

# Содержание

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	7
<b>КАК ОПРЕДЕЛИТЬ РИСКИ, ХАРАКТЕРНЫЕ ИМЕННО ДЛЯ ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ</b> .....	11
<b>КЛАСТЕРЫ РИСКА</b> .....	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
 <b>НЕКОТОРЫЕ ПРАВИЛА ПРИМЕНЕНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ ДЛЯ ОЦЕНКИ ОСНОВНЫХ РИСКОВ .....</b>	 <b>135</b>
 <b>Приложение 1 КРАТКИЙ ОБЗОР ИСПОЛЬЗОВАННЫХ МЕТОДОВ .....</b>	 <b>145</b>
 <b>Приложение 2 ОПРОС ПО ПРОЕКТИВНЫМ ВОПРОСАМ .....</b>	 <b>161</b>

# 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.)*







## 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







## **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

---













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

---

**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**

---

- 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)

- 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

- 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?
-

