

- 选拔
- 发展
- 领导

基础

候选人筛选的深度解决方案

被评估人：Kelly Warren

身份识别：HA165071

日期：2014-06-02

职位：Account Executive





简介

本报告是Kelly Warren的录用前评估报告。报告分为不同部分，分别说明如下。

第一部分：图解报告

Hogan性格库 (HPI)图解报告

本部分为候选人的Hogan性格库 (HPI)图解报告。HPI评估人的七大类对职业成功产生影响的性格。

Hogan职业发展考察 (HDS)图解报告

本部分为候选人的Hogan职业发展考察 (HDS)图解报告。HDS将剖析11种可能导致个人在事业上产生思想困惑，从而影响其效能的潜在干扰性格。

动力，价值观，偏好库 (MVPI)图解报告

本部分为候选人的动力、价值观、偏好 (MVPI) 图解报告。MVPI评估个人与企业文化的适合度；它能反映候选人最能获得满足感的工作和环境。

第二部分：测评结果总结

雇用适合度

本部分回顾候选人的评估结果，重点是能使其在大部分工作环境中取得成功的一般性格特征。回顾包括候选人在压力情景中的反应；如何管理与某项工作相关的任务；以及如何从新工作中学习。

工作适合度

本部分回顾候选人的评估结果，重点是与某项特定工作的适合度。不同的工作需要不同的性格，对一项工作重要的性格可能会影响该候选人在其他工作中的表现。

工作风险

本部分回顾Hogan职业发展考察 (HDS) 的内容。它反映：如果管理不好，则有可能影响绩效的风险因素。

组织适合度

本部分通过对候选人的测评结果进行回顾，发现其对于某企业的适合程度。每间公司的文化各异，一名候选人适合某岗位，并不等于他/她同时适合该公司。

候选人适合度建议

本部分为你提供候选人与公司具体岗位的适合度的总体建议。建议建立在评估数据的基础上。

候选人面试风格

本部分对候选人的面试风格给予总结。面试风格有可能影响对候选人与职位适合度的判断。本部分将告诉我们应该从候选人那里获得哪些信息，从而尽量减少面试技巧所带来的影响。

第三部分：结构化面试指引

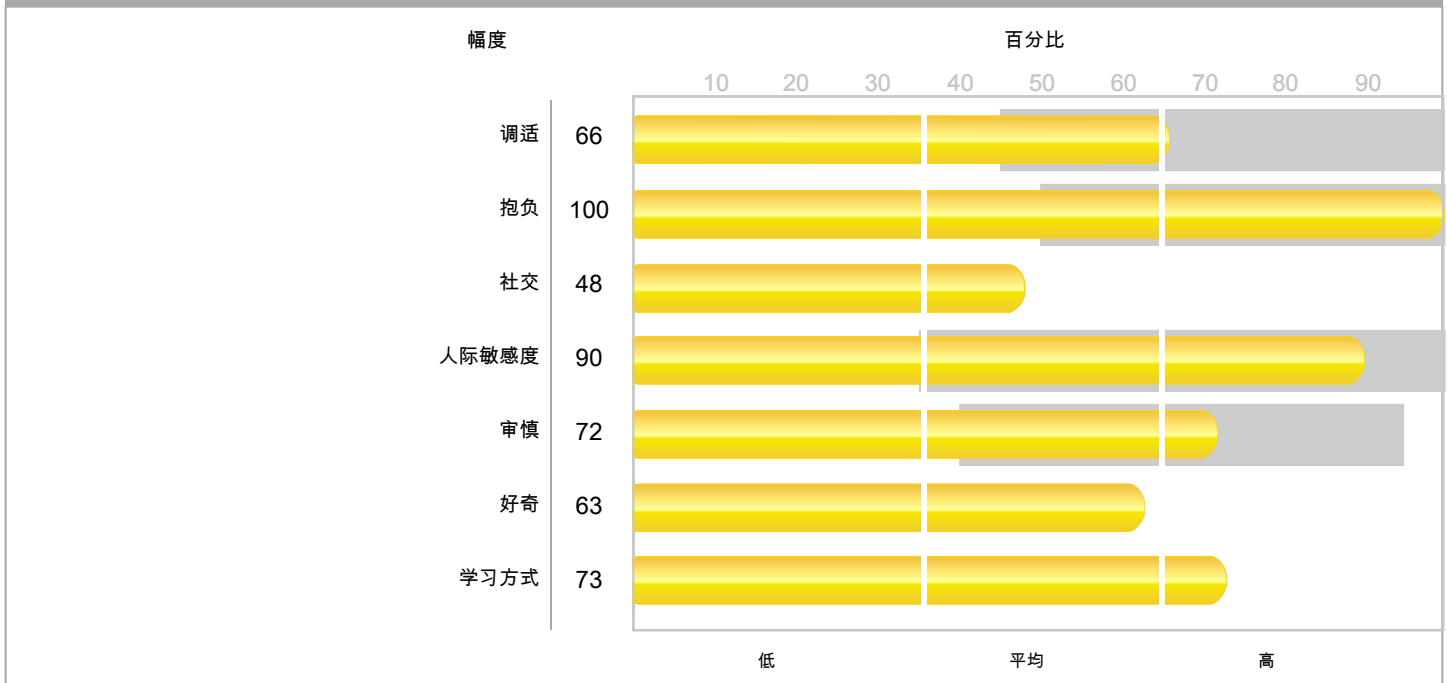
本部分将在候选人评估结果的基础上，提供一套结构化的面试指引。指引的目的是增加招聘经理对评估结果的理解，并帮助他深入了解其所担心的，与候选人适合度相关的各项因素。指引同时也提供了一套系统化的，将评估与面试结果相结合的方法，以便做出聘用决定。

第四部分：对候选人的整体评估

本部分提供了一套将候选人评估与面试结果相结合的整体评估方式。你将能够在此基础上做出更全面的聘用决定。



图解报告——Hogan性格库

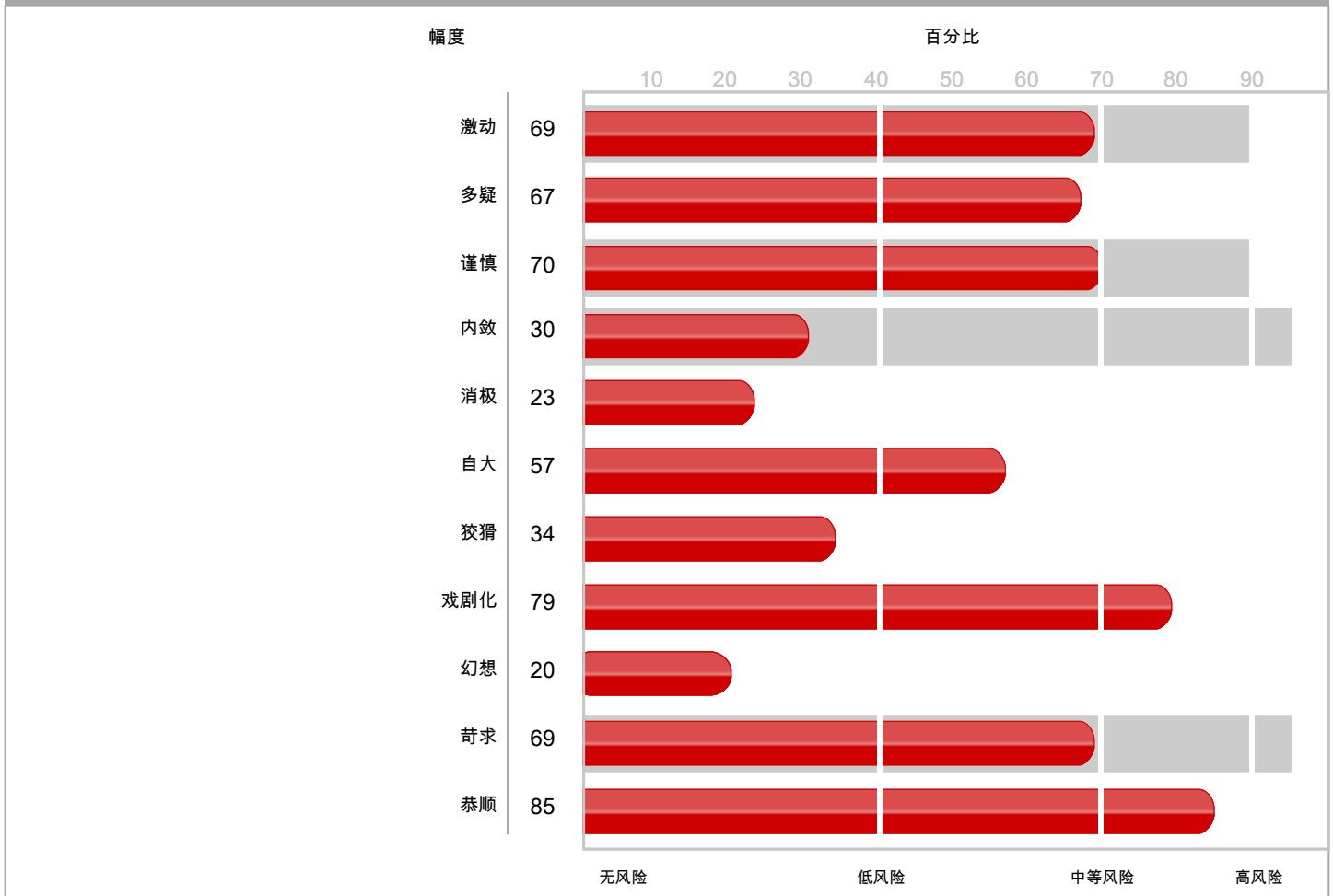


注释：暗色条块代表成功的重要因素。范围内得分能增加候选人成功的可能性。

- 调适** 高分者多具有以下特点：冷静，自信，并在压力下不动摇。低分者多具有以下特点：紧张，情绪化，并且不一定能够很好的应对压力。
- 抱负** 高分者多具有以下特点：有活力，喜欢竞争，并且渴望取得提升。低分者多具有以下特点：安静，言语上不自信，并且对提升的兴趣较低。
- 社交** 高分者多具有以下特点：外向，冲动，性格多彩；他们不喜欢独自工作。低分者多具有以下特点：矜持，安静；他们不喜欢引起他人注意，并且不介意独自工作。
- 人际敏感度** 高分者多具有以下特点：友善，热情，好交际，人缘好。低分者多具有以下特点：独立，坦率，直接。
- 审慎** 高分者多具有以下特点：有条理，可靠，细致；他们遵循规则，且容易被管理监督。低分者多具有以下特点：易冲动，灵活；他们倾向于抵制规则，抗拒密切的管理监督；然而他们可能有创造力，且凭着内在冲动做决定。
- 好奇** 高分者多具有以下特点：有想象力，有创造力，且机智；他们可能很容易感到无聊厌烦，可能不注意细节。低分者多具有以下特点：务实，脚踏实地；他们愿意容忍单调沉闷的工作。
- 学习方式** 高分者多具有以下特点：喜欢接受教育，在培训中表现良好。低分者对正式的学习兴趣较小，较可能在学校或培训环境中表现不佳。



图解报告——Hogan职业发展考察

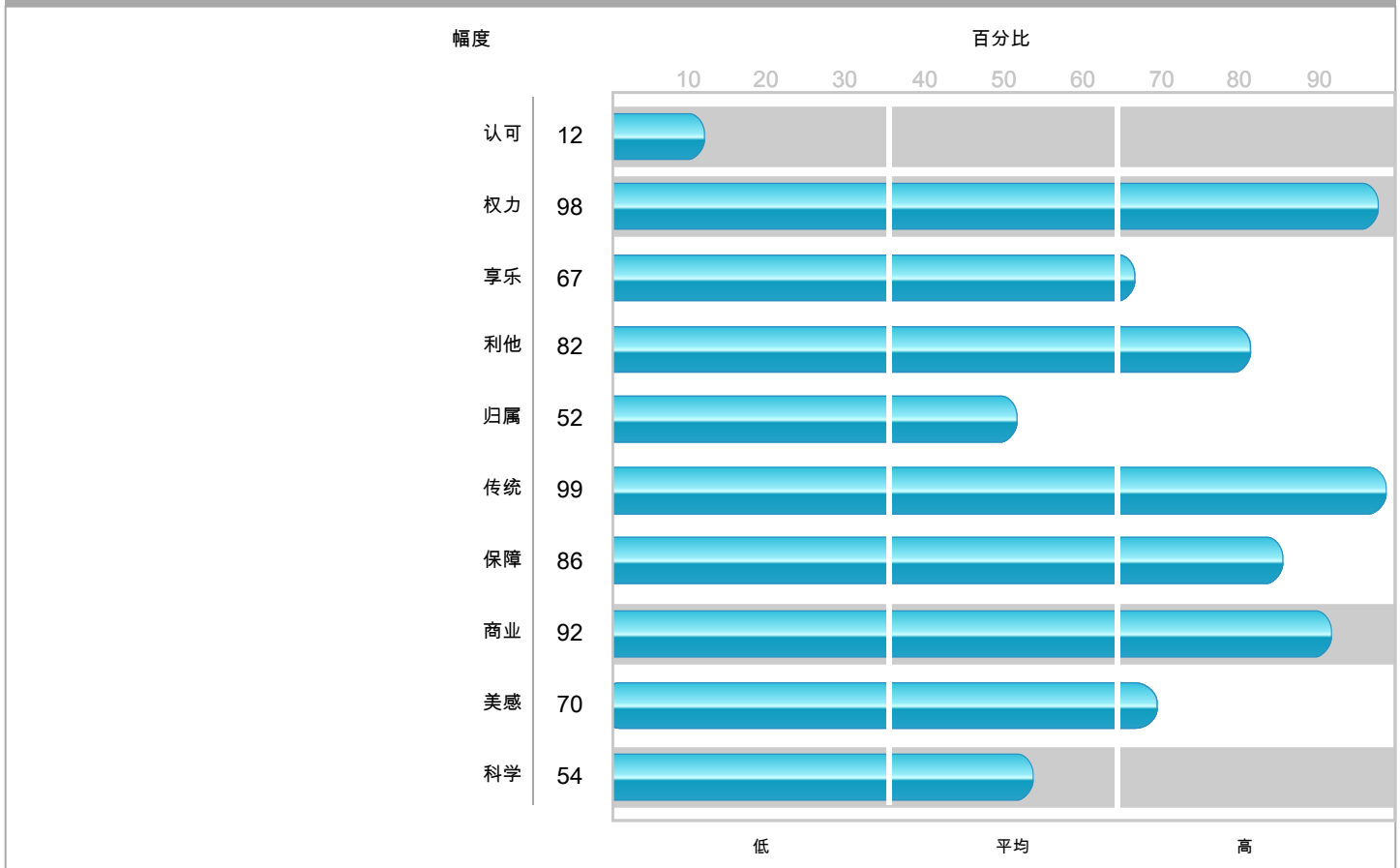


注释：暗色条块代表成功的重要因素。范围内得分能增加候选人成功的可能性。

- 激动 从情绪平静到情绪爆发之间的行为。
- 多疑 从信任他人到认为别人常常试图欺骗之间的行为。
- 谨慎 从灵活性到谨慎地避免尝试新事物之间的行为。
- 内敛 从关心他人到不关心他人之间的行为。
- 消极 从合作、可辅导到固执、易怒、不易辅导之间的行为。
- 自大 从谦逊到自我吹嘘和自我价值观膨胀之间的行为。
- 狡猾 从低调、负责任到冲动和希望尝试极限之间的行为。
- 戏剧化 从安静、自我约束到充满戏剧性和娱乐性的自我表达之间的行为。
- 幻想 从客观冷静和敏感到充满想象力、不同寻常和不可预测之间的行为。
- 苛求 从放松和忍耐到以细节为导向、挑剔和过分认真之间的行为。
- 恭顺 从独立到过分顺从和渴望取悦他人之间的行为。



动力、价值观、偏好库——图解报告



注释：暗色条块代表成功的重要因素。范围内得分能增加候选人成功的可能性。

- 认可 希望被认可。生活方式围绕寻找被关注的机会。
- 权力 希望能“带来不同”。生活方式围绕竞争和实现成就。
- 享乐 追求乐趣、多样化和快乐。生活方式围绕吃、喝、旅行、消遣等。
- 利他 希望帮助他人。生活方式围绕辅导、传授和改善更为不幸者的生活。
- 归属 有社交愿望。生活方式围绕社交和与人接触。
- 传统 关注对家庭和工作的承诺，尊重权威。生活方式围绕传统和传统价值观。
- 保障 喜欢可预测性、结构化和秩序。生活方式围绕避免风险和各种错误。
- 商业 对财务感兴趣，生活方式围绕加薪和理财计划。
- 美感 关注质量。生活方式围绕艺术、音乐和时尚。
- 科学 对科学感兴趣。享受科技，喜欢根据数据做决策（而非凭直觉）。



第二部分：评估结果总结

雇用适合度——对工作的总体适合度

Kelly Warren比较平静和温和，在快节奏和工作繁重情况下均能恰当地管理情绪。他/她能够适当表达情绪和管理压力。他/她通常很负责任，关注规则和流程，能通过收集信息做出理性决策。Kelly Warren似乎是以成就为导向的人。他/她喜欢培训和跟随业务/技术的新发展。

工作适合度——对某职位的适合度

<他>会给自己和他人设立较高期望，并渴望获得职业进步。<他>将努力保证项目的成功，但有时可能会因为过度自信而承担超出能力的工作量。

<他><姓名>是一个自觉、值得信任和勤奋的人。<他>能适应规则和程序。<他>有计划、有条理，然而，在与有创意的人群合作时有可能采用过度控制和指令的方式。

<他>看上去有技巧、热情、友好。尽管<他>能忍受他人的弱点，但<他>可能会因为避免冲突而试图做出取悦所有人的决策。

<他><姓名>在压力下能保持镇定、成熟和乐观。别人将欣赏<他>的乐观态度，但<他>有时也会对即将发生的问题表现出一些担忧。

候选人优势

- 在他人眼中，他是个能量十足，自信，有领袖气质和实干的人
- 喜欢做决策和接受挑战
- 监管他人的工作时，非常注重细节，指引每一步行动，并跟进每一步程序
- 在时间、质量和遵守规则方面有较高标准
- 容易察觉社会和政治信号
- 努力用让各方都满意的方式处理问题
- 在重压和情况不明，但仍需立即决策时仍表现得镇定，情绪平缓并保持动力
- 以自信和乐观的态度迎接有挑战性的工作

候选人令人担心的方面

- 有时会不加选择地“挑战”，对同事和下属也不例外
- 当不可能取得进步时，变得很不满意
- 有可能因认为所有细节都重要而难以对工作进行优先排序
- 有可能因缺乏灵活性而难以迅速改变方向或认清形势
- 看上去不喜欢冲突，有可能当问题出现时难以面对他人
- 难以向他人提供负面反馈
- 有可能高估自己的能力，并显得自负
- 有可能轻视某些比看上去重要得多的情况

工作风险——影响良好表现的倾向性

Kelly Warren 有以下潜在的风险需要管理

- 他/她可能显得举棋不定和因为害怕犯错而迟疑。他/她倾向于避免负面结果，可能因害怕失败而不愿尝试新行动。这种风格有可能使他/她不愿尝试战略冒险，从而失去成功的机会。
- 他/她对自己和他人的表现有较高要求，因此他/她有可能对他人管理过细和要求太高。
- 他/她Kelly Warren在沮丧或被激怒时会表现得情绪化。长期而言，会给人留下对人对事虎头蛇尾的印象。
- 他/她看上去有礼貌，体贴，自信。他/她还能迅速读懂他人，并通过提问进一步了解他/她们的观点。在压力下，他/她不会疏远他人或忽视他/她们的关注。



组织适合度——文化适合度

<他><姓名>似乎有商业才能和以盈利底线为导向的工作方式。<他>愿意跟随当前的商业策略、市场、竞争对手和其他相关商业因素。<他>喜欢接受别人的指令，而非需要领导他人的环境。<他>喜欢能够专注于个人表现，而非管理他人的环境。<他><姓名>会主动去寻找愿意对<他>的良好表现给予认可的环境和个人。<他>喜欢在开放的环境中工作，这能带来展示工作成果的机会，并对同事和下属的成就给予表扬。

在解决问题方面，<他>将是组织和团队的宝贵资源。<他>喜欢既需要自己去寻找信息，又需要从别人那里咨询信息的工作环境。

候选人总体推荐建议

根据HPI, HDS 和MVPI测评结果，并且和在同类职业的人相比较，Kelly Warren 总体的工作适合度是：



Low Fit



Moderate Fit



High Fit

候选人面试风格

以下是Kelly Warren可能表现出来的面试风格。

面试风格	低	中	高
情感举止 低分候选人可能显得拘谨；高分候选人可能显得平静和放松。			X
融洽 低分候选人可能显得安静或害羞；高分候选人可能显得健谈和容易接近。		X	
建立关系 低分候选人可能显得喜欢挑战和独立；高分候选人可能显得容易达成一致和逢迎。			X



第三部分：结构化面试指引

一.面试（雇用适合度）

以下关于雇用适合度的问题重点判断Kelly Warren的易管理程度。问题源于评估报告中“雇用适合度”部分。

范围-问题	寻找什么	
<p>调适 请给出一个你曾因为擅于保持头脑冷静而获得成功的例子。</p> <p>注意：</p>	<p>在压力情景下保持冷静的能力，避免情绪化反应的能力，从错误中吸取教训的能力。</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> 问题评分： 低 中 高 </div>	
<p>审慎 请描述一个非常需要在特定时间内完成任务的情景。</p> <p>注意：</p>	<p>遵守并实现承诺的能力，按时并高质量完成任务的能力。</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> 问题评分： 低 中 高 </div>	
<p>学习方式 请给出一个你在与工作相关的业务和技术领域与时俱进的例子。</p> <p>注意：</p>	<p>请给出一个你愿意学习关于行业和公司的新知识，以便提高工作绩效的例子。</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> 问题评分： 低 中 高 </div>	
雇用适合度评分		
存在通过辅导和培训很难克服的，有可能带来管理挑战的问题或担忧。	存在部分可通过辅导和培训进行克服的潜在管理挑战。	因具备抗压能力、可靠性和学习欲望而容易管理的候选人。



二.面试 (工作适合度)

以下关于工作适合度的问题重点判断Kelly Warren实现绩效的能力。问题源于评估报告中“工作适合度”部分。

范围-问题	寻找什么						
<p>调适 请给出一个你在竞争中失利的工作情景。你做出了怎样的反应？结果如何？</p> <p>注意：</p>	<p>答案表明候选人能忍受失望，能管理耐心，并从反省中有所收获。</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td colspan="3">问题评分：</td> </tr> <tr> <td>低</td> <td>中</td> <td>高</td> </tr> </table>	问题评分：			低	中	高
问题评分：							
低	中	高					
<p>调适 请给出一个你的团队被你的工作方式和指派的工作量压垮的例子。</p> <p>注意：</p>	<p>答案表明候选人知道<他>的人际交往风格和忍耐力在分派大量工作给他人时所产生的影响。</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td colspan="3">问题评分：</td> </tr> <tr> <td>低</td> <td>中</td> <td>高</td> </tr> </table>	问题评分：			低	中	高
问题评分：							
低	中	高					
<p>抱负 请给出一个你曾遇到过的潜在困难情景，它延迟了你做决策或直接、即时地处理问题。</p> <p>注意：</p>	<p>寻找候选人有可能避免面对困难情景的证据。</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td colspan="3">问题评分：</td> </tr> <tr> <td>低</td> <td>中</td> <td>高</td> </tr> </table>	问题评分：			低	中	高
问题评分：							
低	中	高					
<p>人际敏感度 你如何判断别人对你的表现的反馈是有效的还是无效的？</p> <p>注意：</p>	<p>持续寻求他人的反馈，以改进自己的表现。</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td colspan="3">问题评分：</td> </tr> <tr> <td>低</td> <td>中</td> <td>高</td> </tr> </table>	问题评分：			低	中	高
问题评分：							
低	中	高					
工作适合度评分							
<p>缺乏或缺失能在工作中取得良好绩效的例证。</p>	<p>具备某些能在工作中取得良好绩效的例证。</p>	<p>具备所有明确而正面的，能在工作中取得良好绩效的例证。</p>					



三.面试 (组织适合度)

以下关于组织适合度的问题重点判断Kelly Warren与公司文化和价值观的适合度。问题源于评估报告中“组织适合度”部分。

范围-问题

寻找什么

<p>权力 请描述一个你曾调查、制定或成功执行一项新的财务策略的事例。结果怎样？</p> <p>注意：</p>	<p>答案表明候选人有能力为组织制定有效的财务策略。</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td colspan="3">问题评分：</td> </tr> <tr> <td>低</td> <td>中</td> <td>高</td> </tr> </table>	问题评分：			低	中	高
问题评分：							
低	中	高					

<p>权力 请给出一个你超额完成季度或年度财务目标，但没有获得金钱奖励的事例。你是如何反应的？</p> <p>注意：</p>	<p>候选人的答案表明<他>愿意不断为组织的财务目标而努力工作，即便在个人利益得不到满足的情况下也不例外。</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td colspan="3">问题评分：</td> </tr> <tr> <td>低</td> <td>中</td> <td>高</td> </tr> </table>	问题评分：			低	中	高
问题评分：							
低	中	高					

<p>认可 你是否享受控制局势，还是更喜欢以“幕后”或“低调”的方式完成任务？请给出一个你同时运用以上两类行为的具体事例。结果如何？</p> <p>注意：</p>	<p>寻找候选人在让他人充当领导者时的舒适度，以及当个人意见有可能导致争吵时，保留个人意见的意愿。</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td colspan="3">问题评分：</td> </tr> <tr> <td>低</td> <td>中</td> <td>高</td> </tr> </table>	问题评分：			低	中	高
问题评分：							
低	中	高					

<p>商业 请描述一个你不愿意与他人分享某重要项目的成功的事例。你是如何处理当时的情景的？</p> <p>注意：</p>	<p>答案表明候选人即便在不愿意，或认为自己的贡献更大的情况下仍能与人分享荣誉。</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td colspan="3">问题评分：</td> </tr> <tr> <td>低</td> <td>中</td> <td>高</td> </tr> </table>	问题评分：			低	中	高
问题评分：							
低	中	高					

组织适合度评分		
缺乏或缺失能在工作中取得良好绩效的例证。	具备某些能在工作中取得良好绩效的例证。	具备所有明确而正面的，能在工作中取得良好绩效的例证。



四.面试 (职位适合度)

运用面试指引中的本部分可针对某职位的具体要求提出问题。问题可以针对部门的特殊要求，也可针对胜任工作所必须的技术能力。

问题：		
问题：		
问题：		
问题：		
职位适合度评分		
缺乏或缺失与职位适合度相关的行为例证。	具备某些与职位适合度相关的正面行为例证。	具备明确而正面的与职位适合度相关的行为例证。



第四部分：对Kelly Warren的整体评估

第四部分的目的是评估候选人在某职位上获得成功的可能性。完成A,B,C步骤，做出最终聘用决定。

A. 面试结果回顾

将第三部分的得分转移至下表中，在适当的位置标注“X”，并记录下对候选人表现的评价。

面试领域	低	中	高	评价
雇用适合度				
工作适合度				
组织适合度				
职位适合度				

根据你的面试评分，评估候选人的总体成功可能性。

成功可能性（面试）	
— 1= 低	有几个方面的适合度表现为“低”，有理由担心此人是否能取得成功。
— 2= 中	大多数方面的适合度为“中”或“高”，不必担心此人是否能取得成功。
— 3= 高	在所有方面的适合度都为“中”或“高”，此人成功可能性高。



B. 评估结果回顾

以下是候选人的评估得分，它能反映候选人在该职位上获得成功的可能性。

成功可能性 (评估)	
— 1= 低	该候选人的分数未能达到关键指标，这显示他在该职位上获得成功的可能性较低
— 3= 中	该候选人分数在关键指标内，这显示他在该职位上获得成功的可能性中等
X 5= 高	该候选人分数几乎达到了所有的关键指标，这显示他在该职位上获得成功的可能性高

C. 聘用决定

根据你所获得的所有关于该候选人的信息（简历、培训及经验、评估结果、面试结果等），以及你对应聘该职位（或其他类似职位）的其他候选人的比较，你将如何给他评分？

可比较候选人		
— 1= 低	这是我见过的最差的候选人之一，我们是否需要降低标准？	
— 2= 中	这是一名可接受的候选人	
— 3= 高	这是我见过的最好的候选人之一，我们将提高标准。	
根据以上所有信息，你是否打算聘用该候选人？		<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
提供所有评分依据。		

Kelly Warren的基础雇用评估报告已经完整。