

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.

© Иванова С. В., 2019

© Альпина Диджитал, 2019

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 сэкономите 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.