

Экспресс-оценка деловых компетенций — эффективный найм, сокращение, реструктуризация и перераспределение обязанностей

Основные идеи подхода к оценке

- Проактивность взамен реактивности
- Нет хороших и плохих кандидатов: есть подходящие и неподходящие
- Чтобы прийти в нужное место, необходимо правильно определить маршрут – профиль компетенций

Профиль - это набор основных компетенций, а также биографических факторов, являющихся обязательными или желательными для конкретной должности. Требования к профилю, которые часто нарушаются:
Максимальная конкретика
Наличие приоритетов

Слагаемые поведения

- **Необходимо, недопустимо**
- **Желательно**

может

Хочет – Треугольник
мотивации

СПОСОБНОСТИ

НАВЫКИ

нравится

ЛЮБЛЮ
или
ГОТОВ

Не
«лечится»

«лечится»

ВЫГОДЫ

ЦЕННОСТИ

«Что хочу в
обмен на
свой труд»

Внутренние
принципы

2 подхода к формированию профиля должности

Логический подход

- Компетенции, связанные с культурой организации
- Компетенции, связанные со спецификой команды, контрагентов, клиентов и рынка
- Компетенции, связанные с целями развития или его отсутствием
- Компетенции, необходимые собственно для выполнения должностных обязанностей

Прецедентный подход

Выявление «героев» и «антигероев» на аналогичных !!! участках работы и определение основных компетенций/ характеристик, которые их объединяют

"Такой, как Вася"

- **Структура интервью**
- Установление контакта
- Краткий рассказ о компании со стороны кандидата: «Что Вы о нас знаете?»
- Краткий рассказ о вакансии/ компании интервьюера (можно перенести в конец интервью). Важно: не подсказывать социально-желательные ответы
- Собственно интервью – «У нас есть возможность познакомиться и понять, насколько мы подходим друг другу»
- Вопросы кандидата
- PR *
- Алгоритм обратной связи

Закономерности интервью

- Чередование тем
- Темп и лидерство – «У нас очень динамичная компания, и чем быстрее вы будете отвечать на вопросы, тем лучше себя зарекомендуете»
- Прошлое – Будущее – не равны
- Факт – Гипотеза – не равны
- Разнообразие методик + проверка предположений

CASE – интервью, или ситуационное интервью



- Основы методики
Ситуация, требующая
действий или принятия
решений
- Описание или совершение
действий или принятие
решения
- Кандидат заранее не знает и
не может прогнозировать,
в какую именно ситуацию
его погрузят
- Что могут оценить кейсы?

Навыки, умения/ способности + обучаемость

- Case – покажи – модель реальной деловой ситуации, в которой кандидату предлагается проявить имеющиеся умения и навыки
- Должен быть адаптирован к уровню кандидата – не выше и не ниже
- Желательна «привязка» к специфике бизнеса
- При оценке ответа на кейс обязательно уточнить, было ли у кандидата обучение. Если обучения не было, то оценка значительно более «мягкая»
- Можно добавить пункты для проверки обучаемости – новая вводная информация – оцениваем, использует ли ее кандидат

Стрессоустойчивость, вариативность, креативность, переключаемость



- Выход из стрессовой ситуации – неспецифический стресс или специфический стресс (первые два решения всегда отвергаем)
- Абсурдная продажа – продукт или клиент (не должно быть вреда или нарушения этики)
- Противоположное убеждение (не касающееся ценностей)
- Нестандартное использование стандартного предмета (еще, еще..., осталось 10 секунд)

Мышление вне рамок/ деловая креативность

- Умышленно даем кейс из сферы, далекой от кандидата. При этом для решения кейса не должны требоваться специальные знания, навыки
 - Пример – кейс «Сеть хлебопекарен»
 - Вы владелец сети хлебопекарен и хлебо-булочных магазинов в городе примерно 300 тысяч населения с уровнем жизни выше среднего по стране.
 - Все покупают только у вас, конкурентов вы выжили
 - Люди едят ограниченное количество хлебо-булочных изделий, так что объем продаж достиг максимума и встал
 - Вы хотите зарабатывать больше, так что ищите возможности увеличения объема продаж
- Нельзя выходить за пределы города или начинать кардинально новый бизнес

Модели поведения, ценности и мотивация

- Кейс, исключая очевидный ответ и предполагающий сложную неоднозначную ситуацию для принятия решения
- После ответа – обязательно провокация!!!

Провокация – это
сомнение в словах кандидата
или вопрос

3 варианта- настаивает, уходит от ответа или меняет его, задает встречный вопрос. Какие выводы?

Открытость, честность в ответах

- Очень сильный личный приоритет противостоит слабому рабочему приоритету
- Если кандидат честен в ответе, он в любом случае не отдаст сразу предпочтения слабому рабочему приоритету

Структурированное интервью PARLA (американская модель)

- Объект оценки – навыки анализа и самоанализа, умение делать правильные выводы как из негативного, так и позитивного жизненного опыта и правильно корректировать свое поведение

- Problem – Была ли у вас «такая-то сложная ситуация»? (конкретизировать типичной ситуацией для должности кандидата)
- Action – Как развивались события? Как действовали вы лично? (добиться подробного ответа)
- Result – Какой получился в итоге результат? Считаете ли вы его положительным или отрицательным?
- Learned – Какой вывод (урок) вы сделали из этой ситуации?
- Applied – Что Вы измените в своем поведении? Почему?

Проективные вопросы – оценка зоны «ХОЧЕТ»



- Обоснование:

Принцип проекции,

то есть при ответах на абстрактные вопросы о людях вообще человек, в первую очередь, говорит то, что актуально для него самого

Правила:

- !!! Вопрос «не о себе» (о людях, с которыми кандидат себя отождествляет)
- Открытый вопрос
- Быстрый темп (очень важно!)
- Иногда 3-5 ответов, иногда – столько, сколько пришло в голову кандидату (помечено в скобках, где 3-5)
- Контекст – «прятать» между другими типами вопросов, не задавать подряд более 2-3

При анализе ответов отмечаем т.н. избегание (формулировки с отрицанием – не, нет, без, уступительные формулировки – нормальный, приемлемый, адекватный и т.п. Избегание указывает либо на негативный опыт, либо на проблемные зоны

Может проявляться и в ответах на кейсы

Проективные вопросы – оценка мотиваторов и демотиваторов

- Зоны мотивации и демотивации в целом

Что побуждает более эффективно работать? (3-5)/
Что раздражает на работе? (3-5), Из-за чего человек может уволиться?

- По значимым факторам оцениваем ожидания и избегания конкретно:

Что такое хороший (коллектив, руководитель, условия труда, содержание работы и т.д.)? / Что такое плохой ()? (могут быть другие уместные слова с позитивной или негативной оценкой – удобный/ неудобный, интересный/скучный и др.)
Вопросы этого типа лучше задавать не подряд, а через некоторое время. Почему?

- Оцениваем соответствие возможностям компании и анализируем возможности и риски

Проективные вопросы – модель успеха

- Что такое хороший (называем должность или профессию кандидата)?

Выявляется МОДЕЛЬ УСПЕХА (представление и приоритеты успешности)

Оцениваем соответствие компании, функционалу и правильность. 3 варианта:

- Неадекватная модель – в зависимости от наличия опыта работы либо отказываемся от кандидата, либо даем правильное представление
- Адекватная, но неполная – зона развития и контроля со стороны руководителя
- Адекватная и полная

Проективные вопросы – социальная ответственность, честность, способность работать без надзора

- Почему одни «люди успешны», а другие – нет? – социальная ответственность (на себя или от себя)
- Почему одни «воруют», а другие нет? – финансовая честность и порядочность
- Руководителя нет, а работают люди хорошо, почему? – способность работать без постоянного надзора

Внутренние причины – ответственность на себя

Внешние причины – уход от ответственности

И то и другое – норма, стоит подробнее расспросить о прошлом опыте. В зависимости от ответа либо вывод о негативном опыте и при этом полной СО, либо ответственность чередуется с уходом от ответственности

!!! Формулировки из кавычек заменяются на актуальные для кандидата

Важное про проективные вопросы

- Вопросы могут быть любыми другими:

Зачем люди стремятся увеличить свой доход?

Зачем нужна карьера?

Что такое допустимое опоздание?

И другое

- Подводные камни

- ✓ Не совпадает объект проекции и кандидат – изменить «героя» вопроса
- ✓ «Все по-разному/ зависит от человека» - Назовите все-таки 3-4 основных фактора
- ✓ Размытый ответ (типа «самореализация») – А что такое....?
- ✓ «Лично я...» - даем еще 2-3 вопроса, достоверно то, что совпадет
- ✓ «Завис» - вывод – не сталкивался или не задумывался. Надо искать аналогии в опыте кандидата
- ✓ «Научный ответ» - «Назовите примеры из жизни»
- ✓ Непонятна оценочность – уточнить прямым вопросом (например, слова типа «власть», «самоутверждение» и ряд других могут быть неоднозначно положительными или отрицательными)
- ✓ Собственная проекция интервьюера понятий типа «долго», «часто» и т.п. – уточнить, что имеет в виду кандидат

Метод «Три плюса/ три минуса» - оценка зоны «ХОЧЕТ»

- Просим кандидата назвать три плюса и три минуса того, отношение к чему для нас важно выявить
- Анализируем:
 - Количество ответов
 - Скорость ответа (нельзя подделать, даже если кандидат знает этот метод)
 - Последовательность (если она меняется при ответах на разные вопросы)
 - Значимость (если в ответе были упомянуты факты, узнать, имеет ли данный факт отношение к кандидату). «Минус командировок – расстанешься с семьей» - «А у вас есть семья?»
 - «Наполнение» ответа – содержательная часть мотивации

Анализ речи, или ПСИХОЛИНГВИСТИКА



- Форма и способ передачи мысли дает нам представление об особенностях мышления и моделях поведения, а также мотивации кандидата
- Метапрограммы - это «паттерны, которые мы используем для того, чтобы определить, какая информация будет допущена в сознание... Метапрограммы являются ключевыми моментами в процессе мотивации и принятия решений» (Д.О' Коннор, Д.Сеймор «Введение в нейролингвистическое программирование»)
- Метапрограммы определяют сильные и слабые стороны человека, его модели поведения, ценности и мотивацию
- Мы рассмотрим наиболее значимые из них

Тип референции –

параметр, который показывает соотношение собственного и внешнего мнения при самооценке и принятии решений

✂ Говорит о соответствии должности и менеджменту

Основной принцип:

Чем выше должна быть самостоятельность, автономность и нон-конформизм, тем ближе к внутренней референции

Чем выше должна быть исполнительность и коллективизм, а также соблюдение стандартов и инструкций, тем ближе к внешней



внешняя

Смешанная референция

внутренняя

Внешняя референция

Плюсы

- Управляемость
- Понятная мотивация
- Эффективная обратная связь - восприимчив
- Клиентоориентированность внешняя и внутренняя
- Легкая адаптация к коллективу
- «Человек команды»
- Склонен соблюдать нормы и инструкции
- Хорошо подстраивается

Минусы

- Низкий уровень самостоятельности
- Ниже стрессоустойчивость, в т.ч. к критике и агрессии
- Испытывает трудности при принятии решений
- Легко поддается влиянию, в том числе негативному
- Может согласиться, а потом не сделать
- Может идти на излишние уступки клиентам
- Требуется много поддержки, одобрения

Внутренняя референция

Плюсы

- Самостоятелен
- Не требует много поддержки и внимания
- Способен на непопулярные решения
- Готов отстаивать свою точку зрения
- Устойчивость ценностей!!!!
- Если согласен, будет делать без контроля !!!

Минусы

- Может быть не управляем, если не согласен
- Не особенно учитывает мнения других людей
- Слабая реакция на обратную связь
- Может не соблюдать нормы и правила, если не считает их правильными
- Трудно мотивировать

Вывод -

если ценности, цели и приоритеты такие, как Вам надо, Вы получаете почти идеального сотрудника

Как определить: Вы хороший...? / Вы хорошо...? Почему вы так считаете?

- Внешняя референция

- Внешнее мнение, оценка

- Объективный результат (критерий успешности задан кем-то извне)

- Внутренняя референция

- Слова *считаю, думаю, мне кажется, знаю, вижу, чувствую...*

- Субъективный результат (критерий успеха задан самим человеком)

уточнить

Почему именно это Вы считаете критерием успеха? Кем была поставлена

цель?

В зависимости от преобладающего типа референции

- Модель сам (не) доволен («я хорошо вожу машину, так как уверенно себя чувствую за рулем»)

различное внимание оценке ценностей. Поэтому ТР стоит оценить сразу

после «отсекающих факторов»

Процесс - Результат

- Что дает?

Значимость процесса и результата в приоритетах человека, мотивация, модели поведения

- Как оценить?

Что вам нравится в работе (торгового представителя, менеджера, руководителя...)?

Опишите свою работу за «такой-то период»....

Делать

Процессы

Как

процесс



Сделать

Результаты

Зачем

результат



Люди процесса

- Более детальны, склонны тщательно соблюдать процессы, их совершенствовать. Могут затягивать и забывать о конечной цели, делать лишнее, процесс ради процесса
- Вывод – четкие сроки, мотивация за соблюдение ключевых показателей результативности

Люди результата

- Склонны добиваться результата, но могут игнорировать технологии. Не любят отчеты. Хотят «доискаться до истины». Крайность – «цель оправдывает средства»
- Показывать значимость технологий для достижения результата, мотивировать за **ПРАВИЛЬНЫЙ** результат

Стремление - Избегание

- Что дает?
- Степень конфликтности, стремление искать негатив
- Проблемные зоны человека
- Как оценить?
- Открытый вопрос
- Стремление – позитивная формулировка
- Избегание – НЕ, НЕТ, БЕЗ, НОРМАЛЬНЫЙ, аналоги

Обычно встречается частичное избегание. Говорит либо о негативном опыте, либо о проблемной зоне. Просим привести пример, на основе него делаем вывод

Процедуры - Возможности

- Что дает?
- Склонность к тем или иным видам работ –
 - а) новизна, отсутствие схем – возможности,
 - б) повтор, схема – процедуры
- Сложность работ не имеет значения!!!

- Как оценить?
Выбор альтернатив (при прочих равных)
Или
Проективные вопросы

Сходство - Различие

- Просим кандидата сравнить что-либо (не должно рассматриваться как профессиональный экзамен) – «Сравните...»
- Оцениваем, как соотносятся найденные общие и разные черты
- Сходство доминирует – хорошо решает конфликты, имеет «генеральную» линию в жизни (более постоянен), более склонен к стратегии уступки в конфликте
- Различие доминирует – более конфликтен, склонен искать нестыковки, в то же время более инновационен

Одиночка – Командный игрок - Менеджер

- Одиночка – «Я», описание сугубо индивидуального достижения
- Командный игрок – «Мы», общее достижение
- Менеджер – достижение как лидера, организатора, координатора и подобное
- Как оценить?
Описание кандидатом достижения, интересного проекта или что-то подобное

В данных
метапрограммах нет
позитивной и
негативной оценки

Активность – анализизм - пассивность

Что дает?

Оцениваем ФОРМУ (не содержание) ответа

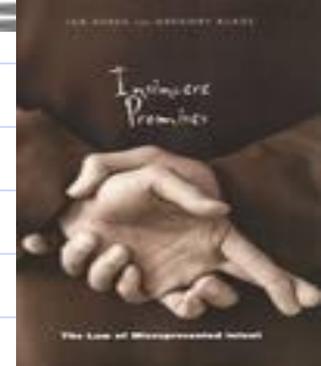
- Спрошу, спросил бы (активные глаголы) – активность, склонность действовать
- Надо спросить, выполнение (формулировки с инфинитивом или отглагольные слова) – анализизм, склонность к аналитической деятельности
- Мне скажут, выполняется – пассивность, нуждается в постоянном контроле

- Как оценить?

Опишите свои действия/шаги в ситуации...

(Например: представьте себе, что мы берем вас на работу. Опишите свой первый рабочий день)

Оценка достоверности информации



Сигналы «тревоги»

- Слова – проговорки (в принципе, в общем-то, в целом, как бы, достаточно...)
- Резкое увеличение числа слов-паразитов
- Рационализации – рассуждение вместо ответа
- Уходы – смена темы
- Резкая смена темпа речи
- Невербальные признаки – резкие изменения

Требуются уточнения через некоторое время

Провокативное интервью

- Подход 1. Принцип - второй вопрос входит в противоречие с ответом на первый
 - У вас были конфликты с клиентами?
 - Нет – (через некоторое время) А как вы решали возникающие конфликты с клиентами?
- Подход 2. Принцип – честный ответ почти всегда будет социально нежелательным (сложность в зависимости от уровня кандидата)
 - Бывало ли, что вы опаздывали?
 - Вы когда-нибудь обманывали?
 - Были ли у вас ошибки в работе?
 - Бывает ли, что вы не очень хорошо говорите о других за глаза?
 - Для кандидатов высокого уровня – кейсы «сильный личный приоритет – слабый рабочий» 30

Инструментарий – оценочные таблицы

Компетенция	Инструмент проверки	Поле для комментариев
Стрессоустойчивость, вариативность	Назовите за две минуты как можно больше способов нестандартного использования газеты (еще, еще...)	
Управляемость/ осознанное отношение к делу	Руководитель поставил перед вами цель, но вы не видите целесообразности в ней	

Обязательно ведите записи!

Создайте свою систему сокращений, удобную и лаконичную

Кандидат может видеть,

что вы делаете записи, не должен видеть, ЧТО ИМЕННО вы пишете

Писать надо ВО ВРЕМЯ интервью

Успехов в оценке!!

*С Уважением,
Светлана Иванова*

+7-901-793-38-32

HR.Sivanova@gmail.com

www.svetlanaivanova.ru

РАБОТА.RU