**Светлана Иванова. Оценка компетенций методом интервью**



Книга представляет собой справочник вопросов, которые можно использовать во время интервью для выявления компетенций кандидатов или уже работающих сотрудников. Книга включает:

* Отдельные компетенции
* Компетенции сотрудников отдела продаж
* Лидерские компетенции
* Компетенции одиннадцати наиболее востребованных профессий
* Компетенции, связанные с жизненным циклом компании (BCG)
* Диагностика реального отношения кандидата к специфически значимым факторам работы
* Оценка вероятной длительности работы на одном месте

В книге использован подход «хочет + может».

Case-интервью или ситуационное интервью:

* Задается ситуация конфликта интересов
* Если ответ не устраивает, стоп; если устраивает, убеждаемся, что ответ реальный, а не социально желательный
* Провокация; если меняет ответ, то он был социально желательным; если стоит на своем – реальный.

Интервью с помощью проективных вопросов. Метод основан на том, что при объяснении в быстром темпе действий других людей человек склонен называть в первую очередь то, что актуально для него самого. При этом тот факт, что вопросы не направлены лично на отвечающего, дают ему большую свободу и раскованность при ответе, что снижает вероятность социально желательных ответов. Отвечая на проективный вопрос: «Почему одни «да», а другие «нет»?» мы следующим образом может интерпретировать ответы. Обоснование одной альтернативы говорит о ее предпочтении, обоснование обеих – о толерантности; критика одной из альтернатив – о ее неприятии; критика обеих – о ярко выраженном пессимизме отвечающего.

Метод «три плюса и три минуса»:

* Чего больше
* С чего начинает; если постоянно начинает с плюсов / минусов, говорит о позитивной / негативной позиции в целом; если начинает то с плюсов, то с минусов, то это говорит об отношении к конкретной проблеме
* Удельный вес каких ответов больше

Хочу обратить внимание на весьма распространенную ошибку при подборе функционального руководителя – тщательно и подробно оцениваются функциональные навыки и квалификация, но при этом выпадает оценка лидерских компетенций. В результате должность получает отличный эксперт и очень посредственный руководитель.

Приведу отдельные примеры.

Компетенция **«Взаимодействие внутри компании»**. Инструмент проверки:

* Почему у одних складываются конструктивные взаимоотношения с коллегами из других отделов, а у других возникают проблемы?
* Сравните понятия «внешний» и «внутренний» клиент
* Кто ваш внутренний клиент и что вы должны ему предоставлять? Чей вы внутренний клиент и какую информацию вы должны получать?
* Один из тех людей в компании, который должен вам предоставить определенную информацию, часто вас подводит по срокам и качеству работы. Ваши действия?
* Почему одни стремятся работать в команде, а другим более комфортна самостоятельная работа?
* Представьте, что ваш коллега на совещании высказывает идею, которая, с вашей точки зрения, абсолютно неверна и может нанести ущерб бизнесу. К коллеге вы относить хорошо и не хотите портить с ним отношения. Ваши действия?

Компетенция **«Обучаемость»**. Инструмент проверки:

* Почему одним людям нравится всё время учиться, а другие к этому не склонны?
* Вам необходимо выбрать оптимальный вариант поставки офисного оборудования. Поставщик А предлагает ассортимент по цене на 10% выше, чем поставщик В, но при вашем объеме закупок у поставщика А скидка составит 15%, а у поставщика В – 5%. Каким образом вы будете принимать решение, с учетом того, что поставщик А предлагает гарантийное обслуживание на полгода дольше (по статистике в этот период средняя стоимость самостоятельного обслуживания составит $ 150)?
* Любая задачка с большими вводными данными.
* Приведите пример, подтверждающий вашу обучаемость.
* Показать новый навык, проверить усвоение.
* Дать кейс, например, по маркетингу (мы знаем, что человек этим не занимался). При этом мы говорим, что для решения данного кейса достаточно логики.
* Назовите три плюса и три минуса необходимости постоянного повышения квалификации.
* Проверить, насколько внимательно человек слушал информацию о компании и позиции в начале интервью, что из нее усвоил.

Лидерская компетенция «**Умение понимать, анализировать поведение людей»**. Инструменты проверки:

* У вашего подчиненного, весьма успешного в течение трез лет работы, резко снизилась эффективность. Назовите как можно больше возможных причин и опишите сови действия в каждом случае.
* В коллективе появился негативный неформальный лидер. Почему это могло произойти? Как вы будете действовать?
* В коллективе конфронтация «старички – новички». Назовите как можно больше вероятных причин этой ситуации.
* В коллективе явно ухудшилось настроение. Почему?
* Почему для одних руководителей важно понимать причины поведения сотрудников, а другие предпочитают корректировать поведение поощрениями и наказаниями?
* Назовите три плюса и три минуса немедленной реакции (поощрение / наказание) руководителя на то или иное действие сотрудника.
* Зачем нужно разбираться в причинах поступков людей?

Представлены типовые компетенции по следующим профессиям:

* Ассистент руководителя
* Внутренний рекрутер
* Внутренний тренер
* Главный бухгалтер
* Главный технолог
* Директор по персоналу
* Коммерческий директор
* Офис-менеджер
* Руководитель отдела маркетинга
* Сервисный инженер
* Системный администратор

Компетенции «главного бухгалтера»:

* Навыки проведения переговоров, умение грамотно обсуждать цену\*
* Навыки управления конфликтами
* Стрессоустойчивость
* Умение учитывать интересы различных сторон
* Навык формирования оргструктур\*
* Знание основ стратегического менеджмента\*
* Навыки анализа эффективности процессов\*
* Навыки управления
* Практический опыт управления персоналом
* Соответствие ценностей и основных моделей поведения корпоративной культуре организации
* Ориентация на результат
* Инициативность
* Высокая степень лояльности компании

Не все компетенции необходимы и допустимы на разных этапах жизненного цикла организации: вопросительный знаки, звезды, дойные коровы, злые собаки.

Оценка вероятной длительности работы на одном месте:

* Склонность к длительной работе на одном месте
* Возможные причины увольнения
* Возможные раздражители в работе
* Вероятные конфликты
* Желание работать в новой профессии или должности
* Готовность работать в рамках значимых для компании факторов
* Порядочность в соблюдении взятых на себя обязательств