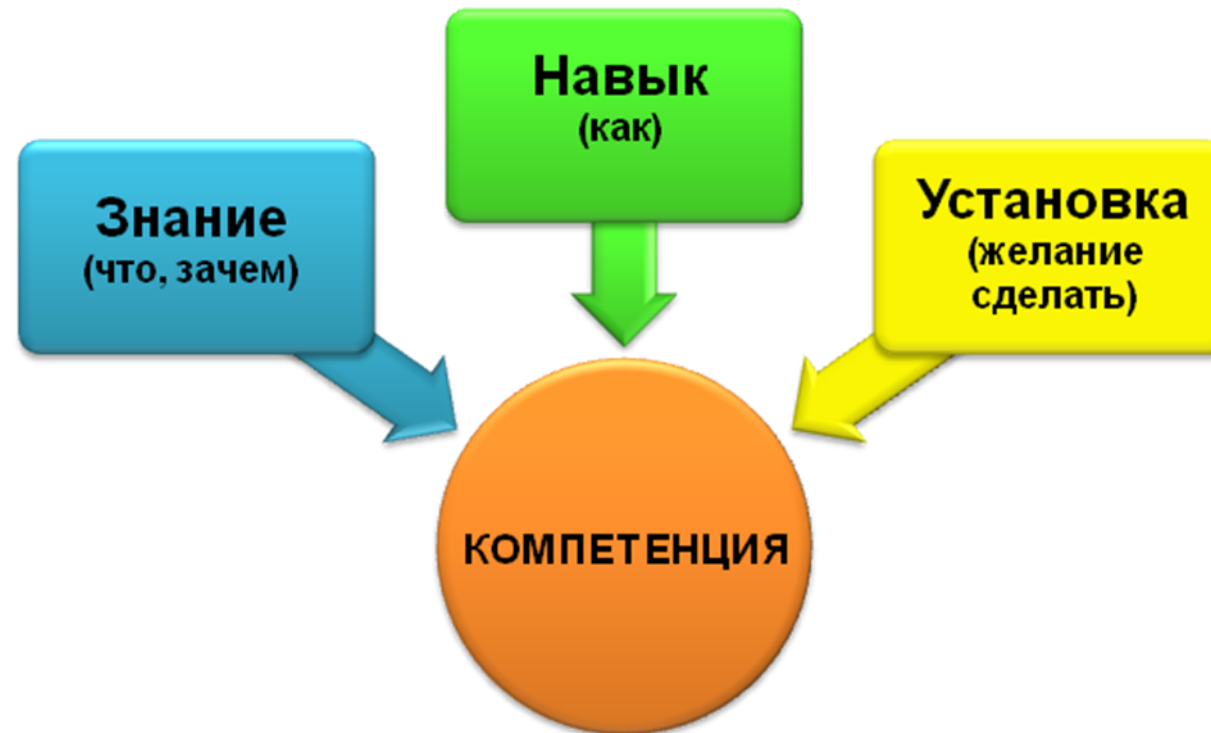
Результатом работы является составленный **ПРОФИЛЬ ДОЛЖНОСТИ**, в котором отражаются ключевые требования к профессиональному опыту, знаниям и навыкам успешного кандидата, а также к его деловым и личным качествам.

Критерии	Требования		Уровень		
	Обязательные	Желательные	Базовый/ начальный	Средний	Экспертный
Профессиональный опыт, знания и навыки кандидата					
Деловые и личные качества кандидата					

Профиль должности обычно дополняется описанием условий работы сотрудника (компенсационный пакет, условия труда и т.п.)

КОМПЕТЕНЦИИ И ПРОФИЛЬ ДОЛЖНОСТИ

КОМПЕТЕНЦИЯ – это интегральное качество сотрудника, сочетающее в себе знания, навыки и установки, которые необходимы для эффективного выполнения своих обязанностей и задач.

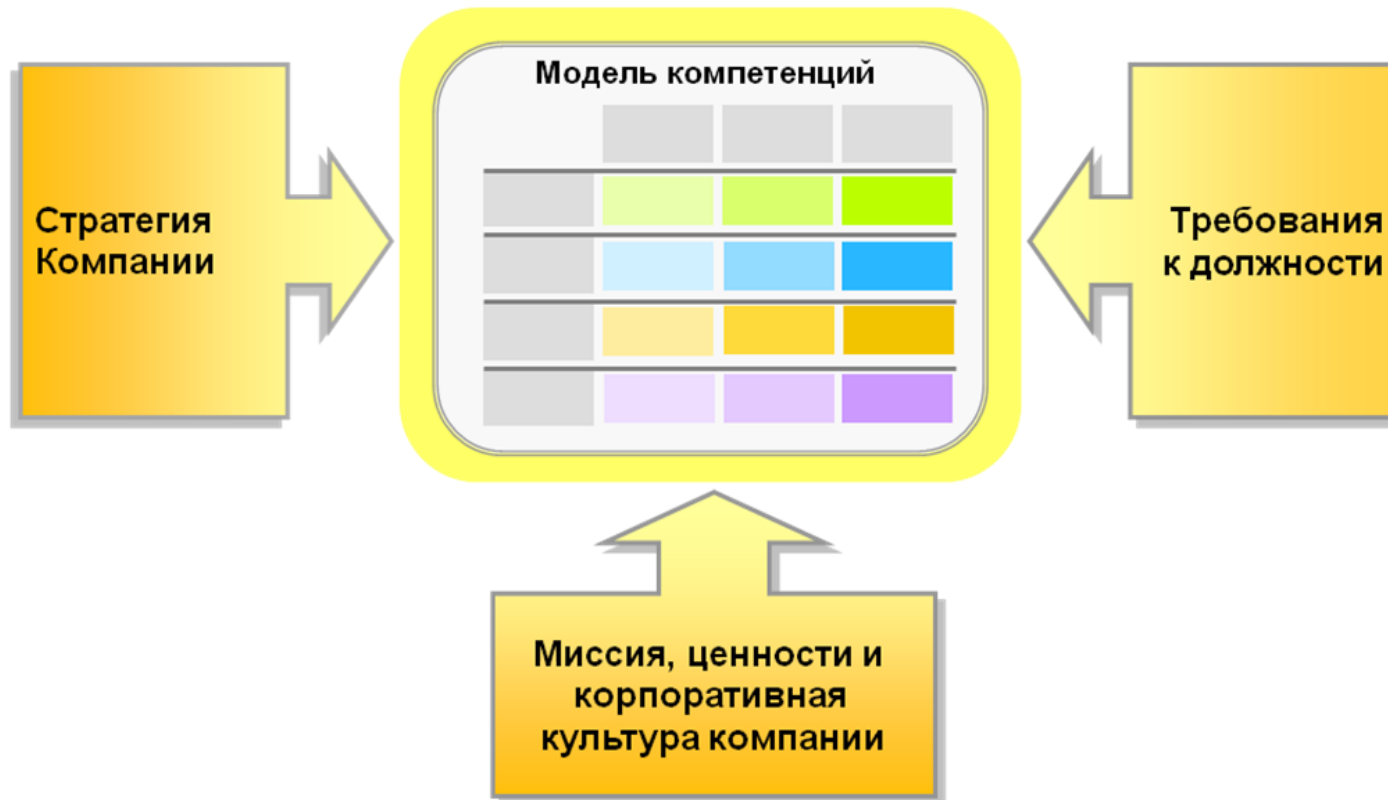


С помощью модели компетенций Компания получает **инструмент управления эффективностью** компании (устанавливает единую систему требований к поведению сотрудников, формирует процессы подбора, оценки, развития и стимулирования сотрудников).

Существует три основных **типа компетенций**: корпоративные, управленческие и профессиональные. В профиле должности каждого сотрудника отражаются требования, предъявляемые к развитию данных компетенций (за исключением сотрудников без управленческой функции, для них актуальны только корпоративные и профессиональные компетенции)



Подход к созданию компетенций:



Каждая компетенция имеет:

- Название;
- Определение;
- Основные действия, характеризующие проявление данной компетенции, поведенческие индикаторы прописаны по уровням, в зависимости от степени развития навыка необходимого для успешного выполнения данной работы.

ИЗМЕРЕНИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ

Для того чтобы понять, в какой степени сотрудник или кандидат владеет той или иной компетенцией, разрабатывается единая **шкала оценки компетенций**. Для каждого уровня прописываются поведенческие индикаторы, отражающие степень владения сотрудником/кандидатом данной компетенцией.

	Уровень	Краткая характеристика уровня развития компетенции
10	Экспертный	...
9		
8	Опыта	...
7		
6	Базовый	Сотрудник обладает базовыми знаниями и навыками, позволяющими успешно решать большинство стандартных рабочих задач.
5		
4	Развития	...
3		
2	Начальный	Требуемые знания и навыки отсутствуют. Компетенция не развита.
1		

ПРИМЕР ОПИСАНИЯ КОМПЕТЕНЦИИ

Название: **Стремление к развитию**

Определение: Способность усваивать новую информацию/знания и эффективно их использовать

Уровни развития:

Уровень	Характеристика уровня развития компетенции
10	<p><i>В дополнение к уровню опыта:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ... ▪ ... ▪ ...
9	
8	
7	<p>Опыта</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ... ▪ ... ▪ ...
6	
5	
4	<p>Базовый</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Понимает важность освоения нового опыта и саморазвития. Имеет общее представление о зонах своего развития. ▪ Прилагает некоторые усилия в направлении саморазвития, однако делает это не систематично. Начинает обучаться новым знаниям и навыкам, но часто не доводит процесс до конца, ссылаясь на загруженность текущей работой и другие внешние обстоятельства. ▪ Успешно адаптируется к небольшим изменениям в подходах и методах работы. Для принятия существенных изменений нуждается в дополнительном времени.
3	
2	
1	<p>Развития</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ... ▪ ... ▪ ...
	<p>Начальный</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Не понимает важности и необходимости профессионального саморазвития. ▪ Не развит навык самооценки: не может назвать свои сильные стороны/качества помогающие добиваться успеха, а также качества, нуждающиеся в дополнительном развитии. ▪ Не предпринимает никаких самостоятельных шагов для профессионального саморазвития. Отвергает предложения повысить свой профессиональный уровень.



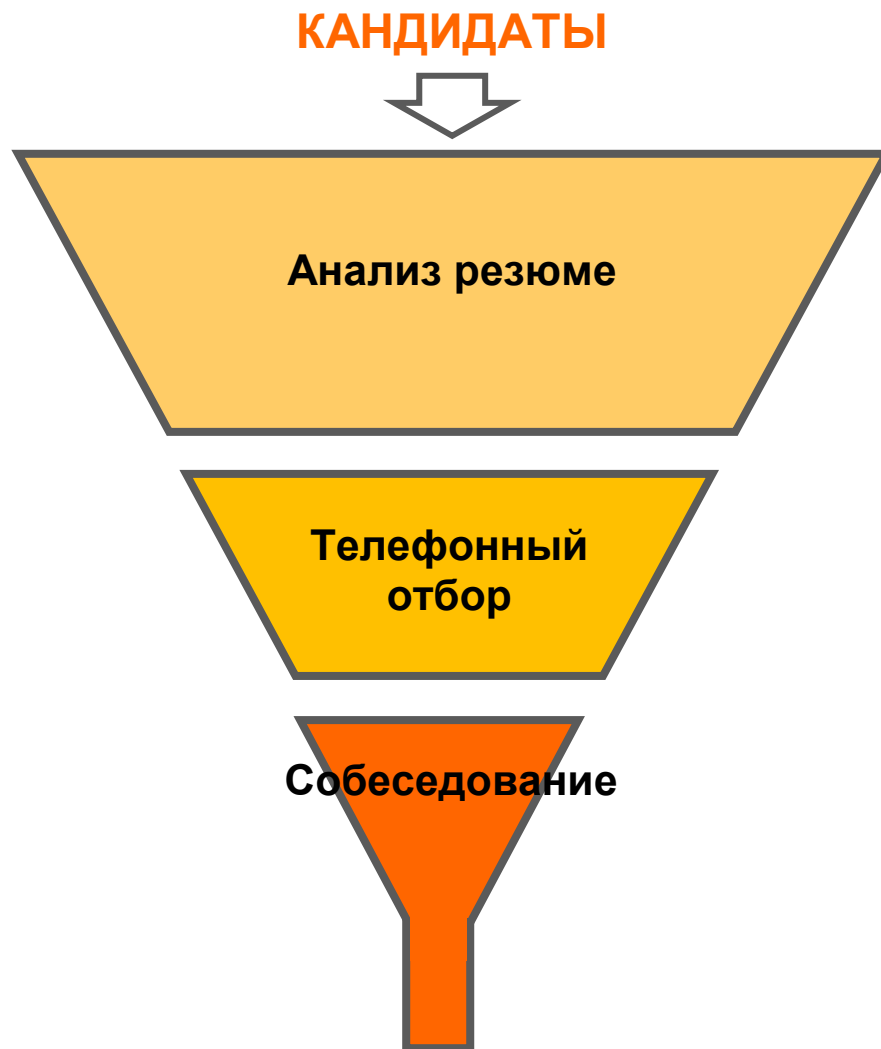
ЭТАП 2. КАЧЕСТВЕННЫЙ ПОИСК

Основная задача на этапе поиска – **обеспечить достаточный поток кандидатов для оценки.**

В зависимости от уровня и сложности вакансии, целесообразно использовать различные источники и методы поиска:

...

ПРОЦЕСС ПРЕДВАРИТЕЛЬНОГО ОТБОРА



Анализ резюме:

- Соответствие требованиям вакансии по формальным критериям (пол, возраст, опыт работы, образование, трудовой стаж, специальные навыки и др.)

Получение дополнительной информации о кандидате (см. стр. ...)

Предварительный отсев кандидатов, не подходящих по формальным признакам.

Телефонный отбор:

- Профессиональный опыт кандидата (необходимый опыт есть/нет)
- Мотивация кандидата (заинтересован в работе/нет)
- Ключевые навыки (самопрезентация, уверенность в себе и др.)
- Формальные признаки (пол, возраст, образование и др.) – если не указано в резюме

Принятие решения о целесообразности проведения собеседования.

Собеседование:

- Проведение точной оценки компетенций кандидата и определение степени его соответствия профилю должности.

ЭТАП 3. ТОЧНАЯ ОЦЕНКА КАНДИДАТОВ

Точность оценки обеспечивается выполнением следующих условий:

1. Есть четкие критерии оценки

- ▶ Определены ключевые компетенции должности (профессиональные, деловые, +/- управленческие)
- ▶ Определены обязательные и желательные требования к уровню развития компетенций кандидата (составлен профиль должности)

2. Выбраны подходящие методы оценки

- ▶ Выбранные методы оценки позволяют получить точные и надежные результаты
- ▶ Методы предварительной оценки: анализ резюме и телефонный отбор
- ▶ Основной метод оценки – проведение интервью

3. Есть достаточное количество кандидатов на вакансию

...



ТЕЛЕФОННЫЙ ОТБОР

Телефонное интервью, как правило, проводится с целью получения первичной информации о кандидате и принятии решения о целесообразности личной встречи.

В качестве **важных критериев** обычно выступает:

- Профессиональный опыт кандидата (необходимый опыт есть/нет)
- Мотивация кандидата (заинтересован в работе/нет)
- Ключевые навыки (самопрезентация, уверенность в себе и др.)
- Формальные признаки (пол, возраст, образование и др.)

Структура стандартного телефонного интервью:

1. ...
2. ...
3. ...
4. ...
- 5.

...



Средняя продолжительность телефонного интервью составляет **5-10 минут**.

ТЕЛЕФОННЫЙ ОТБОР. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ОПРОСНОГО ЛИСТА

Опросный лист – это бланк, который содержит список вопросов, которые необходимо задать кандидату на определенную должность. В опросный лист также включаются вопросы по резюме кандидата. Опросный лист заполняется интервьюером в ходе интервью и по его результатам принимается решение о дальнейших действиях в отношении кандидата.

Структура опросного листа:

...

...

...

Вопросы для определения соответствия кандидата должности по формальным признакам. Желательно использовать *уточняющие/проверочные* вопросы для проверки достоверности ответом кандидата.

Общие вопросы задаются ...

Вопросы по резюме формируются на основании ...

В заключении отражается итоговое решение по кандидату после телефонного интервью. Важно проанализировать ответы кандидата, а также значимость критериев, прежде чем принять итоговое решение. В случае отклонения кандидата, важно указать причину.

При наличии дополнительных важных сведений, которые Вы узнали о кандидате в ходе телефонного интервью, их следует указать в комментариях.

Опросный лист телефонного интервью (пример)

...

Два ключевых фактора для принятия взвешенного решения при подборе персонала:

СПОСОБНОСТИ

«Сможет ли данный кандидат работать в данной компании?»

Профессиональные

- ❖ Знания, экспертиза
- ❖ Навыки
- ❖ Опыт
- ❖ Достижения

Личностные

- ❖ Качества
- ❖ Способности

МОТИВАЦИЯ

«Почему данный кандидат хочет работать в данной компании?»

Профессиональная

- ❖ Профессиональное развитие
- ❖ Расширение круга обязанностей
- ❖ Новые проекты

Личностная

- ❖ Привлекает репутация/ имидж компании
- ❖ Нравится корпоративная культура

Карьерная

- ❖ Более высокая должность
- ❖ Желание стать руководителем
- ❖ Больше количество подчиненных
- ❖ Увеличение полномочий

Финансовая

- ❖ Увеличение зарплаты
- ❖ Улучшение соц. пакета
- ❖ Получение % от прибыли компании

ИНТЕРВЬЮ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ

Интервью по компетенциям является частным видом структурированного интервью, в котором задача интервьюера - выявить и оценить наличие и степень развития тех или иных компетенций у кандидата.

Набор оцениваемых компетенций определяется требованиями конкретной работы, спецификой организационной культуры компании-работодателя, а также исходя из изменений и нововведений, планируемых в компании.

Вопросы интервью в основном сфокусированы на приведении кандидатами примеров, **описывающих их поведение в различных ситуациях**, где им было необходимо (либо же у них была такая возможность) продемонстрировать то или иное качество.

Таким образом, задачей интервьюера является ...

Поведенческий пример из прошлого (ППП) как метод сбора данных



Виды поведенческих примеров:

1. ...

2. ...

3. ...

ПОДГОТОВКА К ИНТЕРВЬЮ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ

Для того чтобы провести эффективное интервью по компетенциям, необходимо:

1. **Четко знать содержание оцениваемых компетенций.** Интервьюер должен четко представлять, что представляет из себя та или иная компетенция, которую он будет оценивать, а также, как она проявляется на разных уровнях развития.

Пример: ...

2. ...
 - ...
 - ...
 - ...

ПРОВЕДЕНИЕ ИНТЕРВЬЮ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ

Ниже приведены основные рекомендации по технике проведения интервью.

- ...
- ...:
 - ... – «...? ...? ...?»
 - ... – «...? ...?»
 - ... – «...? ...?»
 - ... – «...? ...? ...?»
-
- Прежде чем начать интервью:
 - ...
 - ...
 - ...
 - ...
- ...
 - ...;
 - ...;
 - ...;
 -
- Помните, что 80 — 90% времени на интервью ...

ПРОВЕДЕНИЕ ИНТЕРВЬЮ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ

- Если участник оказался «сложным» собеседником (негативно настроен, излишне тревожен, разговорчив или молчалив и т. д.), используйте подходящую стратегию поведения:
 - ...
 - ...
 - ...
 - ...
- ...
- ...
- ...
- Для того чтобы правильно использовать результаты интервью, Вы ...
- ...
- ...
- В конце интервью ...

Схема построения интервью по компетенциям:

1. ...
 - 1.1. ...
 - 1.2. ...
 - 1.3. ...
 - 1.4. ...
2. ...
 - 2.1. ...
 - 2.2. ...
 - 2.3. ...
3. ...
 - 3.1. ...
 - 3.2. ...

ВЕДЕНИЕ ЗАПИСЕЙ ВО ВРЕМЯ ИНТЕРВЬЮ

Для того чтобы правильно использовать результаты интервью, необходимо запоминать сказанное и правильно записывать полученные данные. Один из наиболее эффективных приемов ведения интервью — записи во время интервью.

- ...
-

Пример: "...".

- Сделайте так, чтобы Ваши записи ...
- Не пишите в те минуты, когда кандидат сообщает что-либо негативное о себе (личные проблемы, неприятности на работе с начальником и т.д.). Позднее, когда напряженность ситуации спадет, Вы сможете сделать необходимые пометки о том, что он говорил ранее.
- Записывайте только ...

ОЦЕНКА КАНДИДАТОВ

Проводите оценку кандидата только после завершения интервью. Для этого:

- ...

- ...
- ...
- **Поставьте кандидату оценки по компетенциям. Для этого:**
 1. ...
 2. ...
 3. ...
 4. ...
 5. Повторите шаги с 1-го по 4-ый, поставьте оценки по оставшимся компетенциям.
- ...
- ...

ИНТЕРВЬЮ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ. ПРАКТИКУМ

УПРАЖНЕНИЕ

Используя модель компетенций секретаря (в Ваших раздаточных материалах), определите компетенцию для каждой предложенной ниже ситуации. Также попробуйте оценить – является ли описание поведения сотрудника позитивным или негативным проявлением компетенции?

Поведенческий пример	Компетенция	«+» или «-»
1. В мои обязанности входит закупка канцелярии для офиса. Однажды мне пришлось решать, что для нашего отдела будет выгоднее: покупать материалы для офиса на три месяца вперед, получая скидку, или постоянно докупать нужные вещи в зависимости от надобности. Я проанализировала наши нужды, проверила возможности бюджета. Я приняла решение сэкономить на качестве, и купить много всего. После этого я решила посоветоваться со своим руководителем – и была удивлена его позицией. Потом я задала вопрос о требованиях к качеству канцтоваров сотрудникам. После этого мне пришлось изменить свое решение.		
2. ...		
3. ...		

ИНТЕРВЬЮ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ. ПРАКТИКУМ

УПРАЖНЕНИЕ (ПРАВИЛЬНЫЕ ОТВЕТЫ)

Поведенческий пример	Компетенция	«+» или «-»
1. В мои обязанности входит закупка канцелярии для офиса. Однажды мне пришлось решать, что для нашего отдела будет выгоднее: покупать материалы для офиса на три месяца вперед, получая скидку, или постоянно докупать нужные вещи в зависимости от надобности. Я проанализировала наши нужды, проверила возможности бюджета. Я приняла решение сэкономить на качестве, и купить много всего. После этого я решила посоветоваться со своим руководителем – и была удивлена его позицией. Потом я задала вопрос о требованиях к качеству канцтоваров сотрудникам. После этого мне пришлось изменить свое решение.	Гибкость и адаптивность	+
2.
3.

УПРАЖНЕНИЕ «ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОВЕДЕНЧЕСКИХ ПРИМЕРОВ»

...
...
...
...

Пример 1

<i>Когда поступил срочный заказ, руководитель проекта предложил нам всем поработать сверх нормы, чтобы выполнить его как можно быстрее. Я отклонил это предложение, потому что уже договорился с друзьями идти играть в боулинг.</i>	A. Завершенный пример
	B. Ложный пример
	Неполный пример, в котором:
	C. Нет ситуации/задачи
	D. Нет действий
E. Нет результата	
Дополнительные вопросы:	

ИНТЕРВЬЮ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ. ПРАКТИКУМ

УПРАЖНЕНИЕ «ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОВЕДЕНЧЕСКИХ ПРИМЕРОВ» (Продолжение)

Пример 2

...	A. Завершенный пример
	B. Ложный пример
	Неполный пример, в котором:
	C. Нет ситуации/задачи
	D. Нет действий
	E. Нет результата
<i>Дополнительные вопросы:</i>	

Пример 3

...	A. Завершенный пример
	B. Ложный пример
	Неполный пример, в котором:
	C. Нет ситуации/задачи
	D. Нет действий
	E. Нет результата
<i>Дополнительные вопросы:</i>	

ИНТЕРВЬЮ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ. ПРАКТИКУМ

УПРАЖНЕНИЕ «ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОВЕДЕНЧЕСКИХ ПРИМЕРОВ» (Окончание)

Пример 4

...	A. Завершенный пример
	B. Ложный пример
	Неполный пример, в котором:
	C. Нет ситуации/задачи
	D. Нет действий
	E. Нет результата
Дополнительные вопросы:	

Пример 5

...	A. Завершенный пример
	B. Ложный пример
	Неполный пример, в котором:
	C. Нет ситуации/задачи
	D. Нет действий
E. Нет результата	
Дополнительные вопросы:	

ИНТЕРВЬЮ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ. ПРАКТИКУМ

УПРАЖНЕНИЕ «ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОВЕДЕНЧЕСКИХ ПРИМЕРОВ» (ОТВЕТЫ)

Пример 1 (ОТВЕТ)

<i>Когда поступил срочный заказ, руководитель проекта предложил нам всем поработать сверх нормы, чтобы выполнить его как можно быстрее. Я отклонил это предложение, потому что уже договорился с друзьями идти играть в боулинг.</i>	F. Завершенный пример
	G. Ложный пример
	Неполный пример, в котором:
	H. Нет ситуации/задачи
	I. Нет действий
J. Нет результата	
<i>Дополнительные вопросы:</i>	

Пример 2 (ОТВЕТ)

...	F. Завершенный пример
	G. Ложный пример
	Неполный пример, в котором:
	H. Нет ситуации/задачи
	I. Нет действий
	J. Нет результата
<i>Дополнительные вопросы:</i>	

Пример 3 (ОТВЕТ)

...	F. Завершенный пример
	G. Ложный пример
	Неполный пример, в котором:
	H. Нет ситуации/задачи
	I. Нет действий
	J. Нет результата
<i>Дополнительные вопросы:</i>	

ИНТЕРВЬЮ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ. ПРАКТИКУМ

УПРАЖНЕНИЕ «ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОВЕДЕНЧЕСКИХ ПРИМЕРОВ» (ОТВЕТЫ)

Пример 4 (ОТВЕТ)

...	F. Завершенный пример
	G. Ложный пример
	Неполный пример, в котором:
	H. Нет ситуации/задачи
	I. Нет действий
	J. Нет результата
Дополнительные вопросы:	

Пример 5 (ОТВЕТ)

...	F. Завершенный пример
	G. Ложный пример
	Неполный пример, в котором:
	H. Нет ситуации/задачи
	I. Нет действий
	J. Нет результата
Дополнительные вопросы:	

ИНТЕРВЬЮ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ. ПРАКТИКУМ

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ

Теоретический вопрос провоцирует кандидата на построение предположений, высказывание своего отношения и общие рассуждения на тему - то есть, что кандидат *думает* о проблеме или что *бы он сделал* или как он *обычно поступает* в той или иной ситуации, а не что он *сделал конкретно* в реальной ситуации.

В приведенной ниже таблице показана разница между теоретическими и поведенческими вопросами. Из двух первых теоретических вопросов были сделаны поведенческие вопросы. Вам предлагается переделать два других теоретических вопроса в поведенческие самостоятельно.

Теоретические вопросы	Поведенческие вопросы
...?	...
...?	...
..?	
..?	

ИНТЕРВЬЮ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ. ПРАКТИКУМ

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ (ОТВЕТЫ)

Теоретические вопросы	Поведенческие вопросы
...?	...
...?	...
...?	...? ...?
...?	...?

ИНТЕРВЬЮ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ. ПРАКТИКУМ

НАВОДЯЩИЕ ВОПРОСЫ

Если кандидат слышит от Вас наводящий вопрос, то он будет пытаться ответить на него так, чтобы угодить Вам. Эти вопросы сформулированы так, что в них уже как бы содержится «правильный» ответ, они подталкивают к нему.

В приведенной ниже таблице показана разница между наводящими и поведенческими вопросами. Из двух первых наводящих вопросов были сделаны поведенческие вопросы. Вам предлагается переделать два других наводящих вопроса в поведенческие самостоятельно.

Наводящие вопросы	Поведенческие вопросы
...?	...?
...?	...?
...?	
...?	

ИНТЕРВЬЮ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ. ПРАКТИКУМ

НАВОДЯЩИЕ ВОПРОСЫ (ОТВЕТЫ)

Наводящие вопросы	Поведенческие вопросы
...?	...?
...?	...?
...?	...? ...? ...?
...?	...? ...?

ИНТЕРВЬЮ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ. ПРАКТИКУМ

УПРАЖНЕНИЕ «ТИПЫ ВОПРОСОВ»

Определите, является ли каждый из приведенных ниже вопросов поведенческим, теоретическим или наводящим (поставьте знак “ ✓ ” в соответствующей ячейке).

Вопросы	Поведенческий	Теоретический	Наводящий
1. Вы говорите, что Вам нравится работать с людьми. Вы имеете в виду, что Вы любите работать в коллективе?			
2. ...?			
3. ...?			
4. ...?			
5. ...?			
6. Почему Вы решили поступить именно так?			
7. ...?			
8. Как бы Вы поступили с человеком, который ...?			
9. ...?			
10. В чем заключалась Ваша роль ...?			
11. ...?			

ИНТЕРВЬЮ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ. ПРАКТИКУМ

УПРАЖНЕНИЕ «ТИПЫ ВОПРОСОВ» (ОТВЕТЫ)

Вопросы	Поведенческий	Теоретический	Наводящий
1. Вы говорите, что Вам нравится работать с людьми. Вы имеете в виду, что Вы любите работать в коллективе?			✓
2. ...?			
3. ...?			
4. ...?			
5. ...?			
6. Почему Вы решили поступить именно так?			
7. ...?			
8. Как бы Вы поступили с человеком, который ...?			
9. ...?			
10. В чем заключалась Ваша роль ...?			
11. ...?			

ПРОВЕРОЧНАЯ РАБОТА – ЧАСТЬ 1

Определите, является ли данное высказывание

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

ИНТЕРВЬЮ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ. ПРАКТИКУМ

ПРОВЕРОЧНАЯ РАБОТА – ЧАСТЬ 1 (ОТВЕТЫ)

Определите, является ли данное высказывание ...

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

ПРОВЕРОЧНАЯ РАБОТА – ЧАСТЬ 2

Ваша задача - определить, какую компетенцию демонстрирует тот или иной поведенческий пример.
Сначала просмотрите список компетенций и их определения, затем прочитайте примеры и распределите компетенции.

Ориентация на клиента- Понимание потребностей своих клиентов (внешних и внутренних) и ориентация на них в своей работе, как на важнейший приоритет. Принятие на себя личной ответственности за оптимальное обслуживание клиента, немедленное исправление возникающих проблем

Инициативность - Нацеленность на постоянный поиск резервов для повышения эффективности работы. Выход с предложениями, оптимизирующими деятельность Компании и своего подразделения, расчет их целесообразности и использование специальных усилий по их внедрению.

Планирование и организация - Предварительное планирование своей работы, выделение приоритетов внутри деятельности, распределение ресурсов таким образом, чтобы обеспечить максимально эффективное выполнение поставленных задач в срок.

Принятие решений - Способность брать на себя ответственность за принятие эффективных решений в срок. Умение комплексно анализировать ситуацию перед принятием решения, учитывая все влияющие на результат факторы и прогнозируя последствия принимаемых решений.

ИНТЕРВЬЮ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ. ПРАКТИКУМ

ПРОВЕРОЧНАЯ РАБОТА – ЧАСТЬ 2 (Продолжение)

Поведенческий пример	Компетенция
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

ИНТЕРВЬЮ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ. ПРАКТИКУМ

ПРОВЕРОЧНАЯ РАБОТА – ЧАСТЬ 2 (ОТВЕТЫ)

Поведенческий пример	Компетенция
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

ИНТЕРВЬЮ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ. ПРАКТИКУМ

ПРОВЕРОЧНАЯ РАБОТА – ЧАСТЬ 3

Определите, является ли каждый из приведенных ниже вопросов поведенческим, теоретическим или наводящим.

Вопрос	Поведенческий	Теоретический	Наводящий
1...?			
2. ...?			
3. ...?			
4. ...?			
5. ...?			
6. ...?			

ИНТЕРВЬЮ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ. ПРАКТИКУМ

ПРОВЕРОЧНАЯ РАБОТА – ЧАСТЬ 3 (ОТВЕТЫ)

Определите, является ли каждый из приведенных ниже вопросов поведенческим, теоретическим или наводящим.

Вопрос	Поведенческий	Теоретический	Наводящий
1. ...?			
2. ...?			
3. ...?			
4. ...?			
5. ...?			
6. ...?			

ИНТЕРВЬЮ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ. ПРАКТИКУМ

УПРАЖНЕНИЕ «ВОПРОСЫ ДЛЯ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ»

Вам необходимо сформулировать три поведенческих вопроса, которые позволят собрать информацию для оценки одной из компетенций.

Компетенция:

1.

2.

3.

«СЛОЖНЫЕ» КАНДИДАТЫ – МЕТОДЫ РАБОТЫ

С большинством кандидатов Вам не будет сложно проводить интервью по компетенциям. Они будут чувствовать себя комфортно, если Вы зададите правильный тон беседы и будут кооперироваться с Вами, отвечая на Ваши вопросы. Но не все кандидаты будут такими, как Вам бы хотелось.

...

Для многих представляется затруднительным ...

Негативно настроенные кандидаты

Некоторые кандидаты

...

...

...

...

«СЛОЖНЫЕ» КАНДИДАТЫ – МЕТОДЫ РАБОТЫ (Продолжение)

...

...

ПРИЕМЫ, СПОСОБСТВУЮЩИЕ ПОЛУЧЕНИЮ ИНФОРМАЦИИ

Может так случиться, что кандидат почувствует себя неуютно и даже может испугаться некоторых Ваших вопросов. И поэтому интервьюер должен обладать определенными навыками помощи кандидату, в тех случаях, когда ему трудно говорить на какие-то темы. Ниже вы познакомитесь с некоторыми способами такой помощи.

1. ...

...

2. ...

...

3. ...

...

4. ...

...

5. ...

...

ЧТО ДЕЛАТЬ С НЕГАТИВНОЙ ИНФОРМАЦИЕЙ?

Вы должны уметь говорить с кандидатом о неприятных аспектах его прошлого, настолько это возможно свободно. Знать о неприятных событиях и явлениях столь же важно, как и о приятных.

Когда кандидат упоминает негативные аспекты, *постарайтесь ...*:

1. ...
2. ...
3. ...

Не сообщайте кандидату, что ...

ФИКСАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОЦЕНКИ

Для систематизации информации обо всех кандидатах, а также для передачи информации о кандидате другим лицам, принимающим решение о приеме данного кандидата на работу, результаты оценки должны быть зафиксированы.

Рекомендуется фиксировать не только ...

Для удобства структурирования информации полезно ...

Основные рекомендации ...:

- ...
- ...
- ...

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ ОТ РУКОВОДИТЕЛЯ

После того, как линейный руководитель провел встречу с представленным Вами кандидатом, необходимо получить его обратную связь о соискателе. Это поможет улучшить процесс поиска и отбора кандидатов, учесть допущенные ошибки и неточности.

Схема получения обратной связи от руководителя:

1. ...
2. Задайте вопрос: «...?»
3. Уточните: «...?». Соотнесите эту информацию с тем впечатлением о кандидате, которое у Вас сложилось по итогам первой встречи.
4. ...
5. ...
6. ...
7. ...

...

После прохождения кандидатом собеседования с линейным руководителем компании, необходимо получить от него обратную связь.

ЦЕЛЬ – выяснить:

- ▶ ...?
- ▶ ...?

Схема получения обратной связи от кандидата:

1. ...
2. ...
3. ...
4. ...
5. ...
6. ...
7. ...

Если Кандидат «закрыт», уклоняется от ответов, негативно настроен, Вы не понимаете, каковы его намерения, можно использовать следующие вопросы:

- ...
- ...



НА ОСНОВАНИИ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ КАНДИДАТА ВАМ ЛЕГЧЕ ПОНЯТЬ КАКИЕ ДЕЙСТВИЯ ПРЕДПРИНИМАТЬ:

- консультирование руководителя;
- консультирование кандидата;
- поиск новых кандидатов.

Зачастую вне зависимости от того, принято ли положительное или отрицательное решение о кандидате на должность, важно дать ему обратную связь по результатам оценки.

Задачи обратной связи:

- ...
- Сообщить кандидату его результаты по итогам оценки с выделением сильных и слабых сторон.
- ...

Некоторые рекомендации по проведению обратной связи:

- ...
- ...
- ...

ЗОЛОТЫЕ ПРАВИЛА ОВЛАДЕНИЯ НОВЫМИ НАВЫКАМИ

Не зря считается, что новыми навыками овладеть не просто. Факты говорят о том, что мы обычно гораздо более эффективно приобретаем новые знания, чем научаемся применять их на практике. Мы предлагаем Вам несколько простых советов, которые помогут овладеть любым новым навыком с минимальными затратами.

ПРАВИЛО 1.

...

- ...

ПРАВИЛО 2.

...

- ...

ПРАВИЛО 3.

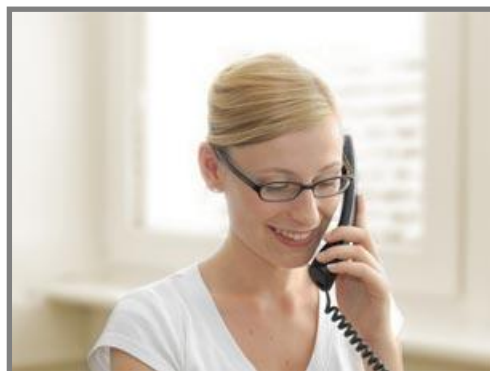
...

- ...

ПРАВИЛО 4.

...

- ...



**ТЕЛЕФОННОЕ
ИНТЕРВЬЮ**

см. стр. 21



**ИНДИВИДУАЛЬНОЕ
ИНТЕРВЬЮ**



**ПЕРЕКРЕСТНОЕ
ИНТЕРВЬЮ**



**ГРУППОВОЕ
ИНТЕРВЬЮ**

**ТИПЫ
ИНТЕРВЬЮ**



**СТРЕССОВОЕ
ИНТЕРВЬЮ**

ПРИЛОЖЕНИЕ 1. ТИПЫ ИНТЕРВЬЮ



ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ИНТЕРВЬЮ

Индивидуальное интервью является стандартной формой собеседования с кандидатом.

Как правило, индивидуальное собеседование проводится либо со специалистом по подбору персонала (сотрудник кадровой службы Компании), либо непосредственно с линейным руководителем.

В данном случае мы рассмотрим структуру интервью кандидата с менеджером по подбору персонала.

Структура индивидуального интервью:

1. ...
2. ...
3. ...
4. ...
5. ...
6. ...
7. ...



Средняя продолжительность индивидуального интервью составляет



ПЕРЕКРЕСТНОЕ ИНТЕРВЬЮ

Перекрестное интервью проводится с целью получения комплексной информации о профессиональных и деловых качествах кандидата.

Обычно в перекрестном интервью принимают участие представитель HR-службы Компании и линейный руководитель (или представитель бизнес-направления, куда рассматривается кандидат).



Средняя продолжительность перекрестного интервью составляет ...



ГРУППОВОЕ ИНТЕРВЬЮ

Групповое интервью, как правило, используется при подборе на массовые, временные или начальные позиции.

В групповом интервью кандидаты оцениваются не по одному, а в группе по 10-12 человек.

Основная цель группового интервью – провести первичный отбор кандидатов по нескольким ключевым критериям.

В качестве таких критериев могут выступать:

- Навыки самопрезентации;
- Активность;
- Навыки общения;
- Уровень мотивации кандидата и т.п.

Структура группового интервью:

1. ...
2. ...
3. ...
4. Опционально. ...
5. В ходе группового интервью обязательно ...
6. ...



Средняя продолжительность группового интервью составляет ...



СТРЕССОВОЕ ИНТЕРВЬЮ

Стрессовое интервью обычно проводится с теми кандидатами, которым в процессе работы предстоит столкнуться со стрессовыми ситуациями и необходимостью их благополучного разрешения. Обычно, в ходе стрессового интервью оцениваются такие качества, как:

- стрессоустойчивость;
- способность находить конструктивный выход в конфликтных ситуациях;
- быстрота и эффективность принятия решения в нестандартных ситуациях и т.д.

В ходе собеседования могут применяться отдельные элементы стрессового интервью.

Основной инструмент стрессового интервью – ...

Важно помнить, что использование данного типа ...

Некоторые методы стрессового интервью:

- ...
- ...
- ...
- ...

Ключевое правило стрессового интервью: **НИКОГДА НЕ ...!**

В конце стрессового интервью необходимо обязательно сообщить кандидату о том, что ...



Средняя продолжительность стрессового интервью составляет ...

ПРИЛОЖЕНИЕ 2. ИНТЕРВЬЮ-ГАЙД

Ниже приводятся примеры поведенческих вопросов, а также позитивных и негативных индикаторов для оценки нескольких компетенций.

Компетенция: **ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА РЕЗУЛЬТАТ**

Краткое описание компетенции:

- **Четко и последовательно реализует намеченное. Ориентирован на результат.**
- **Упорен в достижении целей и преодолении трудностей.**
- **Принимает личную ответственность как за собственные результаты, так и за результаты своей команды (при наличии подчиненных).**

Вопросы	Поведенческие индикаторы
<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Расскажите, как складывалась Ваша карьера. С чем были связаны переходы с одной позиции на другую (из одной Компании в другую)?<input type="checkbox"/> ...?<input type="checkbox"/> ...?<input type="checkbox"/> ...?<input type="checkbox"/> ...?<input type="checkbox"/> ...?<input type="checkbox"/> ...?<input type="checkbox"/> ...?	<p data-bbox="1339 523 1668 547">Позитивные индикаторы</p> <ul style="list-style-type: none">■ описывает свою работу в терминах результата (что было/ будет сделано)■ рассказывает о конкретных долгосрочных профессиональных целях■ ...■ ...■ ...■ ...■ ... <p data-bbox="1339 882 1668 906">Негативные индикаторы</p> <ul style="list-style-type: none">■ не предпринимает специальных шагов для своего профессионального продвижения, «плывет по течению»■ ...■ ...■ ...■ ...■ ...■ ...■ ...■ ...■ ...

Компетенция: ЭФФЕКТИВНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ

Краткое описание компетенции:

- ...
- ...
- ...
- ...

Вопросы	Поведенческие индикаторы
<input type="checkbox"/> Как Вы обычно справляетесь с большими объемами работы? С чего Вы начинаете? Как Вы добиваетесь того, чтобы все было сделано? Как Вы чувствуете себя, когда нужно сделать сразу многое? <input type="checkbox"/> ...? <input type="checkbox"/> ...? <input type="checkbox"/> ...? <input type="checkbox"/> ...? <input type="checkbox"/> ...? <input type="checkbox"/> ...? <input type="checkbox"/> ...? <input type="checkbox"/> ...? <input type="checkbox"/> ...? <input type="checkbox"/> ...?	<p style="text-align: center;">Позитивные индикаторы</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ... ■ ... ■ ... ■ ... ■ ... ■ ... ■ ... ■ ... ■ ... ■ ... ■ ... ■ ... ■ ... ■ ... ■ ... ■ ... ■ ... ■ ... ■ ... ■ ... <p style="text-align: center;">Негативные индикаторы</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ... ■ ... ■ ... ■ ... ■ ... ■ ... ■ ... ■ ... ■ ... ■ ... ■ ... ■ ... ■ ... ■ ... ■ ... ■ ... ■ ... ■ ... ■ ...

Компетенция: **СИСТЕМНОЕ МЫШЛЕНИЕ**

Краткое описание компетенции:

- ...
- ...

Вопросы	Поведенческие индикаторы
<ul style="list-style-type: none">□ ...?□ ...?□ ...?□ ...?□ ...?□ ...?□ ...?	<p data-bbox="1330 480 1675 507">Позитивные индикаторы:</p> <ul style="list-style-type: none">■ ...■ ...■ ...■ ...■ ...■ ...■ ...■ ...■ ...■ ...■ ...■ ...■ ...■ ...■ ...■ ...■ ...■ ...■ ...■ ...■ ...■ ...■ ...■ ...■ ... <p data-bbox="1330 901 1675 928">Негативные индикаторы:</p>

Ошибки, которых следует избегать при проведении интервью:

1. ...;
2. ...;
3. ...;
4. ...;
5.
6. ...;