

O co chodzi w rozmowach kwalifikacyjnych?

część III
Umiejętności przywódcze

Sylwia Korycka – Fortuna
Dagmara Kanik



Krajowe Centrum Euroguidance

- Europejska społeczność praktyków poradnictwa zawodowego przez całe życie
- Inspiracja, narzędzia pracy z klientem, badania i informacje o europejskim rynku pracy
- Konferencje, seminaria, szkolenia i wizyty studyjne związane z poradnictwem zawodowym



O co chodzi w rozmowach kwalifikacyjnych cykl webinarów

03/10 g. 14:00 - Umiejętności adaptacyjne i odporność na stres

04/10 g. 14:00 - Współpraca i komunikacja

17/10 g. 14:00 - Umiejętności przywódcze

21/10 g. 14:00 - Motywacja i system wartości





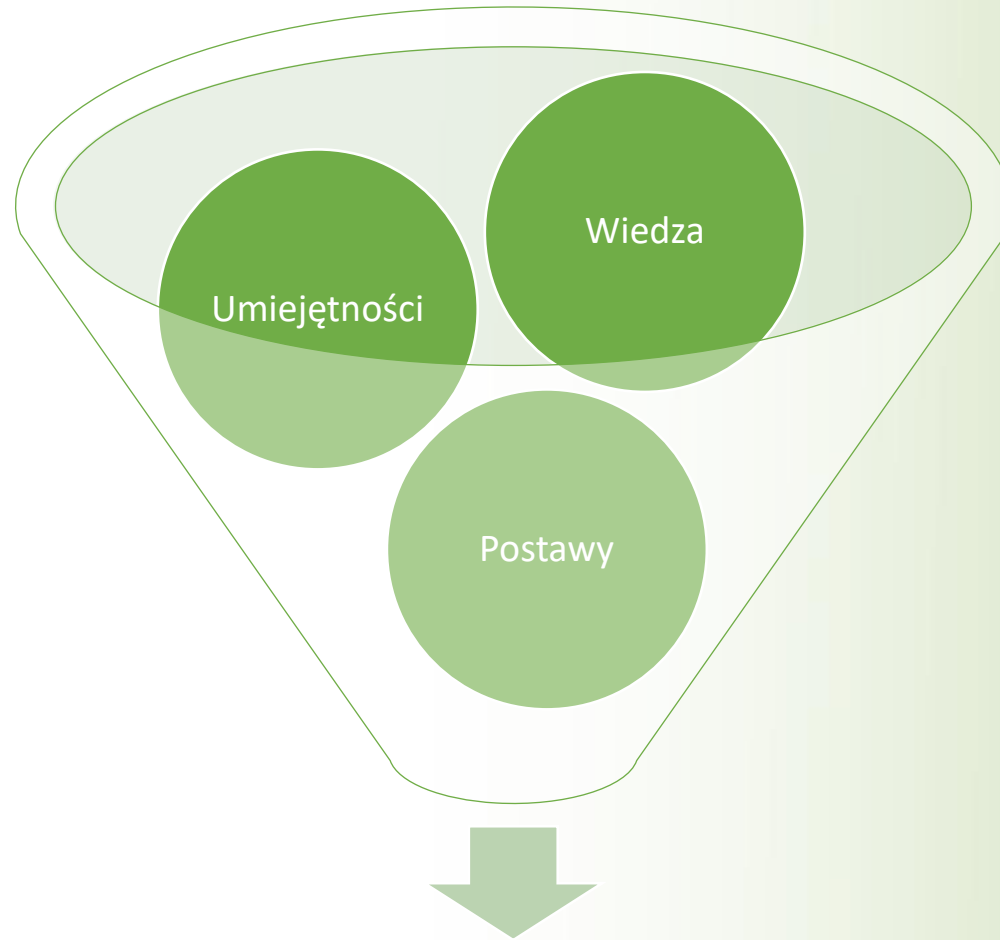
Agenda

- Cel rozmowy kwalifikacyjnej
- Modele przywódcze
- Wywiad behawioralny
- Przykłady dobrych/ złych odpowiedzi
- Inne sposoby weryfikacji umiejętności umiejętności przywódczych
- Kiedy sprawdza się umiejętności przywódcze?

Cel rozmowy kwalifikacyjnej

- Rozmowa kwalifikacyjna to **obowiązkowy**, ważny etap procesu rekrutacyjnego
- Nie ma pracodawcy, który zrezygnowałby z tego etapu rekrutacji
- Podczas rozmowy bardzo wiele **zależy od kandydata**
- Celem jest ocena **dopasowania** kandydata **do profilu** stanowiska/firmy/zakresu obowiązków
- Organizacje tworzą w tym celu **model kompetencyjny** stanowiska

Składowe modelu kompetencyjnego



Model kompetencyjny

Kiedy najczęściej (w jakich sytuacjach) Wasi Klienci przygotowują się na weryfikacje umiejętności przywódczych?

Definicja

Szukasz pracownika, który
ma umiejętności
przywódcze?

Czyli szukasz
kogoś, kto potrafi
.....?

Kierowanie a przewodzenie

| | KIEROWNICY | PRZYWÓDCY |
|---------------------------|--|--|
| ZADANIA | Planują budżet | Wyznaczają kierunek |
| | Szczegółowe plany i harmonogramy | Rozwijają wizję |
| | Alokują zasoby | Opracowują strategie prowadzące do wizji |
| | Wiedza i doświadczenie | Kreatywność i odpowiedzialność |
| | UTRZYMUJĄ STABILNOŚĆ | WDRAŻAJĄ ZMIANĘ |
| ZARZĄDZANIE LUDŹMI | Kontrolują | Motywują i inspirują |
| | Monitorują szczegółowe rezultaty pracy | Inspirują do przekraczania granic |
| | Identyfikują odchylenia | Skupiają się na zwykłych oraz głębszych potrzebach |
| | Delegują odpowiedzialności | Sprawiają, że ludzie biorą odpowiedzialność |
| | Monitorują i wdrażają | Wspierają |
| ZASOBY ludzkie | Zasoby LUDZKIE | |

Model przywództwa sytuacyjnego K. Blancharda

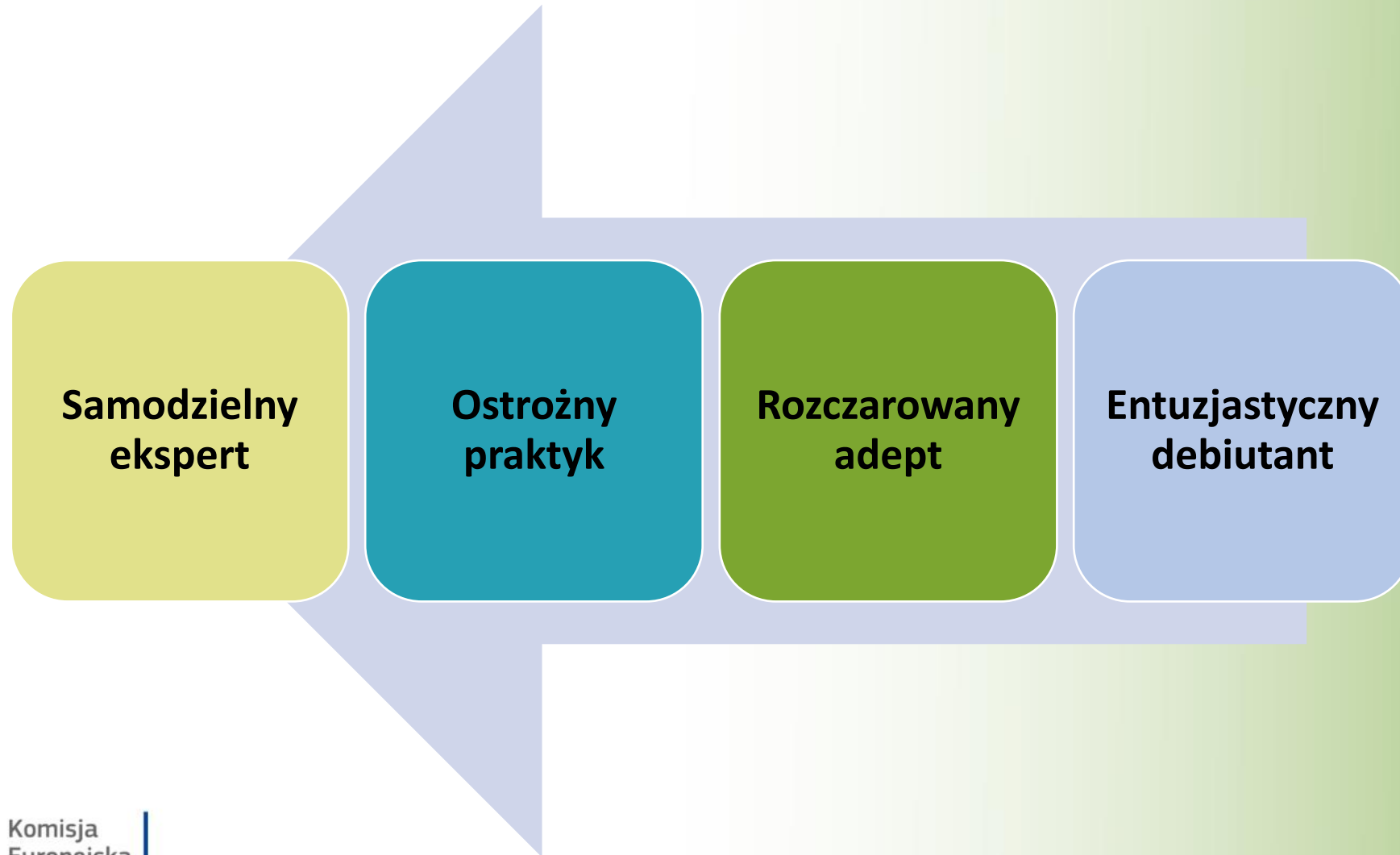
- Różne style kierowania sprawdzają się w różnych sytuacjach.
- Najskuteczniejszy styl przywództwa zależy od **dojrzałości** podwładnych.

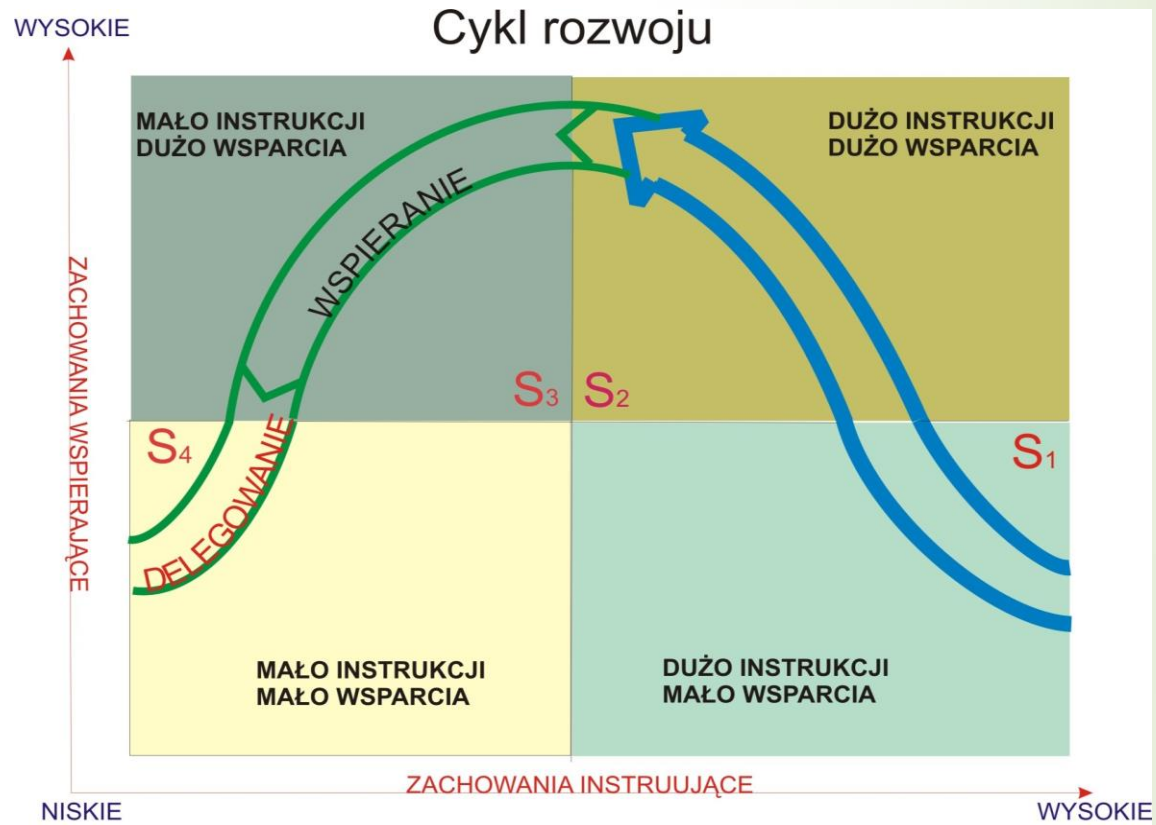


Stopień dojrzałości zespołu pracowniczego

- Poziom kompetencji, kwalifikacje zawodowe, doświadczenie i umiejętności
- Zaangażowanie w zadanie i związana z tym chęć brania odpowiedzialności za realizację zadań
- Etap rozwoju, na którym pracownicy znajdują się jako zespół współpracujących ze sobą ludzi

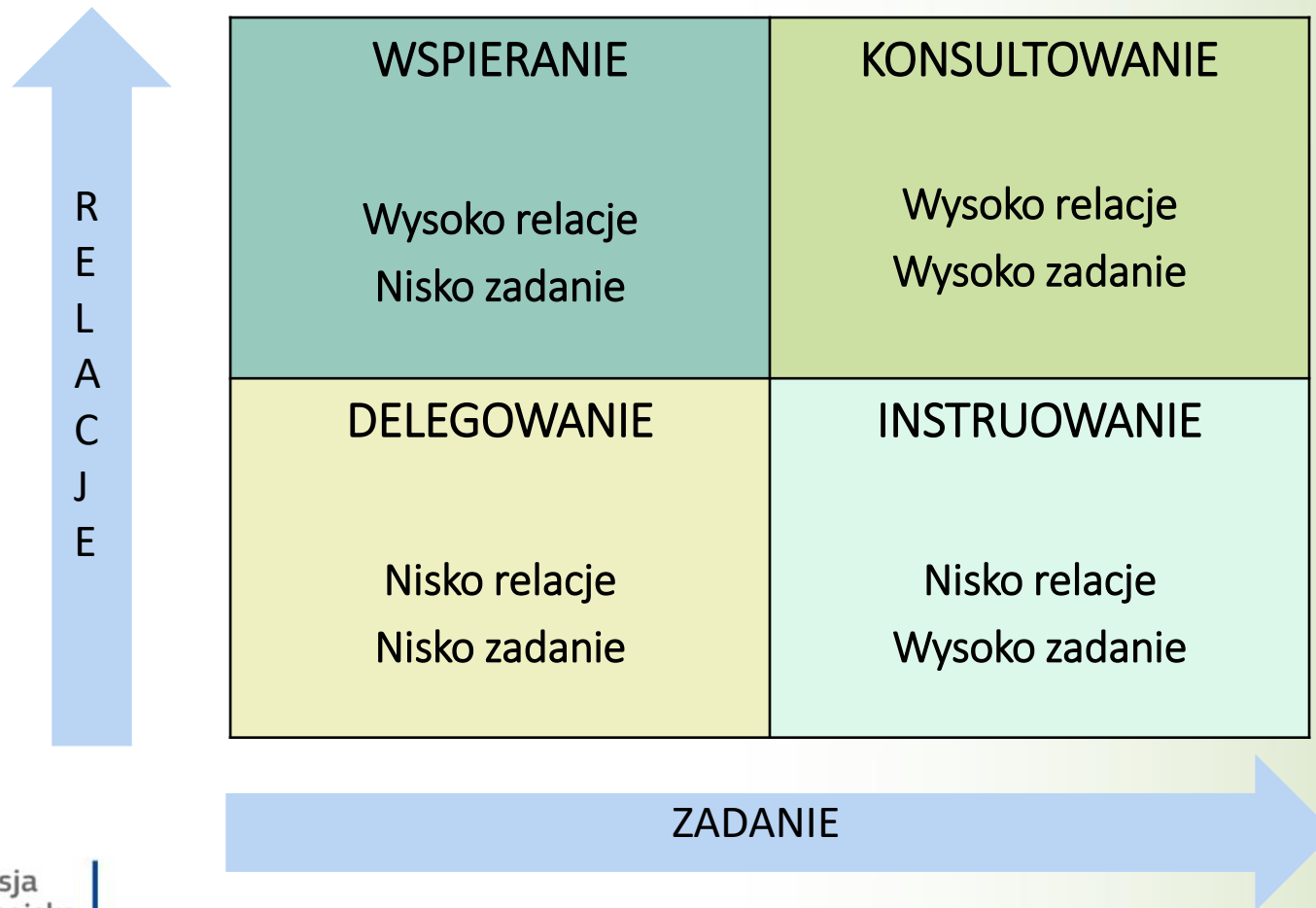
Etapy rozwoju pracownika





Etap rozwoju pracownika

Cztery podstawowe style zarządzania



Team Diagnostic Model



Kompetencje a zachowania

Kompetencje kierownicze:

- dobrze radzi sobie z wyzwaniami
- utrzymuje stabilność w zespole – monitoruje i kontroluje
- pilnuje harmonogramów, organizuje pracę
- potrafi działać pod presją
- sprawnie podejmuje decyzję
- szuka rozwiązań zamiast skupiać się na problemach

Kompetencje a zachowania

Kompetencje przywódcze:

- jest świadomy wpływu jaki wywiera na ludzi
- potrafi zarządzić kryzysem w zespole
- dostrzega zespołowość - umie doceniać i promować pracowników
- jest ambasadorem zmiany
- znajduje kompromis między nastawieniem na cel i na ludzi
- motywuje, rozwija, wspiera

Wywiad behawioralny

- Wywiad behawioralny **utrudnia** udzielanie **odpowiedzi niezgodnych z prawdą**
- Na podstawie typowej rozmowy kwalifikacyjnej można przewidzieć 10% zachowań pracowników, a z **wywiadów behawioralnych** wywnioskować **ponad 50%**

Wywiad behawioralny

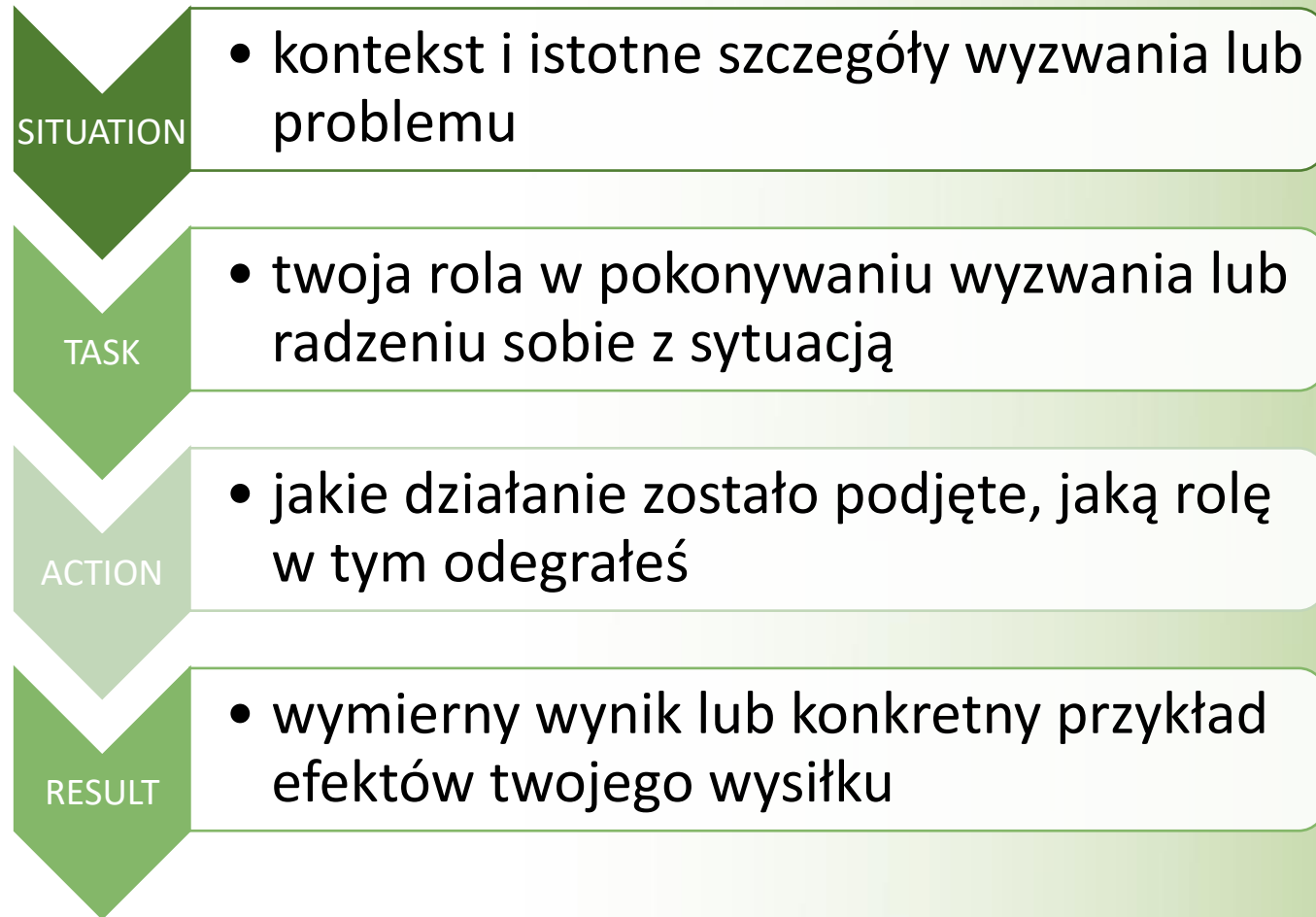
Pytania behawioralne to pytania dotyczące tego w jaki sposób zachowaliśmy się w danej sytuacji, jak ona wyglądała i jaki był rezultat naszych działań.

Na podstawie opisu zachowania z przeszłości rekruter wnioskuje jak zachowamy się w przyszłości.

Zwykle zaczynają się od słów :

„ Proszę opowiedzieć o sytuacji, w której....”

Model odpowiedzi STAR



Przykłady pytań behawioralnych

- Opowiedz o sytuacji, kiedy przyczyniłeś się do osiągnięcia celu przez grupę, której byłeś liderem.
- Opowiedz o sytuacji w której Twój wpływ zadecydował o efektywności zespołu, którego byłaś członkinią.
- Opowiedz o sytuacji, która najlepiej opisuje Twój styl leaderski.
- Opowiedz o sytuacji, którą wspominasz jako najtrudniejsze zadanie leaderskie.

Przykłady odpowiedzi sytuacyjnych

1. Moim największym sukcesem leaderskim była sytuacja zespołowa przed Bożym Narodzeniem. Ludzie byli bardzo zapracowani, w dużym napięciu, mieliśmy kłopot z realizacją planu rocznego. Kiedy poruszałem temat spotkania świątecznego to nikt nie chciał o tym słuchać. Ludzie czasem nie wiedzą że potrzebują pobyć razem. Ale ja to wiem jako lider, że relacje są ważne. Więc zapowiedziałem im na piątek pracę po godzinach żeby nadgonić plan. I zrobiłem im taką niespodziankę, że czekała na nich kolacja świąteczna z winem i prezentami zamiast pracy. Udało mi się to tak zorganizować że mimo oporu jednak był czas żeby razem poświątować. Byłem bardzo zadowolony, że zrobiłem zespołowi taką niespodziankę. I chyba to w ogóle polepszyło nastroje bo przestali do mnie tak dużo przychodzić z problemami i narzekaniem.



euro | guidance

Przykłady odpowiedzi sytuacyjnych

2. Najtrudniejsza sytuacja leaderska z jaką się mierzyłem to był konflikt w zespole. Mieliśmy nowego członka zespołu , który po 3-4 tygodniach zaczął przychodzić do mnie skarżąc się, że mu starsi pracownicy dokuczają. I tak co 2 dni biegał i na kogoś skarżył. Nie bardzo mi się chciało wierzyć bo znam chłopaków od lat, a ten mi się wydał od razu jakiś przewrażliwiony ale myślę – dobra – zrobimy konfrontację. Więc zebrałem wszystkich i mówię, że tu mam skargi na nieodpowiednie zachowanie wobec kolegi i proszę o wyjaśnienia. Tak jak sądziłem chłopaki zgodnie powiedzieli, że nic nie miało takiego miejsca, że ten nowy o wszystko się obraża od razu, że nie można przy nim zażartować nawet i że może niech on się zastanowi czy się nadaje do pracy na produkcji. Powiedziałem mu więc, że ja wierzę chłopakom bo ich długo znam i nie mogę pozwolić na oczernianie i że tu pracują dorośli ludzie, którzy takie rzeczy załatwiają między sobą a nie biegają na skargę jak w przedszkolu. Mieliśmy rację, że się ten nowy nie nadawał bo się zwolnił w następnym tygodniu. I dobrze, że od razu to się okazało i że nie pozwoliłem, że by psuł mi reputację zespołu .



euro|guidance

Przykłady odpowiedzi sytuacyjnych

3. Najtrudniejsza sytuacja leaderska była wtedy, kiedy równoległy zespół popełnił błąd wskutek którego trzeba było całe zamówienie dla Klienta robić jeszcze raz. To oznaczało dla mojego zespołu 5 dni nadgodzin bez dodatkowej płacy. Pamiętam, że długo zastanawiałem się jak do tego podejść. Nie chciałem przerzucać odpowiedzialności na ten drugi zespół, bo będziemy przecież dalej współpracować. Wiedziałem, że niektórzy moi ludzie mają małe dzieci i nadgodziny to jest dla nich naprawdę duże wyzwanie. Postawiłem na otwartość. Zrobiłem spotkanie. Powiedziałem co się stało, że tamci tego celowo przecież nie zrobili i nam się też może kiedyś zdarzyć. Powiedziałem jakie widzę opcje podziału pracy i spytałem jakie oni widzą rozwiązania i czy możemy się jakoś podzielić tą robotą, żeby to było jak najmniej uciążliwe dla nich. Zadeklarowałem, że ja też zostanę po godzinach przez ten tydzień i pomogę. Byłem naprawdę poruszony jak szybko ustalili między sobą grafik prac, jak sprawnie i bez żadnych żali i „jęków” ogarnęliśmy temat. A ostatniego dnia sami zaproponowali żebyśmy poszli na wspólną kolację z okazji zostania „najlepiej sprzątającym zespołem w firmie” 😊 Ludzie się jakoś zżyli nawet przy tej akcji. Do dziś to wspominają.

Symulacje

- Dyskusje grupowe (zadanie – wypracować wspólne stanowisko)
- Zadania grupowe do wykonania (zadanie – skonstruować coś, rozwiązać jakieś zadanie)
- Rozmowa leaderska – symulacja np. :
 - *Twój pracownik ostatnio bardzo pogorszył swoje wyniki. Zaprosiłeś go na rozmowę.*
 - *Twój pracownik realizuje swoje zadania ale codziennie bardzo narzeka na firmę, pracę i opowiada o tym, że „tak się nie da pracować”*

Inne sposoby weryfikacji umiejętności przywódczych

- Testy psychologiczne:
 - FRIS – typu Disc
 - Kotwice Scheina,
 - Analiza Zachowań Kierowniczych Blancharda

-

-

Zadania typu „Plan działania”

10 minut – przeczytaj opis / 5 minut zaprezentuj

Jesteś pracownikiem firmy X zajmującej się sprzedażą 123.

Jesteś liderem 6 osobowego zespołu. Właśnie się dowiedziałeś, że Twój najbardziej efektywny sprzedawca Andrzej uległ wypadkowi i przebywa w szpitalu. Nie wiadomo czy do końca roku wróci do pracy. Skoro Andrzej nie zrealizuje swojego planu sprzedaży to zagrożona jest realizacja planu przez cały zespół. A jeśli cały zespół nie osiągnie założonej wysokości sprzedaży to każdy członek zespołu straci 30 procent premii. To bardzo dużo.

Za 10 minut masz spotkanie z zespołem.

„In Basket”

- Jesteś menedżerem odpowiedzialnym za proces wdrażania projektów i koordynowanie zespołu projektowego podlegającego bezpośrednio Tobie. Ze względu na wielkość firmy i atrakcyjne wynagrodzenie masz jednak znacznie więcej obowiązków.
- Oto lista zadań do wykonania w dniu dzisiejszym. Uporządkuj je i zaplanuj pracę na dziś. Pracujesz od 9.00 do 18.00 z półgodzinną przerwą na obiad. Wyjazd z firmy do centrum miasta zajmuje Ci 15 minut.

„In Basket”

- Odwiedzić klienta firmy x o 13.00 – 0,5 g
- Wysłać maile – 15 min
- Umówione spotkanie w Banku o 14.00 – 20 min
- Zadzwoić do klienta i załatwić reklamacje – 15 min
- 12.30 trzeba odebrać przesyłkę z firmy R z dworca
- Spotkanie w firmie ITI – godzina do ustalenia – 0,5 g
- Napisać i rozesłać ofertę szkoleń dla działu IT – 15 min
- Wypełnić do 11.00 zamówienia od klientów z wczoraj – 1,5 g
- Przygotować ofertę przetargową dla firmy LOL – 2 g
- Odebrać garnitur z pralni – 15 min
- Dokończyć raport ze spotkania z szefem – 15 min
- Kupić bilety do kina na wieczorny seans – 10 min
- Zamówić kuriera i wysłać upominki dla klientów - 0,5 g
- 17.30 umówione spotkanie z szefem na którym masz przedstawić raport
- 5 spotkań z klientami – każde 25 minut (godzina do ustalenia)

Zadania „Co Pan/i myśli”

- Kto jest liderem, który jest dla Pana/i wzorem/ inspiracją?
Co konkretnie w działaniach tej osoby podoba się Panu/ i?
- Gdyby miał Pan/i ze swojego zespołu rekomendować kogoś na stanowisko liderekie – jakie kryteria będzie Pan/i brał/a pod uwagę?

Kiedy dla pracodawcy ważne są umiejętności kierownicze

- sprawne organizowanie pracy własnej
- zarządzanie oraz planowanie zadań podwładnych
- rozumienie zasad i procesów panujących w firmie
- szybkie podejmowanie decyzji
- kontrola i monitoring pracy i produktywności
- wdrażanie rozwiązań/procesów/procedur

Jakie stanowiska wymagają umiejętności kierowniczych

- Manager/Kierownik/Koordynator
- Prowadzenie/zarządzanie projektem
- Account Manager
- Freelancer – wykonawca
- Praca zdalna/hybrydowa

Przykłady sformułowań wymagań kierowniczych w ogłoszeniach o pracę

- planowanie i organizowanie pracy zespołu...
- odpowiedzialność za realizację procesów...
- zapewnienie standardów obsługi...
- samodzielność w działaniu...
- nadzorowanie...
- wdrażanie....
- wynagrodzenie za efektywność....
- asertywność...

Kiedy dla pracodawcy ważne są umiejętności przywódcze

- myślenie strategiczne – wizja/ plan/ strategia wykraczające poza poziom zespołu
- dostrzeganie talentów
- budowanie motywacji i zaangażowania
- branie odpowiedzialności
- wyznaczanie priorytetów
- wdrażanie zmiany

Jakie stanowiska wymagają umiejętności przywódczych

- Lider.....
- Manager zmiany (cyfrowej, strategicznej...
- Odpowiedzialność zespołowa
- Prowadzenie własnej firmy/działalności
-

Przykłady sformułowań wymagań przywódczych w ogłoszeniach o pracę

- Skuteczne przywództwo...
- Myślenie strategiczne....
- Rozwijanie.... ludzi/projektów/produktów
- Motywowanie zespołu....
- Wprowadzanie zmian/optymalizacja procesów.....
- Proaktywność.....

Brak doświadczeń kierowniczych/ przywódczych

- aktywności na uczelniach
- wolontariaty, staże
- przykłady z życia prywatnego
- plany na przyszłość
- zainteresowania
- edukacja (kursy, szkolenia)

Historie z potencjałem 😊

- W liceum zabroniono świętować „dzień maturzysty” przebraniami. Namówiłam więc całą klasę, żeby przyszła w tym dniu na „biało- granatowo” i chodziła po korytarzu parami. (.....)
- Mojej koleżance z klasy zachorował brat. Zorganizowałam zbiórkę w całej szkole... (...)
- Koledzy w zespole naśmiewali się z jednego chłopaka. Zareagowałam. Powiedziałem że jesteśmy zespołem i tak się nie robi w zespole bo jak sobie nie będziemy ufać to nigdy nie będziemy wygrywać. I jak my sobie będziemy wytykać słabości to inni też będą robić to samo.
- Uważali nas za najgorszą klasę. I jak dyrektorka tak o nas raz powiedziała na akademii to skrzyknąłem wszystkich i na następnych uroczystościach wyszliśmy bez zapowiedzi na środek całą klasą i daliśmy super koncert hip hopowy z naszymi tekstami o szkole. Wszyscy nam gratulowali.

Rekomendacje do pracy z Klientami

- przygotowanie do rozmowy nie służy „oszukiwaniu systemu”
- polega na podkreśleniu mocnych stron kandydata i budowaniu odpowiedzi na pytania w oparciu o nie
- gdy próbujemy „oszukać system” wszyscy na tym tracą
- celem rozmowy jest budowanie partnerstwa

Podsumowanie

przeanalizuj
wymagania w
ofercie pracy
oraz profil
pracodawcy

wejdź w buty
rekrutera

odtwórz model
kompetencyjny
na dane
stanowisko

przygotuj
adekwatne
pytania

znajdź pasujące
kompetencje
wynikające z
doświadczenia

ćwicz
odpowiedzi w
modelu STAR

**BĄDŹ
AUTENTYCZNY**

Q&A

Dziękujemy za zaufanie!

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdEcKyQjZ89nUmFEk1_37vT_ZO26mPOZKbwBWNEOxZWaLjM5w/viewform