

Руководство для менеджера по проведению собеседования

Что такое интервью по компетенциям и для чего их использовать?

Интервью по компетенциям проводятся для уточнения предыдущего опыта кандидата в разрезе тех компетенций, которые необходимы в нашей компании на данной позиции. Каждая компетенция относится к определенному типу поведения, способности или навыку, который необходимо оценить для определения соответствия кандидата должности.

Вопросы, используемые в интервью по компетенциям, разработаны согласно модели компетенций компании ХХХ. Задача интервьюера в данном случае собрать и оценить ответы кандидата, чтобы определить его соответствие желаемой роли.

Краткие рекомендации

Делать:

- Подготовиться к интервью и четко понимать, кого вы ищете (не забывайте время от времени обращаться к профилю должности или должностной инструкции).
- Назначайте собеседование на подходящее Вам время, а назначив, контролируйте время его проведения.
- Просите кандидата, отвечая на ваши вопросы, приводить примеры из его реального опыта.
- Обращайте внимание не только на то, ЧТО говорит кандидат, но и КАК он это говорит. Иными словами, на его коммуникативные способности и навыки межличностного общения.
- Делайте выводы на основе информации, имеющей отношение к профилю должности искомого кандидата.
- Не бойтесь переспрашивать, если ответ кандидата не до конца вам ясен или задайте тот же вопрос в другой форме, чтобы получить более четкий ответ.
- Помните, что Ваше решение о приеме кандидата должно основываться на способностях кандидата, но ни в коем случае не на основе расовых, гендерных критериях, семейном статусе, его верованиях, национальности или сексуальной ориентации.

Не делать:

- Приходить на собеседование и начинать его неподготовленным.
- Давать кандидату возможность наводить глянец на важные факты, скрывая, таким образом, их суть.
- Говорить слишком много или давать кандидату возможность говорить без умолку.
- Задавать вопросы, которые могут быть интерпретированы как дискриминирующие, а также делать комментарии по поводу внешности кандидата и его поведения на интервью.
- Стараться не попадать в нижеописанные ловушки:

- **“Эффект ореола”**: Что-либо в поведение кандидата производит на интервьюера очень сильное положительное впечатление с первых секунд. Если это случается, то у интервьюера значительно уменьшается возможность принять объективное решение о том подходит кандидат или нет, а также выявить слабые места в его опыте или знаниях.

- **“Эффект недостатков”**: Очень похож на эффект ореола, только в данном случае интервьюер имеет изначально негативное представление о кандидате, которое может нивелировать все позитивные элементы в опыте и знаниях кандидата. Не забывайте, что при принятии решения вам необходима максимально всесторонняя оценка кандидата.

- Полагание на так называемое, **«шестое чувство»** при оценке кандидата.

- Попадание под влияние **стереотипов**, таких, например, как представление о том, что более старые кандидаты не могут или не хотят учиться чему-то новому.

«Напоминалки»

Перед интервью	Начало интервью
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Убедитесь, что кандидат получил должностную инструкцию или профиль должности, на которую он претендует (эйчар может помочь Вам с этим при необходимости). ▪ Готовясь к собеседованию, убедитесь, что Вы правильно используете время. Правильные вопросы, по сути, существенно сэкономят ваше время и помогут сделать процесс отбора более эффективным. ▪ Потратьте достаточно времени для того, чтобы детально ознакомиться с резюме кандидата, при необходимости сделайте пометки о вещах, которые Вам бы хотелось дополнительно прояснить на собеседовании. ▪ Обязательно уточните у эйчара все основные условия, на которые будет приниматься кандидат. <p>NB: Если к вам будут напрямую обращаться кандидаты или рекрутинговые агентства, обязательно перенаправьте их звонки в отдел персонала.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Старайтесь никогда не заставлять кандидата ждать более 5 минут и обязательно предлагайте чай/кофе во время ожидания или в начале собеседования. ▪ Вначале расскажите кандидату о регламенте встречи, сколько примерно она займет времени, как будет проходить. ▪ Обратите внимание кандидата, что интервью будет строиться вокруг той модели компетенций, которая существует для данной должности, и что Вы ожидаете от кандидата конкретных примеров, которые подтверждают его опыт. ▪ Объясните, что Вы будете делать пометки во время собеседования и поэтому можете на какое-то время потерять контакт с кандидатом, но Вы его все равно слушаете и слышите.
Во время интервью	Окончание интервью/После него.
<p>Старайтесь задавать не менее 2-х вопросов на определение каждой компетенции или навыка. Обратите внимание, что всем кандидатам должны задаваться примерно одни и те же вопросы.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Попросите кандидата прояснить, если Вам непонятен его ответ. ▪ Старайтесь связывать свой следующий вопрос с предыдущим ответом кандидата, чтобы соблюдать логичность беседы. ▪ Если кандидат затрудняется с ответом, можете использовать наводящие вопросы. Это необходимо чтобы убедиться, что кандидат отвечает именно на Ваш вопрос, именно о том, что Вас интересует. ▪ Если Вы делаете записи во время собеседования, старайтесь использовать слова кандидата, а не ваше личное понимание ответов. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Обязательно спросите кандидата, есть ли у него к Вам вопросы. ▪ Кратко расскажите о преимуществах работы в компании ХХХ: компенсационный пакет, политики выплаты премий, особенности обучения и развития, возможности карьерного роста, системы оценки работы сотрудников и т.д. ▪ Заканчивая собеседование, подтвердите, когда и как свяжутся с кандидатом для определения дальнейших шагов. Поблагодарите его за уделенное время и покажите дорогу к выходу. ▪ Оценивая ответы на вопросы, постарайтесь проранжировать каждый из них по каждой отдельной компетенции. ▪ Подводя итоги, ориентируйтесь на выставленные баллы и определите, подходит кандидат или нет. Если нет, то кратко укажите причины, почему. Эта информация необходима отделу персонала для корректировки дальнейших поисков. ▪ Храните Ваши записи в течение 6 месяцев, затем уничтожайте. В любой момент Вам или отделу персонала может понадобиться информация о кандидате и причинах отказа ему. ▪ Всегда давайте конструктивную и своевременную обратную связь кандидатам (самостоятельно или через сотрудников отдела персонала), даже если человек не подходит на данную должность. Он или она может быть полезным в будущем, возможно, на другую позицию в компании. В любом случае это хорошая возможность сделать рекламу Вашей компании, своего рода PR Вас как ответственного работодателя и может привлечь в будущем успешных кандидатов.

Составляющие части тренинга (тезисно)

1. Трудовые ресурсы – бизнес-контекст

- Связь между человеческим капиталом и получением прибыли.
- Стоимость текучести кадров.
- Конкретные цифры по текучести кадров в Украине в компании ХХХ, ее стоимость по разным показателям за прошедший год.
- Прогнозы на текущий и следующий год по текучести.
- Причины текучести кадров в нашей компании.
- Критерии эффективности рекрутингового процесса.

2. Трудовой рынок Украины в перспективе

- Ситуация на мировом рынке труда на данный момент.
- Что на Украине (снижение уровня безработицы, агрессивность вхождения на отечественный рынок международных компаний, борьба за таланты, т.д.).
- Изменения во взглядах людей на собственное трудоустройство, отсутствие консервативности при принятии решений.
- Чем привлекательна компания ХХХ для потенциальных кандидатов?
- Чего ищут современные кандидаты?
- Что означает понятие бренд-работодателя и почему его так важно создавать и поддерживать?

3. Шаги рекрутингового процесса.

- Написание профиля должности и критериев отбора (функциональные и личностные).
- Правильное составление заявки на подбор, что важно учитывать.
- Критерии отбора: какие бывают.
- Функциональные критерии: обязательные и желательные.
- Личностные особенности: обязательные и желательные.
- Где искать подходящих кандидатов, и какими методами?
- Как можно увеличить приток нужных кандидатов.

4. Более детально о процессе отбора.

- Процесс отбора: методы и участие менеджера в нем.
- На что обращать внимание при прочтении резюме.
- Этапы отбора.
- Подготовка к интервью: что важно помнить.
- Проведение интервью и подведение его итогов.
- Поведенческое интервью: методика STAR
(Об остальных составляющих данного блока можно прочитать в методичке для менеджера)
- Введение в должность.
- Критерии оценки эффективности проведенного процесса отбора.

5. Навыки хорошего интервьюера (см. методичку для менеджера)