

ЭФФЕКТИВНЫЙ ПОДБОР ПЕРСОНАЛА

ИНТЕРВЬЮ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ

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:

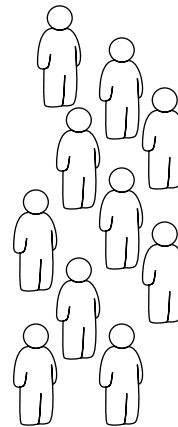
- ▶ Точно знаем, кто нам нужен

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:

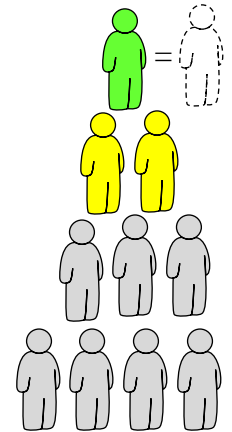
- ▶ Обеспечен поток кандидатов, есть из кого выбирать

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: _____

Реклама (объявления в СМИ или оплата агентству)

Стоимость

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)

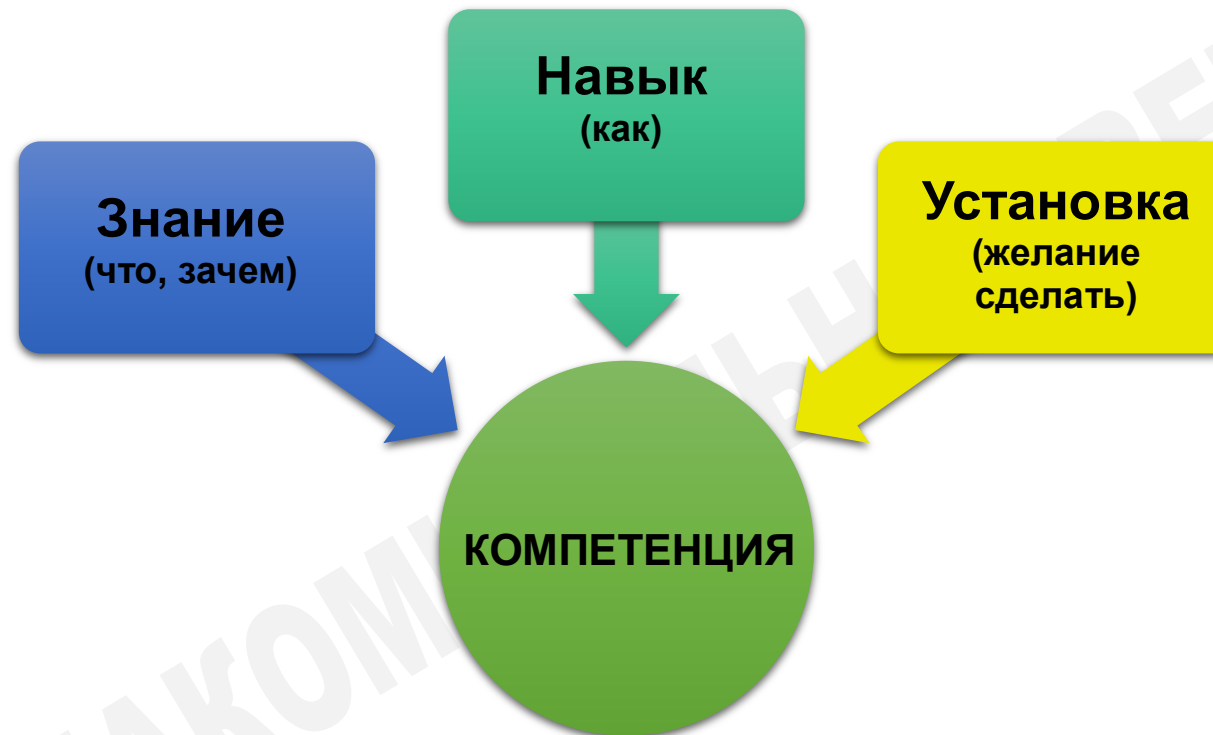
Зарплата сотрудника и стоимость обучения (оклад x 3 месяца + затраты на обучение)

Выходное пособие

ИТОГО: _____

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: ...

ОЗНАКОМИТЕЛЬНАЯ ВЕРСИЯ

Подход к созданию компетенций:



Каждая компетенция имеет:

- 
- 
- 

ОЗНАКОМИТЕЛЬНАЯ ВЕРСИЯ

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	...
1		

ПРИМЕР ОПИСАНИЯ КОМПЕТЕНЦИИ

Название: **Стремление к развитию**

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

Уровни развития: ...

ОЗНАКОМИТЕЛЬНАЯ ВЕРСИЯ

Стандартная структура профиля должности (комментарии адаптированы под процесс подбора):

ПРОФИЛЬ ДОЛЖНОСТИ (ПРИМЕР)

В разделе «Общая информация» указываются основные сведения по открытой вакансии:

- Название ...;
- Название ...;
- ...;
- ...;

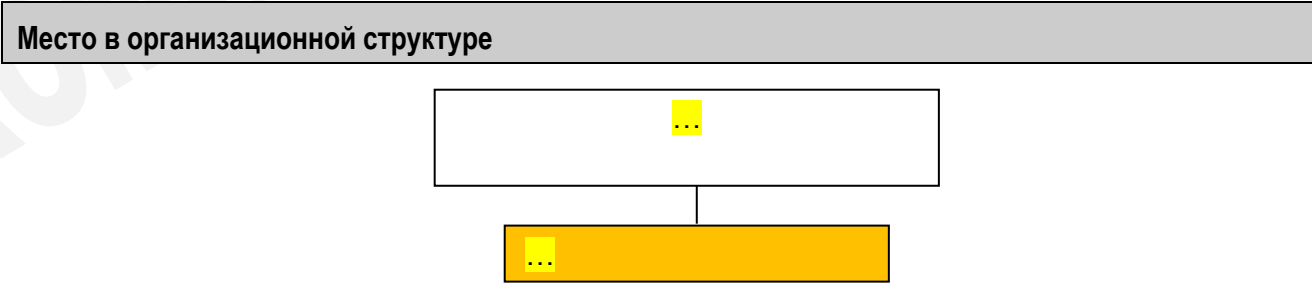
В разделе «...» указывается, для ...

В частности, данную информацию можно использовать для краткой презентации вакансии кандидату в телефонном интервью.

Общая информация	
Компания:	ООО «Company»
...	...
...	...
...	...
...	...

Цель должности
<ul style="list-style-type: none"> ■ ... ■ ...

В данном разделе отражается ...



В данный раздел ...

Как правило, в числе **основных требований** указываются:

- ...;
- ...;
- ...;
- ...;
- ...;
- ...;

Основной особенностью данного раздела является ...

Как правило, данный раздел ...

Цель заполнения раздела – формирование ...

Заполнение раздела происходит следующим образом:

1. Менеджер по подбору персонала последовательно ... (см. пример справа)

Основные требования, предъявляемые к кандидату

1. ...

Опыт/Образование					
Обязательно			Желательно		
...
...
Знания					
	Требования		Уровень		
	Обязательно	Желательно	Базовый	Средний	Экспертный
...
...
...
...

2. ...
3. ...
4. ...
5. ...
6. По аналогии с категорией «Знания», заполняется разделы «Навыки» и «Деловые и личные качества».

ВАЖНО!

В ходе составления профиля кандидата, ...

Навыки					
	Требования		Уровень развития		
	Обязательно	Желательно	Базовый	Средний	Экспертный
...
...
...
...
...
Деловые и личные качества					
	Требования		Уровень развития		
	Обязательно	Желательно	Начальный	Средний	Высокий
...
...
...
...
...
...

В разделе «...» указывается информация ...

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

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

Зачастую к профилю прикладывается **должностная инструкция**, разработанная для данной позиции. Это помогает менеджеру по персоналу составить более целостное и точное представление о содержании работы будущего сотрудника, и использовать имеющуюся информацию для построения интервью.

Основные области ответственности		
Основные направления работы	Должностные обязанности	Результат
1.

2.
3.
4.

Данные о ...

В случае если работа сотрудника предполагает ...

Ключевые показатели деятельности	
Количественные показатели	
■ ...	
Качественные показатели деятельности (максимум 3-4 показателя)	
■ ...	
■ ...	
Отчетность	
Внутренняя	Внешняя
■ ...	■ ...

Бланк профиля кандидата находится в Ваших раздаточных материалах. Вы можете использовать его в качестве основы для составления профилей для открываемых вакансий в Вашей Компании.

ВОПРОСЫ ДЛЯ УТОЧНЕНИЯ ИНФОРМАЦИИ ИЗ ПРОФИЛЯ ДОЛЖНОСТИ

Данные вопросы полезно задать внутреннему заказчику (линейному руководителю), для того, чтобы уточнить ряд требований к кандидату до начала работы по поиску и отбору претендентов.

Ниже приведены вопросы к профилю, указанному выше в качестве примера:



ОЗНАКОМИТЕЛЬНАЯ ВЕРСИЯ

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:



ОЗНАКОМИТЕЛЬНАЯ ВЕРСИЯ



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. 20)

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

При анализе резюме следует обратить особое внимание на следующие критерии:

...

ОЗНАКОМИТЕЛЬНАЯ ВЕРСИЯ



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:

...

ТЕЛЕФОННЫЙ ОТБОР. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ОПРОСНОГО ЛИСТА



ОЗНАКОМИТЕЛЬНАЯ ВЕРСИЯ

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

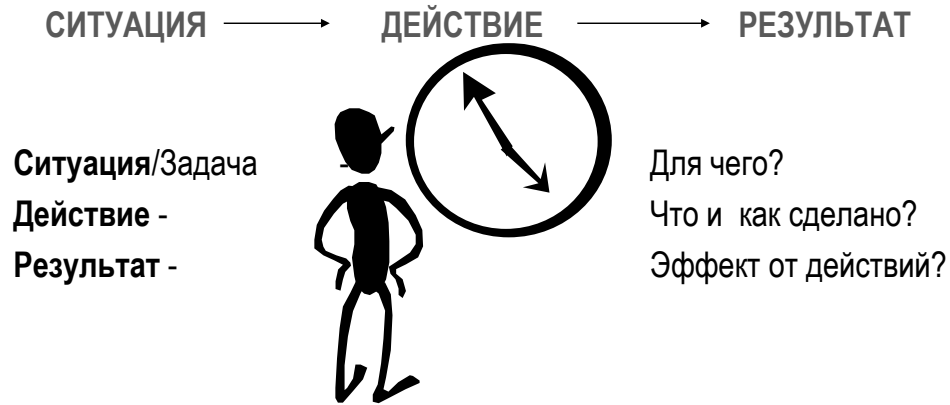
Интервью по компетенциям является частным видом структурированного интервью, в котором задача интервьюера - выявить и оценить наличие и степень развития тех или иных компетенций у кандидата.

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 получение **достаточного количества примеров**, дающих возможность определить компетенции кандидата, которые являются его сильными сторонами (применительно к предполагаемой должности), и компетенции, которые будут ограничивать его эффективность.

Поведенческий пример из прошлого (ППП) как метод сбора данных



Виды поведенческих примеров:

1. **Завершенный пример** (соответствует модели)
(Есть: Ситуация – Действие – Результат)
2. **Неполный пример** (соответствует модели частично)
(Ситуация, Действие или Результат отсутствуют)
3. **Ложный пример** (не соответствует модели)
 - Общие рассуждения;
 - Мнения;
 - Теоретические рассуждения или рассуждения, направленные на будущее.

ПОДГОТОВКА К ИНТЕРВЬЮ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ

Для того чтобы провести эффективное интервью по компетенциям, необходимо:

1. Четко знать содержание оцениваемых компетенций. Интервьюер должен ...

Пример: для качественной оценки компетенции «Принятие решений», интервьюер должен ...

2. Иметь заготовленный список поведенческих вопросов для оценки каждой компетенции + **список позитивных и негативных индикаторов.** Это особенно важно, когда навык проведения интервью по компетенциям еще не до конца сформирован.

- Для оценки каждой компетенции необходимо подготовить ...
- Перед интервью ...
- Для каждой компетенции желательно заранее выбрать ...

ПРОВЕДЕНИЕ ИНТЕРВЬЮ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ

Ниже приведены основные рекомендации по технике проведения интервью.



ОЗНАКОМИТЕЛЬНАЯ ВЕРСИЯ



ОЗНАКОМИТЕЛЬНАЯ ВЕРСИЯ

Схема построения интервью по компетенциям:

1. Введение, установление контакта

- 1.1. Представьтесь
- 1.2. Обозначьте цель и процедуру интервью
- 1.3. Предупредите кандидата о записях
- 1.4. Задайте общий вводный вопрос (например, «расскажите о Вашей предыдущей работе»)

2. Основная часть, интервью по компетенциям

- 2.1. Исследуйте оцениваемые компетенции (*используйте вопросы по компетенциям и индикаторы*)
- 2.2. Предложите кандидату добавить о себе что-то на свое усмотрение
- 2.3. Предложите кандидату задать вопросы Вам

3. Завершение интервью

- 3.1. Расскажите кандидату о вакансии
- 3.2. Расскажите кандидату о дальнейших шагах и процедуре отбора

ВЕДЕНИЕ ЗАПИСЕЙ ВО ВРЕМЯ ИНТЕРВЬЮ



ОЗНАКОМИТЕЛЬНАЯ ВЕРСИЯ

ОЦЕНКА КАНДИДАТОВ

Проводите оценку кандидата только после завершения интервью. Для этого:

...

ОЗНАКОМИТЕЛЬНАЯ ВЕРСИЯ

ИНТЕРВЬЮ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ. ПРАКТИКУМ

УПРАЖНЕНИЕ

Используя модель компетенций ... (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 ...		
2. На прошлой неделе мне пришлось ...		
3. Однажды мне пришлось составлять годовой отчет ...		

ИНТЕРВЬЮ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ. ПРАКТИКУМ

УПРАЖНЕНИЕ (ПРАВИЛЬНЫЕ ОТВЕТЫ)

Поведенческий пример	Компетенция	«+» или «-»
1. В мои обязанности входит ...	Гибкость и адаптивность	+
2. На прошлой неделе мне пришлось ...	Планирование и организация	+
3. Однажды мне пришлось составлять годовой отчет ...	Построение отношений	-

ИНТЕРВЬЮ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ. ПРАКТИКУМ

УПРАЖНЕНИЕ «ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОВЕДЕНЧЕСКИХ ПРИМЕРОВ»

Для оценки каждой компетенции желательно получить не менее ...

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 ...

Теоретические вопросы	Поведенческие вопросы
<i>Почему Вы считаете, что Вам удастся решать проблемы?</i>	<i>Расскажите мне о серьезной проблеме, которую Вам удалось решить, и что Вы для этого сделали.</i>
...	...
...	...
...	...

ИНТЕРВЬЮ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ. ПРАКТИКУМ

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ (ОТВЕТЫ)

Теоретические вопросы	Поведенческие вопросы
<i>Почему Вы считаете, что Вам удастся решать проблемы?</i>	<i>Расскажите мне о серьезной проблеме, которую Вам удалось решить, и что Вы для этого сделали.</i>
...	...
...	...
...	...

ИНТЕРВЬЮ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ. ПРАКТИКУМ

НАВОДЯЩИЕ ВОПРОСЫ

Если кандидат слышит от Вас наводящий вопрос, то он ...

Наводящие вопросы	Поведенческие вопросы
<i>Как мне показалось, Вам понравилось быть руководителем, не так ли?</i>	<i>Что Вам больше/меньше всего нравилось в работе руководителя?</i>
...	...
...	...
...	...

ИНТЕРВЬЮ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ. ПРАКТИКУМ

НАВОДЯЩИЕ ВОПРОСЫ (ОТВЕТЫ)

Наводящие вопросы	Поведенческие вопросы
<i>Как мне показалось, Вам понравилось быть руководителем, не так ли?</i>	<i>Что Вам больше/меньше всего нравилось в работе руководителя?</i>
...	...
...	...
...	...

УПРАЖНЕНИЕ «ТИПЫ ВОПРОСОВ»

Полная версия обучающего руководства содержит 69 страниц

ОЗНАКОМИТЕЛЬНАЯ ВЕРСИЯ