



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ

27-28 мая 2026 г.
онлайн

КОД ЧЕЛОВЕКА

**Риск-профиль кандидата:
как выявлять управленческие
зоны уязвимости**

Неверова Татьяна



Татьяна Неверова

эксперт по психологии поведения, профайлер, преподаватель
сооснователь компании HR 3.0

15+ лет профессионального опыта

- Помогаю бизнесу принимать более точные решения о людях
- Работаю с подбором, переговорами, кадровыми и управленческими рисками
- Перевожу наблюдения за поведением в понятные выводы для руководителей и собственников
- Обучаю применять научно обоснованные инструменты анализа поведения в реальных рабочих ситуациях





Сильный кандидат ≠ безопасное назначение

Сильный кандидат может провалиться не по опыту,
а по управленческой логике

Опыт показывает, что человек уже делал

Риск-профиль показывает, где его способ
действовать может стать дорогим для бизнеса

На чём основан подход

Валидность интервью









Почему нужна структура,
а не свободная беседа

Управленческий срыв роли

Почему сильные менеджеры
проваливаются при росте масштаба

Четыре зоны риска

Ответственность,
Гибкость мышления, Контроль,
Стратегический горизонт

Название источника	Что взято в работу
 <p>Schmidt & Hunter. “The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology”</p>	 <p>Базовое мета-исследование по валидности методов отбора. Обосновывает, почему интервью должно быть не свободной беседой, а инструментом с понятной предсказательной логикой.</p>
 <p>Levashina et al. “The Structured Employment Interview: Narrative and Quantitative Review”</p>	 <p>Системный обзор по структурированному интервью. Обосновывает единый каркас вопросов, сопоставимые критерии и снижение субъективности интервьюера.</p>
 <p>Are We Asking the Right Questions?</p>	 <p>Помогает обосновать выбор поведенческих и ситуационных вопросов: они дают материал не о самооценке кандидата, а о его действиях, решениях и логике поведения.</p>
 <p>Прикладной синтез модели риск-профиля + практика HR 3.0</p>	 <p>Это не первичные исследования, а перевод научной базы в рабочий инструмент: 4 зоны риска, маркеры, вопросы, матрица оценки и формат заключения для собственника.</p>

Название источника	Что взято в работу
1. Склонность к избеганию ответственности	
 Edmondson, A. “Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams”	 Классическое исследование о психологической безопасности и обучении команд. Помогает обосновать тезис: если руководитель не создаёт условия для открытого обсуждения ошибок, система хуже учится и позже поднимает проблемы.
 “We Hold Ourselves Accountable: A Relational View of Team Accountability”, Journal of Business Ethics	 Источник напрямую связан с темой ответственности. Поддерживает логику, что ответственность в команде связана с доверием, вовлечённостью и эффективностью, а не является просто личным качеством руководителя.
 Center for Creative Leadership — “Leadership Derailment”	 Материалы CCL помогают связать избегание ответственности с управленческими срывами: руководитель может быть успешен на одном уровне, но проваливаться при росте масштаба роли из-за слабой работы с ошибками, обратной связью и личным вкладом.
 Levashina et al. “The Structured Employment Interview: Narrative and Quantitative Review”	 Даёт методическую опору: ответственность нужно проверять не декларативным вопросом «Вы ответственны?», а через структурированные поведенческие эпизоды, одинаковые критерии и фиксацию маркеров.
2. Ригидность мышления	
 “Threat-Rigidity Effects in Organizations”	 Ключевой источник для объяснения ригидности: под давлением люди и организации склонны сужать мышление и возвращаться к привычным реакциям. Это помогает обосновать риск: кандидат может защищать старую схему, даже когда среда изменилась.
 Daniel Kahneman “Thinking, Fast and Slow”	 Фундаментальная работа по когнитивным искажениям. Помогает объяснить, почему интервьюер и кандидат могут удерживаться за первую версию, подтверждать уже выбранное решение и недооценивать данные, которые ему противоречат.
 Center for Creative Leadership — “Leadership Derailment”	 Полезен для связи ригидности с управленческим derailment: руководитель может быть эффективен в стабильной среде, но проваливаться при изменении масштаба, контекста или требований к роли.
 Are We Asking the Right Questions?	 Источник по типам интервью-вопросов. Помогает обосновать, почему ригидность нужно проверять через вопросы о пересмотре решения под новые данные, а не через общий вопрос «Вы гибкий человек?»
3. Перегрузка контролем	
 Empowering Leadership, meta-analysis	 Мета-анализ по empowering leadership. Даёт опору для тезиса: делегирование, автономия и включение сотрудников связаны с результативностью, инициативой и более зрелым командным поведением.
 Leader Autonomy Support, meta-analysis	 Источник показывает значимость автономии и поддержки самостоятельности. Помогает обосновать, почему избыточный контроль может снижать мотивацию, инициативу и качество работы команды.
 Center for Creative Leadership — “Leadership Derailment”	 Помогает связать микроменеджмент с управленческим срывом: руководитель может быть силён в ручном удержании процесса, но становиться ограничением при росте масштаба роли.
 Levashina et al. “The Structured Employment Interview: Narrative and Quantitative Review”	 Методическая опора для проверки стиля контроля через структурированные вопросы: какие решения кандидат оставляет себе, что делегирует, как строит контрольные точки и где допускает автономию команды.
4. Дефицит стратегического горизонта	
“Does Strategic Planning Improve Organizational Performance?”	Мета-анализ, связывающий стратегическое планирование с результатами организации. Поддерживает тезис: стратегический горизонт — не абстрактное качество, а фактор управленческой эффективности.
Center for Creative Leadership — “Leadership Derailment”	Полезен для объяснения, почему руководители могут проваливаться при переходе на более высокий уровень роли: им не хватает способность мыслить масштабом, будущими последствиями и долгосрочной логикой бизнеса.
Daniel Kahneman “Thinking, Fast and Slow”	Помогает объяснить риск краткосрочных решений и когнитивных ловушек: интервьюер может принять уверенную операционную речь за стратегическое мышление, а кандидат — рационализировать текущие решения без оценки будущей цены.
Are We Asking the Right Questions?	Поддерживает идею, что стратегический горизонт нужно проверять через поведенческие и ситуационные вопросы: как кандидат принимал решения с отложенным эффектом, отказывался от быстрой выгоды, учитывал слабые сигналы и внешние изменения.

Алгоритм риск-профиля

Цель - не впечатление о кандидате,
а прогноз риска в конкретной задаче



Четыре зоны управленческого риска

Ответственность

признаёт вклад
или уходит в объяснения

Ригидность

меняет решение под новые данные
или защищает старую схему

Контроль

строит систему
или становится центром согласований

Стратегический горизонт

видит будущую цену сегодняшних решений

Название источника

Что взято в работу



Schmidt & Hunter “The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology”

Базовое мета-исследование по валидности методов отбора. Обосновывает, почему интервью должно быть не свободной беседой, а инструментом с понятной предсказательной логикой.



Levashina et al. “The Structured Employment Interview: Narrative and Quantitative Review”

Системный обзор по структурированному интервью. Обосновывает единый каркас вопросов, сопоставимые критерии и снижение субъективности интервьюера.



Are We Asking the Right Questions?

Помогает обосновать выбор поведенческих и ситуационных вопросов: они дают материал не о самооценке кандидата, а о его действиях, решениях и логике поведения.



Прикладной синтез модели риск-профиля + практика HR 3.0

Это не первичные исследования, а перевод научной базы в рабочий инструмент: 4 зоны риска, маркеры, вопросы, матрица оценки и формат заключения для собственника.



Риск-профиль - это не

- детекция лжи
- диагноз
- чтение человека
- интуитивное впечатление

Риск-профиль - это вероятностный
управленческий прогноз



Интервью не должно заканчиваться впечатлением

Оно должно заканчиваться управленческим прогнозом

Не «понравился / не понравился»

Не «сильный / слабый»

А:

- где человек будет опорой,
- где может создать сбой
- и при каких условиях его назначение будет безопаснее для бизнеса

Риск 1. Ответственность

Не «хорошее качество человека»,
а механизм управляемости

Опасность для бизнеса:
потеря прозрачности, поздняя
эскалация, культура объяснений



Словарь риска

Ситуация была сложная

Команда не справилась

Нам не дали ресурс



Сроки несколько раз менялись

Заказчик постоянно вмешивался

В той ситуации иначе было невозможно

Вопрос: *Расскажите о решении, которое дало плохой результат.*

В чём была лично ваша ошибка?

Вопрос: *Где Ваш личный управленческий контур?*



Цитата кандидата

«Мы сделали проект в очень сложных условиях.

Нам не дали нормальный ресурс, сроки несколько раз менялись, заказчик постоянно вмешивался.

В итоге результат получился не таким, как планировали, но в той ситуации иначе было невозможно»

Вопрос в чат:

Что здесь не так? Где личный вклад кандидата?

Риск 2. Ригидность мышления

Не упрямство

А неспособность пересобратить решение,
когда изменилась реальность

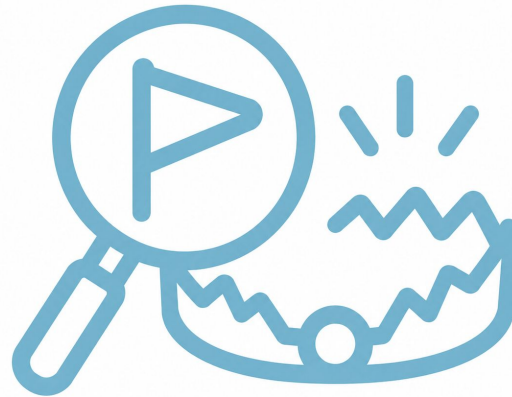
Бизнес-опасность:
компания начинает опаздывать



Маркеры и ловушки ригидности

Я всегда довожу начатое до конца

Мы уже пробовали, это не работает



Если решение принято,
его надо исполнять

В моей практике такой подход
всегда давал результат

Базовый вопрос:

Расскажите о ситуации, когда новые данные показали, что ваше первоначальное решение было ошибочным. Что именно вы изменили?



Анатомия гибкости под давлением

Зрелый ответ:

была гипотеза →
появились данные →
решение изменено →
логика объяснена



Ригидный ответ:

решение удерживается без
критерия пересмотра

Уточняющие вопросы:

Какие данные заставили вас пересмотреть первоначальную позицию?

Кто первым заметил, что прежнее решение не работает?

Как Вы отнеслись к человеку, который принёс неудобную информацию?

Что именно вы изменили: цель, процесс, критерий оценки, команду, ресурс?

Когда в последний раз коллега или подчинённый убедил вас изменить решение?

Риск 3. Перегрузка контролем

Контроль защищает систему,
пока не превращает руководителя в
бутылочное горлышко

Если без руководителя ничего не
разваливается - это хорошо

Если без руководителя ничего не движается
- это риск



Диагностический вопрос

Как Вы решаете, какие решения оставить на своём уровне, а какие команда может принимать без вашего согласования?

уровни риска

делегирование
права решения



метрики / точки
эскалации

контроль результата,
а не каждого шага

Риск 4. Стратегический горизонт

Стратегия - это не красивые слова о будущем

Это способность видеть будущую цену
сегодняшних решений



Диагностически й вопрос

Расскажите о решении, где Вы сознательно отказались от быстрой выгоды ради более сильной позиции бизнеса в будущем.

Что Вы тогда учитывали?

компромисс
«сейчас / потом»

внешние изменения



слабые сигналы

отложенную цену
текущих решений

Четыре зоны риск-профиля



Ответственность

как человек удерживает
личный вклад в результате



Ригидность

как он меняет решение
под новые данные



Контроль

строит ли он систему
или замыкает всё на себе



Стратегический горизонт

видит ли он будущую цену
сегодняшних решений

Один принцип – разные задачи

Критерии меняются.

Четыре зоны остаются:

- ответственность,
- гибкость,
- контроль,
- стратегический горизонт

Контекст - Что анализируем



Как ответ становится управленческим материалом

Цитата кандидата

*«Мы сделали проект в очень сложных условиях.
Нам не дали нормальный ресурс, сроки несколько раз менялись,
заказчик постоянно вмешивался.
В итоге результат получился не таким, как планировали,
но в той ситуации иначе было невозможно»*

Что нужно получить из ответа:

- личная роль
- логика решения
- последствия
- коррекция

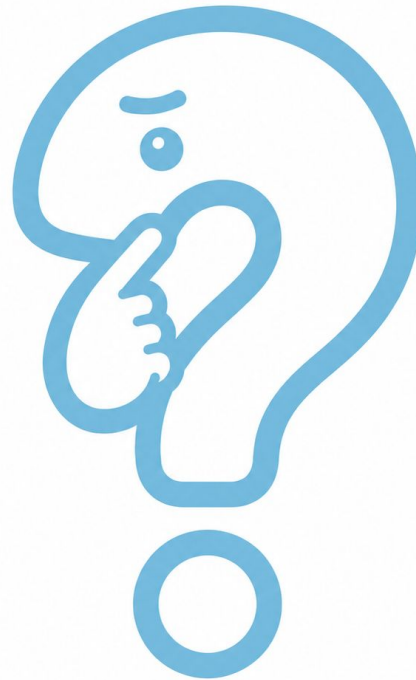




Уточняющие вопросы

Что именно было в зоне вашей личной ответственности?

Какое решение Вы бы оценили как ошибочное или запоздалое?



Когда Вы впервые поняли, что проект отклоняется от плана?

Что Вы сделали в этот момент?

Что после этого было изменено в процессе?







Как ответ становится управленческим выводом

Цитата кандидата

«Мы сделали проект в очень сложных условиях.

Нам не дали нормальный ресурс, сроки несколько раз менялись, заказчик постоянно вмешивался.

В итоге результат получился не таким, как планировали, но в той ситуации иначе было невозможно»

Этап	Что фиксируем	Пример по цитате
 Ответ кандидата	Как описывает ситуацию	Много внешних обстоятельств, нет личного управленческого вклада
 Уточнение	Возвращаем к роли и решению	«Что сделали лично вы?»
 Маркер	Что повторяется в ответе	Размывание ответственности / уход в контекст
 Риск	Как это может проявиться в роли	Задержка эскалации, слабое удержание ответственности за результат
 Уверенность	Насколько можно доверять выводу	Низкая / средняя / высокая — зависит от повторяемости по эпизодам
 Управленческий вывод	Что сказать собственнику	«Риск требует проверки на дополнительных кейсах; при подтверждении — не давать автономный контур без контрольных точек»

Матрица оценки

Ось риска	Уровень риска	Уверенность	Основание
 Ответственность	Средний	Средняя	Уход в обстоятельства, нет личного решения, нет коррекции после уточнений
 Ригидность	Не оценивалась	Низкая	Нет данных о пересмотре решения
 Контроль	Не оценивался	Низкая	Нет данных о делегировании
 Стратегический горизонт	Требует проверки	Низкая	Недостаточно данных о будущих последствиях



*«По зоне ответственности выявлен предварительный риск среднего уровня: кандидат склонен описывать сложный эпизод через внешние обстоятельства, без ясного личного вклада и управленческой коррекции
Уверенность вывода - средняя, требуется проверка на дополнительных кейсах
При подтверждении паттерна назначение в автономную роль с высокой ценой ошибки возможно только при наличии контрольных точек, регулярной эскалации статуса и прозрачных критериев ответственности»*

Пример вывода для собственника

Короткое заключение для собственника

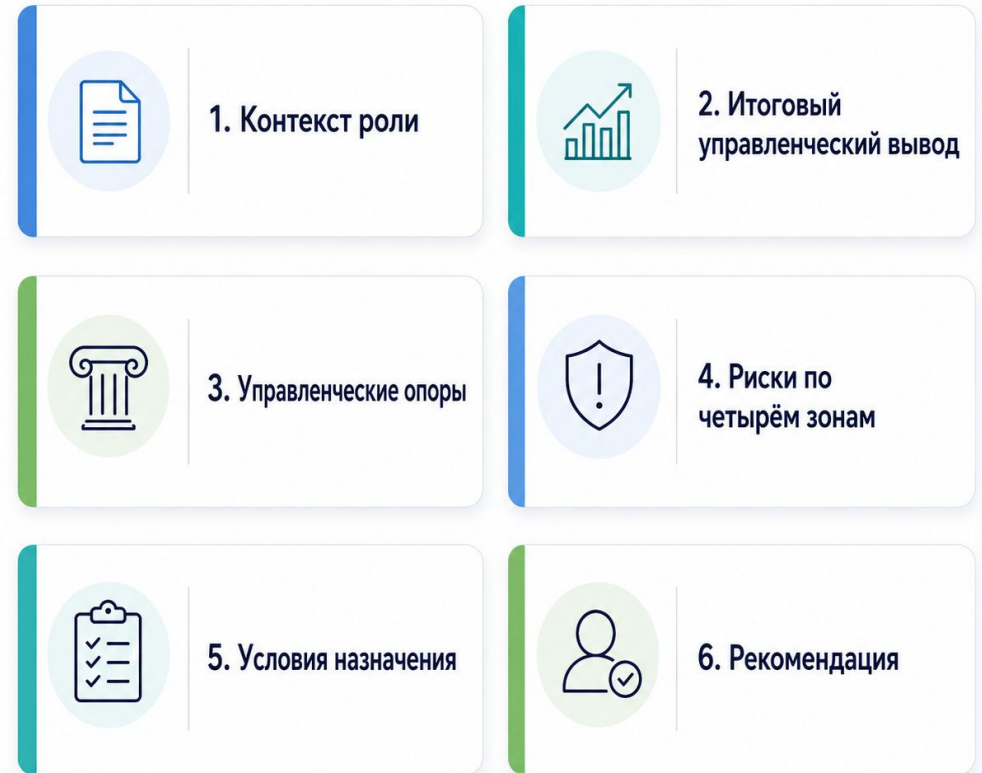
Документ отвечает на три вопроса:

- Можно ли доверить человеку конкретный масштаб ответственности?
- При каких условиях назначение будет безопаснее для бизнеса?
- Какие риски нужно заранее закрыть?



Скачать шаблон заключения в PDF

Шаблон документа





Риск-профиль кандидата

Шаблон короткого заключения для собственника

Документ отвечает на три управленческих вопроса:

- Можно ли доверить кандидату конкретный масштаб ответственности?
- При каких условиях назначение будет безопаснее для бизнеса?
- Какие риски нужно заранее закрыть до назначения или в первые 90 дней?

1. Контекст роли

Кандидат	[ФИО / текущая позиция / источник рекомендации]
Рассматриваемая роль	[Название должности / управленческий уровень / контур ответственности]
Задача назначения	[Стабилизация / рост / создание функции с нуля / антикризисное управление / трансформация / замена руководителя]
Цена ошибки в роли	[Сроки, деньги, команда, клиенты, качество решений, репутация, операционная устойчивость]
Ключевой управленческий контур	[За что кандидат должен будет отвечать самостоятельно: бюджет, команда, клиенты, процессы, изменения]

2. Итоговый управленческий вывод

<input type="checkbox"/> Рекомендован	<input type="checkbox"/> Условно рекомендован	<input type="checkbox"/> Требуется проверка	<input type="checkbox"/> Не рекомендован под задачу
Краткое основание: [Кандидат может быть опорой в... / При этом требует внимания зона... / Для данной роли критично проверить...]			

3. Управленческие опоры кандидата

На что бизнес может опереться:

1	[Например: уверенно держит операционный контур]
2	[Например: способен структурировать хаос и быстро наводить порядок]
3	[Например: берёт сложные коммуникации с клиентом, командой или подрядчиками]
4	[Например: видит слабые места процесса и предлагает практические решения]

4. Риски по четырём зонам

Зона риска	Уровень риска	Уверенность вывода	Основание
Ответственность	[низкий / средний / высокий / требует проверки]	[низкая / средняя / высокая]	[Как кандидат описывает ошибки, свои, личный вклад, последствия и коррекцию]
Гибкость / ригидность мышления	[низкий / средний / высокий / требует проверки]	[низкая / средняя / высокая]	[Как пересматривает решения под новые данные, слышит альтернативные версии и работает с опровергающей информацией]
Контроль	[низкий / средний / высокий / требует проверки]	[низкая / средняя / высокая]	[Строит систему контроля или замыкает решения на себе; делегирует ли право решения]
Стратегический горизонт	[низкий / средний / высокий / требует проверки]	[низкая / средняя / высокая]	[Видит ли будущую цену сегодняшних решений, слабые сигналы и последствия через 6-24 месяца]

5. Условия назначения

Контур автономии	[Какие решения кандидат принимает самостоятельно / какие согласует / какие выносит на собственника]
Контрольные точки	[Еженедельно / раз в две недели / по ключевым проектам / по отклонениям от плана]
Критерии эскалации	[При каких отклонениях кандидат обязан поднимать вопрос выше: сроки, деньги, конфликт, клиент, качество]
Первые 90 дней	[Что должно быть проверено в работе: скорость решения, качество эскалации, делегирование, реакция на новые данные]
Компенсирующие меры	[Наставник / второй номер / регулярный статус / ограничение бюджета / дополнительная проверка зоны риска]

6. Финальная рекомендация

- [Кандидат может рассматриваться на роль... при условии...]
- [Ключевой риск назначения связан с...]
- [До финального решения рекомендуется дополнительно проверить...]
- [Если риск подтвердится, назначение безопасно только при...]

Короткая формула вывода для собственника:

- Можно ли доверить кандидату этот масштаб ответственности? [Да / условно / пока недостаточно данных / нет]
- При каких условиях назначение будет безопаснее для бизнеса? [Условия]
- Какие риски нужно закрыть до назначения? [Риски]



Риск-профиль - не приговор кандидату
Это вероятностный управленческий прогноз

Мы работаем не с истиной о личности,
а с эпизодами, маркерами, повторяемостью паттерна
и соответствием задаче роли

Ограничения метода



Задача интервью - не понять человека вообще
Задача - понять, какой управленческий риск
компания берёт в систему вместе с этим
человеком

Сильный кандидат - это тот, чьи уязвимости
понятны, проверяемы и управляемы

Оставайтесь на связи



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ

КОД ЧЕЛОВЕКА

HR 3.0

поведенческий анализ, управленческие риски, верификационные и профайлинговые интервью для бизнеса

Сайт: hr3-0.com



Академия
социальных
технологий

Точные кадровые решения начинаются не с впечатления,
а с понимания поведения человека в реальной управленческой задаче

