

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	7
КАК ОПРЕДЕЛИТЬ РИСКИ, ХАРАКТЕРНЫЕ ИМЕННО ДЛЯ ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ	11
КЛАСТЕРЫ РИСКА	15
Склонность к алкоголизму и связанным с алкоголем нарушениям	16
Внимательность к деталям	20
Финансовая честность и отношение к обману	24
Готовность к работе в коллективе определенного типа	28
Готовность тратить много времени на дорогу до работы	30
Вероятность ухода нового сотрудника	32
Исполнительность, соблюдение правил, в том числе техники безопасности	36
Реакция на то, с чем никогда не сталкивался ранее	38
Клиентоориентированность внешняя (клиенты) и внутренняя (коллега как внутренний клиент)	44
Многозадачность	48
Мотивация и приоритеты	52

Наличие/отсутствие амбиций, их направленность.....	54
Ориентация на достижение результата (или отсутствие)	56
Обучаемость	58
Ответственность в работе (несколько составляющих компетенций)	60
Отношение к времени предоставления отпуска / длительности отпуска	64
Отношение к дресс-коду/униформе (выбирается что-то одно в зависимости от условий в компании).....	66
Отношение к командировкам	68
Отношение к опозданиям и рабочему графику	72
Отношение к переработкам	74
Отношение к плавающему графику выходных	76
Отношение к работе home office (работа без офиса, на дому).....	78
Отношение к стрессам, поведение в стрессовой ситуации.....	80
Отношение к физическому труду, физическим нагрузкам.....	84
Искренность и откровенность кандидата	86
Позитивное/негативное отношение к людям	92
Потенциальная лояльность к компании	94
Проблемы со здоровьем, в том числе скрываемые	98
Прогнозирование ухода в декретный отпуск.....	100

Работа в открытом пространстве / open space	106
Работа вахтовым методом.....	108
Разъездная работа по городу	110
Склонность к «круговой поруке»	112
Склонность к любым нарушениям.....	114
Склонность к нарушениям дисциплины, скрываемые проблемы	116
Склонность к той или иной длительности работы на одном месте	118
Склонность к уходу на больничный, разумный подход	120
Сменная работа, разное время работы в разные дни.....	122
Способность к удаленной работе.....	124
Темп работы, устойчивость к цейтноту	128
Устойчивость к монотонной работе	130
НЕКОТОРЫЕ ПРАВИЛА ПРИМЕНЕНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ ДЛЯ ОЦЕНКИ ОСНОВНЫХ РИСКОВ	135
Приложение 1 КРАТКИЙ ОБЗОР ИСПОЛЬЗОВАННЫХ МЕТОДОВ	145
Приложение 2 ОПРОС ПО ПРОЕКТИВНЫМ ВОПРОСАМ	161

ВВЕДЕНИЕ

Эта небольшая книга основана на более чем двадцатилетнем опыте автора в подборе и оценке персонала, а также в проведении различного вида Assessment Centers и других оценочных мероприятий, тренингов и консультаций для HR-ов и руководителей, которые проводят интервью при найме персонала.

Здесь собраны риски, связанные с тем или иным поведением сотрудников, оценку которых часто запрашивают непосредственные руководители и HR-ы. В отличие от «Искусства подбора персонала»*, структура этой книги построена на кластерах рисков, а не на типах оценочных методик. В приложении 1 кратко описаны сами методики и правила анализа и интерпретации ответов кандидатов. Если вы уже знаете эти методики и умеете их использовать, пропустите приложение 1. Хотя, как говорится, повторение — мать учения, да и стоит проверить, насколько правильно вы применяете методики и корректно ли интерпретируете результаты. В приложении методики описаны кратко, подробнее о них рассказывается в книге «Искусство подбора персонала».

Ценность и значимость этих инструментов в том, что вы сможете:

* Иванова С. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час. — М.: Альпина Паблишер, 2019.

- вовремя отказать кандидату, который может принести вред компании;
- если нет лучших кандидатов (например, у всех есть в большей или меньшей степени склонность нарушать дисциплину или злоупотреблять алкоголем), то сможете понять, в какие моменты и как именно контролировать сотрудника, как построить работу так, чтобы риски стали минимальными;
- максимально снизить количество тех кандидатов, которые для виду соглашаются на ваши условия, а на самом деле просто хотят «пересидеть». Не взяв такого человека, вы экономите время и деньги, а также избежите турбулентности в коллективе из-за текучки.

Отдельную главу я посвятила тому, как узнать, что в вашем случае есть какие-то другие риски, не описанные в этой книге.

КАК ОПРЕДЕЛИТЬ РИСКИ, ХАРАКТЕРНЫЕ ИМЕННО ДЛЯ ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

В этой книге я рассматриваю очень многие риски, связанные с персоналом, основываясь не только на личном опыте, но и на опыте своих коллег и клиентов. Тем не менее может случиться так, что именно в вашей компании есть какие-то особые, нетипичные, зоны риска. Как же о них узнать, чтобы предотвратить неправильный отбор персонала на этапе интервью? Рассмотрим три подхода.

Первый подход — выходное интервью. Это беседа, которую проводит с сотрудником HR или непосредственный руководитель при увольнении по собственному желанию. Основная цель и задача выходного интервью — выяснить, по каким причинам человек уходит. При этом можно использовать аргументацию, основанную на призыве: «Помоги нам стать лучше! Помоги коллегам получить лучшие условия! Помоги организации!». Очень важна позитивная атмосфера и доверительные взаимоотношения. В ходе выходного интервью я выясняю ключевые факторы демотивации тех сотрудников, с которыми мы не собирались расставаться, но они решили уйти. Именно этим факторам я буду уделять особое внимание на интервью, чтобы понять, насколько кандидат будет готов к ним. Приведу пример. В одной крупной розничной сети со сложным продуктом выстроена серьезная система обучения и аттестации на входе: целый месяц идет обучение,

высокие требования к качеству усвоения материала, несколько промежуточных аттестаций. Были прецеденты, когда люди имели достаточные способности и могли бы стать хорошими продавцами, но уходили с аргументами «Слишком много учебы. Слишком это все сложно». В итоге компания стала проверять на входе, насколько человек любит, умеет и готов много учиться.

Второй подход — анализ причин увольнения по инициативе работодателя. В данном случае мы ищем закономерности в том, чем нас не устраивали сотрудники, из-за чего мы приняли решение расстаться с ними во время испытательного срока или после него. При подборе персонала мы учитываем эти риски и проверяем кандидатов именно на те факторы, из-за которых мы приняли решение об увольнении.

Третий подход, который можно применить, — провести с действующими сотрудниками анонимный опрос по проективным вопросам. Вариант опросника дан в приложении 2. Обязательно следует задать вопросы о том, что раздражает на работе, из-за чего человек может принять решение уйти из организации, какие факторы негативно сказываются на самочувствии сотрудника. Таким образом мы выявим группу факторов риска и далее будем учитывать их при оценке кандидатов на входе.

Мы рассмотрели три варианта выявления факторов риска применительно к конкретным должностям в конкретной организации. На практике оптимально комбинировать их все или хотя бы два из них.

КЛАСТЕРЫ РИСКА

Склонность к алкоголизму и связанным с алкоголем нарушениям

1. Коллега не вышел на работу без предупреждения. По телефону недоступен. Как вы думаете, что случилось? *(Оцениваем, будет ли в ответе фигурировать тема запоя или алкоголя.)*
2. Вы узнали, что коллега попал в полицию. Как вы думаете, что случилось? *(Оцениваем, будет ли в ответе фигурировать тема запоя или алкоголя.)*
3. Коллега просит болеутоляющую таблетку. Что болит? *(Если вам ответят, что голова, то уточнить, почему болит.)* *(Оцениваем, будет ли в ответе фигурировать тема похмелья или алкоголя.)*
4. Как вы сталкивались в жизни с проблемой алкоголизма? *(Если на предыдущие вопросы ответы были как-то связаны с алкоголем, то ответ на данный вопрос покажет, является ли это проблемой самого кандидата либо он просто сталкивался с ней где-то. Если скажет спокойно о том, что сталкивался на работе, в семье, в детстве или т. п., то это не его проблема. Если начнет отрицать или оправдываться, то это его проблема.)*

This image shows a full page of white paper with horizontal dotted lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page, providing a guide for handwriting practice. There are no margins, text, or other markings on the page.

Внимательность к деталям

1. Даем кандидату лист с напечатанными достаточно крупно цифрами в произвольном порядке. Задача определенным образом выделить часть цифр. Например, все пятерки вычеркнуть, двойки — обвести в кружок, семерки подчеркнуть, девятки обвести в квадрат. Первый раз кандидат делает это задание в комфортном для себя темпе, оцениваем его внимательность. Второй раз даем такой же лист, но даем другое задание (например, единицы в кружок, двойки зачеркнуть и т. д.), просим выполнить задание в полтора раза быстрее, чем в первый раз. Оцениваем, насколько изменились результаты при увеличении скорости выполнения задания. Если скорость не имеет значения, а важна только внимательность к деталям, то вторую часть задания не проводим.
2. Второй тест строится по принципу картинок «Найди все отличия». Рисунки лучше использовать черно-белые, отличий порядка 5–8. Количество отличий мы не обозначаем, чтобы не подсказывать кандидату. Мы не ограничиваем время ответа, чтобы оценить внимательность к деталям и точность при условии комфортного темпа. Затем мы даем два других рисунка

3. Оцениваем метапрограмму «глобальность — детальность». Для этого просим описать, например, типичный рабочий день или решение какой-то рабочей задачи. Еще один вариант — ответ на вопрос «Как и почему вы пришли к нам?».

This image shows a full page of white paper with horizontal dotted lines, resembling notebook paper. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There is no handwriting or other markings on the paper.

Финансовая честность и отношение к обману

1. Блок вопросов, интерпретация ответов на которые основана на том, называет ли человек внутренние факторы (характер, воспитание, этика, личностные черты) или внешние (контроль, наказание, наличие возможностей, уровень компенсации):
 - Почему одни воруют (берут откаты, злоупотребляют представительскими расходами, могут забрать себе подарки клиентам или что-то из канцтоваров в офисе), а другие — нет?
 - Почему одни признают свои ошибки открыто, а другие — нет?
 - Почему одни считают, что обман допустим для достижения цели, а другие — нет?
2. Блок «пограничных» вопросов, определяющий уровень допусков честности — нечестности:
 - Какой обман (в каких случаях) допустим?
 - Что можно считать откатом, а что — подарком?
 - Допустимо ли распечатать в офисе личное письмо на две страницы? (Каждый нормальный и честный человек ответит

«да».) Приведите примеры границы между допустимым и недопустимым в подобной ситуации.

- Можно ли взять себе фирменный пакет? Ручку? А какую? А где граница с недопустимым?

3. Блок «опасных» вопросов, определяющих уровень волнения, оправдания, агрессии. Чем выше уровень, тем выше риски, чем более спокоен человек, тем меньше рисков:

- Были ли случаи, когда вы обманывали? Приведите примеры.
- Бывало ли, что вы использовали какие-то ресурсы компании в личных целях? Приведите пример.
- Как вы относитесь к воровству/откатам/вознаграждению со стороны клиента?

4. Философский вопрос (для продвинутых кандидатов).

Мы с вами знаем, что в настоящем или в недалеком прошлом многие мелкие чиновники в нашей стране имели очень небольшие зарплаты, практически недостаточные для выживания, так же как учителя, врачи. Это вынуждало их брать мзду. Есть предположение, что если

Дальше мы начинаем провоцировать: «Как же им быть? Им же нечем кормить семьи? Каждый должен как-то жить? Виноваты же те, кто им не платит?»

Вы согласны, что те работодатели, которые мало платят сотрудникам, сами провоцируют их воровать или брать откаты? Почему так считаете?

[illegible]

This image shows a full page of a document template. It consists of approximately 28 evenly spaced horizontal dotted lines across the entire width of the page, providing a guide for handwriting or typing. There are no margins, text, or other markings present.

Готовность к работе в коллективе определенного типа

- Назовите три плюса и три минуса работы в таком коллективе.
- Почему одни люди позитивно относятся к работе в таком коллективе, а другие — отрицательно?
- Правда ли, что такой коллектив обязательно (далее идет негативный комментарий — полон сплетен, конфликтен, несерьезен, консервативен и т. д.)?
- В каком коллективе комфортно работать? Приведите примеры некомфортных и/или неэффективных коллективов. Охарактеризуйте их, пожалуйста.

«Такой» в вопросе предполагает конкретизацию типа коллектива.

[illegible]

1. Как вы считаете, сколько времени оптимально должна занимать дорога от дома до работы?

- [illegible]

[illegible]

Вероятность ухода нового сотрудника

Определение возможных причин
ухода по собственному желанию,
оценка вероятной длительности
работы на одном месте

Что оцениваем?	Инструменты оценки
Склонность к длительной работе на одном месте	<ul style="list-style-type: none">• Почему одни люди долго работают на одном месте, а другие предпочитают часто менять работу?• Что значит долго работать на одном месте?• Назовите три плюса и три минуса длительной работы на одном месте.
Возможные причины увольнения	<ul style="list-style-type: none">• Из-за чего человек может уволиться?• Что может заставить человека сменить работу вскоре после того, как он устроился в компанию?• Из-за чего давно работающий сотрудник может уволиться?
Возможные раздражители в работе	<ul style="list-style-type: none">• Что раздражает на работе?• Какие факторы в работе могут вызывать негатив?• Сколько времени нужно, чтобы адаптироваться к новым условиям работы?

Что оцениваем?

Инструменты оценки

- Что может вызывать сильный стресс на работе?
 - Что может вызывать постоянный стресс на работе?
 - Какие факторы на работе могут негативно влиять на физическое состояние человека и его самочувствие?
-

Вероятные конфликты

- Из-за чего у сотрудника могут быть конфликты в коллективе? С руководителем? С клиентом?
 - Какие конфликты могут привести к увольнению сотрудника? К его добровольному уходу?
 - С чем нельзя мириться на работе?
-

Желание работать в новой профессии или должности (для тех, кто не имеет аналогичного предыдущего опыта)

- Назовите три плюса и три минуса этой работы.
 - Почему некоторые люди комфортно чувствуют себя, переходя работать в другую сферу или по другой профессии, а другие переживают и испытывают дискомфорт?
 - Какие у вас возникают ассоциации со словами «название профессии или основной ее составляющей» (например, торговый представитель или активный поиск клиентов)?
-

Что оцениваем?	Инструменты оценки
	<ul style="list-style-type: none">• Прокомментируйте негативное высказывание об этой профессии/ должности (например, бухгалтерия — это рутинно, продажи основаны на обмане покупателя, выполнять распоряжение типа «принеси кофе» унизительно, руководителю приходится все время иметь дело с туповатыми подчиненными и т. д.).
Готовность работать в рамках значимых факторов и/или объектов работы (назовем условно X)	<ul style="list-style-type: none">• Назовите три плюса и три минуса X.• Почему одни предпочитают X, а другие — Y?• Что значит хороший X?
Порядочность в соблюдении взятых на себя обязательств	<ul style="list-style-type: none">• Почему для одних важно завершить начатый проект, а другие готовы в любой момент сменить работу?• Почему одни люди успешны в работе, а другие нет?• Почему некоторые люди, выйдя на работу, продолжают рассматривать другие варианты, а другие сразу прекращают?• Почему одни выбирают место работы, собираясь проработать там не менее 2–3 лет, а другие — как получится?

[illegible]