

Как мы оцениваем софты на собеседовании, и в чем профит?

PARMA Technologies Group



PARMA Technologies Group —
российский разработчик ПО.

Мы создаем информационные системы
для цифровой трансформации
государства, предприятий
и банков.

Офисы в Перми, Москве и удаленка
по всей России.

Кузнецова Анастасия,
Ведущий специалист по персоналу
5 лет в роли HR в этой компании





Меня трудно найти и легко
потерять



Структура собеседования

Кто оценивает	Рекрутер	Эксперт	Нанимающий менеджер
Что оценивает	Софт скиллз	Хард скиллз	Софт/хард скиллз

Продолжительность
1-1,5 ч



1 или 2 этапа
собеседований



Шаблон фидбэка раньше

Компетенция	Уровень	Комментарий
Мотивация		
Коммуникабельность	Высокий	
Стрессоустойчивость	Средний	
Гибкость	Средний	
Инициативность	Низкий	
Конфликтность	Средний	
Эмпатия	Средний	
Развитие	Высокий	
Ответственность	Средний	
Командность	Низкий	



Шаблон фидбэка раньше

Компетенция	Уровень	Комментарий
Мотивация		
Коммуникабельность	Высокий	
Стрессоустойчивость	Средний	
Гибкость	Средний	
Инициативность	Низкий	
Конфликтность	Средний	
Эмпатия	Средний	
Развитие	Высокий	
Ответственность	Средний	
Командность	Низкий	

+ Шпаргалка с
вопросами



Профилирование
компетенций

«Конструктор» компетенций = справочник

Название	Определение	Уровень	Как будет вести себя на работе, возможные проявления	Как проявляется на собеседовании
Развитие	Действия человека, направленные на улучшение своих личностных качеств и профессиональных навыков.	0 — в другой области	Развивается исключительно в другой области, не относящейся к задачам вакансии. В профессиональной сфере интереса к развитию, как правило, нет. Можно брать на роль, не требующую постоянного развития от человека.	Рассказывает о развитии и интересах в другой сфере. Либо человек говорит о желании развиваться в профессии, но ничего для этого не делает, а при рассказе о хобби/увлечениях у него явно "загораются глаза".
		1 — низкий	Не развивается. Может долго выполнять однотипные задачи. Есть риски, что будет просить повышения просто за выработку лет. Можно брать на не амбициозные позиции, сопровождение и т.д.	Не было карьерного роста на прошлом месте, долгое время выполняет однотипные задачи, не читает книги/статьи, не следит за новостями в своей профессиональной сфере. Становится понятно из ответов кандидата. Важно проверять на ложь. Например, если говорит, что читает книги - спросить какие и т.д. Не может ответить на большинство технических вопросов, не знает новых современных технологий.
		2 — средний	В рамках задач: развивается только при появлении новых задач. Не стоит ждать сильной инициативы в развитии. В некоторых моментах надо продавливать развитие. Но способен достигать целей, если того требует бизнес.	Не называет какие-то дополнительные источники изучения, не интересуется знаниями в смежных областях (новые фреймворки, методологии). Как правило, такие люди говорят откровенно о том, что изучают новое только по необходимости.
		3 — высокий	Увлечен развитием. Стремится к более сложным задачам. Является драйвером изменений в команде/компании. Может быть ментором, наставником. Возможность развития может являться сильным мотиватором.	Проявил стремительный профессиональный рост относительно своего стажа. При этом может хотеть развиваться в другом стеке. Регулярно следит за новинками в своей сфере, читает профессиональную литературу, посещает конференции.

▶ Эмпатия

▶ Лидерство

▶ Поведение в конфликте

▶ Способность работать в команде

▶ Гибкость

▶ Ответственность

▶ Стрессоустойчивость

▶ Коммуникабельность

▶ Планирование

▶ Делегирование

▶ Инициативность

▶ Системное мышление

▶ Стратегическое мышление

▶ Управление рисками

▶ Управление конфликтами

▶ Навыки эффективной ОС

Не предсказываем, а допускаем

Название	Определение	Уровень	Описание уровней: как будет вести себя на работе, возможные проявления
Развитие	Действия человека, направленные на улучшение своих личностных качеств и профессиональных навыков.	0-в другой области	Развивается исключительно в другой области, не относящейся к задачам вакансии. В профессиональной сфере интереса к развитию, как правило, нет. Можно брать на роль, не требующую постоянного развития от человека.
		1-низкий	Не развивается. Может долго выполнять однотипные задачи. Есть риски, что будет просить повышения просто за выработку лет. Можно брать на не амбициозные позиции, сопровождение и т.д.
		2-средний	В рамках задач: развивается только при появлении новых задач. Не стоит ждать сильной инициативы в развитии. В некоторых моментах надо продавливать развитие. Но способен достигать целей, если того требует бизнес.
		3-высокий	Увлечен развитием. Стремится к более сложным задачам. Является драйвером изменений в команде/компании. Может быть ментором, наставником. Возможность развития может являться сильным мотиватором.

► Невозможно глубоко оценить за 20 минут.

Поэтому →

- Описываем «сутевую» составляющую — детали могут отличаться.
- Используем мягкие формулировки, которые не «утверждают», а «допускают».
- Освещаем детали в свободном поле для фидбэка.

«Конструктор» компетенций = справочник

Вопросы	Цель вопроса	Кейсы	Цель кейса
<ol style="list-style-type: none"> 1. Почему не окончили образование/не доучились? 2. Почему выбрали именно эту профессию и не стали в ней развиваться? (если образование непрофильное). 3. Изучаете ли что-то новое, помимо задач, возникающих в работе? 4. Были ли какие-то сложности при погружении в проект? 5. Как быстро погрузились в новый проект/предметную область? 6. Как проходил процесс погружения в предметную область? 7. Изучаете ли вы какие-то новые технологии, смотрите ли курсы, посещаете ли конференции, читаете книги? Какие? Что узнали? 8. Какими источниками пользуетесь при изучении нового? 9. Есть ли у вас какой-то план по развитию и самообучению? 10. Расскажите, что последнего прочитали/изучили/попробовали интересного? 11. Читали ли какие-либо материалы по управлению людьми? 12. Есть ли у вас какие-то личные проекты, помимо работы? 13. Если бы я позвонил вашему начальнику прямо сейчас и спросил его, в какой области вам нужно еще развиваться, что бы он ответил? 14. Что у вас получается лучше всего? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. На случай этого факта. 2. Аналогично п.1. 3. Проверяем заинтересованность в развитии, нужно уточнять, что именно, как, когда. Иначе может давать социально желательные ответы. 4. Проверяем, насколько быстро кандидат может воспринимать новую информацию. 5. Аналогично п.4. 6. Аналогично п.4. 7. Аналогично п.3. 8. Аналогично п.3. 9. Проверяем, насколько осознанно и серьезно кандидат подходит к своему развитию. 10. Аналогично п.3. 11. Управленцу. 12. Проверяем как риски, так и заинтересованность в развитии, увлеченность. 13. Осознание собственных пробелов, уточняем восполняет ли сам. 14. Осознанный подход к оценке себя. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Если есть реальный кейс по переходу в новую область деятельности (язык, другая роль и тд), уточнять, что кандидат делал для этого конкретно, как быстро переключился и т.д. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Также можем отметить, что мотивировало, какие методы использует для развития.

Целевой профиль для должностей

Аналитик

Компетенция	Значение
Гибкость	2
Коммуникабельность	2
Поведение в конфликте	2
Ответственность	2
Развитие	2
Самостоятельность	1
Системное мышление	1
Стрессоустойчивость	1
Эмпатия	2
Способность работать в команде	2

Эксперт-аналитик

Компетенция	Значение
Гибкость	2
Коммуникабельность	2
Поведение в конфликте	2
Ответственность	3
Развитие	3
Самостоятельность	3
Системное мышление	3
Стрессоустойчивость	2
Нацеленность на результат/процесс	2

Совпадения

Отличия

Целевой профиль для профессий

Эксперт-аналитик

Компетенция	Значение
Гибкость	2
Коммуникабельность	2
Поведение в конфликте	2
Ответственность	3
Развитие	3
Самостоятельность	3
Системное мышление	3
Стрессоустойчивость	2
Нацеленность на результат/процесс	2

Эксперт-разработчик

Компетенция	Значение
Гибкость	2
Коммуникабельность	2
Поведение в конфликте	2
Ответственность	3
Развитие	3
Самостоятельность	3
Системное мышление	3
Стрессоустойчивость	2
Планирование	2
Способность работать в команде	2
Инициативность	2
Эмпатия	2

Совпадения

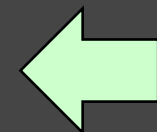
Отличия

Шаблон фидбэка

Причина поиска

Мотивация

Для каких уровней оцениваем	Уровень		Расшифровка уровня	Фидбэк HR
	Причина поиска	-		
	Мотивация	-		
все уровни	Гибкость <i>умение приспосабливаться, подстраиваться, умение выходить за рамки шаблонов мышления и поведения, умение мыслить нестандартно.</i>	2	Открыт к разным точкам зрения, умеет воспринимать чужое мнение, способен применить готовые решения в разных нетиповых ситуациях, переключая прошлый опыт на новые кейсы.	
все уровни	Ответственность <i>способность прогнозировать последствия своих действий или бездействий и готовность принимать последствия своего выбора.</i>	2	Ответственный, требует периодического контроля. Сообщает другим, если видит ошибки или проблемы в работе. Отвечает за последствия своих действий. Может быть склонен проявлять ответственность в определенных задачах, но в других она может быть низкой.	
все уровни	Поведение в конфликте <i>модель поведения человека в проблемных ситуациях в рамках социального взаимодействия и частота участия в конфликтах.</i>	2	Доброжелательный, позитивное отношение. Избегает открытых конфликтов: избегает взаимодействия с человеком, если есть риск конфликтной ситуации либо пытается разрядить обстановку. Не умеет осознанно решать открытые конфликтные ситуации. Рекомендуется обучать конфликтологии, техникам поведения в конфликте.	
все уровни	Стрессоустойчивость <i>совокупность качеств, позволяющих организму спокойно переносить действие стрессоров без вредных всплесков эмоций, влияющих на деятельность и на окружающих, а также способных вызывать психические расстройства. Высокая стрессоустойчивость характеризуется низким уровнем эмоциональности,</i>	2	Реагирует спокойно на сложные ситуации, продолжает обсуждение, или переключается на другие действия. Эффективно работает под давлением, сохраняя качество работы, спокойствие и объективность. В стрессовых ситуациях нуждается в "ритуалах", которые помогут ему справиться (чай, курение, разговоры, тайм-аут, переключение на другую задачу).	



Свободный фидбэк

Шаблон фидбэка

Для уро оцен	Развитие <i>действия человека, направленные на улучшение своих личностных качеств и профессиональных навыков.</i>	3	Увлечен развитием. Стремится к более сложным задачам. Является драйвером изменений в команде/компании. Способен быть ментором, наставником. Возможность развития может являться сильным мотиватором.
все ур	Способность работать в команде <i>расположенность человека к работе и взаимодействию в команде.</i>	3	Заинтересован в общем результате, важно взаимодействие и обмен с коллегами, воспринимает свою зону ответственности как вклад в командное дело, готов приходить на помощь, чем-то жертвовать, если команде что-то
все ур	Риски		<ol style="list-style-type: none"> 1. Важна обратная связь, отклик от пользователей. 2. Нет опыта в подобных компаниях, как мы. У нас может столкнуться с медленностью процессов, согласованиями, сопротивлением, с другой стороны, он способен это "обойти" правильным образом, найти положительные моменты. 3. По первому впечатлению кажется нудным и медленным. 4. Есть риск что может идти на поводу у команды, надо будет объяснять как что отработать, сам признается что сложные конфликты способен решить только с помощью руководства. 5. Могут появиться другие офферы, тк до выхода период долгий. 6. Еще не говорил на текущем месте что хочет уходить - пока даже не знает как подступиться, не знает какой реакции ожидать. Но говорит, что удержать не смогут.
все ур			Итоги, рекомендации
все ур	<i>всплесков эмоций, влияющих на деятельность и на окружающих, а также способных вызывать психические расстройства. Высокая стрессоустойчивость характеризуется низким уровнем эмоциональности,</i>	<i>В стрессовых ситуациях нуждается в "ритуалах", которые помогут ему справиться (чай, курение, разговоры, тайм-аут, переключение на другую задачу).</i>	

Шаблон фидбэка

красный цвет, если уровень ниже целевого значения

	Уровень	Расшифровка уровня	Фидбэк HR
Причина поиска	-		
Мотивация	-		
Гибкость <i>умение приспосабливаться, подстраиваться, умение выходить за рамки шаблонов мышления и поведения, умение мыслить нестандартно.</i>	1	Кто адаптируется к новым условиям, тяжело принимает чужую точку зрения, чаще продавливает свои решения, с ним некомфортно работать в команде, может превносить деструктив, будет работать только по своим правилам, не признавая решения команды, сложности с признанием чужого авторитета, мыслит ключами (готовыми шаблонами/способами решения).	
Итоги, рекомендации			Не рекомендован
Стрессоустойчивость <i>совокупность качеств, позволяющих организму спокойно переносить действие стрессоров без вредных всплесков эмоций, влияющих на деятельность и на окружающих, а также способных вызывать психические расстройства. Высокая стрессоустойчивость характеризуется низким уровнем эмоциональности, позволяет человеку сохранять высокую эффективность, несмотря на присутствие стрессоров</i>	2	Реагирует спокойно на сложные ситуации, продолжает обсуждение, или переключается на другие действия. Эффективно работает под давлением, сохраняя качество работы, спокойствие и объективность. В стрессовых ситуациях нуждается в "ритуалах", которые помогут ему справиться (чай, курение, разговоры, тайм-аут, переключение на другую задачу).	
Способность работать в команде	2	Делит ответственность в общем деле, умеет...	

Фидбэк в виде диаграммы

Для каких уровней оцениваем	Причина поиска	Уровень	Расшифровка уровня
все уровни	Мотивация	-	
все уровни	Гибкость умение приспосабливаться, подстраиваться, умение выходить за рамки шаблонов мышления и поведения, умение мыслить нестандартно.	2	Открыт к разным точкам зрения, умеет воспринимать чужое мнение, способен применить готовые решения в разных нетиповых ситуациях, перекладывая прошлый опыт на новые кейсы.
все уровни	Ответственность способность прогнозировать последствия своих действий или бездействий и готовность принимать последствия своего выбора.	2	Ответственный, требует периодического контроля. Сообщает другим, если видит ошибки или проблемы в работе. Отвечает за последствия своих действий. Может быть склонен проявлять ответственность в определенных задачах, но в других она может быть низкой.
все уровни	Поведение в конфликте модель поведения человека в проблемных ситуациях в рамках социального взаимодействия и частота участия в конфликтах.	2	Доброжелательный, позитивное отношение. Избегает открытых конфликтов: избегает взаимодействия с человеком, если есть риск конфликтной ситуации либо пытается разрядить обстановку. Не умеет осознанно решать открытые конфликтные ситуации. Рекомендуется обучать конфликтологии, техникам поведения в конфликте.
все уровни	Стрессоустойчивость совокупность качеств, позволяющих организму спокойно переносить действие стрессоров без вредных всплесков эмоций, влияющих на деятельность и на окружающих, а также способных вызывать психические расстройства. Высокая стрессоустойчивость характеризуется низким уровнем эмоциональности,	2	Реагирует спокойно на сложные ситуации, продолжает обсуждение, или переключается на другие действия. Эффективно работает под давлением, сохраняя качество работы, спокойствие и объективность. В стрессовых ситуациях нуждается в "ритуалах", которые помогут ему справиться (чай, курение, разговоры, тайм-аут, переключение на другую задачу).





Фидбэк добавляем в карточку кандидата и на страничку с адаптацией

Для каких уровней оцениваем	Уровень	Расшифровка уровня
	-	
	-	
все уровни	2	Открыт к разным точкам зрения, умеет воспринимать чужое мнение, способен применить готовые решения в разных нетиповых ситуациях, перекладывая прошлый опыт на новые кейсы.
все уровни	2	Ответственный, требует периодического контроля. Сообщает другим, если видит ошибки или проблемы в работе. Отвечает за последствия своих действий. Может быть склонен проявлять ответственность в определенных задачах, но в других она может быть низкой.
все уровни	2	Доброжелательный, позитивное отношение. Избегает открытых конфликтов: избегает взаимодействия с человеком, если есть риск конфликтной ситуации либо пытается разрядить обстановку. Не умеет осознанно решать открытые конфликтные ситуации. Рекомендуется обучать конфликтологии, техникам поведения в конфликте.
все уровни	2	Реагирует спокойно на сложные ситуации, продолжает обсуждение, или переключается на другие действия. Эффективно работает под давлением, сохраняя качество работы, спокойствие и объективность. В стрессовых ситуациях нуждается в "ритуалах", которые помогут ему справиться (чай, курение, разговоры, тайм-аут, переключение на другую задачу).



Ждем решения Заказчика — В целом могу рекомендовать, если принять риски. Фидбэк во вложении

 Сударчикова.xlsx

 я, 12 ноя 2021 ▾

Появилась объективность при оценке

Как оценить способность работать в команде?

0-отсутствует	Скорее всего до нас не дойдет, явное нежелание работать совместно с кем-то, как правило, очень большой опыт фриланса в индивидуальных проектах.
1-низкий	Не способен согласиться с мнением других, явно говорит, что лучше работать одному, при рассказе выделяет личную роль, забывая о команде, как будто все сам делал, чаще выполнял узкие задачи, не требующие взаимодействия с кем-то, фразы "проще сделать самому", не любит наставничество, считает это потерей времени, при возникновении сложных задач будет думать сам и обращаться к команде только в тупиковых случаях.
2-средний	Не так важна команда, но и не испытывает дискомфорт при взаимодействии в ней, способен хорошо работать в команде не со всеми, есть критерии, предъявляемые к членам команды, был опыт и с командой и без, при сравнении не может предпочесть что-то одно, коммуникабельный, неконфликтный.
3-высокий	Много говорит "мы" (важно идентифицировать, где он, где команда), рассказывал о том, что помогал, приходил на выручку, задает вопросы о команде у нас, готов к наставничеству или был позитивный опыт, при выборе места работы будет ориентироваться на интервьюеров-команду, с кем работать, тепло отзывается о прошлом коллективе, ориентирован на партнерские отношения, гибкий.



Выросла квалификация менеджеров и интервьюеров

- ▶ Обучение новых рекрутеров стало проще
- ▶ Появился единый подход к терминологии — ура!
- ▶ Улучшилось качество собеседований: интервьюеры используют вопросы и кейсы из таблицы, понимают их ценность и смысл, по сути это шпаргалка для интервьюеров любого уровня



Что привлекало в нашей компании в сравнении с другой **до** внедрения профилирования



*по данным анкет кандидатов, которые отказались от оффера и выбрали другую компанию

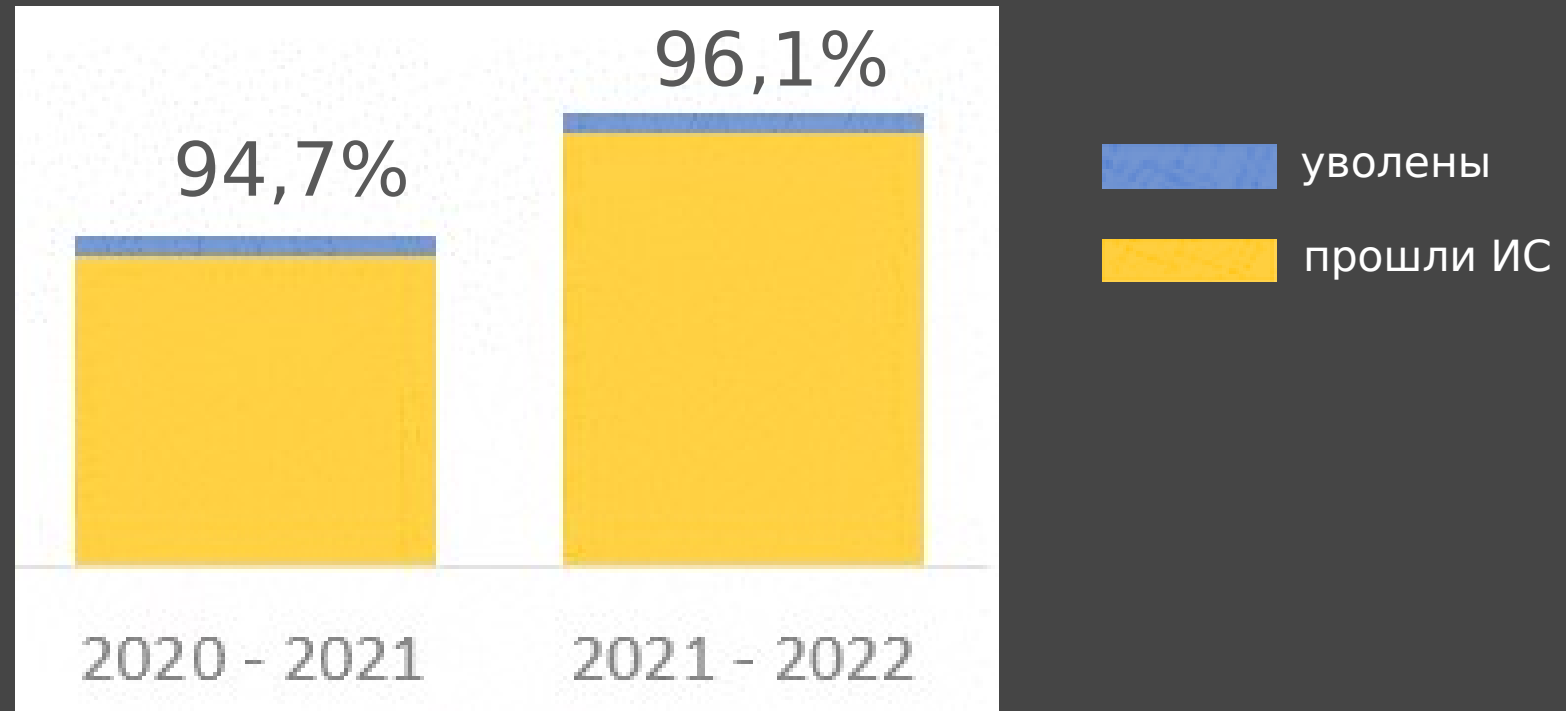
Что привлекало в нашей компании в сравнении с другой **после** внедрения профилирования



*по данным анкет кандидатов, которые отказались от нашего оффера в пользу другой компании

Улучшилось качество подбора

Прохождение исп. срока увеличилось на 1,4%



Улучшилось качество адаптации

- ▶ знаем, какие моменты требуют особой бдительности
- ▶ знаем, где поддержать, подбодрить, что обсудить
- ▶ знаем, как спланировать задачи

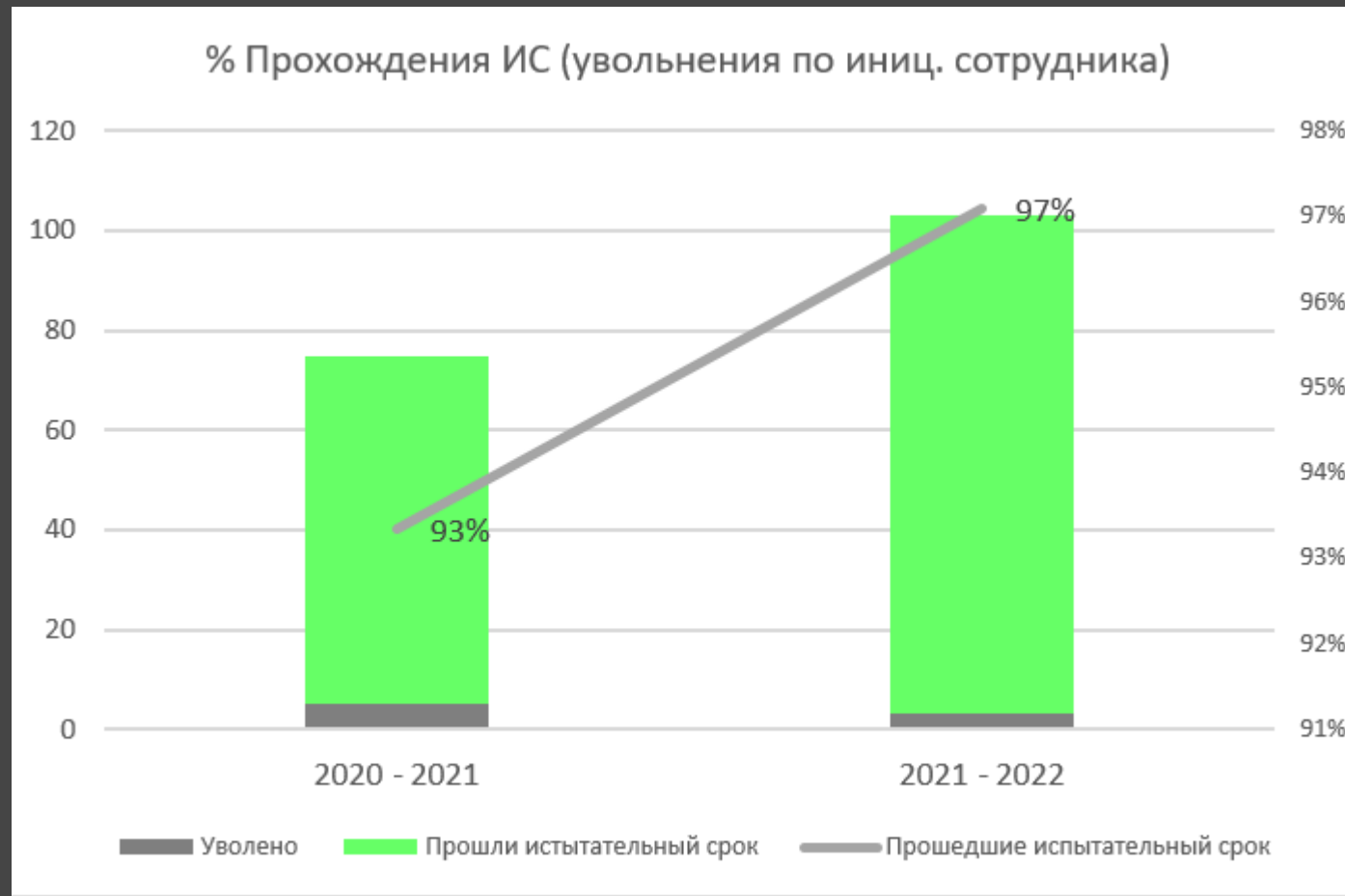


Улучшилось качество адаптации

ТОП факторов
удовлетворенности сотрудников на исп. сроке
по 10-балльной шкале

взаимоотношения с руководством	9,6
обратная связь от наставника	9,6
профессиональный уровень прямого руководителя	9,8
взаимодействие с HR-специалистом	9,9

Процент увольнений на исп. сроке по инициативе сотрудников снизился с 7% до 3%



Роль в развитии и мотивации

Заполняем повторно фидбэк по сотруднику после исп. срока

Рекрутер + Участники адаптации

наставник, руководитель, менеджер проекта

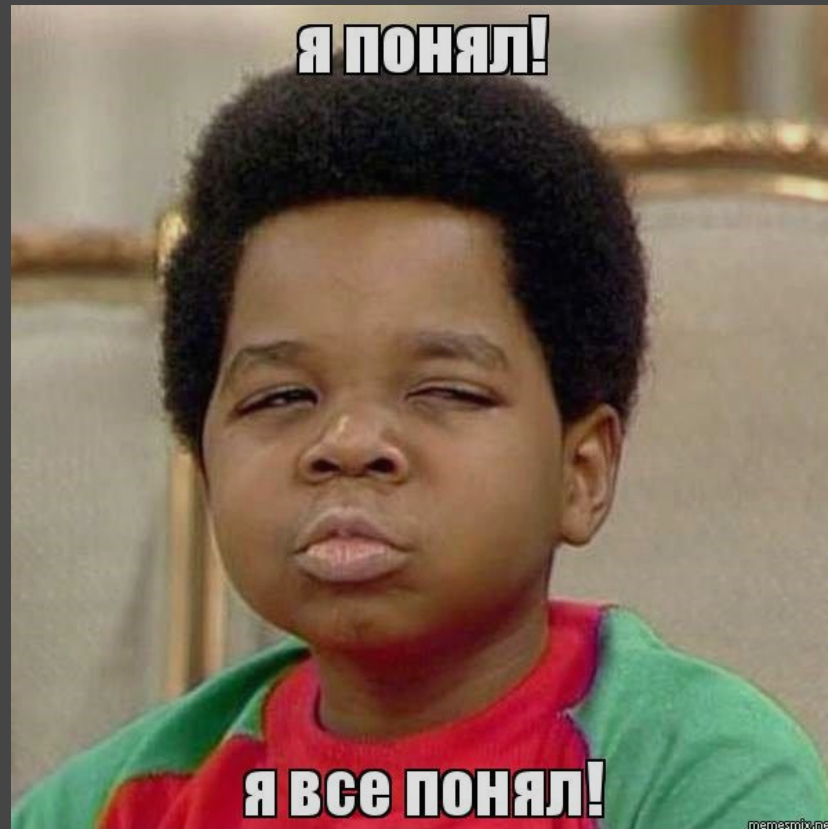


Роль в развитии и мотивации

- ▶ Делимся впечатлениями и кейсами
- ▶ Выявляем зоны роста
- ▶ Выявляем сильные стороны
- ▶ Обсуждаем мотивацию



Рекрутер может оценить свою работу



Компетенции, в которых чаще всего ошибаемся

В целом:

Способность работать в команде

Завышаем:

- ▶ Развитие
- ▶ Стрессоустойчивость
- ▶ Системное мышление
- ▶ Планирование

Занижаем:

- ▶ Гибкость
- ▶ Ответственность



Как развиваем табличку и себя ;)

«Практика интервью»

Разыгрываем собеседование, где оцениваем компетенцию, которую хотим «потренировать» и выявляем мотивацию



Что имеем

Подбор



Адаптация



Развитие и мотивация:
устные обсуждения



Что планируем

Подбор



Адаптация



Развитие и мотивация:
формирование ИПР



Оценка компетенций



Оценка эффективности



Аналитика и прогноз

Мои контакты

- ▶ телеграм: @nastya_parmatg
- ▶ почта: aekuznetsova59@mail.ru
- ▶ VK: <https://vk.com/id108541512>

