

РУКОВОДСТВО

ИНТЕРВЬЮ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ

УРОВЕНЬ:
**МЕНЕДЖЕР ПО
ПРОДАЖАМ**



Структура документа

- В данном документе представлено описание ключевых менеджерских компетенций для оценки менеджеров по продажам. Для каждой компетенции представлен список вопросов для проведения интервью, а также списки позитивных и негативных индикаторов для оценки уровня ее развития.

Подготовка к интервью

Эффективность проведения интервью во многом зависит от качества подготовки к нему.

Основные рекомендации по подготовке к интервью:

- Прочтите описание оцениваемых компетенций.
- Для каждой компетенции выберите из списка вопросы, которые Вы планируете задать на интервью (которые больше всего подходят для Ваших целей). Примите в расчет, что на обсуждение одного вопроса требуется около 5 -7 минут.
- Изучите списки позитивных и негативных индикаторов к каждой компетенции и составьте для себя общее представление о том, как ведут себя и как отвечают на вопросы люди с высоким/ низким уровнем развития компетенции.

Проведение интервью

Ниже приведены основные рекомендации по технике проведения интервью.

- Задачей интервьюера является получение достаточного количества **примеров из прошлого опыта** сотрудника/кандидата, дающих возможность определить уровень развития менеджерских компетенций оцениваемого: определить те компетенции участника, которые являются его сильными сторонами и компетенции, которые будут ограничивать его эффективность. Главное - избежать получения обобщенной информации, которая характеризует не реальное поведение человека, а его представления об оптимальном способе действия в подобных ситуациях.
- Большинство из предлагаемых вопросов к компетенциям нацелено на выяснение поведения человека в реальных ситуациях. Информация о совершенных (или несовершенных) сотрудником/кандидатом действиях в различных ситуациях является более надежной для оценки и прогнозирования поведения, чем его мнения или намерения. Такая модель построения вопросов называется <...> (<...> (<...>), <...> (<...>), <...> (<...>), <...> (<...>)). Т.е. вопросы направлены на выяснение:
 - <...>– «Какова <...>? В чем <...>? Каковы были <...>?»
 - <...>– «<...>? Чего Вы <...>?»
 - <...>– «Каковы были Ваши <...>? Как Вы <...>?»
 - <...>– «<...>? Как изменилась <...>? Что произошло <...>?»
- Используйте эту модель, чтобы проверить, собрали ли Вы всю необходимую информацию о ситуации и поведении человека в ней. При необходимости, задайте дополнительные вопросы.
- Прежде чем начать интервью:
 - Представьтесь.
 - Обозначьте цель и процедуру интервью.
 - Предупредите собеседника о <...>.
 - Задайте <...> вопрос (например, «<...>» или «Расскажите о <...>»).
- Установите контакт с интервьюируемым таким образом, чтобы он мог говорить с Вами открыто, и Вы могли получить нужную Вам информацию.

- Атмосфера должна быть дружелюбной и располагающей к общению;
- Избегайте <...>;
- Демонстрируйте <...>;
- Придерживайтесь <...> модели общения, но не <...>: <...>.
- Если участник оказался «сложным» собеседником (негативно настроен, излишне тревожен, разговорчив или молчалив и т. д.), используйте подходящую стратегию поведения:
 - <...>.
 - Если собеседник негативно настроен, <...>.
 - Если собеседник молчалив или тревожен, <...>.
 - В случае излишней разговорчивости собеседника, <...>.
- Избегайте <...>.
- Рассматривайте перечень выбранных вопросов <...>. При проведении интервью обращайтесь к описанию компетенций, чтобы иметь возможность понять, получили ли Вы достаточную информацию для их оценки. Задавайте уточняющие и смежные вопросы для подтверждения или раскрытия отдельных нюансов компетенции. Задавая вопросы, используйте <...>-модель.
- Для оценки каждой компетенции желательно получить не менее <...> примеров, относящихся к прошлому опыту собеседника. Важно получить <...>. Ваша задача задавать вопросы так, чтобы <...>. В этом случае Вы сможете определить сильные и слабые стороны человека относительно данной компетенции.
- По ходу проведения интервью, <...>.
- **ВАЖНО!** Для получения достоверного результата, необходимо <...>.

Анализ результатов интервью

- На этом этапе Вам необходимо определить оценки участника по компетенциям. Для этого: <...>.
- Последовательно оцените развитие каждой компетенции:
 - <...>.
 - Проанализируйте индикаторы, проявленные участником по этой компетенции, сопоставьте их с <...>.
 - Определите <...> (согласно ключу).
- Зафиксируйте Ваши оценки по компетенциям. Рядом можете записать Ваш краткий комментарий по каждой компетенции.

МЕНЕДЖЕР ПО ПРОДАЖАМ

КОМПЕТЕНЦИИ

1. КОММЕРЧЕСКИЙ ПОДХОД
2. ОРИЕНТАЦИЯ НА КЛИЕНТА
3. НАВЫКИ ВЛИЯНИЯ И УБЕЖДЕНИЯ
4. СТРЕМЛЕНИЕ К РЕЗУЛЬТАТУ
5. ГИБКОСТЬ
6. РАБОТА В КОМАНДЕ
7. УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСАМИ
8. НАВЫКИ УСТНОЙ И ПИСЬМЕННОЙ ПРЕЗЕНТАЦИИ

НАВЫКИ ВЛИЯНИЯ И УБЕЖДЕНИЯ

Вопросы:

- Как часто Вам приходится взаимодействовать с другими людьми в процессе работы? С кем Вы взаимодействуете? Каков статус этих людей?
- Часто ли Вам приходится обосновывать свою позицию, отстаивать свою точку зрения? Как это обычно происходит? Какие инструменты, приемы Вы используете? Приведите пример, когда Вы испытывали трудности, представляя свою точку зрения. С чем это было связано? Что бы Вы сделали иначе в следующий раз? Расскажите о последнем случае, когда Вам удалось обосновать свою позицию, убедить кого-нибудь принять Вашу точку зрения. Что Вы делали?
- <...>.
- <...>.
- <...>?
- <...>?
- <...>? Приведите пример подобной ситуации.
- <...>?

Позитивные индикаторы

- излагает мысли ясным и понятным языком, приводит логичные аргументы для обоснования своей позиции
- убедителен в своих ответах, использует <...>
- внимательно <...>
- мало говорит о <...>
- приводит примеры, <...>
- приводит примеры, из которых ясно, что <...>
- рассказывает о своих действиях по <...>

Негативные индикаторы

- на интервью говорит путано, либо односложно, не может объяснить интервьюеру свою точку зрения, либо аргументирует ее однообразно
- в разговоре держится излишне самоуверенно или развязно, в другом варианте – отстраненно или робко и скованно; может быть агрессивным и давящим в попытках убедить
- <...>
- <...>
- <...>
- <...>
- <...>
- <...>
- <...>

АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ИНТЕРВЬЮ

В процессе интервью необходимо фиксировать общее количество заданных вопросов по компетенции и количество проявленных кандидатом позитивных индикаторов.

После окончания интервью, Вам необходимо рассчитать для каждой компетенции процент позитивных индикаторов, используя следующую формулу:

$$\% \text{ позитивных индикаторов в компетенции} = \frac{\langle \dots \rangle}{\langle \dots \rangle}$$

Например, для оценки компетенции «Коммерческий подход» Вы $\langle \dots \rangle$

Далее Вам необходимо сопоставить полученный процент с итоговым баллом по компетенции согласно приведенной ниже таблице.

Таблица перевода баллов в оценку по компетенции.

Диапазон баллов	Оценка по компетенции
$\langle \dots \rangle\%$	4 Уровень мастерства
$\langle \dots \rangle\%$	3 Достаточный уровень
$\langle \dots \rangle\%$	2 Уровень развития
0 – 39%	1 Начальный уровень