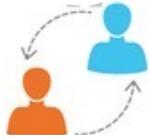


Тренинг-семинар
«Интервью по компетенциям»



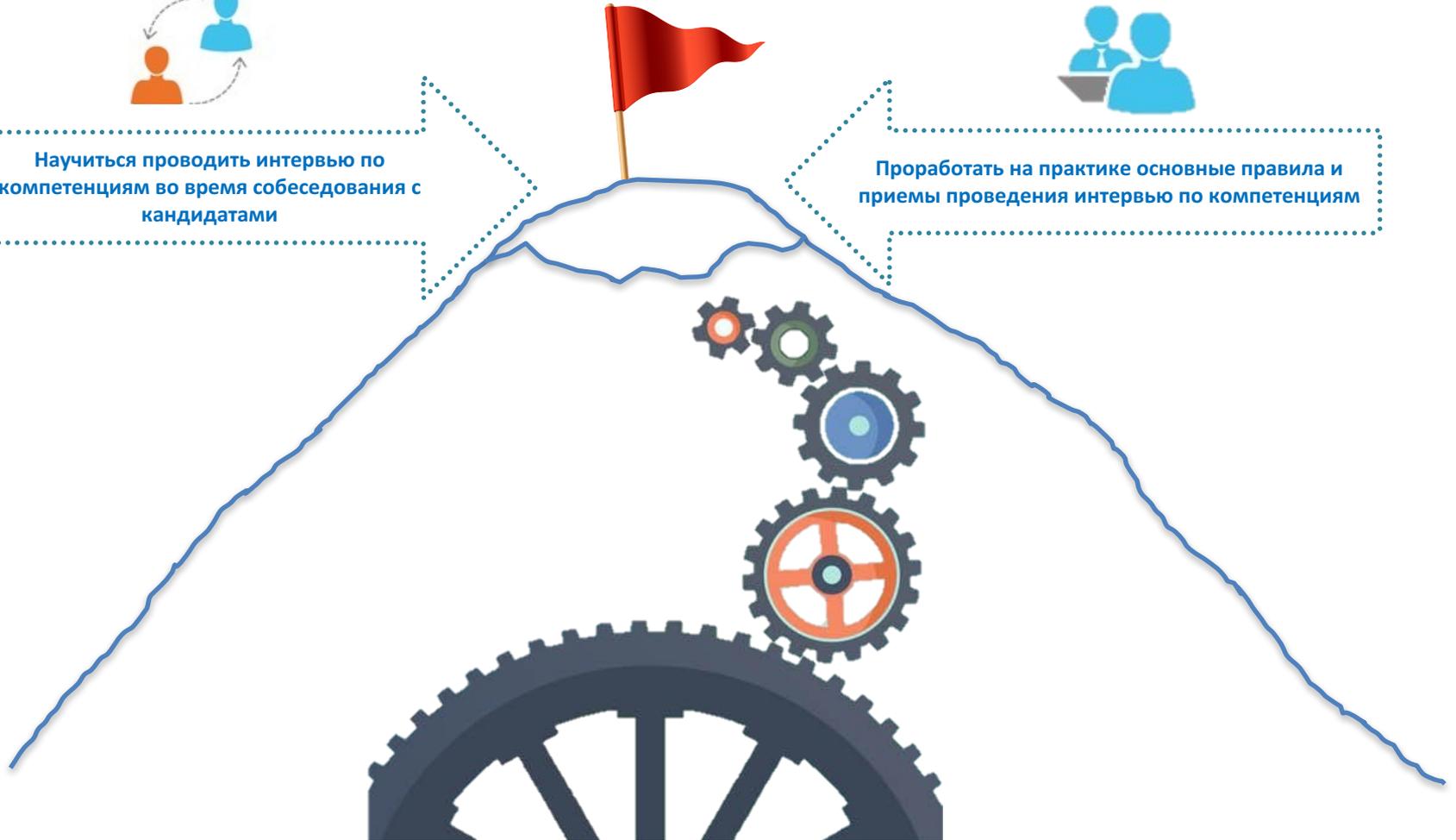
Цели



Научиться проводить интервью по компетенциям во время собеседования с кандидатами



Проработать на практике основные правила и приемы проведения интервью по компетенциям



Определение понятия



Метод интервью -
представляет собой метод получения информации путем непосредственной целенаправленной беседы интервьюера и кандидата

Методы оценки	% организаций, использовавших метод
Интервью	98%
Тесты	66%
Опросники	52%
Любые симуляции	49%
Групповые упражнения	35%
Case-study	25%
Нетрадиционные методы	1%

Определение понятия



Интервью по компетенциям –
(поведенческое интервью, интервью, основанное на критериях) – интервью, в котором вопросы интервьюера направлены на выявление наблюдаемых моделей поведения и действий, которые могут включать особенности личности, способности, интересы, мотивацию, специфичных для конкретной работы (компетенций)

Определение понятия



Компетенции –

это модели поведения, используемые для достижения желаемых результатов, то есть те аспекты личности человека, знания, навыки, опыт, которые дают возможность быть компетентным при выполнении какой-либо работы

Пример компетенции:

АНАЛИТИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ

- ❖ Собирает информацию из ряда источников и под разным углом
- ❖ Быстро усваивает информацию, выделяя ключевые вопросы
- ❖ Устанавливает множественные связи между элементами ситуации
- ❖ Предвидит потенциальные проблемы, заложенные в альтернативных программах действий

Примеры ключевых компетенций сотрудников организации



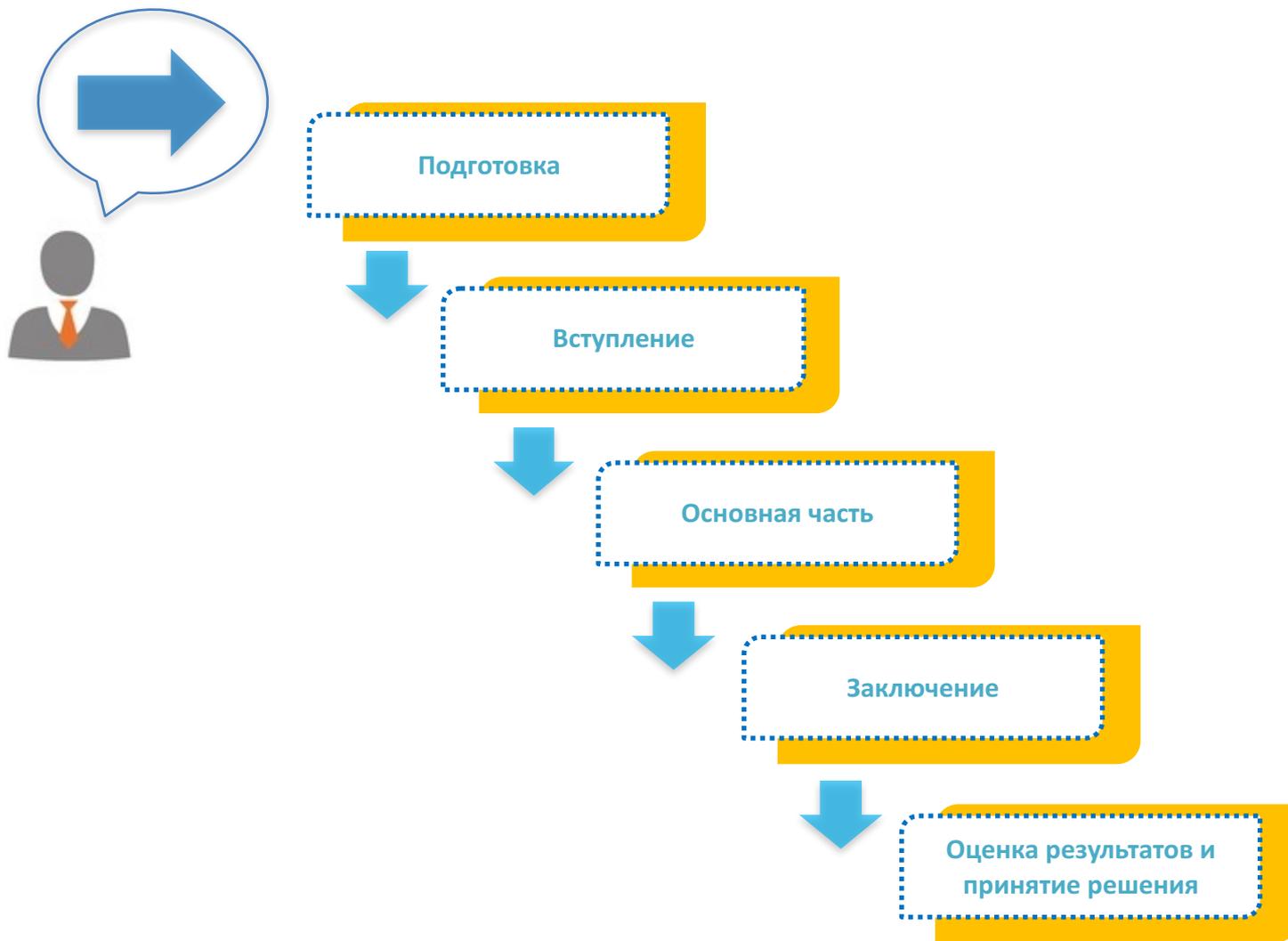
Индикаторы компетенции (поведенческие проявления)

Категория сотрудников	Компетенция	Индикаторы
Специалисты бэк-офиса	Внутренние коммуникации	<ul style="list-style-type: none">• Делится информацией, знаниями и опытом со своими коллегами• При необходимости готов оказать содействие коллегам• Выстраивает устойчивые рабочие взаимоотношения• Ведет себя тактично и уважительно к другим• Способен самостоятельно разрешить конфликт, либо предлагает альтернативные пути его разрешения• Демонстрирует понимание и заинтересованность в мнении коллег
	Ориентация на результат	<ul style="list-style-type: none">• Берется за решение сложных задач• Ищет возможности для достижения поставленных целей• Заранее продумывает несколько вариантов реализации задач• Оценивает риски или перспективы своих действий и инициатив• Упорен, настойчив в преодолении трудностей• Выполняет поставленные задачи в срок, прикладывает максимум усилий• Убедителен, четко аргументирует свою точку зрения• Принимает на себя ответственность за личный вклад в общий результат

Индикаторы компетенции (поведенческие проявления)

Категория сотрудников	Компетенция	Индикаторы
Специалисты фронт-офиса	Клиентоориентированность	<ul style="list-style-type: none">• Внимательно выслушивает Клиентов, проясняет их потребности• Действует в соответствии с запросами Клиента• Демонстрирует спокойствие и самообладание в трудных ситуациях при взаимодействии с Клиентами• Ведет себя тактично и уважительно• Производит положительное впечатление внешним видом и профессиональным поведением• Поддерживает долгосрочные отношения с Клиентами• Предпринимает действия за рамками формальных обязанностей ради интересов Клиента (если это не противоречит интересам организации)
	Ориентация на результат	<ul style="list-style-type: none">• Берется за решение сложных задач• Ищет возможности для достижения поставленных целей• Заранее продумывает несколько вариантов реализации задач• Оценивает риски или перспективы своих действий и инициатив• Упорен, настойчив в преодолении трудностей• Выполняет поставленные задачи в срок, прикладывает максимум усилий• Убедителен, четко аргументирует свою точку зрения• Принимает на себя ответственность за результат

Структура проведения собеседования, с учетом интервью по компетенциям



Основная часть: типы вопросов



Открытые

- Расскажите мне, пожалуйста, о...
- Что произошло дальше?

Закрытые

- На сегодняшний день эта ситуация разрешилась?



Наводящие

- «Я полагаю, Вам понравилось...?»

Сдвоенные/ марафонские

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

Альтернативные

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

Основная часть: исследование компетенций

Пример из опыта кандидата
(открывающие вопросы)



Метод CARE –
структурированный подход к исследованию компетенции, в
данной технике зашифрованы стадии исследования:

- C – content** (ситуация)
- A – action** (действия)
- R – role** (роль)
- E – effect** (результат)

Основные требования к примерам

- **Рабочий**
- **Конкретный**
- **Свежий**
- **Завершенный**
- **С личным участием кандидата**



Основная часть: метод CARE



Content (ситуация)

A
R
E

Цель: выяснить контекст ситуации, т.е. определить основные обстоятельства ситуации, о которой говорит кандидат. (ЧТО? ГДЕ? КОГДА? ПОЧЕМУ?)

- **Что это была за ситуация?**
- **Как и когда она произошла/закончилась?**
- **Основные обстоятельства, в которых возникла ситуация?**
- **Кто еще участвовал в этой ситуации (действующие лица, участники событий)?**

Основная часть: метод CARE



C
Action (действия)
R
E

Цель: выяснить действия кандидата в ситуации

- Каковы были основные этапы решения этой ситуации?
- Каковы были Ваши действия?
- С чего вы начали? Как развивались события дальше?
- Что Вы предприняли в этой ситуации?

Основная часть: метод CARE



C
A
Role (роль)
E

Цель: выяснить, как кандидат оценивает свои действия в рамках ситуации, какие личные сложности у него возникали, каким образом он их преодолевал

- Как Вы можете охарактеризовать свою роль в этой ситуации?
- Каков Ваш личный вклад?
- Как Вы оцениваете свои действия в ситуации?
- Что вам удалось тяжелее всего?
- Что Вы предприняли, чтобы преодолеть эти трудности?

Основная часть: метод CARE



C
A
R
Effect (эффект)

Цель: выяснить фактический результат действий кандидата и их оценка другими задействованными в данной ситуации людьми

- Удалось ли Вам завершить намеченное?
- Какое это имело последствие для Вас лично и для компании?

Кроме того, задаются вопросы, направленные на выявление способности кандидата извлекать уроки из прошлого опыта:

- Чему Вы научились?
- Что бы Вы сделали сегодня по-другому?

Оценка результатов

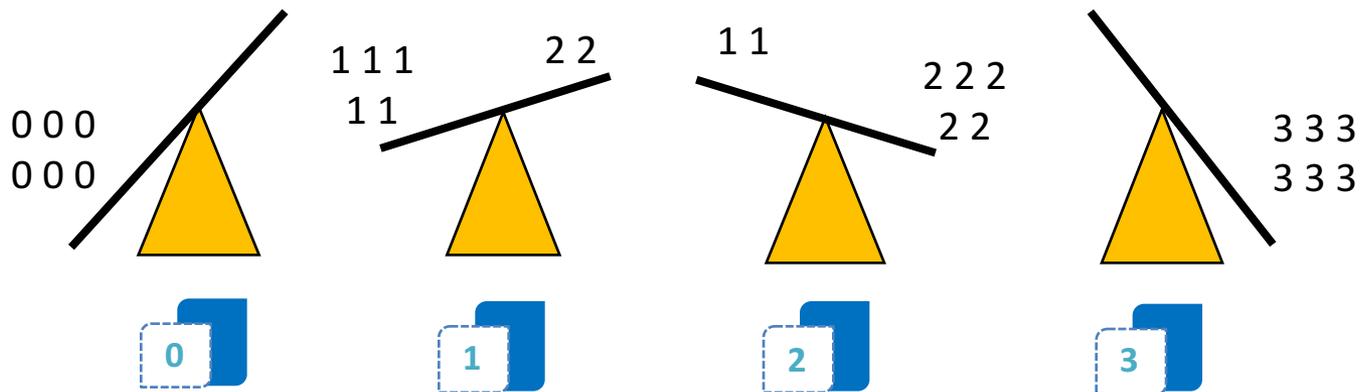
1

Используете оценочный бланк для оценки поведенческих индикаторов



2

Используйте шкалу для оценки компетенции



Уровни компетенций

3

Все индикаторы полностью проявляются в поведении

2

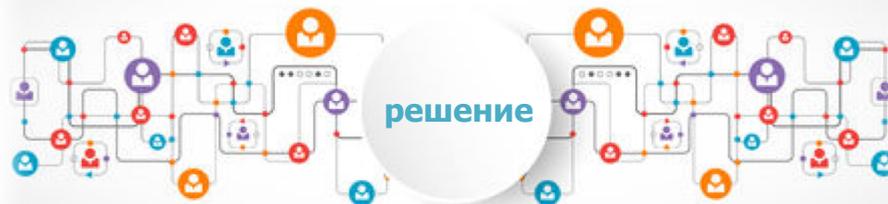
Значительная часть индикаторов присутствует в поведении

1

Значительная часть индикаторов отсутствует в поведении или проявляются неполно

0

Ни один из индикаторов не проявляется в поведении



Принятие решения по итогам собеседования

Достаточно
информации

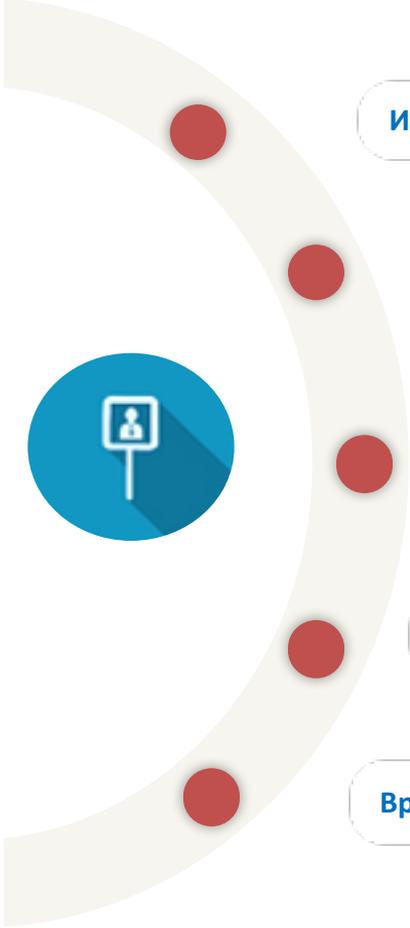
Принятие решения



Недостаточно
информации

- Провести второе интервью, для получения заключения другого интервьюера
- Рекомендации провести оценку с использованием других методов (например, кейс-ситуации)

Вступление



Имя, должность

Цель/Формат

Продолжительность

Ведение записей

Время для вопросов



Итоговая ролевая игра

Проработайте полученные знания в ролевой игре



Спасибо за внимание!



Желаем Вам достижения самых больших высот в профессиональном развитии!