

Светлана Иванова

ЧТО СКРЫВАЕТ КАНДИДАТ?



41 опросник
для оценки
факторов риска
при проведении
интервью



альпина
ПАБЛИШЕР

Светлана Иванова

Что скрывает кандидат?

«Альпина Диджитал»

2019

Иванова С. В.

Что скрывает кандидат? / С. В. Иванова — «Альпина Диджитал»,
2019

Успех бизнеса во многом определяется «правильной» командой. Но как найти подходящих сотрудников? Тех, кто точно вам подойдет, не навредит компании и не уволится через месяц? Все это можно понять уже на этапе интервью. Светлана Иванова разработала специальные опросники – они помогут узнать, насколько кандидат склонен к нежелательному поведению. Например, вы будете безошибочно распознавать склонность к алкоголизму, финансовую честность, вероятность быстрой смены работы, дисциплинированность, способность к многозадачности и многое другое.

Содержание

Введение	6
Как определить риски, характерные именно для вашей организации	7
Кластеры риска	8
Склонность к алкоголизму и связанным с алкоголем нарушениям	8
Конец ознакомительного фрагмента.	9

Светлана Иванова
Что скрывает кандидат?
41 опросник для оценки факторов
риска при проведении интервью

Главный редактор *С. Турко*

Руководитель проекта *А. Василенко*

Корректоры *Е. Аксёнова, Е. Чудинова*

Компьютерная верстка *К. Свищёв*

Художественное оформление и макет *Ю. Буга*

Использована иллюстрация из фотобанка *shutterstock.com*

© С. Иванова, 2019

© ООО «Альпина Паблишер», 2019

Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.

Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

* * *

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»¹, 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:

- 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.

¹ Иванова С. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час. – М.: Альпина Паблишер, 2019.

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.)*

5. Как вы относитесь к алкоголю? Почему? *(Оцениваем волнение/спокойствие. Если это не является проблемой, то волнение не проявляется.)*

6. Какие напитки вы предпочитаете? *(Оцениваем, будет ли ответ сразу про алкоголь.)*

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.