

РУКОВОДСТВО

ИНТЕРВЬЮ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ

УРОВЕНЬ:
**РУКОВОДИТЕЛИ
ВЫСШЕГО ЗВЕНА**



Структура документа

- В данном документе представлено описание ключевых менеджерских компетенций для оценки руководителей высшего звена. 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 **STAR** (Situation (Ситуация), Target (Цель), Action (Действия), Result (Результат)). Т.е. вопросы направлены на выяснение:
 - **Ситуации** – «Какова была ситуация? В чем она заключалась? Каковы были ее особенности?»
 - **Цели** – «Какова была Ваша цель? Чего Вы хотели достичь?»
 - **Действий** – «Каковы были Ваши действия? Как Вы поступили?»
 - **Результата** – «Чего Вы достигли? Как изменилась ситуация? Что произошло в результате?»
- 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 том, что будете вести записи.
 - Задайте общий вводный вопрос (например, «Расскажите немного о себе» или «Расскажите о Вашей работе»).
- 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 менторского, а равно, и панибратского тона;
 - Демонстрируйте свою заинтересованность в собеседнике;
 - Придерживайтесь нейтральной модели общения, но не будьте абсолютно беспристрастным: реагируйте на шутки и выражайте сочувствие в тех случаях, в которых это необходимо.
- Если участник оказался «сложным» собеседником (негативно настроен, излишне тревожен, разговорчив или молчалив и т. д.), используйте подходящую стратегию поведения:
 - Объясните собеседнику, что его спокойное и открытое отношение к разговору является лучшей тактикой поведения для него, так как это позволит ему продемонстрировать свои знания и таланты с лучшей стороны, а Вам – не пропустить важной информации.
 - Если собеседник негативно настроен, постарайтесь понять причину такого отношения. Возможно, Вам удастся развенчать его ошибочные представления, «растопить лед».
 - Если собеседник молчалив или тревожен, поговорите с ним на отвлеченные темы, разрядите обстановку.
 - В случае излишней разговорчивости собеседника, попытайтесь договориться с ним о формате ответов. Объясните, что время интервью ограничено, и Вы можете просто не успеть задать те вопросы, которые позволят ему максимально проявить себя.
 - Избегайте делать выводы о собеседнике на основании стереотипных представлений о характеристиках людей (их возраста, профессии, социального статуса и т. д.). Примеры, описывающие поведение собеседника в различных ситуациях, о которых Вы услышите на интервью, предоставят в Ваше распоряжение более надежную информацию о человеке.
 - Рассматривайте перечень выбранных вопросов как ориентир, а не как детальную инструкцию. 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 STAR-модель.
 - Для оценки каждой компетенции желательно получить не менее трех примеров, относящихся к прошлому опыту собеседника. Важно получить как позитивные, так и негативные примеры поведения. Ваша задача задавать вопросы так, чтобы человек «раскрылся» с разных сторон, рассказал о ситуациях, в которых он должен был применять разные составляющие компетенции. В этом случае Вы сможете определить сильные и слабые стороны человека относительно данной компетенции.
 - По ходу проведения интервью, письменно фиксируйте ключевые моменты ответов собеседника, Ваши комментарии об особенностях его поведения.
 - В конце интервью предложите собеседнику добавить что-нибудь о себе на его усмотрение и задать вопросы Вам.

Анализ результатов интервью

- На этом этапе Вам необходимо определить оценки участника по компетенциям. Для этого: по окончании интервью просмотрите Ваши комментарии к ответам собеседника. Прочтите последовательно позитивные и негативные индикаторы, которые расположены сразу после вопросов к первой компетенции. Опираясь на Ваши записи, отметьте те индикаторы, которые проявились в интервью.
- Последовательно оцените развитие каждой компетенции:
 - Еще раз внимательно прочтите описание компетенции.
 - Проанализируйте индикаторы, проявленные участником по этой компетенции, сопоставьте их с описанием компетенции.
 - Определите интегральную оценку участника по данной компетенции (согласно алгоритму на стр. 4).
- Зафиксируйте Ваши оценки по менеджерским компетенциям. Рядом можете записать Ваш краткий комментарий по каждой компетенции.

АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ИНТЕРВЬЮ

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

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

$$\% \text{ позитивных индикаторов в компетенции} = \frac{\text{...}}{\text{(...)}}$$

Например, ...

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
81 – 100%	4 Уровень мастерства
60 – 80%	3 Достаточный уровень
40 – 59%	2 Уровень развития
0 – 39%	1 Начальный уровень

КОМПЕТЕНЦИИ

1. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ
2. СОЗДАНИЕ КУЛЬТУРЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ
3. ПОСТРОЕНИЕ ПАРТНЕРСКИХ ОТНОШЕНИЙ И УБЕЖДАЮЩАЯ КОММУНИКАЦИЯ
4. КОРПОРАТИВНОЕ ЛИДЕРСТВО
5. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ
6. РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА
7. СТРЕМЛЕНИЕ К РЕЗУЛЬТАТУ

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ

Масштабные, стратегические решения на уровне Компании.

- Понимает долгосрочные тенденции развития предметной отрасли. Видит развитие Компании в широком внешнем контексте, включающем политические, рыночные, экономические и другие факторы.
- Способен быстро разобраться в большом объеме новой, неструктурированной и разнородной информации, выделить главное и сделать верные выводы.
- Видит возможности и критические факторы успеха, способствующие достижению целей Компании. Создает стратегические сценарии достижения целей.
- Принимает эффективные управленческие решения, обеспечивающее максимальное развитие бизнеса Компании в долгосрочной перспективе.
- Предвосхищает ключевые риски на пути реализации принятых решений и находит способы их преодоления.
- Сохраняет эффективность при принятии решений в ситуациях с высокой степенью неопределенности (нехватки информации).
- Обеспечивает согласованность всех принимаемых решений и планов между собой и их соответствие стратегии Компании.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ

Масштабные, стратегические решения на уровне Компании.

- Опишите нынешнюю ситуацию на рынке в вашей отрасли бизнеса. Чем обусловлена такая ситуация? Какие тенденции сейчас существуют на рынке, что изменится через полгода (год, 3 года)? Что Вы предпринимаете /необходимо предпринимать в связи с этими изменениями?
- Как бы Вы охарактеризовали место Вашей Компании на рынке? Какие позиции она занимает? Какие у нее перспективы? В чем состоят факторы успеха бизнеса Вашей Компании? На чем Вы основываетесь в своих рассуждениях? Как Вы считаете, каков вектор развития Компании? Как Вы прогнозируете ее будущее развитие на рынке? На чем Вы основываетесь в своих рассуждениях?
- Какие проблемы в Вашей Компании Вы видите? С чем они, на Ваш взгляд, связаны? Чему бы Вы уделили особое внимание (каким задачам, проблемам), окажись Вы на месте Вашего руководителя?
- Приходится ли Вам заниматься анализом больших объемов информации? Если да, приведите пример ситуации, когда Вы это делали. Какая задача стояла перед Вами? Какого рода была информация? Была ли она структурирована? Если нет, опишите по шагам, как Вы с ней работали. Какие методы Вы использовали? К каким выводам пришли, проведя анализ?
- Удастся ли Вам прогнозировать возникновение проблем, предвидеть возможные сложности в рабочем процессе? Расскажите о случае, когда Вы предвидели проблему. Как Вы узнали о возможности возникновения проблемы? Как Вы действовали в той ситуации? Каков был результат?
- Какого рода решения Вам обычно приходится принимать? Приведите пример, когда Вы успешно разрешили сложную задачу/проблему. Опишите, в чем заключалась проблема, как Вы выбирали решение, чем руководствовались, как Вы действовали (опишите по шагам), какие были результаты.
- Какое принятое Вами решение Вы можете назвать стратегическим? Почему?
- Бывает ли так, что у Вас есть несколько альтернативных путей решения задачи? Если да: Что Вы предпринимаете в таких ситуациях? Расскажите о ситуации, когда Вы выбирали одно из возможных решений. Почему Вы сделали именно такой выбор, на чем основывались? К чему привело принятое Вами решение?
- Приведите пример, когда принятые Вами решения не реализовывались или реализовывались с трудом и большими издержками. Что мешало их реализации? Как Вы преодолели эту ситуацию? Что Вы делаете, чтобы снизить вероятность таких событий?
- Расскажите о ситуации, когда Вам пришлось принимать решение при недостатке информации. Какой информации Вам не хватало? Как Вы вышли из этой ситуации? Опишите, как Вы принимали решение. На что опирались?

Позитивные индикаторы

- рассуждает на достаточном уровне обобщения, оперирует емкими категориями, демонстрирует многоплановость, многофакторность мышления. Говоря о сложных процессах и явлениях, характеризует их с разных сторон
- четко отделяет главное от второстепенного, структурирует информацию, переходит от общего к частному (например, подтверждая общие тезисы фактами) и, наоборот, от частного к общему (например, делая законченные обобщения на основе перечисленных фактов)
- четко характеризует место Компании на рынке, опираясь на комплекс параметров анализа и сравнения
- видит ключевые тенденции рынка, основывается на регулярном изучении серьезных источников информации (деловая пресса, аналитика, общение в бизнес-сообществе и т.п.). Говорит о сильных и слабых сторонах текущего состояния рынка
- дает прогнозы развития ситуации и четко логически обосновывает их
- легко понимает и отвечает на вопросы, выходящие из контекста его собственных задач (ситуация на рынке, вектор развития Компании и т.п.), проявляет к ним интерес; давая ответы, демонстрирует аналитический, взвешенный подход
- приводит примеры стратегически верных решений, оперирует понятиями рисков и факторов успеха, верно их выделяет
- обосновывая правильность принятых решений, говорит о факторах, обеспечивающих долгосрочные цели Компании
- приводит пример ситуации, когда он действовал в рамках нескольких альтернативных планов, для того чтобы снизить риск неуспеха
- показывает взаимосвязь задач, стоящих перед его подразделением, со стратегическими целями Компании, выделяет приоритетные задачи своего подразделения с точки зрения долгосрочных перспектив и выгод Компании
- называет конкретные барьеры и угрозы (внешние и внутренние), которые могут помешать реализации решений, описывает и обосновывает свои действия, предпринятые для снижения рисков
- хорошо понимает смысл вопросов, логично и структурировано отвечает, формирует у слушателя целостную картину ситуации

Негативные индикаторы

- не поднимается на высокий уровень обобщения, «вязнет» в конкретных деталях, либо, наоборот, излишне обобщает и упрощает явления
- если говорит о сложных процессах и явлениях, характеризует их односторонне, упускает большое количество значимых факторов
- перечисляет свои задачи, задачи своего/других подразделений изолированно друг от друга, не связывая их в систему
- затрудняется охарактеризовать ситуацию и перспективы развития ситуации (в Компании, на рынке и т. п.) или говорит о них не заинтересованно, не может четко увязать свои задачи/задачи своего подразделения с целями Компании, общим результатом
- не строит прогнозов развития ситуации, либо не может объяснить, на чем основаны его прогнозы, либо строит однозначные прогнозы, которые не предусматривают альтернативных вариантов развития событий
- не может внятно рассказать о тенденциях развития ситуации в своей области бизнеса
- в рассказе участника превалирует тема «оперативного решения насущных проблем» в противовес теме «долгосрочных решений» и «перспективы»
- не может объяснить, каким образом выполняемая им деятельность связана с достижением стратегических, долгосрочных целей
- затрудняется ответить на вопрос о своем стратегическом решении, или приводит пример решения, явно не относящегося к этой категории
- приводит примеры принятых решений, не может объяснить, как они согласованы между собой и с целями Компании
- либо не говорит о рисках, не оценивает их, либо неверно выделяет риски, дает им неправильную оценку
- с трудом (только после многократного переформулирования) улавливает смысл вопросов интервьюера, отвечает невпопад, говорит путано и сбивчиво

[КОНЕЦ ОЗНАКОМИТЕЛЬНОГО ФРАГМЕНТА]