



Правительство  
Санкт-Петербурга

ГАЗОРАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ  
**ПЕТЕРБУРГГАЗ**

**«Метод  
исследовательского  
интервью для  
формирования кадрового  
резерва компании»**

## Актуальность проекта

продиктована необходимостью провести оценку большого количества сотрудников, отобрать кандидатов на должности младшего и среднего управленческого звена для формирования кадрового резерва.



Какие компетенции оцениваются:

- Компетенция «Безопасное поведение», т.е. каким образом руководитель регулирует собственное безопасное рабочее поведение, принимает решения с соблюдением правил безопасности абонентов компании, рабочего персонала и транслирует эти правила на коллектив.
- Компетенция «Соблюдение нормативов и правил».
- Компетенция «Управление коллективом» через присущие ему моральные установки и трансляция этих установок на коллектив.
- Компетенция «Мотивация подчиненных и самомотивация» через изучение ведущих мотиваторов и демотиваторов, что является катализатором достижения производственных результатов.

## Цель проекта:

**Подцель 1** -  
формирование  
оперативного  
(«работающего»)  
кадрового резерва  
компании

Оценка корреляции  
**профессионально-  
важных личностных  
качеств (ПВК) с  
выраженностью  
управленческих  
компетенций и  
эффективностью их  
рабочего  
применения**

**Подцель 3** -  
формирование  
перспективного  
кадрового резерва  
компании, из числа  
сотрудников, HiPo

**Подцель 2** – формирование  
эффективного рабочего  
поведения не только самого  
резервиста, но и остального  
коллектива



## Специфика метода:

Интервью – это беседа с исследовательской задачей

Интервью – это совместно сконструированный диалог



### Сфера применения:

- Изучение личностных компетенций (ПВК) сотрудника, его мотивации и мотиваторов, восприятия жизни.
- Влияние личностных компетенций на рабочее поведение.
- Получение подробных качественных данных о ЗУНах сотрудников на ключевых управленческих позициях.
- Углубление в тему профессиональных и личностных компетенций ключевых сотрудников.

### Фундаментальная концепция метода:

- Опрос (беседа) только тех сотрудников, кто обладает необходимым экспертным опытом (целевая выборка) и вовлечен в специфику рабочих задач.
- Глубинное интервью помогает добрать недостающие данные.
- Проведение интервьюирования тех, на чьи должности мы формируем будущий кадровый резерв. Т.к. они информированы о проблемных ситуациях, непосредственно включены в решение актуальных задач. Это позволяет верифицировать «предмет» будущего исследования и адекватно формулировать вопросы для последующей беседы с кандидатами в кадровый резерв.

## Применяемые формы и типы интервью:

Тип интервью:	Биографическое интервью	Гайд-интервью	Интервью по компетенциям	Метод оценки черт
<b>Общая задача метода</b>	Сбор достоверной, проверенной, документально заверенной объективной информации о кандидате	Конструирование логики беседы и проективных заданий, позволяющих получить релевантные (актуальные) данные об опыте кандидата	Изучение реального опыта кандидата, чтобы спрогнозировать его будущее рабочее поведение	Проранжировать наиболее выраженные деловые и личностные качества (черты) кандидата
<b>Основные элементы метода</b>	Беседа по всему жизненному и рабочему пути кандидата	Вопросы, разделенные по темам обсуждения, логически связанные	Вопросы–примеры, которые являются чёткими индикаторами для оценки определенных компетенций	Список черт личности, которыми должен обладать кандидат на должность
<b>Типичная форма</b>	Структурированная беседа по определенным темам, поэтапно	Свободная структурированная беседа, детализация по темам, заданиям	Структурированная форма, 2-3 примера с описанием ситуации, соответствующей определенной компетенции	Чёткая форма с набором индивидуально - психологических особенностей, которыми должен обладать кандидат на должность
<b>Практическая польза</b>	Получение достоверной информации, так как другое название данного метода - «фактологическое интервью»	Четкость сценария с разделением по темам, легко делать выводы по ключевым ответам	Оценка только реального опыта кандидата	Оцениваются те черты, которые в наибольшей степени коррелируют с эффективным рабочим поведением на должности

## Каркас для контекстуализации (пример):

### **Особенности метода:**

- Индивидуальное интервью с комбинированием открытых / закрытых вопросов, баланса «мягкости» и «жесткости».
- Разведывательное исследование.
- Кандидат – носитель экспертного опыта (профессионал).
- Происходит в контексте жизни кандидата.
- Обозначены 3-5 главных направлений и вопросов, которые надо обсудить внутри каждой темы.
- Вопросы к каждой роли, комфортное обсуждение для каждого.

### **Пример по тематике (что можно изучать):**

- Установки.
- Стратегии.
- Опыт.
- Привычки.

### **Аспекты интервью, структура:**

Вопросы и задания позволяют получить чёткий и актуальный ответ.

Интервью обеспечивает плавные переходы между темами.

Некоторые вопросы в конце интервью носят рефлексивный характер и дают участнику возможность поделиться заключительными комментариями.

Способствует интенсивной коммуникации.

### **Вопросы и высказывания:**

Вопросы и высказывания не содержат стилистических и орфографических ошибок.

Каждый вопрос задается единожды и по отдельности.

Большинство вопросов нацелены на описание опыта и ощущений.

Вопросы задаются в неосуждающей манере.

Все вопросы необходимы.

Все вопросы чётко сформулированы.

### **Понимание:**

Вопросы и высказывания не содержат академических выражений.

Вопросы и высказывания легки для понимания/ восприятия.

### **Особенности коммуникации:**

Обсуждение и высказывание своего мнения, опыта, расширенные возможности

### **Предмет обсуждения:**

- Опыт, установки, мотивы, практики, темы.
- Процессы, явления, находящиеся в профессиональной области.

## Логика применения:

Индуктивная  
(т.е. от частного к общему)

Дедуктивная  
(т.е. от общего к частному)

Вступление. Правила интервью:

- Давайте поговорим о ситуациях, когда Вам требуется помощь. Что за ситуации? Как Вы обычно себя ведете в таких ситуациях? К кому или чему обращаетесь?
- Давайте попробуем перечислить самые разные ситуации, когда Вам нужна была помощь. Перечислите их пожалуйста. Чем они отличаются друг от друга?
- К кому Вы никогда не обратитесь за помощью? Почему?
- Обращаются ли к вам люди за помощью? В каких случаях? Кто? Как Вы реагируете? Почему?

Каркас:

- Тема №1 – «широкая» тема, её контекстуализация.
- Тема №2 – центральная тема, обсуждение.
- Тема №3 – резюмирующая, проективные вопросы, сенситивные вопросы, ключевое резюме.



## Логика метода:

- Сценарий бесед и логика обсуждения по теме.
- Позволяет «разложить» исследовательский вопрос на темы, чтобы получить искомый ответ.

### Общие рекомендации метода:

- Развивать логику вопросов **от простого** (общего, контекстуального, рационального) к **более сложному** (конкретному, фокусированному, эмоциональному).
- Выстроить **логику тематических переходов**.
- Внутри каждой новой **крупной темы** максимально «открыть» **вводный вопрос в тему** и далее задавать **уточняющие вопросы**.
- Раскрывать познавательный резерв **проективных методик** (mapping, ментальные карты, неоконченные предложения).

Вывод: «исследовательское интервью», как практический метод оказалось более значимым для принятия решения о включении в кадровый резерв, чем тестирование и оценка методом 360 градусов.





## Вариант схемы кадрового резерва компании:

### Кадровый резерв ГРО «ПетербургГаз»

*Оперативный резерв*

*Перспективный резерв*

*Готовность специалиста 1-3 года*

*Сроки готовности специалиста > 5 лет*

*на высшие  
управленческие  
должности:*



*на должность:  
**Начальник  
управления***



## Проведенная работа в цифрах:

✓ Проведено всего 700 интервью для оценки сотрудников в кадровый резерв, 298 интервью в 2019г и 402 интервью в 2020г;

✓ Из них для:

		2019г	2020г
Младшее управленческое звено	75%	228 человек	299 человек
Среднее управленческое звено	20%	58 человек	84 человек
Высшее управленческое звено	5%	12 человек	19 человек

✓ По результатам интервью в кадровый резерв на настоящий момент включен 162 сотрудника

