

## Выпускник - Руководство для собеседования

В этом руководстве для собеседования приводится стандартный набор вопросов для дальнейшей оценки важных компетенций кандидата. Помимо вопросов для собеседования здесь есть инструкции по оптимальному проведению собеседования, зондирующие вопросы, помогающие наладить диалог, а также руководство по оценке, которое поможет верно оценить каждый ответ.

**Предупреждение.** Сведения на этих страницах носят конфиденциальный характер и предназначены только для лиц, к которым они относятся, и лиц, уполномоченных работать с такими сведениями. Не следует расценивать сведения в отчете как замену консультации, полученной от квалифицированного специалиста. Если у Вас есть конкретные вопросы по определенным темам, обратитесь к специалисту надлежащей квалификации.

### Подготовка к собеседованию

Чтобы провести эффективное собеседование, к нему необходимо подготовиться. Перед собеседованием с кандидатом важно сделать следующее:

- Узнать о компетенциях, связанных с вакансией, и выбрать по каждой из них один или два вопроса, которые нужно задать кандидату.
- Просмотреть заявку или резюме кандидата и отметить пункты, которые нужно прояснить. Например, длительные перерывы в трудоустройстве или работа на одном месте менее года могут вызывать вопросы.

### Приветствие и представление

Теперь Вы готовы встретиться с кандидатом. Приветствуя кандидата, представьтесь и расскажите ему или ей немного о себе. Обозначьте цели собеседования, например: «Цель этого собеседования — определить, соответствуют ли Ваши интересы и квалификация рассматриваемой позиции». Кратко опишите структуру собеседования, чтобы кандидат понимал, чего ожидать. Вот некоторые советы по проведению собеседования:

- Делайте заметки. Это поможет Вам впоследствии оценить ответы кандидата и не забыть детали.
- Сообщите кандидату, что в конце собеседования будет время на вопросы, которые он (-а) сможет задать.
- В конце собеседования расскажите кандидату о компании и конкретной позиции, на которую тот претендует.

### Вопросы, касающиеся компетенций:

Теперь Вы готовы перейти к вопросам. Начните с вопросов, связанных с заявкой или резюме кандидата. Задайте вопросы о прошлой карьере кандидата и возможных проблемах, которые Вы заметили в резюме. После этого перейдите к структурированной части собеседования и задайте вопросы, связанные с компетенциями для рассматриваемой позиции. Старайтесь получить развернутый ответ, задавая зондирующие вопросы из категории «Ситуация», «Модель поведения», «Результат».

### Завершение собеседования:

Когда все вопросы заданы, нужно завершить собеседование. Сообщите кандидату подробности рабочих обязанностей, рабочего графика, оплаты труда, а также сведения о компании. Опишите должность и компанию в выгодном свете, отметив, чем именно кандидат подходит на эту должность, а также рассказав о преимуществах и возможностях роста. Наконец, завершите собеседование, поблагодарите кандидата за уделенное время и сообщите о времени рассмотрения заявки.

### Оценка кандидата:

Последним этапом является оценка кандидата. Вот некоторые советы, которые помогут адекватно оценить кандидата:

- Просмотрите свои заметки.
- Определите балл по каждой компетенции кандидата, а также общий рейтинг в соответствии с эталонной шкалой.
- Сформулируйте свою окончательную рекомендацию.

## Инструкции

Данный отчет является конфиденциальным, а его содержимое предназначено помочь в прогнозировании поведения кандидата на работе. Обратите внимание, что значимость оцениваемых компонентов из настоящего отчета не одинакова. Некоторые компоненты служат индикаторами поведения в широком плане, другие же специализированы более узко. Компетенции, отмеченные звездочкой (\*), являются показателями узкоспециализированных моделей поведения. Такие модели поведения учитываются при определении общего балла, однако имеют меньший вес, чем другие компоненты данного отчета. Согласно нашим исследованиям, такой подход к определению значимости компонентов позволяет лучше смоделировать, как покажет себя человек во время работы. Если вы хотите получить дополнительную информацию о данном отчете (в том числе об оценке) или о других продуктах SHL, обратитесь к консультанту по работе с клиентами.

**Общая оценка**      **5%**      **Не рекомендуется**



## Достижение



В этом пункте оценивается склонность ставить и решать сложные задачи, не отступая перед трудностями. Это качество характеризуется готовностью к тяжелой работе, чувствами удовлетворения и гордости от качественно выполненной работы, готовностью к конкуренции.

Приведите пример, когда Вы поставили перед собой сложную цель и Вам пришлось преодолеть множество препятствий, чтобы достичь этой цели.

Ситуация: Что это была за цель? Какие были препятствия?

Модель поведения: Что Вы предприняли для преодоления препятствий?

Результат: Вы решили задачу качественно и в срок?

Приведите пример, когда Вам пришлось взять инициативу на себя, чтобы завершить командный проект.

Ситуация: Почему Вам пришлось взять на себя инициативу?

Модель поведения: Какие стратегии Вы использовали при руководстве проектом, чтобы гарантировать его успешное завершение?

Результат: Вы завершили проект? Как отреагировала команда на Ваши амбиции?

Опишите амбициозную цель, которую Вы достигли, и план, который помог это сделать.

Ситуация: Что это была за цель? Почему Вы поставили такую сложную цель?

Модель поведения: Как Вы разработали план? Что Вы делали, если отклонялись от плана?

Результат: Каков был результат?

Ниже среднего Балл 1 и 2	Средний Балл 3	Выше среднего Балл 4 и 5
Ставит сложные цели, только когда это абсолютное необходимо и стимулом является внешнее влияние (например, со стороны руководителя).	Обычно ставит умеренно сложные цели, но нуждается во внешней мотивации, чтобы задаться целью, требующей особых усилий.	Ставит амбициозные цели и внутренне мотивирован (-а) на их достижение.
Легко сдается или делегирует работу коллегам при столкновении с серьезными препятствиями.	Обычно справляется с трудностями, однако иногда сдается, если проблема кажется слишком сложной.	Упорно преодолевает все препятствия на пути к цели.
Избегает конкуренции с коллегами в работе.	Демонстрирует умеренную готовность к конкуренции, если среда подходит для этого.	Явно склонен (склонна) к конкуренции в соответствующих рабочих ситуациях.
Не ощущает срочности задачи, когда это необходимо, не учитывает дефицит времени при выполнении работы.	Работает, понимая срочность задачи, если к этому побуждает внешний стимул.	Осознает срочность задачи, работая в условиях дефицита времени.
Испытывает недостаток инициативности, энергичности, целеустремленности для обеспечения качественного результата.	Обладает достаточной инициативностью и энергичностью, чтобы периодически обеспечивать качественный результат.	Берется за работу очень энергично.
Не беспокоится о признании своего упорного труда и достижений.	Обычно выполняет сложную работу в силу необходимости, а не ради признания качества работы.	Получает удовольствие от признания своих усилий и достижений.

**Потенциал профессионала**



Это оценка прошлого опыта человека, его моделей поведения и восприятия окружающей обстановки на рабочем месте и при взаимодействии с другими. Ответы по этой шкале дают прогноз по успеху в работе на разных ролях и в разных отраслях. Шкала позволяет оценить общее отношение к работе, а не частные аспекты рабочего поведения.

Приведите пример, когда Вы наиболее эффективно применили свою профессиональную экспертизу для решения рабочей задачи.

Ситуация: С какой задачей Вы столкнулись?

Модель поведения: Какие профессиональные навыки Вы применили? Какие методы Вы использовали, чтобы применить свой опыт?

Результат: Какое влияние это оказало на задачу?

Что Вы предпринимаете, чтобы поддерживать в актуальном состоянии свои профессиональные/технические знания и идти в ногу с развитием своей отрасли?

Ситуация: Как часто Вы обновляете свои знания?

Модель поведения: Что Вы предпринимаете, чтобы другие также получали эти знания? Как Вы используете технические ресурсы, доступные Вам в Вашей организации?

Результат: Как Вы узнаете о профессиональных или технических разработках?

Расскажите о лучшей похвале или признании, которые Вы получили за свое понимание бизнеса и клиентов.

Ситуация: Какую похвалу или признание Вы получили? Какое понимание бизнеса или Ваших клиентов принесло Вам признание?

Модель поведения: Что Вы сделали, чтобы изучить историю отрасли и клиентов? Что Вы сделали, чтобы изучить потенциальных конкурентов?

Результат: Какое влияние это признание оказало на Вашу работу?

Ниже среднего Балл 1 и 2	Средний Балл 3	Выше среднего Балл 4 и 5
Не учитывает и не применяет прошлый опыт для решения новых задач.	Применяет прошлый опыт при решении задач, аналогичных тем, с которыми сталкивался в прошлом.	Применяет подходы и идеи, использовавшиеся при решении прошлых задач, для новых задач, даже если они, на первый взгляд, никак не связаны.
При поиске решений применяет свои знания лишь поверхностно, перестает заниматься проблемой после обнаружения наиболее очевидного решения.	Ищет информацию и наработки для альтернативных решений, если очевидное не работает.	Тщательно исследует проблему и расширяет свои знания для поиска оптимального решения, продолжает поиск альтернативных решений даже после обнаружения одного или двух очевидных.
Не актуализирует свои технические знания.	Периодически участвует в проектах для актуализации своих технических знаний.	Постоянно работает над актуализацией своих технических знаний.
Не получал признания за техническую экспертизу.	Получал некоторое признание за техническую экспертизу.	Получал признание за техническую экспертизу.

### Ответственность



В этом пункте оценивается склонность брать на себя ответственность за свои действия и готовность выполнять назначенные задачи. Это качество характеризуется надежностью, активным участием в работе, стремлением успешно выполнять даже самые рутинные задачи.

Приведите пример, когда Вам пришлось выполнять много рутинных и скучных задач в течение продолжительного периода времени.

Ситуация: Что это были за рутинные задачи?

Модель поведения: Как Вы сохраняли мотивацию при работе над этими задачами?

Результат: Вы завершили все скучные задачи?

Опишите ситуацию, когда Вам пришлось определить приоритеты для разных этапов проекта, разработать план и следовать ему.

Ситуация: Над каким проектом Вы работали?

Модель поведения: Как Вы расставляли приоритеты и планировали?

Результат: Каким был результат проекта?

Приведите пример, когда Вам пришлось работать в условиях множества срочных задач, совещаний и встреч. Как Вы справились с этими задачами.

Ситуация: Что это была за ситуация?



Модель поведения: Как Вы справлялись со всеми своими обязательствами?

Результат: Каков был результат?

Ниже среднего Балл 1 и 2	Средний Балл 3	Выше среднего Балл 4 и 5
Избегает рутинных задач.	Старается ограничить объем рутинных или скучных задач.	Имеет мотивацию выполнять рабочие обязательства, независимо от сложности или интересности задач.
Может быть недостаточно надежным для выполнения некоторых задач.	Испытывает трудности с выполнением сложных или рутинных задач вовремя.	Тщательно планирует и выбирает эффективные методы работы.
Кандидат, вероятно, будет откладывать работу, которую считает скучной или неинтересной, и будет отставать от срока.	Иногда откладывает работу, которую считает сложной.	Выполняет работу вовремя, не затягивая.
Испытывает трудности с правильным планированием сложных или рутинных проектов.	Иногда испытывает трудности с планированием проектов, включающих скучные задачи.	Тщательно продумывает все рабочие задачи и проекты, которые требуют планирования.
Легко отвлекается из-за скуки.	При возможности делегирует неинтересную работу коллегам.	Не отвлекается от работы по пустякам.

**Поддерживает хорошие рабочие отношения\***



Оценка того, сколько усилий кандидат прилагает для развития хороших отношений с другими.

Приведите пример ситуации, когда Вы наладили отношения с человеком, с которым было сложно общаться.

Ситуация: Что это была за ситуация? Почему с этим человеком было сложно общаться?

Поведение: Что Вы сделали, чтобы наладить отношения с этим человеком?

Результат: Каков был результат? Удалось ли Вам наладить отношения с этим человеком?

Приведите пример, когда Вам было важно наладить хорошие рабочие отношения с коллегой.

Ситуация: Что это была за ситуация? Почему для Вас было важно наладить отношения?

Поведение: Что Вы сделали, чтобы наладить рабочие отношения?

Результат: Какую пользу принесли Вам эти отношения?

<b>Ниже среднего Балл 1 и 2</b>	<b>Средний Балл 3</b>	<b>Выше среднего Балл 4 и 5</b>
Не стремился (-ась) улучшить или поддерживать хорошие отношения с другими на работе.	Поддерживал (-а) хорошие отношения с другими в своей рабочей группе.	Наладил (-а) хорошие рабочие отношения внутри своей рабочей группы и за ее пределами.

### Анализирует информацию\*



Оценка того, насколько эффективно кандидат выявляет ключевые факторы и обобщает информацию при анализе данных и ситуаций.

Приведите пример, когда Вам нужно было выделить ключевые факты из большого объема данных.

Ситуация: Какие ключевые факты Вам потребовалось выделить из всех доступных данных?

Поведение: Что Вы сделали, чтобы определить, какие факты были ключевыми, а какие — нет?

Результат: Удалось ли Вам решить задачу или ответить на вопрос с помощью выделенных фактов?

Приведите пример, когда Вам требовалось проанализировать информацию или ситуацию, чтобы сделать вывод.

Ситуация: Расскажите об информации или ситуации, которую Вы анализировали.

Поведение: Какие критерии Вы использовали?

Результат: Что Вы получили благодаря своим выводам?

<b>Ниже среднего</b> <b>Балл 1 и 2</b>	<b>Средний</b> <b>Балл 3</b>	<b>Выше среднего</b> <b>Балл 4 и 5</b>
Не замечал (-а) важной информации и явных связей, делал (-а) очевидные, тривиальные или ложные выводы.	Выявлял (-а) и обобщал (-а) данные из нескольких источников, находил (-а) важные связи, однако не обнаруживал (-а) более сложные, скрытые связи.	Делал (-а) четкие выводы на основе поиска, анализа и обобщения большого массива сложных данных.

### Быстро учится\*



Оценка того, насколько легко кандидат воспринимает новую информацию и способы работы.

Приведите пример, когда Вам удалось запомнить новую информацию с первого раза в тот момент, когда Вы ее получили.

Ситуация: Какую информацию Вы запомнили?

Поведение: Что Вы сделали, чтобы ее запомнить?

Результат: Удалось ли Вам сохранить эту информацию в памяти на продолжительное время?

Приведите пример, когда Вам пришлось быстро изучить новую методику.

Ситуация: Какую методику Вам пришлось быстро изучить?

Поведение: Что Вы сделали, чтобы быстро изучить эту новую методику?

Результат: Смогли ли Вы немедленно применить эту новую методику в своей работе?

<b>Ниже среднего</b> <b>Балл 1 и 2</b>	<b>Средний</b> <b>Балл 3</b>	<b>Выше среднего</b> <b>Балл 4 и 5</b>
Испытывал (-а) трудности с усвоением, интеграцией или использованием новых данных без помощи или повторного обращения.	Интегрировал (-а) и усваивал (-а) новые данные и методики, но после некоторой практики.	Быстро обнаруживал (-а), усваивал (-а) и интегрировал (-а) ключевые данные даже с минимумом или отсутствием практики обращения с новым материалом.

**Предлагает новые идеи\***


Оценка того, насколько активно кандидат создает инновационные решения.

Приведите пример, когда Вы решили задачу или проблему благодаря творческому подходу.

Ситуация: В чем заключалась задача или проблема?

Поведение: Как Вы придумали этот новый подход?

Результат: Какие результаты дали Ваши действия?

Приведите пример, когда Вы представили новую идею или точку зрения коллеге или группе.

Ситуация: Что побудило Вас поделиться этой идеей?

Поведение: Какой идеей или точкой зрения Вы поделились, и почему она оказалась инновационной?

Результат: Как была принята Ваша идея?

<b>Ниже среднего</b> <b>Балл 1 и 2</b>	<b>Средний</b> <b>Балл 3</b>	<b>Выше среднего</b> <b>Балл 4 и 5</b>
Предлагал (-а) устаревшие идеи и методы, в которых не было творческой составляющей.	Видел (-а), когда давние методы или процедуры теряли свою эффективность, и предлагал (-а) новые альтернативы.	Имел (-а) свежий взгляд и легко предлагал (-а) инновационные и креативные методы и подходы.

### Эффективно использует время\*



Оценка того, насколько эффективно кандидат управляет своим временем и соблюдает план работ.

Приведите пример, когда Вам на работе приходилось заниматься несколькими задачами одновременно.

Ситуация: Что это были за задачи?

Поведение: Как Вы распределяли свое время между ними? Как Вы определяли свои цели на день?

Результат: Удалось ли Вам выполнить все задачи вовремя? Что бы Вы сделали иначе?

Приведите пример, когда для решения задачи Вам пригодились хорошие навыки управления временем.

Ситуация: В чем заключался проект?

Поведение: Как Вы распределяли свое время? Какие проблемы Вы рассматривали?

Результат: Каков был результат? Остались ли Вы довольны результатом?

<b>Ниже среднего</b> <b>Балл 1 и 2</b>	<b>Средний</b> <b>Балл 3</b>	<b>Выше среднего</b> <b>Балл 4 и 5</b>
Не мог (-ла) эффективно управлять своим временем, расставлять приоритеты и выполнять работу в срок.	Эффективно управлял (-а) своим временем по конкретной задаче, расставлял (-а) приоритеты, чтобы выполнить работу в срок.	Демонстрировал (-а) развитые навыки управления временем, выполнял (-а) работу в срок и с высоким качеством.

**Работает в соответствии с высокими стандартами качества\***



Оценка того, насколько качественно кандидат выполняет каждую задачу.

Приведите пример ситуации, когда Вы не допустили снижения стандартов качества при выполнении рабочей задачи.



Ситуация: В чем заключалась задача?

Поведение: Что Вы предприняли, чтобы гарантировать соблюдение стандартов качества?

Результат: Вы обеспечили качественный результат в целом? Как Вы узнали, что качество работы получило высокую оценку?

Приведите пример ситуации, когда Вы предприняли определенные действия, чтобы обеспечить высокое качество работы.

Ситуация: В чем заключалась задача или поручение?

Поведение: Что Вы предприняли, чтобы гарантировать соблюдение стандартов качества?

Результат: Каким был результат?

<b>Ниже среднего</b> <b>Балл 1 и 2</b>	<b>Средний</b> <b>Балл 3</b>	<b>Выше среднего</b> <b>Балл 4 и 5</b>
Не придавал (-а) значимости качеству выполненной работы, склонен (склонна) поступаться стандартами качества.	Четко определял (-а) стандарты качества и обеспечивал (-а) их соблюдение.	Устанавливал (-а) высокие стандарты качества и успешно справлялся (-ась) с ситуациями, когда стандарты качества не соблюдались.

**Адаптируется к изменениям\***


Оценка того, насколько легко кандидат принимает изменения и адаптируется к ним.

Приведите пример ситуации, когда Вам пришлось изменить подход к какой-либо задаче.

Ситуация: Какой была ситуация, которая потребовала смены подхода?

Поведение: Что Вы сделали, чтобы обеспечить эффективность нового подхода?

Результат: Каким был результат? Добились ли Вы успеха?

Приведите пример ситуации, когда Вы столкнулись с неожиданным или очень быстрым изменением плана.

Ситуация: Что это была за ситуация?

Поведение: Как Вы справились с ситуацией?

Результат: Как Вы собираетесь применять знания, полученные в этой ситуации?

Ниже среднего Балл 1 и 2	Средний Балл 3	Выше среднего Балл 4 и 5
Испытывал (-а) стресс при необходимости менять сложившиеся подходы к работе.	Эффективно адаптировался (-ась) к изменениям и сохранял (-а) нормальную производительность труда.	Вдохновлялся (-ась) переменами, легко адаптировался (-ась) к изменениям в рабочей среде.

#### Справляется с неудачами и критикой\*



Оценка того, насколько позитивно кандидат воспринимает трудности и умеет забывать о негативном опыте.

Расскажите о недавнем случае, когда коллеги предъявляли чрезмерные или необоснованные требования к Вам.

Ситуация: Почему требования были необоснованными?

Поведение: Что Вы сделали, чтобы найти компромисс в той ситуации?

Результат: Каков был результат?

Когда в последний раз Вы получали негативный отзыв от наставника или руководителя?

Ситуация: Что это была за ситуация?

Поведение: Как Вы отреагировали на отзыв?

Результат: Каков был результат? Хотели бы Вы изменить свою реакцию и как?

<b>Ниже среднего</b> <b>Балл 1 и 2</b>	<b>Средний</b> <b>Балл 3</b>	<b>Выше среднего</b> <b>Балл 4 и 5</b>
Расстраивался (-ась) из-за неудач и/или закичивался (-ась) на негативных отзывах.	Немного расстраивался (-ась) из-за неудач, но мог (-ла) двигаться дальше.	Мог (-ла) объективно оценивать неудачи и рассматривал (-а) их как возможности для роста.