



СБЕРБАНК

Мотивационная беседа с сотрудником на позицию РВСП

Цели мотивационной беседы



ВАЖНО: перед проведением мотивационной беседы внимательно прочитайте рекомендации.



Цель мотивационной беседы: узнать о заинтересованности сотрудника в переходе на позицию РВСП и оценить личные качества сотрудника на соответствии позиции РВСП.



Мотивационная беседа построена так, что сотрудники отвечая на поставленные вопросы и приводят примеры из реальной практики не только рассказывают о своих деловых качествах и компетенциях, но и подтверждают собственные слова конкретными примерами.



Оценка проводится по четко описанным критериям. Для оценки используются структурированный бланк опроса. В каждом из них конкретные вопросы для кандидатов и положительные поведенческие индикаторы, которые свидетельствуют о наличии у кандидата необходимых качеств.

С чего начать интервью?

В начале интервью

Мотивационная беседа начинается с вводной части, целью которой является объяснение сотруднику целей и регламента предстоящей работы, а также установление контакта.

Установите контакт с кандидатом:

- Поприветствуйте кандидата.
- Поблагодарите сотрудника за проделанную работу.
- Оговорите степень конфиденциальности мотивационной беседы.
- Предупредите интервьюируемого о том, что Вы будете делать записи.
- Начните с общих вводных вопросов, которые помогут настроить участника на необходимый формат беседы, создать более доверительный контакт с оцениваемым.
- При проведении мотивационной беседы используйте опросник

Правила работы и поведения в ходе интервью:

- Сохраняйте доброжелательность и нейтральность по отношению к кандидату и его высказываниям.
- Не показывайте своей мимикой, словами и действиями, что ответы кандидата не отвечают или, наоборот, соответствуют требованиям к должности.
- Не помогайте кандидатам отвечать на вопросы, действуйте в соответствии с предложенной процедурой. Важно, чтобы все кандидаты были в равных условиях.
- Отмечайте поведенческие индикаторы в бланках наблюдения только в том случае, когда поведение участника в большей степени соответствовало описанию и справедливо для всех приведенных примеров.

Как проводить интервью

Для исследования компетенций используйте опросник. Большинство из предлагаемых вопросов нацелено на выяснение поведения интервьюируемого в различных ситуациях.

Помните, что информация о совершенных (или несовершенных) кандидатом действиях в различных ситуациях является более надежной для оценки компетенций, чем его мнения или намерения. Такая модель построения вопросов называется STAR.



STAR:

Situation – Ситуация

Target – Цель

Action – Действия

Result – Результат



Откройте Excel файл,
чтобы открыть опросник

Старайтесь задавать дополнительные вопросы, которые позволят выяснить:

- Ситуацию – «Какова была ситуация? В чем она заключалась? Каковы были ее особенности?»
- Цели – «Какова была Ваша цель? Чего Вы хотели достичь?»
- Действий – «Каковы были Ваши действия? Как Вы поступили?»
- Результата – «Чего Вы достигли? Как изменилась ситуация? Что произошло в результате?»

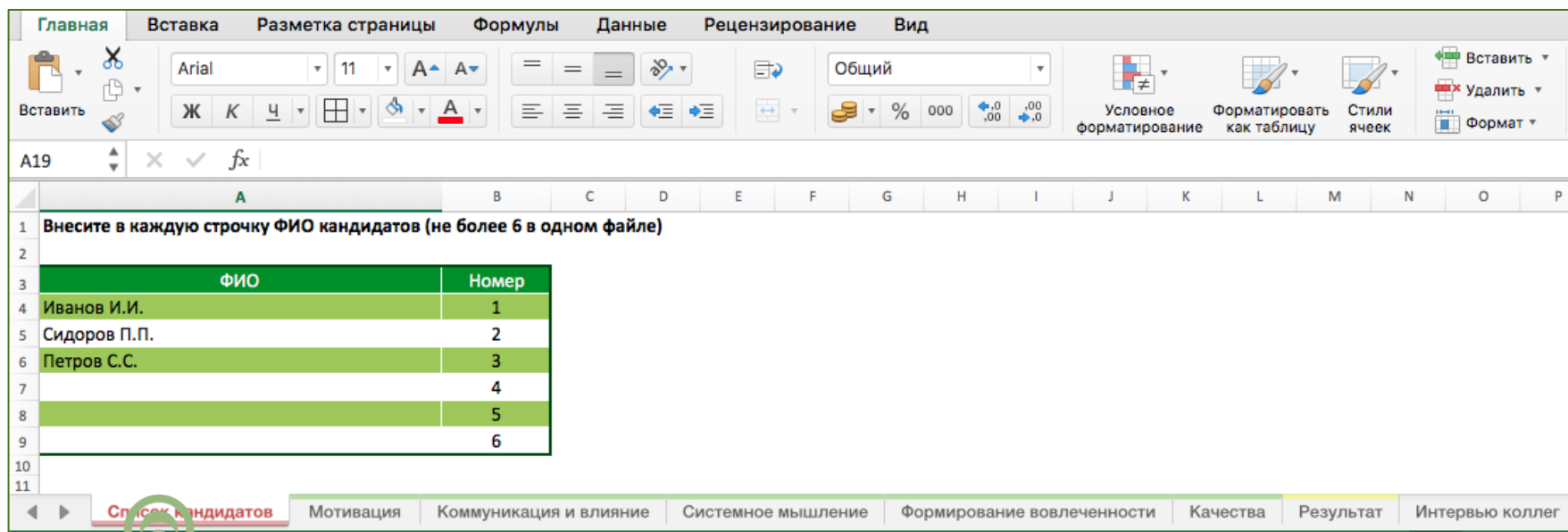
Правило работы с бланком оценки



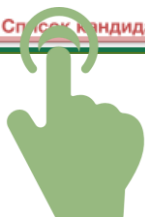
ОТКРОЙТЕ EXCEL-ФАЙЛ
«ОЦЕНКА КАНДИДАТА»
ДЛЯ РАБОТЫ С ОПРОСНЫМ
ЛИСТОМ

После запуска бланка оценки в первую очередь заполните лист «Список кандидатов». В столбце ФИО укажите фамилию и инициалы каждого кандидата на позицию РЦПО.

Старайтесь последовательно заполнять листы бланка.



ФИО	Номер
Иванов И.И.	1
Сидоров П.П.	2
Петров С.С.	3
	4
	5
	6



Правило работы с бланком оценки

Оценка компетенций и качеств сотрудника

- В ходе интервью последовательно задавайте вопросы кандидату из бланка интервью
- Если сотрудник не дает развернутый ответ, воспользуйтесь вспомогательными вопросами опросника или задайте универсальные вопросы по модели STAR
- Сравнивайте ответы кандидата с индикаторами из бланка и фиксируйте ответы в соответствующих ячейках таблицы. Для автоматического формирования отчетов по кандидатам, рекомендуется использовать варианты ответов представленных в выпадающем меню ячеек.

Вопросы	Индикаторы	ФИО Канди		
		Иванов И.И.	Сидоров П.П.	Петров С.С.
1. Как бы Вы охарактеризовали климат в Вашем подразделении? Вспомогательные вопросы - Почему Вы так считаете? - На основании чего Вы делаете такой вывод? - Делаете ли Вы что-нибудь, чтобы ситуация с климатом в коллективе улучшалась? 2. Приведите пример, когда ваш коллега оказался в трудной рабочей ситуации (например, долго не мог добиться нужного результата, неоднократно не справлялся с поставленными задачами и т.д.). Вспомогательные вопросы - Что Вы делали, чтобы помочь ему? - Давали ли Вы коллеге обратную связь о его работе, какую?	Обращает внимание на климат в коллективе и стремится улучшить отношение сотрудников к работе	Да	Да	
	Конструктивно отзывается о коллегах, который не выполнил задачу, не допускает в их отношении демотивирующих действий.	Да	Частично	
	Поддерживает коллег в сложной ситуации, стремится помочь и делится экспертизой	Да	Да Частично Нет	
	Проявленность компетенции «Формирование вовлеченности» (сумма баллов)	3	2,5	0

Рекомендации по работе с индикаторами:

- Ответы кандидатов на вопросы из бланков не обязательно будут точно совпадать с формулировками, приведенными в поведенческих индикаторах. Примеры, которые приводят кандидаты, рассказывают об их действиях в конкретных ситуациях. Эти действия свидетельствуют о том, какими установками они руководствуются, какими знаниями и навыками владеют.
- Задача интервьюера – внимательно проанализировать слова кандидата и сделать вывод – соответствуют ли установки и навыки кандидата, прозвучавшие в его ответах на вопросы, той идее, которая отражена в индикаторе. Если да – индикатор отмечается знаком «плюс», если нет – никаких пометок не делается.

Правило работы с бланком оценки

Отчет по кандидатам

Если общая сумма результатов по оценке ниже 50% от максимального уровня, то рекомендуется далее не рассматривать этого кандидата на открытую вакансию.

	Иванов И.И.	Сидоров П.П.	Петров С.С.
Мотивация к переходу на позицию РВСП	✓	!	✗
Отзывы коллег	✓	!	✗
Корпоративные компетенции			
Коммуникация и влияние	5	4	0
Системное мышление	4	2,5	0
Корпоративные компетенции (только для кандидатов на руко			
Формирование вовлеченности	3	2,5	0
Качества			
Обучаемость и готовность к изменениям	5	4	0
Обучение других	3	2,5	0
Самоорганизация и организация других	3	2,5	0
Итоговая оценка			
Итого:	✓ 32	! 25	✗ 1

Если у всех кандидатов достаточно низкие показатели, то не рекомендуется брать «лучшего из худших», поскольку это потребует дополнительных усилий на его адаптацию и обучение. Продолжите поиск оптимального кандидата

Для удобства работы с итоговым результатом, рекомендуем использовать цветовые индикаторы:

- Зеленый – кандидат полностью соответствует профилю
- Желтый – не полной соответствие
- Красный – сейчас не рекомендуется рассматривать сотрудника на позицию РВСП

Завершение интервью

В конце интервью:

- Сообщите сотруднику претендующего на позицию РВСП о сроках предоставления обратной связи, у кого, при необходимости, можно будет уточнить информацию о решении.
- Поблагодарите сотрудника за визит и попрощайтесь.
- Завершите заполнение бланка, просмотрев все индикаторы еще раз и расставив недостающие отметки.
- Подсчитайте количество проявленных индикаторов.

Обратная связь:

- Запросите у 2-х коллег сотрудника, претендующего на позицию РВСП, обратную связь
- Зафиксируйте результаты обратной связи в опроснике

Рекомендации по принятию финального решения

- Посмотрите на результаты оценки каждого кандидата в отдельности. Если общая сумма результатов по оценки выбранных Вами компетенций ниже 50% от максимального уровня, то рекомендуется далее не рассматривать этого кандидата на открытую вакансию.
- Сравните всех кандидатов по каждой компетенции – выделите (например, цветом) кандидата, который набрал наибольший балл по каждому параметру. Это позволит Вам выявить лидера по оценкам.
- Если у всех кандидатов достаточно низкие показатели, то не рекомендуется брать «лучшего из худших», поскольку это потребует дополнительных усилий на его адаптацию и обучение. Продолжите поиск оптимального кандидата