



Интервью по компетенциям

Проблема «не тех» людей на высших постах более чем серьезна: некомпетентный сотрудник рано или поздно нанесет компании ощутимый материальный ущерб. При подборе менеджеров не обойтись простым интервью, нужна продуманная система оценки. Недостаточно иметь данные о том, где и когда человек работал, важно знать, как именно, за счет каких качеств достигал серьезных результатов.

Источник: журнал «Менеджер по персоналу»

Автор: Стрельникова Людмила

Дата публикации: 25.01.2010

Интервью по компетенциям

Проблема «не тех» людей на высших постах более чем серьезна: некомпетентный сотрудник рано или поздно нанесет компании ощутимый материальный ущерб. При подборе менеджеров не обойтись простым интервью, нужна продуманная система оценки. Недостаточно иметь данные о том, где и когда человек работал, важно знать, как именно, за счет каких качеств достигал серьезных результатов.

Компании выгоднее набрать людей на основании базовых компетенций, мотивации, личностных особенностей — а затем уже обучить группу отобранных знаниям и навыкам, которые нужны для конкретной работы. Чтобы оценить потенциал кандидата и дать прогноз — сумеет ли человек выполнить сложную работу на требуемом уровне, важнее оценить его компетенции, чем уже сформированные навыки (а тем более дипломы).

Чтобы разработать модель компетенций, консультант (эйчар) должен:

- понимать стратегию компании;
- знать корпоративные требования;
- иметь информацию о специфике данной должности: профессионально важные качества (ПВК), функциональные обязанности и ЗУН (эти данные есть в Справочнике квалификационных характеристик и в должностной инструкции).

Первый шаг — описание профиля должности и личностного профиля. Чтобы описать профиль должности, необходимо определить функциональные обязанности человека на этой позиции, затем, проанализировав функционал, можно понять, какие особенности личности сотрудника помогут ему справиться с работой. Кроме того, необходимо выяснить, какими знаниями и навыками должен обладать этот специалист, чтобы эффективно выполнять поставленные перед ним задачи.

Для того чтобы описать компетенции, можно использовать разные методы:

Прогностическое интервью. Как правило, его проводит консультант или эйчар, занимающийся разработкой компетенций, причем опрашиваются в основном топ-менеджеры. В результате проведения прогностического интервью можно выявить ключевые (или стратегические) компетенции.

Метод критических инцидентов — при проведении опроса специалисты и менеджеры, чье рабочее поведение анализируется, рассказывает интервьюеру (консультанту) о том, что помогает им добиться успеха при выполнении рабочих заданий. Консультанту важно выявить примеры, когда специалист был наиболее эффективен (добился наилучших результатов), и понять, какая модель поведения этому способствовала. Анализируя полученные модели, консультант может выявить и описать компетенции.

Чтобы эффективно проводить собеседования, консультант (эйчар) должен уметь его разработать, владеть навыками активного слушания, быть очень внимательным к деталям.

При разработке модели компетенций можно пойти другим путем — воспользоваться «энциклопедией компетенций»: выбрать из готового перечня те из них, которые имеют прямое отношение к рассматриваемой профессиональной деятельности.

В качестве примера рассмотрим должность менеджера по персоналу: для этой должности могут быть описаны следующие компетенции:

- распознавание паттернов поведения;
- коммуникативные навыки (устное и письменное общение; межличностное взаимодействие);
- планирование и организация (в том числе самоорганизация и эмоциональный самоконтроль);
- уверенность в себе;
- умение принимать решения и нести за них ответственность;

ориентация на развитие;
умение работать в команде и т. п.

В рамках статьи невозможно привести полный профиль должности и перечень профессиональных компетенций менеджера по персоналу (к тому же в разных компаниях они будут иметь свои особенности), поэтому в *таблице* представлен фрагмент модели компетенций.

Модель компетенций менеджера по персоналу (фрагмент)

№ п/п	Компетенции	Уровни компетенций/поведенческие индикаторы	Оценка				
			1	2	3	4	5
1	Устное и письменное общение	Уровень 5 Способен изложить свою точку зрения, заручиться поддержкой собеседников. Умеет влиять на «трудных» собеседников. Умеет добиваться изменений в позиции противоположной стороны. Может выступать в роли консультанта и наставника. Чутко воспринимает реакцию собеседников, прогнозирует ход беседы, предвосхищает запросы и возражения оппонента. Может дипломатично сообщить деликатную информацию.					
		Уровень 4 Достигает взаимопонимания с людьми. Успешно проводит конференции, презентации, совещания. Уверенно проводит собеседования и переговоры. Способен оказывать влияние на собеседника. Эффективно аргументирует свою точку зрения, в общении проявляет уверенность. Умеет сообщить неприятные новости, не нарушив корпоративных обязательств и сохранив хорошие отношения с людьми.					

		Уровень 3 Проводит собеседования с соискателями, действуя при этом в строго установленных рамках. Поддерживает и развивает базу потенциальных кандидатов. Понимает ожидания персонала. Грамотно отвечает на вопросы сотрудников. Для пополнения базы резюме расширяет сеть контактов							
		Уровень 2 Умеет высказать личное мнение и выслушать мнение других. Логично формулирует и излагает свое мнение. Не способен самостоятельно принимать решения. Негибок в поиске путей решений.							
		Уровень 1 Имеет основные навыки коммуникации. Излагает мысли ясно и четко.							
2	Принятие решений	...							

Разработав модель компетенций, можно использовать ее при подборе персонала: изучение их компетенций — самый эффективный способ найти нужных людей. Эйчары-практики используют метод интервью по компетенциям (*Competency Based Interviews, CBI*). Информация из интервью пригодится не только для отбора внешних кандидатов, но и при формировании кадрового резерва, подведении итогов реализации программы развития и обучения.

Анализируя поведение человека в конкретных производственных ситуациях, его умение решать рабочие и личные проблемы, можно с большой степенью вероятности предсказать его поведение в будущем. Имея описание поведенческих проявлений, интервьюер может четко обосновать свою оценку, уйти от стереотипов субъективного восприятия «нравится/не нравится». Кроме того, формализация оценки позволяет сравнивать компетенции разных кандидатов (или сотрудников).

Как и к любым другим видам собеседований, к интервью по компетенциям следует заранее подготовиться, спланировать сценарий (что, безусловно, не исключает возможностей для импровизации).

Сценарий *СВІ* состоит из нескольких модулей — подготовительного, непосредственно проведения собеседования и заключительного. Каждый из них, в свою очередь, состоит из нескольких этапов. Фрагмент плана проведения интервью представлен в *приложении*.

Приложение

ФРАГМЕНТ ПЛАНА
проведения интервью на вакансию «Менеджер по персоналу»

Ф.И.О. кандидата _____

Ф.И.О. интервьюера _____

Должность интервьюера _____ Дата _____

Подготовка к интервью

- Ознакомьтесь с резюме или анкетой кандидата и определите, в какой области имеющийся у него опыт работы соответствует содержанию вакантной должности. Впишите названия предприятий, на которых он ранее работал, в раздел «Ключевые сведения о прошлом кандидата». Начните с наиболее отдаленного по времени опыта.
- Вспомните определения профессионально важных качеств, которые содержатся в разделе запланированных вопросов интервью.
- Оцените время, которое вы можете уделить для изучения каждого ПВК кандидата.

План начала интервью:

- поприветствуйте кандидата.
- Сообщите ему свое имя и должность.
- Объясните ему цели проведения интервью.
- Опишите план интервью.
- Получите согласие кандидата на ведение записей во время интервью.

Цели интервью:

- Знакомство.
- Возможность для руководства компании принять справедливое и верное решение о найме.

План интервью:

- Краткий обзор имеющегося у кандидата опыта.
- Получение информации о прошлом опыте.
- Информирование кандидата об открытой позиции и о компании.
- Ответы на вопросы кандидата о вакансии.
- Плавный переход к вопросам раздела «Ключевых сведений о прошлом кандидата».

Раздел «Ключевые сведения о прошлом кандидата»

Опыт работы

- Какие служебные обязанности Вы выполняли? Изменялись ли они?
- Что Вам больше всего нравилось в этой работе?
- Что Вам не нравилось в этой работе?
- Почему Вы решил сменить место работы?

Образование

(Вопрос об образовании задается, если этой информации нет в резюме или анкете.)

Вуз _____ Специальность _____ Год окончания _____

Какую специализацию Вы выбрали? _____

Для студентов и молодых специалистов без опыта работы:

Тема вашей дипломной работы? _____

По каким дисциплинам у Вас были наилучшие результаты? Почему? _____

Какие предметы в вузе вам нравились? Почему? _____

Дополнительное образование _____

Раздел запланированных вопросов для оценки компетенции «Коммуникация в письменной форме»

1. Приведите пример письменного задания, которое Вам приходилось выполнять самостоятельно.
2. Расскажите о самом сложном документе, который Вы когда-либо готовили?
3. Приходилось ли Вам составлять отчет о выполненном задании в письменной форме? Расскажите о последнем (сложном, интересном) случае.
4. Приведите пример, когда Вам приходилось составлять документ, основываясь только на информации в устной форме.

На основании ответов на вопросы 1–4 заполняется таблица:

Ситуация	Действие	Результат

Раздел запланированных вопросов для оценки компетенции «Принятие

решений»

1. Приведите пример, когда принятое Вами решение было удачным (неудачным).
2. Расскажите о ситуации, когда обстоятельства требовали быстрых действий или незамедлительного принятия решения.
3. Приведите пример, когда Вам пришлось вовлечь в принятие решения других сотрудников. Почему это было необходимо?

На основании ответов на вопросы 1–3 заполняется таблица:

Ситуация	Действие	Результат

Раздел запланированных вопросов для оценки компетенции «Планирование и самоорганизация»

Планирование и самоорганизация	Основные действия
Выработка плана действий: • для себя или для подчиненных • с целью достижения конкретной цели	• определение целей работы и ее этапов • расстановка приоритетов • планирование • предварительная подготовка к встречам, интервью
Умелое планирование работы и распределение нагрузки на подчиненных	• бюджетирование времени • распределение нагрузки • использование средств организации рабочего времени (календарь, папки, план-графики и т. п.)

1. Расскажите о своем обычном рабочем расписании.
2. Приведите пример, когда из-за неожиданно возникших факторов Вам пришлось перепланировать весь свой рабочий день.
3. Расскажите о тех приемах и инструментах, которые помогают Вам в планировании.
4. Расскажите о своих планах на текущий/следующий месяц работы (или вне ее).

На основании ответов на вопросы 1–4 заполняется таблица:

Ситуация	Действие	Результат

Заключительный этап

- Задайте кандидату какой-нибудь вопрос, для того чтобы получить время для просмотра своих заметок.
- Задайте дополнительные вопросы, возникшие в ходе просмотра заметок.
- Предоставьте дополнительную информацию о компании и вакансии.

- Выслушайте возникшие у соискателя вопросы.
- Объясните дальнейший порядок работы.
- Поблагодарите кандидата за интерес к вакансии и участие в интервью.

Оценка результатов

Название компетенции	Оценка	Примечания

Рекомендации интервьюера