

Behaviorálny pohovor na základe kompetencií **pre lídrov a manažerov**

Vyberte si 1 až 2 kompetencie (témy) z každej oblasti, ktoré chcete na pohovore skúmať. Vyberajte podľa konkrétnej pracovnej pozície, počas prípravy.

Kompetencie sú rozdelené do troch oblastí:
Biznis - Medzil'udské - Osobné

Použite úvod do témy a pomenujte situáciu o ktorej chcete diskutovať. Žiadajte dôsledne o konkrétne príklady z osobnej, praktickej skúsenosti kandidáta. Na hlbšie sondovanie využite strategické kladenie otázok:

Strategické otvorené otázky (Povedzte mi ...; Vysvetlite mi ...; Uvedte príklad ...)

Taktické otvorené otázky (Kto...?; Čo...?; Ako...?; Kedy...?; Kde...?; Prečo...?)

Zatvorené otázky (Začínajú slovesom, odpovedať na ne sa dá len áno/nie)

Vyvarujte sa hypotetickým otázkam (Čo by ste urobil ak ...? a pod.) Odpovede na ne vám o kandidátovi neprezradia nič relevantné.

Príklady tém a otázok:

Biznis Kompetencie

Orientácia na výsledky

Podstatným aspektom tohoto pracovného miesta je túžba dosahovať kvalitné výsledky. Potrebujeme ľudí, ktorí sú radi vystavovaní náročným cieľom a doťahujú veci do konca.

1. Porozprávajte mi o situácii, keď ste stanovovali ciele pre váš tím.
 - Ako ste tieto ciele splnili?
 - Aký bol výsledok projektu?
 - Ako ste podporovali tím k výsledkom?
 - Čo ste sa z toho naučili?
2. Uvedte mi príklad situácie, keď ste museli splniť termín vo veľmi krátkom čase.
 - Čo ste robili?
 - Koho ste zapojili?
 - Aký bol výsledok?
 - Čo ste sa z toho naučili?
3. Uvedte príklad, keď ste museli urobiť riskantné rozhodnutie. Prosím, buďte špecifický.
 - Čo vás prinútilo urobiť takéto rozhodnutie?
 - Ako ste zvažovali riziká?
 - Aký bol konečný výsledok?
 - Čo ste sa z toho naučili?

Zameranie na zákazníka

Práca s interným a externým zákazníkom je pre túto pracovnú pozíciu kľúčová. Potrebujeme tu človeka, ktorý má silnú orientáciu na zákazníka.

1. Porozprávajte nám prosím o prípade, kedy ste si dali prácu navyše, aby ste uspokojili zákazníka / manažera, aby práca bola urobená správne.
 - Aké kroky ste podnikli?
 - S akými ťažkosťami ste sa stretli?
 - Ako ste zistili, že zákazník / manažér bol spokojný?
 - Čo ste sa z toho naučili?
2. Opíšte prosím prípad, keď ste museli zvládnuť problémového zákazníka
 - Prečo bol problémový?
 - Čo ste urobili?

- Aký bol výsledok?
- Čo ste sa z toho naučili?

Inovácia

Všetci sme schopní riešiť problémy, s ktorými sme sa už stretli. Potrebujeme ľudí, ktorí sú schopní efektívne riešiť problémy, inovatívnym spôsobom.

1. Povedzte mi o konkrétnom prípade, keď ste aplikovali nový prístup k riešeniu problémov.
 - Aké možné riešenia ste identifikovali?
 - Na základe čoho ste sa rozhodli?
 - Čo ste sa z toho naučili?
2. Povedzte mi o prípade, keď ste v rámci vašej funkcie zachytili príležitosť, ktorú ostatní prehliadali.
 - Čo ste s tým urobili?
 - Aká bola reakcia kolegov?
 - Čo ste sa z toho naučili?

Znalosť biznisu

Potrebujeme ľudí, ktorí sú zdatnými používateľmi biznis informácií a demonštrujú biznis zameranie pri všetkých rozhodnutiach a aktivitách, ktoré napomáhajú rozvoju biznisu.

1. Povedzte mi, čím vaša práca prispieva k plneniu celkových cieľov firmy.
 - Ktoré sú najdôležitejšie ciele ktoré musia byť splnené a prečo?
 - Aké výzvy predkladáte aby ste napomohli plneniu týchto cieľov?
 - Aké sú výhody a nevýhody tohoto vášho štýlu?
2. Povedzte mi, ako ste zmenili systém vašej práce kvôli vylepšeniu vašich výsledkov.
 - Ako ste tieto zmeny / vylepšenia urobili?
 - Prečo sa vám to zdalo vhodné?
 - Aké sú výhody a nevýhody tohoto vášho štýlu?

Manažment procesov

Ľudia u nás musia mať silné zručnosti riadenia procesov, aby boli schopní udržať projekty v časovom a rozpočtovom pláne.

1. Porozprávajte mi o niečom, čo ste v nedávnej dobe plánovali.
 - Aká to bola činnosť?
 - Koho ste do toho zapojili?
 - Aký bol výsledok?
 - Čo ste sa z toho naučili?
2. Povedzte mi o situácii, keď ste boli časovo veľmi vyťažení.
 - Ako ste sa zorganizovali, aby ste všetky požiadavky splnili?
 - Kde sa vyskytli problémy / prekážky?
 - Čo ste sa z toho naučili?
3. Povedzte mi o projekte, za ktorý ste bol nedávno zodpovedný.
 - Ako ste stanovili ciele?
 - Ako ste zaviedli procedúry?
 - Aké sú výhody a nevýhody tohoto vášho štýlu?

Medzil'udské Kompetencie

Vedenie a usmerňovanie tímu

Táto práca si vyžaduje ľudí, ktorí majú prirodzený talent a schopnosť pozitívne viesť druhých.

1. Porozprávajte mi ako riadite výkon vašich ľudí.
 - Ako im komunikujete výkonnostné ciele?
 - Ako meriate ich úspešnosť?
 - Ako to komunikujete?
 - Aké sú výhody a nevýhody tohoto vášho štýlu?

2. Povedzte o zložitej situácii ktorá vznikla vo vašom tíme.

- Aký prístup ste zaujali?
- Čo sa stalo?
- Ako ste usmernil tím?
- Čo ste sa z toho naučili?

3. Akých najkomplikovanejších zamestnancov ste riadili?

- Aký bol problém?
- Dajte mi príklad, ako ste sa s tým vysporiadali.
- Čo ste sa z toho naučili?

Vplyv na organizáciu

Toto pracovné miesto si vyžaduje človeka, ktorý je schopný vhodným a štruktúrovaným spôsobom ovplyvňovať iných, ako aj smerovanie celých tímov alebo organizačných celkov v našej spoločnosti.

1. Opíšte situáciu, keď bolo mnoho ľudí proti jednej z vašich myšlienok, o ktorej ste si mysleli, že je veľmi dobrá.

- Čo ste urobili?
- Ako reagovali?
- Prečo?
- Čo ste sa z toho naučili?

2. Uvedte mi príklad, keď váš nadriadený nesúhlasil so spôsobom, ako nazeráte na danú vec.

- Čo ste urobili?
- Aký bol výsledok?
- Čo ste sa z toho naučili?

Tím spirit

Základným aspektom tejto role je to, že budete členom tímu, ktorého úspech závisí od vzájomnej spolupráce.

1. Porozprávajte mi, ako ste prispeli k najúspešnejšiemu projektu, na ktorom ste sa zúčastnili.

- Čo ste urobili aby ste tímu napomohol?
- Ako ste spokojný s výsledkami vášho tímu?
- Čo ste sa z toho naučili?

2. Povedzte mi o konkrétnom prípade, keď bol člen vášho tímu neprávom kritizovaný.

- Čo sa stalo?
- Čo bolo nefér?
- Čo ste urobili?
- Čo ste sa z toho naučili?

3. S akými typmi ľudí máte problém spolupracovať?

Rozvoj iných ľudí

V tejto funkcii je dôležité, aby človek rád pomáhal a podporoval ostatných k nadobúdaniu nových schopností a zručností a poskytoval spätnú väzbu.

1. Porozprávajte mi o situácii, keď ste si uvedomili, že člen vášho tímu má problém s výkonnosťou.

- Ako ste to zistili?
- Čo ste urobili?
- Aký bol výsledok?
- Čo ste sa z toho naučili?

2. Uvedte príklad situácie, keď ste potrebovali vyzvať niekoho, aby prekročil hranice svojho bežného výkonu.

- Ako ste postupovali?
- Ako to dopadlo?
- Čo ste sa z toho naučili?

3. Ako často ste si sadli so svojimi podriadenými a zisťovali ich kariérne aspirácie?

- Ako ste postupovali?

- Aký to malo dopad na danú osobu?
- Aké sú výhody a nevýhody tohoto vášho štýlu?

Komunikačné zručnosti

Je dôležité vychádzať s rôznymi druhmi ľudí pomocou jasnej a plynulej komunikácie.

1. Opíšte prosím nedávnu situáciu, keď ste museli prezentovať pred skupinou ľudí.

- Ako ste sa pripravili?
- Ako to prebehlo?
- Ako ste získali spätnú väzbu?
- Aké sú výhody a nevýhody tohoto vášho štýlu?

2. Povedzte mi, ako komunikuje váš tím?

- Čo ste podnikli pre zlepšenie?
- Ako sa to vyvíjalo a ako to dopadlo?
- Čo ste sa z toho naučili?

Osobné Kompetencie

Čestnosť a dôvera

Potrebuje ľudí, ktorí komunikujú a konajú čestne.

1. Každý z nás musel urobiť nepopulárne rozhodnutie. Porozprávajte mi o prípade, keď ste ho museli urobiť vy.

- Aké boli dôvody?
- Ako ste to vyriešili?
- Čo ste sa z toho naučili?

2. Povedzte mi o poslednej situácii, keď ste boli postavený pred etickú alebo morálnu dilemu.

- Ako ste ju vyriešili?
- Čo ste sa z toho naučili?

3. Ktoré hodnoty považujete v práci za dôležité?

- Prečo práve tieto?

Flexibilita

Táto pracovná pozícia si vyžaduje ľudí, ktorí sa cítia pohodlne v prostredí, v ktorom sa môžu meniť priority a podmienky.

1. Uveďte mi príklad, keď ste museli riešiť niečo úplne neočakávané.

- Ako ste reagovali?
- Čo ste sa z toho naučili?

2. Porozprávajte mi o situácii, keď ste sa simultánne zúčastnili niekoľkých projektov.

- Ako ste postupovali?
- Aký bol výsledok?
- Aké sú výhody a nevýhody tohoto vášho štýlu?

Osobný rozvoj

Potrebuje ľudí, ktorí neustále vyhľadávajú príležitosti rozvoja a udržiavajú krok s rýchlo sa meniacim prostredím.

1. Povedzte, ako ste sa pripravovali na tento pohovor?

- Popíšte kroky ako ste postupovali.
- Aké sú výhody a nevýhody tohoto vášho štýlu?

2. Povedzte mi ako často vyhľadáвате spätnú väzbu.

- Od koho?
- Ako sa vyrovnávate s negatívnou spätnou väzbou?

- Aké sú výhody a nevýhody tohoto vášho štýlu?

Riešenie zložitých situácií

Potrebujeme človeka, ktorý pod stresom a tlakom pracuje konštruktívne a vyrovnane.

1. Popíšte situáciu, keď ste museli pracovať pod veľmi prísnymi deadlineami a množstvom stresu.

- Ako ste reagoval?
- Aké sú výhody a nevýhody tohoto vášho štýlu?

2. Opíšte mi situáciu, keď vám dal váš nadriadený veľmi negatívnu spätnú väzbu na váš výkon.

- Ako ste sa s tým vyrovnali?
- Čo ste urobili pre nápravu?
- Čo ste sa z toho naučili?

(Ak kandidát neodpovedá, podporte otázku týmto: Popíšte situáciu keď vás váš nadriadený kritizoval, alebo vám radil robiť niečo iným spôsobom. Ako ste to zvládli?)

Vytvoril Emil Čížinský Personálny konzultant www.emilcizinsky.sk