

## ІНТЕРВ'Ю ЗА КОМПЕТЕНЦІЯМИ

### Практика використання



*Відсутність регламентованої системи управління персоналом і наявності чітких критеріїв до кожної посади унеможлиблює процес прийняття оптимальних управлінських рішень про наймання, звільнення, оцінку, мотивацію, ротацію та розвиток персоналу.*

*Особливо завдання оптимізації управлінської структури набуває актуальності під час економічних криз будь-якого рівня, коли перед власником постає необхідність безболісного (для бізнесу) „відсікання” усього зайвого.*

*Недостатньо знати, де й коли людина працювала і що вона зробила, важливо, як саме вона це робила, за рахунок яких особистісних якостей досягла свого результату. Точним і неупередженим інструментом реалізації таких завдань є метод оцінки компетенцій (Competency Based Interviews (CBI)).*

#### **Обираючи - обирай**

Більшість директорів впевнені в тому, що бездоганних методик оцінювання персоналу не існує. У той же час дані численних опитувань показують, що 98% організацій використовують саме інтерв'ю як основний метод відбору. На жаль, інтерв'ю, тести й опитування не здатні сьогодні задовольнити потреба в повноті інформації - занадто велика суб'єктивність, занадто штучні вправи.

Нерозуміння того, як правильно належить проводити інтерв'ю, і що саме повинно стати його результатом, часто призводить до того, що на вакантне місце обирають далеко не кращого кандидата або необгрунтовано звільняють того, кого варто було б залишити.

Вартість невірної рішення іноді коштує занадто дорого.

#### **Розрахунок вартості помилки**

<b>Прямі витрати</b>	<b>Вартість</b>
<b>Розміщення об'яв</b> в ЗМІ та/або користування послугами посередників (20% річної зарплати працівника).	Від <b>960 \$</b>
<b>Витрати відділу персоналу:</b> пошук, аналіз резюме, первинні співбесіди та	$500 \setminus 22 \times 5 =$ <b>113 \$</b>

інше (40 годин).	
<b>Загублені можливості/приховані витрати.</b> Приблизна вартість потенційних збитків (напр., у продажах), від неграмотної роботи.	Від <b>1000 \$</b>
<b>Співбесіда із Замовниками.</b> 16 годин, витрачених на співбесіду з начальником відділу та/або виконавчим директором, обговорення результатів, прийняття рішення	$45 + 90 =$ <b>135 \$</b>
<b>Зарплата й вартість навчання:</b> з/пл x 3 місяці + витрати на навчання + робочий час наставника.	$1200 + 500 + 300 =$ <b>2000 \$</b>
<b>Разом</b>	Від <b>4208 \$</b>

Тисячі доларів за одне „хибне” рішення! Яким чином мінімізувати ризик помилок? Як проводити оцінку персоналу, не витрачаючи при цьому зайвих ресурсів?

Ухвалюючи будь-яке управлінське питання важливо враховувати не тільки переваги того або іншого методу, але й пов'язані з ним недоліки. У кооперації з лінійним менеджментом можна застосувати SWOT - аналіз методик добору й оцінки персоналу, використовуючи гроші як загальний знаменник. При ранжуванні пріоритетів і обиранні стратегії такий підхід допоможе керуватися як корпоративними інтересами, так і законодавчими стандартами (Класифікатором професій, Довідником кваліфікаційних характеристик) і не робити неприпустимих помилок.

Найбільш ефективними з технологій, що застосовують при оцінці кандидатів на вакантну посаду (атестації), є – assessment (центр оцінки) і СВІ (Competency Based Interviews або інтерв'ю за компетенціями). Вони й тільки вони здатні з вірогідністю від 63% до 80% показати всю внутрішню сутність кандидата (працівника).

### **Інтерв'ю за компетенціями**

Існує декілька видів інтерв'ю, але найбільш ефективним і доступним з них (при наявності професійної підготовки) є саме інтерв'ю за компетенціями (СВІ).

**Компетенції** – сукупність особистісних якостей, здібностей, а також професійних знань, навичок та мотивації, здатності до виконання тих чи інших функцій, типів поведінки і соціальних ролей, необхідних працівнику для успішного виконання своїх посадових обов'язків.

Основні переваги використання даного методу - низька вартість і універсальність: можна розробляти різні модифікації оціночних інтерв'ю.

Крім того, завдяки СВІ можна оцінити професійні (технічні), інструментальні й корпоративні компетенції кандидата. Наприклад, лінійний керівник може проводити бесіди за професійними компетенціями, робити оцінку результатів роботи, а менеджер з персоналу - за корпоративними і інструментальними.

Якщо на 50% функціональні обов'язки складаються з одержання кількісного результату, то інші 50% - це засіб, яким досягається такий результат. Саме ця друга частина й дозволяє відрізнити більше ефективного фахівця від менш ефективного.

Аналізуючи поведінку людини в конкретних ситуаціях (у минулому й те, як він справляється з виробничими й особистими проблемами сьогодні), можна одержати правильні й близькі до дійсності висновки, передбачити поведінку людини в майбутньому. Це твердження є основою методу проведення співбесіди за принципом поведінкової компетенції. Сутність його полягає у виявленні й аналізі навичок і вмінь, професійного досвіду, особливостей, схильності до тих або інших учинків і здатністю кандидата виконувати ту чи іншу роботу. **Інтерв'юер може не тільки порівнювати кандидатів або співробітників один з одним, але й чітко обґрунтувати свою оцінку, оскільки ґрунтується не на неясних відчуттях або емоціях, а на описі конкретних прикладів і оперує конкретними цифрами згідно корпоративних критеріїв (моделі компетенцій).**

**Перевагами оцінки персоналу на основі моделі компетенцій є:**

1. Розробка єдиних стандартів опису ефективності роботи - сприяє встановленню взаєморозуміння між співробітниками різних відділів і різних рівнів. Наприклад, виробляється єдине для всіх розуміння, що таке "ефективне керівництво" і що означає "командна робота".
2. Погодженість при оцінці працівника: усі, хто має відношення до ухвалення рішення про прийом кандидата, однаково розуміють, що таке "ключові компетенції" посади, і знають, що необхідно оцінити, а що можна проігнорувати.
3. Можливість визначити сильні й слабкі сторони кожного здобувача й використовувати цю інформацію для планування кар'єри й розвитку.
4. Поява підстав для формування кадрового резерву, розробки системи мотивації, адаптації й планування кар'єри співробітників.
5. Розробка стандартів якості виконуваних робіт.

**Практичні аспекти**

У процесі проведення СВІ доцільно користуватися планом інтерв'ю або своєрідним структурованим блокнотом для фіксування записів. Фрагмент блокноту для проведення співбесіди (за ключовими компетенціями посади: „Активне слухання”, „Орієнтованість на клієнта”, „Планування й самоорганізація”, „Стресостійкість”) на посаду менеджера із продажу наведений нижче.

**План інтерв'ю  
на вакансію "Менеджер із продажу"  
(фрагмент)**

П. І. Б. кандидата \_\_\_\_\_

П. І. Б. того, хто проводить інтерв'ю \_\_\_\_\_

Посада того, хто проводить інтерв'ю \_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_\_

**Підготовка до інтерв'ю:**

Проаналізуйте резюме або анкету кандидата й визначите, на скільки його досвід роботи (у конкретних компаніях) відповідає змісту вакантної посади. Запишіть назви підприємств у розділі "Ключові відомості з минулого". Почніть із найбільш віддаленого за часом досвіду.

Згадаєте визначення ключових компетенцій для даної посади, які містить розділ запланованих питань вашого Плану проведення інтерв'ю. Оцініть, скільки часу вам потрібно витратити на виявлення наявності або відсутності у кандидата на вакантну посаду кожної компетенції.

**План відкриття інтерв'ю:**

- привітайте кандидата;
- повідомите йому своє ім'я та посаду;
- поясніть мету інтерв'ю;
- опишіть алгоритм проведення інтерв'ю.

**Мета інтерв'ю:**

1. Знайомство.
2. Можливість для керівництва компанії прийняти справедливе й вірне рішення (про наймання/звільнення/підвищення).

**План інтерв'ю:**

1. Короткий огляд минулого трудового досвіду кандидата.
2. Запитання на виявлення специфічної інформації про вищевказаний минулий досвід.
3. Інформація про відкриту вакансію й свою організацію. Відповіді на питання кандидата про відкриту вакансію й компанію.
4. Одержання згоди кандидата на ведення записів під час інтерв'ю.
5. Плавний перехід до запитань розділу "Ключові відомості з минулого".

**Розділ "Заплановані запитання поведінкового характеру"**

**Компетенція "Планування й самоорганізація"** - вироблення плану дій (чітке визначення підцілей) для самого себе або співробітників з метою досягнення конкретного (глобального) завдання; вмиле планування роботи; ефективне використання робочого часу й своєчасне виконання обов'язків.

**Основні дії:**

- визначення цілей роботи і її етапів;
- розміщення пріоритетів;
- бюджетування часу;
- виконання завдань у визначений термін;
- розподіл навантаження;
- використання підручних засобів (наприклад: календар, папки, діаграми).

**Запитання до компетенції "Планування й самоорганізація":**

1. Розкажіть про свій розклад на вчорашній день.
2. Наведіть приклад, коли через знеацька виниклі фактори вам довелося перепланувати весь свій робочий день.
3. опишіть самий типовий день своєї роботи, типовий тиждень.

Ситуація	Дія	Результат
<b>Оцінка компетенції</b>		

**Компетенція "Орієнтованість на клієнта"** - вміння слухати клієнта, розуміти, що йому вигідно, приділяти основну увагу задоволенню потреб клієнта.

**Основні дії:**

- демонстрація клієнтові, що він не байдужний;
- з'ясування інтересів/потреб клієнта;
- вміння вислухувати клієнта до кінця;
- задоволення попиту клієнта;
- вміння відповідати за власні дії.

**Запитання до компетенції "Орієнтованість на клієнта":**

1. опишіть ситуацію, коли Вам доводилося спілкуватися з дуже чутливою людиною?
2. Які клієнти Вас дратують? Чому? Наведіть, будь ласка, приклад, коли таке сталося.
3. опишіть ситуацію, коли Вам не вдалося вирішити важку ситуацію із клієнтом. Кого Ви залучили для вирішення цієї проблеми?

Ситуація	Дія	Результат
<b>Оцінка компетенції</b>		

**Компетенція "Стресостійкість"** - здатність справлятися із прикростями й/або відмовами без зниження ефективності роботи.

**Основні дії:**

- знаходження шляхів зниження стресу на роботі;
- підтримка самовладання в критичних ситуаціях;
- вміння перемикатися; гумор, позитивне відношення до того, що відбувається.

**Запитання до компетенції "Стресостійкість":**

1. Опишіть випадок, коли Ви були змушені діяти швидко через надзвичайну обмеженість у часі?

2. Розкажіть про ситуацію, коли Ваша компанія не могла задовольнити попит клієнта на певний вид товарів/послуг? Які були Ваші дії?

3. Кожному менеджеріві із продажу доводилося зіштовхуватися з падінням обсягу продажів. Коли це трапилося з Вами? Як довго це тривало? Що Ви зробили в цій ситуації?

Ситуація	Дія	Результат
<b>Оцінка компетенції</b>		

**Компетенція "Активне слухання"** - зосередженість фахівця із продажу на співрозмовнику, його висловленнях; уважне відстеження ключових слів, кожного нюансу в його мові, кожної нової інтонації.

**Основні дії:**

- активне й уважне слухання співрозмовника;
- уточнюючі питання;
- уточнення змісту інформації, отриманої від клієнта для встановлення взаєморозуміння й з'ясування потреб;
- прояв тямущості - вміння схопити суть основних взаємозв'язків, властивій проблемі.

**Запитання до компетенції "Активне слухання":**

1. Опишіть приклад ситуації, коли під час бесіди з потенційним покупцем Ви не змогли розпізнати його щиріх потреб.

2. Будь ласка, наведіть приклад, коли Вам довелося говорити з кимсь із метою одержання детальної інформації з питання, що Вас цікавило.

3. Пригадаєте випадок, коли Ваш начальник давав Вам усне розпорядження, що містить настільки більшу по обсязі інформацію, що її важко було зрозуміти.

Ситуація	Дія	Результат
<b>Оцінка компетенції</b>		

**Заключний етап**

1. Запитайте будь що метою виграти час.
2. Переглянете замітки.
3. Вислухайте відповідь на питання, задане з метою виграти час.
4. Задайте додаткові питання.
5. Розкажіть про компанію/вакансії (фіксуйте спостереження).
6. Надайте здобувачеві можливість задати питання.
7. Поясніть подальший порядок роботи з іншими кандидатами

8. Подякуєте потенційного кандидата на відкриту вакансію.

### Оцінка результатів:

Назва компетенції	Оцінка	Примітки
Активне слухання		
Орієнтованість на клієнта		
Планування й самоорганізація		
Стресостійкість		

#### Шкали оцінки

**3** - Набагато вище прийнятного

**2** - Вище прийнятного

**1** - Прийнятний і достатній рівень

**0** - Нижче прийнятного

**3** - Набагато вище достатнього

**2** - Вище достатнього

**1** - Достатній і прийнятний рівень

**N** Не було можливості спостерігати

**?** Дані не надійні

**3!** Кандидат занадто сильний у даній компетенції

**2/0** В різних умовах поводить по-різному

#### Рекомендації та коментарі інтерв'юера:

Прийняти \_\_\_\_\_

Відмовити \_\_\_\_\_

Рекомендувати в кадровий резерв \_\_\_\_\_

Об'єднати з даними іншого інтерв'ю \_\_\_\_\_

Інше \_\_\_\_\_

ЗАГАЛЬНА ОЦІНКА \_\_\_\_\_

#### Кого навчати?

Трапляється, що нові працівники після другого етапу співбесіди чомусь відмовляються працювати в компанії. Всі камені, звичайно ж, летять на департамент персоналу. А хто ж ще винуватець?! "Це були не наші люди. Наступний кандидат, будь ласка". І от уже, здавалося б, і здобувачів на відкриті вакансії в місті не залишилося. Компанія починає зазнавати збитків через недостачу персоналу. У чому ж міститься джерело проблеми?

Звичайно на етапі впровадження корпоративної моделі компетенцій і методики СВІ для оцінки персоналу забувають про надзвичайно важливий момент - навчання керівників відділів або менеджерів вищої та середньої

ланки. Іншими словами, тих, з ким кандидат на вакантну посаду взаємодіє після первинної співбесіди.

Від того, наскільки ті й інші будуть володіти технологією інтерв'ю, залежить, лишиться справжній професіонал у вашій компанії або піде до конкурентів.

Технологія СБІ дозволяє не тільки уникнути соціально бажаних відповідей здобувачів, об'єктивно оцінити їхні відповіді по стандартизованій шкалі конкретної компетенції, зробити обґрунтований вибір із кандидатів з однаковим професійним досвідом, спрогнозувати їхню майбутню успішність на певній позиції, але й підсилити зовнішній позитивний імідж компанії.

Адже під час інтерв'ю відбувається не тільки процес відбору, але й власне презентація компанії, позиціонування її на ринку. А негативна інформація, як відомо, поширюється швидше позитивної.

Лінійний менеджер не завжди є професійним інтерв'юером, і від нього важко вимагати інших коментарів, крім як "Схожий на Іванова, треба брати..." або "Начебто все нормально, але якийсь він "мутний". Інший варіант, коли начальник відділу, проводячи друге інтерв'ю, починає відпрацьовувати на кандидаті свої особисті проблеми (наприклад, підвищувати власну самооцінку й значимість) або не приймає людину через те, що та на нього не так подивилася (хоча для власника в нього обов'язково знайдеться ряд "вагомих" причин). І в тому й в іншому випадку розраховувати на об'єктивність не доводиться.

Таким чином, необхідно навчати не тільки рекрутерів, а й керівників відділів. Тобто, всіх тих, хто буде проводити повторну співбесіду з кандидатом на вакантну посаду й приймати остаточне рішення. Тільки реальний досвід проведення інтерв'ю й моделювання компетенцій плюс володіння практичними технологіями дозволяє освоїти методики в достатньому ступені.

Труднощі підготовки можуть бути пов'язані з тим, що СБІ - це особлива сфера знання. Її не вивчають при базовій підготовці HR-менеджерів або на економічних спеціальностях. Ефективніше всього - спеціалізований тренінг. Він надає практичну допомогу керівникам відділів:

- у розумінні й самостійній реалізації основних принципів розробки моделі компетенцій для персоналу різних рівнів;
- розумінні й застосуванні на практиці основних принципів проведення й аналізу результатів інтерв'ю за компетенціями, аналізу діяльності співробітників, а також принципів кар'єрного супроводу персоналу;
- проектуванні впровадження програми відбору, добору й оцінки; зборі релевантних достовірних даних (у ході інтерв'ю й оцінки);
- формуванні позитивного іміджу компанії, ефективній роботі з методом зворотного зв'язку.



Саме інтерактивна форма навчання (тренінг) дає змогу топ-менеджерам і HR - департаменту підприємства можливість ознайомитися із практичними можливостями й перевагами розробки й застосування корпоративної моделі компетенцій і технології СВІ та взяти їх на озброєння як в оперативному керуванні, так і в стратегічному розвитку компанії.

Автор Людмила Стрельникова,  
Практический психолог, бизнес-тренер

Источник сайт <http://hrm.bz/stati>

Использование материалов сайта возможно только с указанием источника – прямой, активной, не закрытой ссылки на ресурс <http://hrm.bz/stati>

ІІІ "Профі-центр Стрельникова"