**Содержание**

**Введение**…………………………………………………………..………..…3

**Глава 1. Теоретические основы оценки и отбора кандидатов при приеме на работу**………………………….……5

1.1. Понятие и особенности оценки кандидатов для приема на работу……....5

1.2. Собеседование, как основной метод оценки кандидатов……………..….14

1.3. Зарубежный опыт найма, оценки и отбора работников, и пути построения эффективной модели оценки кандидатов при приеме на работу......................................................................................................... ..........30

**Глава 2. Анализ организационных аспектов системы отбора персонала на примере ООО "Магазин № 17**"….….47

2.1. Краткая характеристика предприятия…………………………………..…47

2.2. Анализ состояния системы оценки и отбора персонала и недостатки при найме в ООО "Магазин №17"…………………………………………….…….52

**Заключение**……………………………………………………….………..66

**Список использованной литературы**………………………..70

**Приложения** ………………………………………………………………73

**Введение**

Менеджмент в общем виде можно определить как систему экономического управления, которая включает совокупность принципов, методов, форм и приемов управления. К менеджменту относятся теория управления и практические образцы эффективного руководства, под которым понимается искусство управления.

Стратегия функционирования и развития любого предприятия (организации) немыслима без обращения к персоналу. Для того чтобы обеспечить эффективное функционирование предприятия, на нем должна быть сформирована сильная команда, способная поддерживать его высокий профессиональный авторитет.

Основным структурным подразделением по управлению кадрами в организации является отдел кадров, на который возложены функции по приему, отбору, оценке и увольнению кадров, а также по организации обучения, повышения квалификации и переподготовки кадров. Для выполнения последних функций нередко создаются отделы подготовки кадров или отделы технического обучения.

Службы управления персоналом, как правило, имеют низкий организационный статус, являются слабыми в профессиональном отношении, а значит система менеджмента в процессе найма, отбора и оценки персонала на многих предприятиях сферы производства и сферы услуг, в том числе и торговли, далека от совершенства и требует постоянного пересмотра и корректировок. Этим и объясняется актуальность темы исследования. В силу этого они не выполняют целый ряд задач оценке кандидатов при приеме на работу.

Цель работы – изучение и анализ процесса и технологий отбора и оценки кандидатов на вакантные должности, рассмотрение опыта решения задач качественного комплектования кадрами организации на примере службы персонала ООО «Магазин №17», сравнительный анализ существующих и используемых компанией технологий, предложение рекомендаций по оптимизации технологии отбора и найма персонала.

Задача работы: проанализировать деятельность, связанную с менеджментом найма персоналом; произвести расчёты, построить диаграммы; предложить способы совершенствования системы оценки и отбора персонала на примере ООО «Магазин №17».

В качестве объекта исследования взята фирма ООО «Магазин №17», занимающаяся оптовой торговлей продовольственными товарами.

Предметом исследования данной дипломной работы является система поиска, отбора и оценки кандидатов при приеме на работу в ООО «Магазин №17».

В ходе работы будет подробно исследована существующая на предприятии система и сделан вывод, что проблема текучести кадров в условиях ООО «Магазин №17» возникла по причине недостаточно качественного отбора и оценки персонала, а также из-за отсутствия системы удержания персонала и воспитания корпоративной преданности предприятию.

По результату выявленных недостатков в работе предприятия предложены методы их устранения. В частности, предложены новые способы привлечения соискателей; указаны моменты, которым необходимо уделять особое внимание при приеме на работу; предложено использование групповых собеседований и тестов; разработана анкета для соискателей на вакансию продавца; а также предложена система адаптации и анкета по выявлению уровня удовлетворенности сотрудников предприятия.

**Глава 1. Теоретические основы оценки и отбора кандидатов при приеме на работу**

**1.1. Понятие и особенности оценки кандидатов для приема на работу**

Привлечение и отбор кадров является одной из центральных функций управления, поскольку именно люди обеспечивают эффективное использование любых видов ресурсов (экономисты традиционно выделяют три вида ресурсов: капитал, труд и земля, в смысле ресурсы), имеющихся в распоряжении организации, и именно от людей в конечном счете зависит ее экономические показатели и конкурентоспособность.

Часто руководители основное внимание обращают на финансовые, производственные вопросы, вопросы материально-технического обеспечения или сбыта готовой продукции, не уделяя достаточного внимания людям, которые обеспечивают работу организации по всем этим направлениям. Ошибки при подборе персонала - особенно когда речь идет об отборе кандидатов на руководящие должности - слишком дорого обходятся организации. Потери организации от принятия ошибочных решений, аварий, травматизма и брака - это только часть тех расходов, которые приходится нести в результате неудовлетворительной работы по отбору новых работников.

Поиск и отбор кадров традиционно рассматривается как функция кадровых служб. Однако эффективный процесс отбора всегда требует участия в нем руководителей тех подразделений, для которых набираются новые работники. Здесь необходимо знание основных принципов и процедур, используемых при отборе кадров, и обладание нужными для этого навыками. Особенно это актуально для небольших организаций, где набор кадров осуществляется в основном первым руководителем или руководителями подразделений.

От того, насколько эффективно поставлена работа по отбору и оценке персонала, в значительной степени зависит качество людских ресурсов, их вклад в достижение целей организации и качество производимой продукции или предоставляемых услуг.

Для того, чтобы построить эффективную систему поиска, отбора и оценки кадров, прежде всего важно понять ее место в общей системе управления человеческими ресурсами организации. При планировании потребности предприятия в персонале целесообразно осуществить следующие мероприятия:

* определить факторы, влияющие на потребность в персонале (стратегия развития предприятия, количество производимой продукции, применяемые технологии, динамика рабочих мест и т.д.). При этом выделяются следующие категории персонала: рабочие (в т.ч. квалифицированные рабочие основных профессий и вспомогательные), служащие (включая руководителей различных уровней), технический персонал;
* провести анализ наличия необходимого предприятию персонала;
* определить качественную потребность в персонале (выявление профессионально – квалификационных требований и анализ способностей работников, необходимых для выполнения производственной программы);
* определить количественную потребность в персонале (прогноз общей потребности в персонале, оценка движения персонала);
* оптимизировать соотношение внутреннего (перемещения внутри предприятия) и внешнего (прием новых сотрудников) привлечения персонала;
* оценить возможности и последствия привлечения персонала с точки зрения ресурсов организации (например, сопоставить издержки на содержание в организации профессионала высокого уровня с выгодами от его использования и только после этого принять решение о привлечении его в качестве сотрудника)[[1]](#footnote-1).

Отбор и оценка кадров не является изолированной функцией, представляющей самостоятельную ценность; он должен быть взаимосвязан со всеми другими функциями персонала, чтобы не превратиться в самоцель, которая осуществляется в ущерб другим формам работы с персоналом и забирает все время и силы специалистов, не давая при этом должной отдачи.

Поиск, отбор и оценка кадров, являясь ключевым элементом кадровой политики, должен быть тесно увязан со всеми основными направлениями работы в сфере управления персоналом.

М.И. Магура в книге "Поиск и отбор персонала" выделяет шесть этапов в процессе отбора и оценки персонала. Этот подход включает[[2]](#footnote-2):

1. Определение потребности в персонале с учетом основных целей организации.
2. Получение точной информации о том, какие требования к работнику предъявляет вакантная должность.
3. Установление квалификационных требований, необходимых для успешного выполнения работы.
4. Определение личностных и деловых качеств, необходимых для эффективного выполнения работы. Поиск возможных источников кадрового выполнения и выбор адекватных методов привлечения подходящих кандидатов.
5. Определение подходящих методов отбора кадров, позволяющих лучше всего оценить пригодность кандидатов к работе в данной должности.
6. Обеспечение наилучших условий для адаптации новых работников к работе в организации.

При оценке кандидатов в процессе приема на работу руковоство отбирает наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе набора. В большинстве случаев выбирать стоит человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности, а не кандидата, который представляется наиболее подходящим для продвижения по службе. Объективное решение о выборе, в зависимости от обстоятельств, может основываться на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах. Если должность относится к разряду таких, где определяющим фактором являются технические знания (например, научный работник), то наиболее важное значение, видимо, будут иметь образование и предшествующая научная деятельность. Для руководящих должностей, особенно более высокого уровня, главное значение имеют навыки налаживания межрегиональных отношений, а также совместимость кандидата с вышестоящими начальниками и подчиненными. Эффективный отбор и оценка кадров представляет собой одну из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов.

Кто принимает решение при отборе? В малых фирмах, где нет кадрового отдела, решение по отбору персонала принимает менеджер соответствующего профиля. В больших и среднего размера фирмах в принятии решения при отборе привлечены будущий начальник работника и менеджер по найму, которые и оценивают кандидата[[3]](#footnote-3).

Критерии отбора. Чтобы программа отбора была действенной, следует ясно сформулировать качества работника, необходимые для соответствующего вида деятельности. Оценка соответствия данным качествам будет предопределять выбор в пользу того или иного кандидата. Критерии следует формировать так, чтобы они всесторонне характеризовали работника: образование, опыт, медицинские характеристики, личные качества. «Эталонные» уровни требований по каждому критерию разрабатываются исходя из характеристик уже работающих на предприятии работников, хорошо справляющихся со своими обязанностями, занимавших ранее вакантное место.

Ступени процесса отбора и оценки. Решение при оценке кандидатов обычно состоит из нескольких ступеней, которые следует пройти заявителям. На каждой ступени отсеивается часть заявителей или же они сами отказываются от процедуры. Естественно, что большинство предприятий используют не все ступени – все зависит от характера вакансии.

 *Ступень 1.* *Предварительная отборочная беседа.* Работа на этой ступени может быть организована различными способами. Чаще всего с кандидатом беседует специалист отдела кадров. При этом на предприятиях применяются некоторые общие правила беседы, направленные на выяснение, например, образования претендента, оценку его внешнего вида и определяющих личных качеств.

*Ступень 2.* *Заявление бланка анкеты и автобиографической анкеты.* Количество пунктов анкеты должно быть минимальным и они должны запрашивать информацию, более всего влияющую на производительность будущей работы претендента. Чтобы использовать анкету как метод отбора, специалист по кадрам должен сравнить каждый пункт анкеты с установленными критериями результативного отбора. Анкета должна составляться отдельно для каждого типа работы и организации.

*Ступень 3. Беседа по найму.* Цель беседы по найму – рассмотрение заявителя на предмет принятия на работу. Происходит обмен информацией в форме вопросов и ответов. Лучше всего заранее подготовить список вопросов, в дальнейшем можно от списка отклоняться, а можно идти строго по списку.

*Ступень 4. Тесты по найму.* Это один из тех методов, которые облегчают принятие решения по отбору и оценке. Тест – средство, которое измеряет какой-либо показатель человека. Психологи и специалисты по персоналу разрабатывают эти тесты на предмет оценки наличия способностей или склада ума, необходимых для результативного выполнения заданий на предлагаемом месте. Примерами таких тестов могут быть тест на вождения (для водителя), стандартные тесты по машинописи и стенографии (для секретаря), тест на психомоторные способности, тесты личных качеств и т.д.

*Ступень 5. Проверка отзывов и рекомендаций.* При подаче заявлений о приеме на работу кандидаты могут предоставить отзывы предыдущих начальников и другие аналогичные документы. Их желательно проверить. Это может стать одним из наиболее объективных типов информации для предсказания будущего поведения заявителя на рабочем месте.

*Ступень 6. Медицинский осмотр.* Причины для проведения медицинского обследования следующие:

- в случае подачи работниками жалоб по поводу компенсаций необходимо знание физического состояния заявителя на момент найма;

- необходимо предотвратить наем переносчиков заразных болезней;

- необходимо определить, может ли заявитель физически выполнять предлагаемую работу.

Работники отделов кадров анализирует эффективность методов отбора, используя так называемый коэффициент отбора:

Коэф. отбора =

К трем наиболее широко применяемым методам сбора информации, требующейся для принятия решения при отборе, относятся испытания, собеседования и центры оценки[[4]](#footnote-4).

ИСПЫТАНИЯ. Поведенческие науки разработали много видов различных испытаний, которые помогают предсказать, сколь эффективно сможет кандидат выполнять конкретную работу. Один из видов отборочных испытаний предусматривает измерение способности выполнения задач, связанных с предполагаемой работой. В качестве примера можно привести машинопись или стенографию, демонстрацию умения работать на станке, демонстрацию речевых способностей путем устных сообщений или письменных работ. Другой вид испытаний предусматривает оценку психологических характеристик, таких как уровень интеллекта, заинтересованность, энергичность, откровенность, уверенность в себе, эмоциональная устойчивость и внимание к деталям. Для того, чтобы такие испытания были полезными для отбора кандидатов, требуется значимая корреляция между высокими оценками, набираемыми в ходе испытания, и фактическими показателями работы. Руководство должно дать оценку, действительно ли люди, хорошо справляющиеся с испытаниями, оказываются более эффективными работниками, чем те, которые набирают меньшее количество баллов.

СОБЕСЕДОВАНИЯ. Собеседования до сих пор являются наиболее широко применяемым методом отбора кадров. Даже работников неуправленческого состава редко принимают на работу без хотя бы одного собеседования. Подбор руководителя высокого ранга может потребовать десятков собеседований, занимающих несколько месяцев.

Прежде чем приступить к собеседованию, следует со­ставить программу, которая зависит главным образом от числа кандидатов и от того, какие виды собеседования (по отдельности или в комбинациях) будут использова­ны. Программа зависит также от места проведения собесе­дования. Если проводится поиск большого числа сотруд­ников по всей стране, то управляющий может провести собеседование в региональном отделении компании или в гостинице, а также поручить проведение предваритель­ных собеседований региональным менеджерам. Если со­беседование проводится централизованно, то следует ис­пользовать для этих целей офис фирмы или ее подразде­ления, что даст значительный эффект для создания бла­гоприятного образа компании.

После того как составлена программа, получены лич­ные рекомендации и рекомендации от прежних работода­телей, а также приглашены кандидаты, можно присту­пать к процессу собеседования.

Однако исследования выявили целый ряд проблем, снижающих эффективность собеседований как инструмента отбора кадров. Основа этих проблем имеет эмоциональный и психологический характер. Так, например, существует тенденция принятия решения о кандидате на основе первого впечатления, без учета сказанного в остальной части собеседования.

ЦЕНТРЫ ОЦЕНКИ. Центры оценки впервые были созданы в Америке во время второй мировой войны для отбора и оценки агентов для секретной службы – предшественника ЦРУ. «Ай ТИ энд ТИ» была первой частной компанией, использовавшей центр для отбора руководящих кадров и коммерческих работников.

 Первым и самым главным шагом для начала оценки является «модель компетенций» - критерии, по которым будут оценивать сотрудников или кандидатов. По словам специалистов в данной области практически все российские компании, заказывая оценку персонала, не располагают разработанными критериями и моделями компетенций, необходимых для объективной оценки специалистов. В этом случае их создание берут на себя консультанты. В зависимости от количества обрабатываемых позиций такая услуга может обойтись до $1,5 тыс. долларов[[5]](#footnote-5).

Далее, оценка делится на 3 основных этапа:

1. Составление под заказчика и проведение профессиональных и психологических тестов на компьютере или в письменном виде. Направлены в большей степени на оценку:

а) профессиональные качества;

б) уровень теоретической подготовки, опыт работы, умение находить решение в сложных ситуациях, связанных с направление деятельности предприятия;

в) психологические качества;

г) оценка интеллектуальных способностей - оценка способности воспринимать информацию, анализировать и находить пути решения задач;

д) эффективности - способность работать быстро, точно и последовательно;

е) оценка основательности, внимательности - склонность к глубокому мышлению и выполнению задач, учитывая все детали и нюансы, способность действовать самостоятельно, без указаний и подсказок;

ж) техническое или гуманитарное мышление, устойчивость внимания, память, быстрота реакции, общий уровень развития.

2. Разработка и проведение ассесмента. Включает в себя:

 - участие в ролевых играх – моделирование ситуаций;

 - тесты «градаций предпочтений» - принятие решения в ходе дискуссии;

Данная процедура является основой и без нее невозможно определить такие качества как:

* управленческие, лидерские качества;
* уравновешенность, доброжелательность, ответственность;
* лояльность по отношению к компании;
* склонность к обучению, желание сделать карьеру;
* материальная заинтересованность, трудолюбие и т.д.

3. Индивидуальные интервью.

Проводиться на основании компетенций предоставленных заказчиком и заполненной анкеты сотрудника. Анкета обычно моделируется под каждого заказчика и содержит именно те вопросы, ответы на которые хочет получить работодатель.

Итогом оценки становиться отчет, в котором консультанты центра оценки персонала ставят оценку тестируемому по шкале от 1 до 9 баллов и объясняют по всем заданным компетенциям, на сколько он им соответствует. Его отрицательные и положительные качества, способен ли этот человек к обучению, его этические принципы, мотивацию и т.д.

Центры оценки персонала не выносят вердиктов «Не принимать» или «Уволить» (за исключением случаев выявления психических расстройств, наркомании и д.р. неприемлемых отклонений), а дают экспертное заключение с рекомендациями оставляя принятие решения на усмотрение работодателя. Ведь каждая компания по-разному расценивает те или иные качества сотрудников.

Исходя из вышеперечисленного, для решения кадровых вопросов у компании зачастую остается только один способ - самостоятельный поиск и подбор специалистов. Как отмечает директор Таллиннской школы менеджеров В. Тарасов, "это очень долгий труд - подобрать кадры из очень плохих, и не потому, что люди глупые, а потому, что они могут сделать работу хорошо, а могут - плохо, если некогда или не с руки. Так вот, сейчас ценятся не те работники, которые "в принципе" могут работать хорошо, а те, которые "не умеют" работать плохо. Хорошо - или никак[[6]](#footnote-6).

**1.2. Собеседование, как основной метод оценки кандидатов**

Отборочное собеседование в кадровой работе - метод отбора кандидатов со способностями и целеустановками необходимыми для занятия той или иной должности. Отборочное собеседование заключается в очной встрече работодателя с кандидатом и представляет собой контактное общение соискателя с непосредственным представителем фирмы.

В ходе собеседования выясняется степень заинтересованности кандидата в конкретной работе и его потенциал для работы в вакантной должности.

В мировой практике кадровой работы существуют следующие методы отборочных собеседований:

- *британский метод*, основанный на личной беседе с кандидатом членов кадровой комиссии;

- *немецкий метод*, основанный на предварительной подготовке кандидатами значительного числа документов с обязательными письменными рекомендациями;
- *американский метод*, основанный на проверке интеллектуальных способностей, психологическом тестировании и наблюдении за кандидатами в неформальной обстановке;

- *китайский метод*, основанный на письменных экзаменах.

Подготовка к проведению отборочного собеседования - организационное мероприятие в рамках процесса найма на работу. При подготовке к отборочному собеседованию различают три области потребностей:

1- что требуется интервьюеру?

2- что требуется кандидатам?

3- что требуется для проведения самого отборочного собеседования?

Основные принципы построения интервью:

1. *Критериальность интервью*. Вопросы строятся в соответствии с критериями, полученными в ходе профессиографического исследования, т.е. в ходе интервьюирования диагностируются те качества сотрудника, которые имеют первостепенное значение в его будущей или настоящей деятельности.

2. *Оценка Зоны ближайшего развития*. Оценивать нужно не только то, что человек умеет в данный момент, какими качествами он обладает сегодня, но также и то, способен ли он осваивать новое, обучаем ли он и гибок ли в своем поведении.

3. *Упор на оценку мотивации***.** Третьей из основных целей интервью выступает оценка мотивации сотрудника, в первую очередь его дальних. конечных целей, поскольку именно они определяют поведение человека. Если мы будем оценивать человека только по тем критериям, которые были получены в ходе профессиографирования, то мы узнаем только то, обладает ли он необходимыми для данной деятельности качествами, но не узнаем, будет ли он их использовать в своей деятельности и если будет, то каким образом.

4. *Этические моменты* – недопущение в интервью фрустрации, демонстрации негативного отношения к сотруднику. Несоблюдение этого принципа может привести к формированию негативного образа как конкретного менеджера по персоналу, так и всей службы персонала у сотрудников. Весьма вероятно, что менеджеру по персоналу впоследствии придется неоднократно взаимодействовать как с данным сотрудников, так и с его коллегами, друзьями. Негативное отношение может существенно осложнить такое взаимодействие

5. *Принцип обратной связи***.** По требованию сотрудника, а во многих случаях и без требования (если оценивающий видит некоторые характеристики человека, о которых ему необходимо сообщить), нужно предоставить ему обратную связь по результатам исследования, причем сообщение ложной информации недопустимо[[7]](#footnote-7).

Умение составлять суждение о кандидате - в кадровой работе - необходимое качество интервьюера для успешного проведения отборочного собеседования, включающее умение остановить свой выбор на одном из кандидатов на основе собранной информации.

Трудность отбора кандидата на основе оценки в ходе собеседования состоит в том, что этот отбор делается среди работников, которые нередко с формальной точки зрения являются в равной мере квалифицированными. Сложность задачи - в поиске таких признаков, по которым можно судить не только о результатах, которых работник добивался в прошлом, но и о том, как он поведет себя на новой работе, каких результатов можно ожидать от него в будущем. Большинство фирм используют в роли интервьюеров высококвалифицированных специалистов-психологов. Однако и сами руководители посещают специальные краткосрочные курсы, рассчитанные на развитие навыков проведения собеседований.

Вопросы собеседования программируются таким образом, чтобы они достаточно полно выявили заранее обозначенный круг проблем. Так, в некоторых «центрах оценки» на основании ряда вопросов стараются выявить глубинные характеристики, по которым с достаточной обоснованностью может быть составлена схема будущего трудового поведения претендента.

Окончательная оценка претендента является итогом специальных подробных обсуждений внутри групп оценщиков с разбором продемонстрированных им знаний, навыков, способностей.

Заключительная оценка работника включает: подробное перечисление деловых и личных качеств оцениваемого, продемонстрированных способностей, степени готовности к занятию конкретной должности, перспективности для последующего продвижения и т. д. Оцениваются также инициативность работника (по опыту прежней работы), заинтересованность в работе именно данной компании, соответствие практического опыта теоретической подготовке работника, характеру предлагаемой работы, знание функциональной сферы деятельности и т д. Иными словами, фирмы требуют от специалистов четкой систематизации своих заключений о пригодности претендента.

Результаты собеседования обычно заносятся в следующий бланк, представленный в таблице 1.

*Таблица 1*. Пример оформления результатов собеседования

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Для служебного пользованияИмя претендента ……………… | Ниже среднего | Средний | Вышесреднего | Высший |
| Первое впечатление | х |  |  |  |
| Квалификация |  | х |  |  |
| Мотивация |  |  | х |  |
| Умение работать в коллективе |  |  |  | x |

Принципиальная схема анализа та же самая, как и та, по которой проводится анализ результатов тестирования, т.е.:

* Особенности познавательной сферы.
* Мотивационная сфера.
* Эмоционально-волевые характеристики.
* Самосознание и самооценка.
* Коммуникативные характеристики.

Психологический портрет может быть построен по следующей схеме:

- профессионально важные качества сотрудника, выделяющиеся в лучшую сторону;

- профессионально важные качества сотрудника, выделяющиеся в худшую сторону;

- сильные стороны сотрудника, невостребованные в его актуальной деятельности;

- недостатки сотрудника, не проявляющиеся в его актуальной деятельности.

В зависимости от должности отдельные блоки заключения могут иметь разный удельный вес. Так, например, в заключении по сотруднику, занимающему, руководящую должность, должны быть тщательно отражены такие параметры как лидерский потенциал, организаторские способности, стиль взаимодействия с людьми.

Процедура принятия решения о приёме (выдвижении) работника предусматривает, как правило, следующее:

1. наличие нескольких кандидатов на данную должность;

2. оценку профессионально-необходимых качеств кандидатов и соответствие их требованиям, предъявляемым должностью;

3. сравнительный анализ оценок качеств претендентов для выбора наиболее достойного;

4. изучение и учет мнения трудового коллектива (по возможности) о каждом кандидате на выдвижение (приём);

5. назначение на должность наиболее достойного кандидата.

Примерная схема регистрации соответствия личных качеств претендента к предъявляемым требованиям представлена в таблице 2.

*Таблица 2.* Проверка соответствия личных качеств претендента к предъявляемым требованиям.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Качества | Требования | Реальное состояние кандидата |
| Здоровье и физическое состояние | Требуется хорошее здоровье, слух, способность долго находиться на ногах | Плохое зрение, слух, выглядит физически ослабленным |
| Интеллектуальное развитие | Среднее, способность понимать и запоминать простые приказы | Интеллектуальное развитие высокое |
| Черты личности | Уравновешенность, способность работать самостоятельно | Спокоен, рассудителен |
| Оплата труда | Повременно-премиальная оплата и часто сверхурочная работа | Отказ от сверхурочной работы |
| *И т.д.* |  |  |

Чтобы избежать ошибок или свести их к минимуму, при подготовке и проведении беседы можно придерживаться некоторых социально-психологических требований:

*во-первых*, желательно иметь заранее подготовленный план беседы, например, в форме типового вопросника для поступающих на работу, составленный на основе данных практической кадровой деятельности, а также достаточных знаний о профессиональных требованиях к конкретному рабочему месту (использование профессиограммы) и имеющихся данных о кандидате (личный листок по учету кадров, автобиография, характеристики, трудовая книжка, результаты исследований и др.);

Общие вопросы к собеседованию с кандидатом на вакантную должность:

* В чем выражаются Ваши сильные стороны в работе?
* Готовы ли Вы периодически сдавать экзамены на знание действующих Правил?
* Готовы ли Вы поехать в служебную командировку ?
* Есть ли у Вас знакомые или друзья на нашем предприятии?
* Имеете ли представление о технике безопасности в энергетике ?
* Как Вы думаете, почему мы должны взять на работу именно Вас ?
* Какие вопросы есть у Вас?
* Каков Ваш рабочий опыт ?
* Какова Ваша профессиональная подготовка ?
* Каковы Ваши основные достоинства ?
* Каковы Ваши основные недостатки ?
* Каковы Ваши слабые стороны в деле организации и проведения работы?
* Какой Ваш стиль управления с подчиненными?
* Какой стиль Вы используете в работе с руководством?
* Какую пользу Вы можете принести нашей организации ?
* Кто был Вашим лучшим подчиненным и почему?
* Кто был Вашим самым лучшим руководителем и почему?
* Почему Вы считаете, что соответствуете этой должности ?
* Почему Вы ушли с предыдущего места работы ?
* Почему Вы хотите работать у нас?
* Предпочитаете ли Вы работать самостоятельно ?
* Расскажите о Вашей профессиональной подготовке, делая акцент на образовании и опыте работы, полученном на других предприятиях?
* Расскажите о коллективе, который Вы создали на предыдущей работе?
* Расскажите о тех ситуациях, когда Вам приходилось демонстрировать свои качества лидера?
* Сколько времени потеряно из-за болезни в течение 2-х последних лет?
* Сколько раз Вы отсутствовали на работе в прошлом году ?
* Сможете ли Вы в любое время дня и ночи выехать к месту аварии ?
* Хорошо ли Вы ладите с другими ?
* Чего Вы ожидаете от данной работы ?
* Чем бы вы хотели заниматься через 5 лет ?
* Чем Вас привлекает именно данная должность (профессия) ?
* Что «выводит» Вас из себя ?
* Что Вы знаете о нашей организации ?

*во-вторых,* необходимо попытаться в начале беседы снять первое напряжение у работника, расположить его к откровенной, доверительной беседе;

 *в-третьих,* стараться не принимать во внимание первое впечатление, дать пришедшему работнику возможность высказаться;

*в-четвертых,* необходимо говорить с работником языком, понятным для него, избегать прямых вопросов, и больше пользоваться наводящими;

*в-пятых,* стараться не допускать отклонения беседы от основного направления;

*в-шестых,* оценивать работника и свои впечатления о нем только после окончания беседы, учитывая при этом свои возможные предубеждения[[8]](#footnote-8).

Приведем основные моменты подготовки собеседования по найму:

1. Руководитель должен заранее ознакомиться с заявлением, анкетой и другими документами, подумать о вопросах к претенденту;

2. Во время собеседования полезно использовать подготовленный план-схему участия руководителя в собеседовании целесообразно сводить к минимуму: больше слушать, меньше говорить;

3. Возникшие сомнения во время собеседования нужно разрешать в ходе беседы, а не держать их при себе;

4. Полезно использовать открытые, прямые вопросы, которые бы стимулировали партнера к ответной реакции;

* 5. Имея под рукой формуляр, необходимо делать письменные пометки,

Собеседование при найме на работу сводится к восьми основным вопросам и соответствующим ответам на них.

Первый вопроссводится к уяснению ***"что вы за человек ?"*** Ставя этот вопрос, руководитель-интервьюер хочет знать о кандидате как можно больше и в сущности просит рассказать о себе. При этом руководитель собеседования подмечает для себя, не опоздал ли кандидат, должным ли образом одет и т.д.. Ответы кандидата следует слушать внимательно и, главное, критически, так как он будет стремиться к тому, чтобы с первых слов произвести благоприятное впечатление на интервьюера.

Не нужно искать неточностей в ответах претендента, так как основное правило поступающего на серьезную работу - не искажать факты. Претендент знает, что неточная информация может косвенным образом выяснена из ответов на другие вопросы или же позднее из официальных документов.

Второй вопрос касается причины ***"почему вы ищете работу ?"*** Слушая ответы на этот вопрос, руководитель должен быть начеку. Важно отмечать прямоту ответа и скорость обдумывания поставленных вопросов, а также логичность обоснования причин поиска новой работы. Никогда не следует торопить кандидата с ответом, так как он знает: пауза больше минуты не "работает" на его имидж.

Желательно, чтобы новый работник объяснил суть своих претензий к прежнему руководству и, главное, к характеру работы.

Вопрос к кандидату: ***"чем вы можете быть полезным ?"*** *-* это вопрос о том, насколько поступающий в курсе дела организации, в которой он хочет работать. Важно знать, какую дополнительную информацию собеседник получил и как он ее использует при ответе.

О чем говорит отсутствие осведомленности о предприятии у претендента ? В этом случае можно предположить, что он случайный человек, и ничего, кроме самонадеянности не демонстрирует своим отрицательным ответом. Отрицательный ответ - серьезная причина для отказа при найме на вакантное место, ибо нежелание подготовиться к собеседованию свидетельствует о не дисциплинированности и не заинтересованности.

Важен вопрос: ***"каковы ваши сильные стороны ?"*** Безусловно, претендент-собеседник постарается показать себя энергичным, решительным, напористым, находчивым, зрелым, полным энтузиазма кандидатом. Руководителю не следует перебивать собеседника в описании своих деловых качеств. Не нужно и подвергать их сомнению.

Но как убедиться вих истинности ? В этом случае важно заставить поступающего на работу подтвердить наличие перечисленныхим качеств конкретными примерами из жизни или во время учебы, работы.

Руководитель не должен восхищаться готовностью претендента выполнять любые поручения или задания. Фразы типа *"Я могу делать все, что потребуется"* практически не говорят ни о чем.

Что нужно делать в этом случае ? Целесообразно подвести такого человека к конкретным примерам из которых следует, что он способный и - главное - надежный работник. В этой связи можно предложить ему описать свое поведение в некоторых трудных ситуациях из практики вашего предприятия. Чрезвычайно полезно выявить круг возможностей поступающего на работу, определить возможности его адаптации к различным условиям жизни и производства[[9]](#footnote-9).

Пятый вопрос: ***"каковы ваши слабые стороны ?"*** Этот вопрос не должен смущать ни руководителя, ни тем более проходящего собеседование. Ответы на такого рода вопросы - проверка откровенности, искренности и психологической уравновешенности. Можно прямо попросить рассказать о своих неудачах в жизни или на последнем рабочем месте. Дайте время обдумать - пауза поможет проводящему собеседование. Услышав ответ: *"Да вроде бы не было", "ничего серьезного не помню", "так, мелочи всякие",* помните, что этот ответ неправильный.

Обычно интервьюированный склонен называть такие "недостатки", которые логически являются как бы продолжением своих достоинств. Например: *"Знаете, моя решительность, которую нередко принимают за горячность и нетерпение, приносит мне серьезные осложнения. Впрочем, теперь стараюсь следить за собой".*

Достаточно щекотливым может быть вопрос: ***"каким на ваш взгляд, должен быть начальник ?"*** Ответ на него имеет большое значение.

При такой постановке вопроса претендент может ответить так: *"Меня устроит любой, но сильный и компетентный руководитель, настоящий лидер, у которого всегда можно поучиться".* Желательно в ответах претендента получить сведения о стремлении испытать свои силы на любом участке работы, при любых, даже жестких условиях, о возможности расти и совершенствовать свои навыки при любом контроле.

Необходим и вопрос: ***"каковы ваши самые крупные достижения?"*** Этот вопрос непременно должен всплыть в ходе собеседования и избежать его попросту нельзя. Следует учитывать, что человек, который не способен назвать хотя бы один свой значительный успех, практически не готов к серьезной и ответственной работе. Даже если человек работал простым монтером или водителем, все равно приходилось реализовывать свою профессиональную выучку, смекалку, навыки, которые не остались незамеченными в кругу коллег или начальства.

Советует задать и такой вопрос: ***"на какую зарплату вы* *можете рассчитывать ?"*** "Конечно, этот вопрос не задается в начале беседы. Желательно, чтобы он был поставлен тогда, когда руководство приняло окончательное решение относительно конкретного кандидата. Чрезвычайно любопытно поставить этот вопрос где-то в середине собеседования и посмотреть на реакцию кандидата. Причем вопрос следует задавать задолго до того, как руководитель будет оговаривать условия будущей работы. Если претендент при ответе на заданный вопрос начнет нервничать, скромно занижать сумму вознаграждения, то не следует радоваться по этому поводу и умиляться его скромности. Скорее всего неуверенность в ответе объясняется неуверенностью в своей квалификации. Но оценивая ответ претендента не следует забывать, что скромность существует.

Нетрудно не заметить, что примерный круг вопросов практически не затрагивает содержания будущей работы. В этом и кроется определенный секрет. Желательно, чтобы перед окончанием собеседования, когда ваш партнер находится в определенном недоумении по поводу отсутствия вопросов о его видении будущего рабочего места, интервьюер спросил что-то вроде: ***"Не хотите ли вы обсудить что-нибудь, о чем мы с вами не упомянули в разговоре ?"*** Короткий ответ типа: *"Да,* *кажется, все"* или *"Нет, мы все обсудили"* сигнализирует о том, что будущего работника практически не интересует специфика его деятельности, что его ждет в будущем и чего от него ожидает начальство. Серьезный кандидат не может не поинтересоваться о содержании своей работы, о том, чего от него ждут именно на данном участке работы и чего ожидают вообще от кандидата на эту должность.

В этой связи необходимо иметь под рукой характеристику рабочего места, должностную инструкцию, своего рода документ, который вправе попросить для ознакомления претендент. В нем должны быть подробно расписаны краткие требования к данному рабочему месту, например, разъездной характер работы, ночной режим деятельности, частая смена рабочего места и т.д. Описание работы снимает неопределенность, позволяет избежать путаницы и, главное, излишней потери времени.

Кроме того, руководитель должен предварительно разрабатывать "словесный портрет" искомого работника, куда включается приблизительное описание претендента на вакантное место: возраст, пол, образование, опыт прошлой деятельности в интересующем предприятие направлении, какие-либо "особые" требования и т.п. В этот "портрет" включается то, что должно быть обязательно, и то, чего не должно быть ни в коем случае. Важно помнить, что этот документ предназначен только для руководителя, и его не показывают претенденту.

Можно также приготовить перечень оценок, выставляемых кандидату. Особенно этот документ полезен в случаях, когда собеседование проводится совместно с коллегами по работе. Состав оценок различен. Как свидетельствует зарубежная практика, в зависимости от специфики деятельности оценки могут включать до 25 % показателей[[10]](#footnote-10).

Собеседование может включать в себя несколько этапов и продолжаться с определенными перерывами. Поэтому различают предварительные и основные типы бесед. Предварительные беседы проводятся с целью знакомства с претендентами, чтобы отделить неподходящих кандидатов от подходящих. Основная задача предварительного интервью-собеседования сводится к выявлению соответствия или несоответствия кандидата основным должностным условиям и требованиям. На этом этапе необходимо заготовить ряд "закрытых" вопросов, ответы на которые известны заранее.

Основная беседа проводится на последнем этапе по определенной схеме, когда уже практически решен выбор в пользу того или иного кандидата. Используя примерный перечень основных вопросов, схематически можно вести собеседование в следующем направлении:

* физические данные,
* склонности,
* общий интерес, культура,
* интересы,
* особые способности,
* характер,
* личные обстоятельства, присущие конкретному человеку.

Этот блок вопросника направлен на раскрытие общего уровня развития претендента. Другой блок вопросника должен включать в себя такие вопросы, которые позволят руководителю сделать вывод о том:

* каково потенциальное влияние кандидата на других,
* какова его квалификация,
* каковы его врожденные способности,
* какова мотивация прихода к вам,
* какова способность к адаптации.

Не забудьте в конце встречи сообщить претенденту, каковы будут следующие шаги: телефонный звонок, письменное извещение о сроках второго собеседования и др.. Может оказаться, что в ходе первой встречи желающий получить работу не соответствует требованиям. Не будет лишним сказать ему об этом, смягчая некоторым образом категоричность суждения, например: "У *меня складывается впечатление, что эта работа не подходит для вас.".* И наоборот, если кандидатура на вакантное место представляет для производства интерес, то об этом также можно осторожно намекнуть: *"Мы рассмотрим* *ваше заявление серьезно".* Или: *"Ваша кандидатура представляет для нас большой интерес, есть необходимость встретиться еще раз".*

Далее предлагается макет беседы с поступающим на работу, предложенный американским менеджером по человеческим ресурсам Джеем Унклифом:

1. При подготовке к беседе важно быть уверенным, что любой человек, причастный к принятию решения, включен в состав собеседников. Следует составить список пунктов и вопросов, которые нужно проработать с кандидатом. После каждого вопроса должно быть оставлено достаточно места, чтобы делать заметки.

2. Все собеседования должны быть естественно откровенными и дружелюбными по отношению к кандидату, которого следует пригласить в офис и сделать собеседование как можно более комфортабельным.

3. В предварительной информации опишите кандидату в позитивной, но честной манере данные о бизнесе компании и ее статусе; опишите также культуру подразделения, где предстоит работать кандидату, придавая особое значение тому, как это способствует деловым достижениям и морали служащих.

4. Чем более ясно и точно вы сможете представить работу, тем более вероятно, что ваш новый служащий будет удовлетворен ею. Если кандидат обнаруживает, что работа, на которую он согласился, не соответствует той работе, которую ему описали, ему будет трудно найти побудительные мотивы для ее исполнения. Помните, что вы, по существу, начинаете управлять будущим служащим с момента начала первой беседы.

5. Не следует задавать "запрещенных" вопросов, все критерии отбора должны быть объективны и связаны с работой. Поэтому вопрос к молодой женщине, например, о ее повседневной жизни, может заставить ее думать, что вы очень не профессиональны, как интервьюер.

6. Непременно тщательно опросите кандидата о его персональных достижениях на всех предыдущих работах. Когда использование кандидатом слова "мы" может указывать, что он является "командным игроком", не позволяйте ему спрятаться за групповыми усилиями. Пытайтесь узнать точные персональные достижения кандидата, даже если это потребует большого количества вопросов.

7. Прежде чем закончить беседу, дайте кандидату возможность сформулировать спорные вопросы по его делу. Когда вы завершите с этим, вежливо закончите собеседование, сказав кандидату, что ему ожидать дальше, но ни при каких обстоятельствах не делайте заявлений, которые не могут быть строго выполнены.

**1.3. Зарубежный опыт найма, оценки и отбора работников, и пути построения эффективной модели оценки кандидатов при приеме на работу**

Персонал является мотором любой организации. Японские менеджеры подчеркивают, что если исчезнут станки, то вскоре организация возникнет с еще лучшим оборудованием, но если исчезнут люди, останутся только станки и организация прекратится.

В словаре по экономике и финансам на интернет-сайте Глоссарий.ру управлению персоналом дано следующее определение: это сфера деятельности руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, направленная на повышение эффективности работы организации за счет повышения эффективности работы с ее сотрудниками психологическими, правовыми, экономическими и другими методами.

Управление персоналом заключается в:

* формировании системы управления персоналом;
* планировании кадровой работы;
* проведении маркетинга персонала;
* определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале.

Традиционно в индустриальных структурах стран, подобных Канаде и США, как малые, так и крупные фирмы придерживались открытой политики «входа-выхода», означавшей, что процедуры подбора кадров не были слишком сложными, так как рабочий мог быть уволен или перемещен, если этого требовали экономические обстоятельства[[11]](#footnote-11). Предполагалось, что внедрение новых технологий может быть спланировано без особого учета отношения к ним рядовых работников.

В силу изложенных взглядов политика управления персоналом ограничивалась такими инструментами, как наем и увольнение работников, зарплата, надзор, регулирование условий труда. Значительно меньшее внимание уделялось мотивационным и социальным факторам, среди которых признание заслуг, распределение ответственности, система поощрения. Конкурентный успех фирмы при данном подходе зависел главным образом от решений в области технологии и маркетинга, а характеристики кадрового потенциала имели второстепенное значение.

Руководители низового и среднего звена управления фирмами, загруженные работой по оперативному руководству производственным процессом, все в большей степени вынуждены были делегировать наверх не только вопросы стратегического плана, но и решение текущих проблем. Характерной особенностью управления становилась ситуация, при которой небольшая группа высших управляющих принимала решения, которые становились обязательными для «серой массы» исполнителей — рядовых работников фирм. Соответственно сформировался определенный стиль поведения этой категории работников — нежелание проявлять инициативу, брать на себя ответственность, рисковать. Работник как бы прятался за спину всей организации, растворялся в массе, получал возможность уйти от личной ответственности. Обратной стороной этой позиции исполнителей стало усиливающееся противоборство отношений «управляющие — рабочие», «управляющие — исполнители». Однако наряду с этими негативными чертами «рыночный» подход к управлению персоналом вооружал работодателей эффективным средством управления численностью работников, позволявшим компенсировать издержки, связанные с конкуренцией на рынке труда, высоким оборотом кадров и сопротивлением технологическим переменам.

Все прояснилось, когда японские фирмы стали вытеснять американские на внешнем рынке главным образом из-за высокого качества своих товаров. Оправившись от шока, американские ученые и менеджеры стали углубленно изучать причины создавшегося положения. Оказалось, секрет прост — японский менеджмент в передовых фирмах базируется в первую очередь на учете человеческого фактора.

Япония первой в мире стала развивать современный менеджмент с «человеческим лицом», вовлекая всех работников в дела предприятий и фирм, в изготовление качественной продукции с низкими издержками. На многих предприятиях Японии управленческий персонал и рабочих призывают к тому, чтобы исполнитель каждой операции рассматривал исполнителя последующей операции как своего потребителя и поэтому выполнял свою часть производственного процесса особенно тщательно.

Эти качественные изменения в менеджменте на многих японских предприятиях, учитывающие психологию людей и их социальный статус, не могли не дать толчка кардинальному совершенствованию традиционных методов управления кадрами в других странах с развитой экономикой.

В крупных фирмах ФРГ кадровая политика проводится специальными службами, численность которых зависит от числа занятых: на 130—150 работников — один сотрудник. В подавляющем большинстве фирм кадровые службы занимаются не только кадровыми вопросами: им вменены в обязанности и некоторые экономические функции, например расчет заработной платы. В последнее время наметилась тенденция к росту численности аппарата кадровых служб на предприятиях[[12]](#footnote-12).

Немецкое общество по управлению кадрами ежегодно проводит традиционный опрос представителей различных фирм по вопросам, связанным с деятельностью кадровых служб на предприятиях.

Совершенствование профессиональной подготовки кадров рассматривается во многих фирмах ФРГ как непрерывный процесс: происходящие повсеместно изменения в области экономики и в других областях постоянно побуждают работников стремиться соответствовать новым требованиям.

Автоматизация, как отмечают руководители и специалисты фирм многих капиталистических стран, вызывает беспокойство у персонала предприятий, поскольку влечет за собой значительные изменения в организации производства. Мастера и бригадиры боятся потерять превосходство над рабочими-операторами. И здесь кадровым службам необходимо помочь преодолеть психологический барьер, вести разъяснительную работу среди персонала, организовывать его обучение.

Во Франции система переподготовки и повышения квалификации кадров на предприятии строится, как правило, следующим образом:

четко устанавливаются цели и задачи обучения, которые увязываются с общей стратегией фирмы.

организуется обучение руководителей подразделений.

обучение носит практический характер.

обучение проводится оперативно, его результаты периодически оцениваются.

устанавливается баланс между продолжительностью обучения и степенью охвата учебой производственного персонала различных категорий (по мнению специалистов, следует ежегодно повышать квалификацию не менее 30% персонала из каждой профессиональной группы)[[13]](#footnote-13).

В американских корпорациях еще в 70-е годы сложилось соотношение между численностью кадровой службы и общим числом занятых 1:100. Однако в последнее десятилетие изменился качественный состав кадровой службы. Из каждых 10 работников 6—7 — специалисты, а не технические исполнители. При этом в крупнейших корпорациях более 30% специалистов имеют дипломы магистров, что свидетельствует о высоком уровне подготовки. В профессиональном отношении преобладают психологи, выпускники педагогических вузов, школ бизнеса[[14]](#footnote-14).

Среди наиболее значимых нововведений последнего периода:

измерение затрат на «человеческие ресурсы» и их эффективность;

компьютеризация кадровых служб;

развитие форм оплаты на основе оценки результатов труда руководителей и специалистов;

поиск оптимальных организационных структур управления;

разработка новых форм и методов работы с резервом и комплектование штата руководителей.

Основными рычагами, используемыми американскими корпорациями в работе с кадрами, и в первую очередь с персоналом управления, являются:

тщательный отбор кандидатов на управленческие должности;

систематическая оценка персонала;

непрерывное обучение, профессиональная подготовка и тренинг;

развитие сети специализированных фирм, профессиональных обществ и межфирменной кооперации;

усиление реальной ответственности руководителей за выявление и использование потенциала своих подчиненных.

Пути построения эффективной модели оценки персонала при найме на работу.

Прежде всего следует начать с того, что интернет и рекрутинговые агентства должны стать основным методом набора персонала в РФ, поскольку зарубежная практика менеджмента приема персонала свидетельствует о наибольшей эффективности именно этих методов привлечения персонала, что облегчает последующую оценку персонала при приеме на работу.

В качестве альтернативы СМИ можно предложить также уделять внимание кандидатам - выпускниками вузов и специальных учебных заведений. Это молодежь, а, следовательно - перспективные соискатели на должности. Для работы с ними целесообразно проводить работу по долгосрочному планированию ротации кадров. Эта работа может начаться с отбора среди тех, кто, закончив высшие учебные заведения, возможно, придет на работу в сферу торговли. Во время учебы в специальном учебном заведении и ВУЗе отобранным слушателям может быть предоставлена возможность прохождения практики в магазине. Среди преимуществ молодых сотрудников можно выделить энергичность, более легкую обучаемость и позитивное отношение к любому новаторству.

Также не стоит пренебрегать поиском кандидатов среди знакомых и знакомых знакомых. Это дало бы возможность привлечь надежные с точки зрения безопасности кадры, что немаловажно для любого предприятия, где продавцы ежедневно имеют дело с большими материальными ценностями.

*Улучшение отбора персонала*

Прежде всего, руководству предприятия следует по возможности брать на постоянную работу или временно привлекать специалиста по набору персонала. Если же такая возможность отсутствует, руководству следует отправить на курсы обучения работника ответственного за этот участок работы.

Во-вторых, следует изменить действующие на большинстве фирм РФ систему проведения собеседований.

При отборе кандидатов для работы в фирме необходимо проводить *два этапа собеседования*. Первый этап должен проходить в отделе кадров, и включать в себя собеседование и проверку рекомендаций. Есть несколько ключевых факторов, на которые необходимо обращать внимание: это то, заинтересован ли кандидат в работе как таковой, что привлекает в предложении фирмы, и соответствуют ли его личностные и деловые качества специфике работы в соответствующей сфере .

На первом этапе необходимо оценить уровень стрессоустойчивости - важнейшее качество, необходимое для работы в сфере услуг. Персонал всегда должен вести себя сдержанно, действия работников в любой ситуации должны соответствовать стандартам поведения, которые приняты в конкретной сфере . Стандарты включают в себя: знание основ психологии и общения, обслуживания клиента, правила ведения переговоров, порядок оформления покупки, и пр. Важно, чтобы кандидата не тяготила жесткая регламентация его деятельности.

Чтобы проверить стрессоустойчивость кандидата, сотрудники кадровой службы должны ставить его в неловкие ситуации или задавать провокационные вопросы. Например, неожиданно прерывают собеседование и спрашивают кандидата, может ли он подождать некоторое время, перенести встречу или подъехать еще раз. Нормальная реакция соискателя в подобной ситуации - предложить какие-то альтернативные варианты, если ему не подходят условия. Если же он начинает нервничать и возмущаться, это говорит о том, что у него недостаточно выдержки и в общении с покупателем он поведет себя точно так же. То же и с провокационными вопросами: если кандидат начинает раздражаться, тем более грубить в ответ на заданный заведомо неприятный вопрос, касающийся, например, личной жизни, становится очевидно, что он не сможет общаться с покупателями, которые также могут вызвать раздражение своим поведением или словами.

Оценка вопросов соискателя.По вопросам, которые задает кандидат в конце собеседования, всегда можно определить его ожидания, понять, насколько он мотивирован к работе в компании. Нормально, если кандидат интересуется конкретными вещами: графиком работы, порядком оплаты, социальным пакетом и т.п., это говорит о его готовности к работе. Если же человек приходит в надежде получить легкие деньги, да еще по возможности чем-то "поживиться", то он тоже проявит себя, задавая вопросы: будет интересоваться системой безопасности, учетом рабочего времени, контроля и т.п. В свою очередь кандидат, который вовсе не задает вопросов, либо очень волнуется, что говорит о его низкой стрессоустойчивости, либо совершенно не заинтересован в предлагаемой работе.

Учет рекомендаций. Достаточно большое значение в отборе имеет репутация кандидата, поэтому автор исследования считает обязательным запрашивать у соискателей письменные рекомендации с предыдущих мест работы. Однако отсутствие рекомендаций не может служить основанием для отказа в приеме на работу.

Второй этап собеседования должен проводить начальник службы, в которую устраивается новый сотрудник, и его будущий непосредственный руководитель. Они оценивают профессиональные навыки:

- владение техниками продаж, навыками ведения переговоров;

- стрессоустойчивость, креативность, умение находить выход из сложных ситуаций, способность к самостоятельной работе;

- мотивация на профессиональное развитие и лояльность по отношению к компании;

- способность к логическому анализу, высокая обучаемость;

- умение убеждать, умение выстраивать партнерские отношения.

После того как все, кто проводил отбор кандидатов, сравнивают свои мнения, может приниматься окончательное решение о выходе кандидата на работу или об отказе ему в трудоустройстве.

В отдельных сферах особенно важно не допустить к работе определенный контингент работников, пребывание которых в организации крайне нежелательно или попросту недопустимо. Особенно это касается тех кандидатов, которые имеют склонность к различным формам криминального поведения (от физического насилия до хищения ценностей). Избежать возможных неприятных последствий можно, внимательно изучив трудовую книжку кандидата, проанализировав длительность пребывания кандидата на каждом месте работы. Необходимо посмотреть, понижали ли его в должности, по каким статьям были оформлены увольнения, особое внимание обращается на перерывы в работе. И, наконец, если у человека проблемы с трудовой книжкой - утеряна, заведена новая, нет записей с последнего места работы, также есть повод задуматься. В то же время, все перечисленные факты не могут служить основанием отказа в приеме на работу. Отказать кандидату можно, только если он не соответствует требованиям по личностным и деловым качествам.

Групповое собеседование. Отбирая кандидатов на массовые целесообразно подготовить и провести групповое собеседование. Этот вариант отбора кандидатов очень удобен, если претендентов на вакансии достаточно много. В группе проще определить преимущества одних кандидатов перед другими, особенно при оценке коммуникативных навыков. Можно провести ролевые игры типа "менеджер - клиент" и т.п. После того как будет проведен первичный отбор, можно провести индивидуальное собеседование с каждым из кандидатов. Таким образом, значительно сократится процедура отбора.

Тестирование. Так как на большинстве предприятий не существует никакой системы тестирования при приеме на работу, можно предложить достаточно простой в обработке тест, разработанный А.Г. Шмелевым и В.С. Бабиной. Этот тест позволяет выявить уровень агрессии кандидата, склонность к алкоголю, наличие материальных проблем, проблемы сексуального характера, отсутствие интереса к работе и пр.

Процедура проведения проста и оперативна. На стол кладутся карточки с названиями тем:

* + агрессия-самозащита;
	+ взаимоотношения полов;
	+ пристрастие к алкоголю;
	+ деньги, карьера;
	+ мода;
	+ семейные неурядицы и социальные проблемы;
	+ бездарность в искусстве;
	+ человеческая глупость.

Затем кандидату предлагается набор из 100 карточек, на каждой из которых написана какая-либо юмористическая фраза, например:

N 28. "Ему пришла в голову мысль, но, не застав никого, ушла"

Соискатель должен прочитать каждую фразу, определить, к какой, по его мнению, из перечисленных тем она относится, и положить карточку с фразой на карточку с темой. Значения 40 фраз однозначны, а значения 60 фраз многозначны, и человек улавливает в каждой из них именно тот смысл, который для него актуален. В результате количество карточек по одной теме значительно превышает количество карточек по другой. Чем больше карточек, тем выше вероятность того, что у испытуемого есть проблемы в этой сфере, например, у него повышенный уровень агрессии.

Также можно порекомендовать методику PARLA, которая считается наиболее оптимальной для проведения интервью. Это западная техника интервьюирования, которая направлена на оценку ключевых компетенций кандидата на должность. Расшифровывается аббревиатура следующим образом: Problem - Action - Result - Learned - Applied и представляет собой алгоритм проведения интервью, состоящий из пяти этапов[[15]](#footnote-15).

На первом этапе Problem (в переводе с англ. - проблема) кандидату предлагают вспомнить и описать какую-либо проблемную ситуацию, с которой он сталкивался в прошлом. Затем следует Action (в переводе с англ. - действие): кандидату предлагают описать свои действия в этой ситуации. После этого следует Result (в переводе с англ. - результат, вывод): кандидат должен описать полученные результаты и оценить их. Потом идет этап Learned (от англ. to learn - научиться, узнать) - кандидату предлагают рассказать о том, какой опыт он получил благодаря описанной проблемной ситуации. И наконец, заключительный этап Applied (от англ. to apply - применять, использовать), на котором кандидат должен описать, как он применил полученный опыт на практике, в своей последующей работе.

Таким образом, методика позволяет понять, какие ситуации кандидат считает проблемными, какие методы решения проблем выбирает, может ли взять на себя ответственность, умеет ли делать выводы, учиться на своих ошибках и т.д. Самое cложное в применении этой техники - искусство задавания вопросов. Этому можно научиться на специально организованных тренингах работы по методике PARLA.

Автором работы разработана анкета, которая в наибольшей степени помогает найти подходящих соискателей на должность продавца.

Итак, *анкета* (фр. еnquete — расследование) — опросный лист, самостоятельно заполняемый опрашиваемым по указанным в нем правилам. Несмотря на то, что она является одним из основных документов личного дела, утвержденной формы анкеты не существует. Это всегда собственная разработка компании[[16]](#footnote-16).

Приступая к разработке анкеты, необходимо обозначить цель, то есть определить, какую помощь должно оказать ее использование в работе — хочу ли я формально соблюсти требования кадрового делопроизводства или же мне нужен дополнительный инструмент для  наиболее полной оценки качеств соискателя. Мы будем исходить из второго предположения и постараемся продумать, какая информация нужна фирме и с помощью каких вопросов мы сможем ее получить. Определившись с целями, рассмотрим содержание анкеты.

# 1. Общая информация

Ее можно получить посредством вопросов о правовом (имя, место жительства, пр.) и социальном статусе потенциального работника, условиях его жизни, способах контакта с ним (номер телефона, пейджера, адрес, е-mail и т.д.).

Получить общие сведения о потенциальном работнике можно, задав ему следующие вопросы:

* Фамилия, имя, отчество;
* Дата рождения;
* Место рождения;
* Адрес постоянной регистрации;
* Адрес проживания;
* Контактная информация: тел. (домашний, контактный), e-mail;
* Семейное положение;
* Дети (количество, возраст).

# 2. Информация о перспективах работы в компании

Правильно подобранные вопросы этого раздела позволят первоначально озвучить цели, мотивы, профессиональные притязания кандидата.

* Работаете ли Вы в настоящее время?
* Если Вы работаете сейчас, то, что не устраивает на данный момент?
* Сколько времени Вы добирались до нашего офиса?
* Сколько времени Вы готовы тратить на дорогу до работы?
* Сколько времени Вам необходимо, чтобы приступить к работе на новом месте?
* Какой график работы Вас устроит? Есть ли у Вас возможность работать вечерами и в выходные?
* Ваши материальные ожидания на испытательный срок и от постоянной работы.
* Проранжируйте приведенные ниже характеристики, исходя из Ваших предпочтений (1 — наиболее важно, 10 — наименее важно):
	+ Хороший коллектив
	+ Престиж компании
	+ Достойная зарплата
	+ Гибкий рабочий график
	+ Возможность самореализации
	+ Перспективы роста
	+ Близость от дома
	+ Стабильность работы
	+ Решение сложных задач
	+ Получение новых навыков

Какие параметры являются для Вас важными при выборе места работы?

## 3. Информация об образовании

* «Образование» — это один из стандартных разделов анкеты. Образование. Когда и какие учебные заведения окончили?
* Дополнительное образование (курсы, семинары, тренинги, пр.).

4. Информация об опыте работы

Очень важный раздел. Именно на основе данных этого раздела делаются выводы о соискателе: как часто меняет место работы; по какой причине покидает компании; меняет ли кардинальным образом сферу приложения усилий; насколько легко сообщает сведения о прошлых местах работы, телефоны и имена бывших руководителей. Кадровику, даже с минимальным опытом, наблюдающим за процессом заполнения пунктов этого раздела становятся ясными многие психологические особенности соискателя.

Для этого необходимо попросить соискателя описать в обратном хронологическом порядке его трудовую деятельность по следующим направлениям:

* Период работы.
* Название компании.
* Сфера деятельности компании.
* Должность или профессия.
* График работы.
* Выполняемые обязанности.
* Уровень (размер) заработной платы.
* Причина увольнения.
* Место расположения компании.
* Ф.И.О. руководителя.
* Контактный телефон.

5. Информация о рекомендациях

Из числа соискателей на рекомендательные письма предоставляют не более 5 %. Тот факт, что человек указывает своих потенциальных рекомендадателей (он же еще не знает о чем их будут спрашивать, и что они ответят), можно расценивать как умение «мирно» расставаться со своим бывшим руководством.

Для этого внесем в анкету следующие вопросы:

* Кто из Ваших бывших коллег и руководителей может дать Вам устную рекомендацию или рекомендательное письмо?
* Адрес, телефон организации и должностного лица.

6. Информация о хобби, увлечениях

В анкетах большинства компаний для ее получения выделяется одна-две строчки. «Ваше хобби» — примерно так звучит этот вопрос. Представьте себя на месте соискателя. Скорее всего, в ответе мы бы поставили «спорт, чтение». Навряд ли эти слова сильно помогут раскрыть личность. Попробуем уточнить вопрос и поставим несколько дополнительных условий. Анкетируемый, либо раскроется, рассказывая о своем любимом занятии, либо мы сразу же поймем, что ему нечего сообщить.

Для этого в анкету целесообразно включить следующие вопросы:

* Как Вы отдыхаете чаще всего?
* Отметьте то, что Вам интереснее всего:

Книги

Театр

Кино

Выставки

Музеи

Спорт

Путешествия

другое

* Поделитесь своими впечатлениями от последнего увиденного Вами спектакля, кинофильма, прочитанной книги, пр.

7. Информация о самооценке

Так как ранее уже было предложено использование психологического теста, ограничимся парой-тройкой вопросов о характере. Это даст нам дополнительную информацию к размышлению.

* Укажите 5 своих положительных качеств.
* Укажите какие 3 отрицательные качества Вам присущи.
* От каких качеств своего характера Вы хотели бы избавиться?

8. «Маркетинговая информация»

Зададим один вопрос, который поможет нам скорректировать бюджет на поиск и привлечение персонала в будущем.

* Где Вы взяли информацию об открытой вакансии?

# 9.Информация о прохождении собеседований и принятии на работу

Этот раздел заполняется тем работником, который «собеседовал» с соискателем. Для этого очень удобно использовать следующую форму (таблица 3).

*Таблица 3.* Информация о прохождении собеседования и принятии на работу.

|  |  |
| --- | --- |
| **Дата собеседования, время** | **Контактное лицо** |
|  |  |
|  |  |
| **Должность** | **Результат** | **Подпись** |
|  |  |  |
|  |  |  |

Она будет служить небольшим напоминанием и подсказкой руководителю фирмы об успехах соискателя при прохождении собеседования.

После вопросов анкеты должно быть обозначено место для проставления:

– даты заполнения анкеты;

– подписи заполняющего анкету.

Таким образом, окончательный вариант анкеты можно увидеть в Приложении 2.

**Глава 2. Анализ организационных аспектов системы отбора персонала на примере ООО "Магазин № 17"**

**2.1. Краткая характеристика предприятия**

Компания ООО «Магазин №17» была учреждена в 1999 году в городе Москва. В Москве в настоящее время открыты два фирменных магазина данной торговой марки.

«Магазин №17» - коммерческое торговое предприятие, специализирующееся на оптовой торговле продовольственными товарами.

Предприятие осуществляет свою деятельность в соответствии с законодательными и иными нормативными актами Российской Федерации. предприятие обладает правом юридического лица, имеет самостоятельный баланс, расчетный и иные счета в учреждениях банков, печать со своим наименованием, бланки, товарный знак.

Магазин №17 осуществляет торгово-закупочную деятельности, в т.ч. оптово-розничную торговлю, организует общепит; проводит операции, связанные с инвестированием средств, полученных от прибыли, в ценные бумаги, депозиты, применением в хозяйственном обороте долговых обязательств и других ценных бумаг, эмитируемых государством и другими организациями.

Организует хозяйственную, информационную деятельность. оказывает маркетинговые, автотранспортные, посреднические услуги.

В структуре предприятия выделяются отделы и другие структурные подразделения, деятельность которых регламентируется Положением о подразделении.

Численность работников в магазинах сохраняется примерно на одном и том же уровне – 18 - 20 штатных единиц - при перемещении работников вакантные места занимают специалисты более низких уровней или проводится внешний конкурсный набор.

Персонал предприятия подразделяется на следующие категории: административно-управляющий персонал, специалисты, вспомогательный персонал.

Административно-управляющий персонал: директор, заместитель, администраторы.

Специалисты: бухгалтерия, менеджеры по продаже, кассиры.

Вспомогательный персонал: водители, уборщицы, охрана.

Работниками предприятия являются лица, осуществляющие деятельность на основании заключаемого трудового договора.

Работниками предприятия является граждане Российской Федерации, достигшие возраста 18 лет, исполняющие в порядке, определенном трудовым договором, обязанности по должности за денежное вознаграждение, выплачиваемое за счет средств предприятия.

Трудовая деятельность на предприятии осуществляется в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации, федеральными законами, нормативными правовыми актами органов государственной власти Москвы и нормативными правовыми актами органов местного самоуправления, уставом предприятия.

Для характеристики фирмы следует более подробно остановиться на анализе ее трудового состава, ведь именно благодаря усилиям всего коллектива фирма достигла значительных успехов в сфере оптовой торговли. Структура персонала магазина приведена в таблице 4.

*Таблица 4.* Показатели, характеризующие структуру персонала «Магазина №17»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Величина показателя | Откл. % |
| в 2005 г. | в 2006 г. |
| чел. | *%* | чел. | % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. Среднесписочная численность персонала предприятия, всего | 15 | 100 | 18 | 100 | 0 |
| 2. Образовательный уровеньперсонала: * неполное среднее
* общее среднее
* среднее специальное
* незаконченное высшее
* высшее
 | 463 | -26,740,020,013,3 | -3843 | -16,744,422,216,7 | --10,04,42,23,4 |

Таким образом, исходя из анализа данных о составе персонала «Магазин №17» за 2005 и 2006 года следует, что среднесписочная численность персонала в 2006 году по сравнению с 2005 выросла на 3 человека и составила 18 работников. Рост численности был обусловлен открытием нового отдела в Москве.

Если обращаться к анализу качественного состава персонала, то, исходя из образовательного уровня, можно сделать вывод о том, что на фирме за все время не было специалистов, имеющих неполное среднее образование. Превалируют специалисты со средним специальным образованием, причем их удельный вес в 2006 году вырос по сравнению с 2005 годом на 4,4 процентных пункта. В 2006 году по сравнению с предыдущим годом также увеличился удельный вес специалистов, имеющих незаконченное высшее и высшее образование, в то время как доля персонала с неполным средним образованием наоборот уменьшилась на 10 процентных пункта. Это свидетельствует о целенаправленной работе кадровой службы фирмы, направленной на увеличение образовательного уровня сотрудников магазина.

Динамика гендерного состава «Магазин №17» показывает сохраняющееся превосходство числа мужчин над числом женщин в течение 2006 года. Среднее соотношение за год: 55% к 45%. На наш взгляд, данное соотношение является оптимальным.


#### Рисунок 1. Гендерный состав «Магазина №17»

Исходя из приведенных данных о численном составе магазина необходимо проведение более детального анализа, цель которого - выявить соответствие или несоответствие фактического уровня трудового потенциала необходимому и степень использования трудового потенциала. Для этого остановимся более подробно на данных таблицы 5.

*Таблица 5.* Показатели комплексной оценки работников ООО «Магазин №17»в 2006 году

|  |  |
| --- | --- |
| Оцениваемый показатель, характеризующий трудо­вой потенциал работни­ков | Количество работников, чел |
| Не отвечает требованиям к должности | Отвечает требованиям к должности | Превышаетуровеньтребований кдолжности | Значительнопревышаеттребования кдолжности |
| 1 |  2 |  3 |  4 |  5 |
| Уровень квалификации | 1 | 15 | 2 | - |
| Уровень образования | 3 | 10 | 5 | - |
| Профессиональная под­готовка | 5 | 10 | 2 | 1 |
| Средний показатель: | 3 | 11 | 3 | 1 |

В качестве показателей, оценивающих трудовой потенциал работников «Магазин №17», используются уровень квалификации, уровень образования и уровень профессиональной подготовки. Исходя из заданных параметров высчитывается средний показатель, который и дает более объективную оценку о степени соответствия работников тем функциям, которые на них возложены.

В условиях «Магазина №17» средний показатель количества работников, которые не соответствуют требованиям занимаемой ими должности составляет 3 человека, главным критерием данного несоответствия послужили недостаточный уровень профессиональной подготовки и образования. Тот факт, что 3 человека не соответствуют занимаемой должности говорит о том, что необходимо искать пути подбора и более объективной оценки новых людей на эти должности.

Что касается количества сотрудников, которые в целом соответствуют требованиям, предъявляемым к их должности, то их среднее значение составляет 11 человек. Это свидетельствует о том, что уровень среднего специального образования сотрудников вполне соответствует предъявляемым требованиям.

**2.2. Анализ состояния системы оценки и отбора персонала и недостатки при найме в ООО "Магазин №17"**

Служба управления персоналом в ООО «Магазин №17» определяет вакантные рабочие места, которые необходимо заполнить, на основании сравнения плана по человеческим ресурсам с численностью персонала, уже работающего в организации. Если такие места существуют, начинается процесс приема на работу, состоящий из нескольких стадий: детализации требований к вакантному рабочему месту и к кандидату на его занятие, подбора кандидатов, отбора кандидатов и приема на работу. Алгоритм приема новых сотрудников в ООО «Магазин №17» изображен на рисунке 2.

**Потребности организации в сотруднике**

**Подбор кандидатов**

# Прием на работу

**Соответствие требованиям**

Да

Нет

 **Отбор кандидатов**

*Рисунок 2.*Схема приёма на работу новых сотрудников в ООО «Магазин №17»

Под привлечением персонала понимаются все меры, которые принимаются для своевременного удовлетворения потребностей кредитного учреждения в персонале подходящими сотрудниками. Для этого необходимо пройти многоступенчатый процесс планирования. Механизм определения будущей потребности в персонале представлен на рисунке 3.

Планирование персонала

нужное количество

нужное качество где

с какого момента

изыскание персонала из внутренних резервов

сокращение персонала

изыскание персонала извне

 *Рисунок.3.* Планирование персонала в ООО «Магазин №17»

После того, как определена будущая качественная потребность в персонале, необходимо определить требования (квалификацию, знания, способности, поведение и т. п.), которым должны отвечать сотрудники для того, чтобы они могли выполнять свои задачи. Этот процесс также называют определением профиля требований замещаемых рабочих мест

Прием на работу начинается с детального определения того, кто нужен организации. В основе этого процесса в фирме «Магазин №17» лежит подготовка должностной инструкции, т.е. документа, описывающего основные функции сотрудника, занимающего данное рабочее место. Должностная инструкция подготавливается службой управления персонала совместно с начальником подразделения, в котором существует вакантная должность: начальник службы управления персоналом вносит свое знание процесса создания должностной инструкции, а начальник подразделения – требования к конкретному рабочему месту.

 Для облегчения подбора и оценки кандидатов создана квалификационная карта, которая описывает основные характеристики, которыми должен обладать сотрудник для успешной работы в данной должности. Карта подготавливается начальником подразделения и работниками службы управления персоналом на основе должностной инструкции и представляет собой набор квалификационных характеристик (общее образование, специальное образование, специальные навыки – знание иностранных языков, владение компьютером, умение рисовать и т.д.), которыми должен обладать «идеальный» сотрудник, занимающий эту должность. Пример приведен в приложении 1.

Использование квалификационной карты дает возможность структурированной оценке кандидатов (по каждой характеристике) и сравнения кандидатов между собой. В настоящее время подбором персонала занимается заместитель директора совместно с руководителями подразделений, нуждающихся в новых сотрудниках.

 Определив требования к кандидату, сотрудники службы управления персоналом приступают к привлечению кандидатов, используя несколько методов:

1. *Поиск внутри организации*. Прежде чем выйти на рынок труда, сначала пробуют искать среди своих сотрудников, обращаясь к начальникам подразделений с просьбой выдвинуть кандидатов и анализируя личные дела с целью подбора сотрудников с требуемыми характеристиками.
2. *Объявления в средствах массовой информации*. Для привлечения кандидатов размещает объявления в специализированных газетах и рубриках. Преимуществом данного метода является широкий охват населения при относительно низких первоначальных издержках. А недостатком является обратная сторона преимущества: огромный наплыв кандидатов, большинство из которых не обладает требуемыми характеристиками.

Но не существует универсального метода подбора кандидатов, поэтому сотрудники службы управления персоналом используют различные методы в зависимости от вакантной должности.

Таким образом, совокупность источников подбора персонала в ООО «Магазин №17» представлена в таблице 6.

*Таблица 6*. Источники привлечения персонала ООО «Магазин №17»

|  |  |
| --- | --- |
| * + 1. Внешние источники
 | * + 1. Внутренние источники
 |
| Учебные заведения различных ступе­ней и уровней подготовки; коммерческие учебные центры; посреднические фирмы по подбору персонала; центры обеспечения занятости (биржи труда); профессиональные ассоциации и объе­динения; родственные организации; свободный рынок труда. | Высвобождение персонала в связи с изменениями номенклатуры и объе­мов производства; механизацией и автоматизацией технологических процессов; снятие продукции с производства; переподготовка персонала; перемещение персонала с участков работы. |

Подбор кандидатов является основой для следующего этапа – отбора будущих сотрудников организации, который начинается с анализа списка кандидатов с точки зрения их соответствия требованиям организации к будущим сотрудникам.

Задача первичного отбора и оценки состоит в определении ограниченного числа кандидатов, с которыми организация могла бы работать индивидуально. На этом этапе сотрудники службы управления персоналом проводят индивидуальные собеседования с отобранными кандидатами. Цель этих собеседований заключается в оценке степени соответствия кандидата портрету «идеального» сотрудника, его способности выполнять требования должностной инструкции, способности адаптироваться в организации и т.д.

На основе собеседований (с сотрудником службы управления персоналом, а затем с начальником подразделения) выбирают кандидата, который наиболее подходит для этой должности.

После этого выбранного сотрудника принимают на работу с испытательным сроком (от 1 до 3-х месяцев), давая возможность руководству оценить кандидата непосредственно на рабочем месте без принятия на себя обязательств по его постоянному трудоустройству. Если по истечении испытательного срока у руководства нет претензий к новому сотруднику, он принимается на постоянную работу.

В данный момент подбор персонала для ООО «Магазин №17» актуален, так как предприятие расширяется, открываются новые направления, для обслуживания которых требуются новые сотрудники, также по причине постоянно существующей «текучки» кадров в магазине. Самые распространенные вакансии – менеджеры, поскольку специалисты данного профиля составляют основу персонала магазина.

Поиск менеджеров и другого персонала фирмы производится главным образом посредством СМИ.. При отборе и оценке кандидатов для работы в магазине проводится всего один этап собеседования с заместителем директора, который, как отмечалось выше, частично выполняет функции менеджера по персоналу. Собеседование носит неформальный характер и длится примерно 15 минут. В ходе собеседования выясняются личные данные кандидата, опыт его работы, причину увольнения с последнего места работы. Особое внимание уделяется внешнему виду претендента и умению грамотно и дружелюбно общаться. Анкетирование или тестирование не проводится. Также не производится анализ вопросов соискателя. Рекомендации с предыдущего места работы не требуются. Изредка замдиректора звонит на предыдущее место работы соискателя для выяснения его характеристик. По результатам личного впечатления администратора от собеседования принимается решение о выходе сотрудника на работу или в отказе ему.

В случае если кандидат удовлетворяет предприятие по требованиям, предъявляемым к вакантной должности, производится оформление на работу – осуществляется процесс найма.

*Анализ эффективности используемых предприятием методов набора персонала.* Экономическая эффективность оценивается с помощью соизмерения затрат и результатов. Эффективность системы набора может характеризовать ее экономичность, т. е. дости­жение определенного результата с минимальными затрата­ми. Поэтому минимизация затрат как критерий эффективно­сти системы набора должна рассматриваться применительно к достижению конкретных количественных и качественных параметров трудового потенциала, к использованию тех или иных методов набора при условии достижения поставленных перед ними целей.

Этапы оценки экономической эффективности методов на­бора.

1. *Определение прямых и косвенных затрат на набор персонала при использовании методов.*

К прямым затратам следует отнести затраты на реклам­ные объявления и публикации, оплату услуг консультацион­ных фирм, специальных рекрутерских агентств и других агентств по трудоустройству (включая центры занятости и биржи труда), плату за пользование интернетом и т. д.

К косвенным затратам — затраты на процедуры подбора и отбора, проведение тестирований, включая оплату работы специалистов, приглашенных извне, также можно включить затраты на первичную адаптацию работников, подготовку участию в производственном процессе, обучение в период испытательного срока и оформления на работу, на содержание службы, в функции которой входит организация набора персонала (включая заработную плату сотрудников службы). Косвенные затраты распределяются пропорционально количеству работников, проходящих процедуры отбора по определенному методу.

*2. Определение качества набора.*

Данные для расчета показателя качества набора могут быть получены при проведении аттестации работников, которая проводится непосредственно при приеме на работу, в конце испытательного срока или в течение последующего периода работы сотрудников.

Набор оцениваемых показателей может быть различным и зависит от кадровой политики предприятия и условий его функционирования, а также от характеристик профессио­нальной группы работников. При этом, если оценка (аттестация) производится при приеме на работу, набор оценива­емых показателей может отличатся от показателей оцени­ваемых в последующих периодах, т.е. в первом случае производится оценка качеств работника (квалификация личные качества, образование, профессиональные навыки совместимость с окружением и т. п.), во втором — оценка результатов его работы в течение определенного периода деятельности (качество работы, производительность дис­циплина). При оценке качества набора может пользоваться наиболее приемлемый для предприятия подход. Так если при выборе методов набора руководство ориентируется прежде всего на сотрудничество со специализированнымикадровыми агентствами, более рационально использованиеоценки результатов работы, поскольку большая часть работы по предварительному отбору (в том числе оценки потенциала работника) осуществляется непосредственно агентством.

Коэффициент качества набора (Кк) рассчитывается сле­дующим образом:

Кк = (К1 + К2 + К3) / Ч, где K1 — коэффициент качества выполняемой работы набран­ными работниками (по результатам аттестации);

К2 — коэффициент новых работников, продвинувшихся по службе в течение одного года;

К3 — коэффициент новых работников, оставшихся рабо­тать по прошествии одного года;

Ч — общее число показателей, учтенных при расчете[[17]](#footnote-17).

К1=, где Оц. — средняя оценка по всем показателям группы ра­ботников, набранных с помощью i-ro метода, балл;

Оц max — наивысшая из возможных оценок, балл.

1. *Расчет затрат, произведенных на единицу труд Зед.тр.:*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Методы набора персонала | Государственные центры занятости |
| Разме­щениеобъявле­ний вместной газете | Рекрут­скоеагент­ство | Объяв­ление о наборе по радио | Исполь­зование интер­нета |  |
| Количество работников, набранных с помощью указанного метода, чел. | 12 | 3 | 9 | 9 | 4 |
| Из них работников, уволившихся в течение одного года | 9 | 0 | 7 | 5 | 3 |
| Количество работников, продвинувшихся по службе в течение одного года | 0 | 1 | 0 | 3 | 0 |

1. Зед.тр=(Зн.пр+Зн.косв) / (Чприн×Кк), где Зн.пр и Зн.косв –прямые и косвенные затраты на набор персонала, рублей;

Чприн. –численность работников, принятых на работу[[18]](#footnote-18).

1. *Анализ эффективности используемых предприятием «Магазин №17» методов набора персонала..*

В табл. 7 представлены исходные данные для расчета показателей эффективности различных методов набора, по­лученные посредством ведения статистики движения персо­нала предприятия.

*Таблица 7*. Исходные данные для расчета показателей эффективности различных методов набора персонала в ООО *«Магазин №17»*

Прямые затраты ООО *«Магазин №17»,* а также коли­чество обратившихся с целью занятия должности, при ис­пользовании различных методов набора известны и представлены в табл. 8, а затраты на проведение процедур подбора и отбора за анализируемый период соста­вили 199,6 тыс. руб. Таким образом в таблице 8 представим данные о косвенных затратах по каждому методу и рассчитаем коэффициент качества набора по следующей методике.

*Таблица 8*. Эффективность различных методов набора персонала «Магазин №17» в 2006 году.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Метод набора | Прямые затраты, тыс.руб. | Количество обратившихся, чел. | Косвенные затраты, тыс.руб. | Численность работников, нанятых при использовании метода | Коэффициент качества набора | Затраты на единицу труда, тыс.руб. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Объявления в газете | 12 | 52 | 87,9 | 12 | 0,32 | 26,0 |
| Рекрутское агентство | 45 | 3 | 5,1 | 3 | 0,76 | 21,9 |
| Объявлениепо радио | 108 | 28 | 47,4 | 9 | 0,31 | 55,7 |
| Интернет | 7,2 | 15 | 25,4 | 9 | 0,57 | 6,35 |
| Гос.центы занятости и биржи труда | - | 20 | 33,8 | 4 | 0,31 | 27,3 |
| Всего | - | 118 | 199,6 | 37 |  |  |

Косвенные затраты распределяются пропорционально количеству работников, проходящих процедуры отбора по определенному методу. Так для объявлений в газете косвенные затраты нужно считать так:

Зн.косв.1=199,6/1180\*52=87,9 тыс.рублей.

Таким образом в таблице 8 представим данные о косвенных затратах по каждому методу и рассчитаем коэффициент качества набора (используя данные таблицы 4,6).Таблица 9 основана на данных о квалификации, обучаемости и других аспектах практической работы. По каждому методу привлечения сотрудников персонал был оценен по пятибалльной шкале, на основании оценок определяется средний балл по каждому методу набора. То есть в таблице 9 представлены оценки, полученные недавно принятыми работниками после прохождения аттестации.

*Таблица 9*. Исходные данные для расчета показателей качества набора.

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | Средняя оценка группы работников, набранных с помощью метода, балл |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 Квалификация \_ | 3,4 | 4,8 | 3,4 | 4,5 | 3,3 |
| 2 Знание работы | 3,5 | 4,9 | 3,8 | 4,7 | 3,5 |
| 3 Обучаемость  | 3,4 | 4,5 | 3,5 | 4,8 | 3,4 |
| 4. Дисциплина  | 3,5 | 4,7 | 3,6 | 4,7 | 3,5 |
| 5. Психологическая совместимость с группой | 4,0 | 4,4 | 4,0 | 4,9 | 4,0 |
| 6. Адаптированность к специфике работы | 3,3 | 5 | 3,3 | 4,6 | 3,3 |
| Сумма средних оценок | 21,2 | 28,3 | 21,7 | 28,4 | 21,0 |

Расчет коэффициента качества набора:

К1.1 = =0,71;К2.1 = 0; К3.1= =0,25; Кк1= = 0,32

К1.2 = 0,94;К2.2 = 0,33; К3.2 =1; Кк2 = 0,76;

К1.3 = 0,72; К2.3 = 0; К3.3 =0,22; Кк3 = 0,31;

К1.4 = 0,95; К2.4 = 0,33; К3.4 =0,44; Кк4 = 0,57;

К1.5 = 0,7; К2.5 = 0; К3.5 =0,25; Кк5 = 0,31.

Далее рассчитаем затраты на единицу труда:

Зед.тр.1 = (12+87,9) / (12\*0,32) = 26,0 тыс.руб.

Аналогично считаются затраты и по остальным методам.

После того, как заполнена таблица 8 можно производить анализ методов набора. Исходя из данных таблицы 8 можно сделать вывод о том, что наиболее эффективными методами набора персонала в условиях ООО «Магазин №17» является использование Интернета и рекрутских агентств, поскольку в первом случае затраты на единицу труда составили 26 тыс.руб., а во втором всего 6,35 тыс.рублей. Наиболее неэффективным методом набора на фирме исходя из выполненных расчетов является размещение объявлений по радио. В данном случае затраты на единицу труда составили 55,7 тысяч рублей.

*Недостатки в действующей системе найма персонала..*

В результате анализа действующей системы найма персонала в ООО «Магазин №17» автором работы были отмечены следующие недостатки, препятствующие развитию компании:

1.В компании отсутствует менеджер по набору персонала, в настоящее время набором персонала занимается заместитель директора совместно с начальниками подразделений, которые и нуждаются в новом сотруднике.

2. Основу системы отбора претендентов на вакантную должность составляет одноэтапное собеседование.

3. На фирме отсутствует анкетирование и тестирование.

4. В качестве критерия отбора не применяется практика работы с рекомендациями с предыдущих мест работы, отсутствие проверки претендентов службой безопасности.

5. Если обращаться к анализу качественного состава персонала, то, исходя из образовательного уровня, можно сделать вывод о том, что в магазине за все время превалируют специалисты со средним специальным образованием, причем их удельный вес в 2006 году вырос по сравнению с 2005 годом, в то время как в целом по стране наблюдается тенденция на увеличение удельного веса тех работников, кто имеет высшее образование.

6. Следует отметить и тот факт, что в 2006 году по сравнению с предыдущим годом увеличился удельный вес специалистов, имеющих незаконченное высшее и высшее образование, но этот рост был незначительным и явно недостаточным для планомерного укрепления позиции фирмы на рынке оптовой торговли.

7. В условиях ООО «Магазин №17» средний показатель количества работников, которые не соответствуют требованиям занимаемой ими должности составляет 3 человека, главным критерием данного несоответствия послужили недостаточный уровень профессиональной подготовки уровень образования. Тот факт, что 3 человека не соответствуют занимаемой должности говорит о том, что необходимо искать пути подбора новых людей на эти должности. А то обстоятельство, что 3 человека из 18 сотрудников, то есть 16,7% от общей среднесписочной численности работников, не соответствуют требованиям, предъявляемым к ним, говорит о том, что процесс управления подбором персонала имеет явные недостатки и нуждается в определенного рода корректировках

8.В ходе анализа системы найма персонала в ООО «Магазин №17» автором было установлено, что наименее эффективным методом набора на фирме исходя из выполненных расчетов является размещение объявлений по радио. В данном случае затраты на единицу труда составили 55,7 тысяч рублей, в то время как затраты при использовании таких методов набора персонала как Интернет и рекрутские агентства обошлись фирме в 26 тыс.руб., 6,35 тыс.рублей соответственно. Тем не менее использование именно СМИ на данный момент руководством службы подбора персонала является главным источником привлечения кандидатов на работу.

9. Следует также отметить и тот факт, что СМИ, в частности объявления по радио в местных газетах являются источником привлечения тех сотрудников, которые увольняются менее, чем через год работы в магазине. Это говорит о том, что данный канал отбора персонала является лишь причиной текучки кадров, что, несомненно, отрицательно сказывается на работе всей компании.

Таким образом, действующая система отбора персонала в ООО «Магазин №17» требует принятия корректирующих мер, принятие которых позволит значительно улучшить эффективность найма работников.

**заключение**

Конкретной задачей любого анализа трудовых ресурсов предприятия является нахождение слабых мест, связанных с использованием рабочей силы, а его целью – выработка таких рекомендаций, которые не позволят организации снизить объема предоставляемых услуг.

Проанализировав методы и принципы ведения кадровой политики ООО «Магазин №17» можно сделать вывод, что на предприятии применяются не все методы набора и отбора персонала, а оценка кандидатов на вакантные должности не достаточно эффективна.

Поиск менеджеров и другого персонала фирмы производится главным образом посредством СМИ.. При отборе кандидатов для работы в магазине проводится всего один этап собеседования с заместителем директора, который, как отмечалось выше, частично выполняет функции менеджера по персоналу. Собеседование носит неформальный характер и длится примерно 15 минут. В ходе собеседования выясняются личные данные кандидата, опыт его работы, причину увольнения с последнего места работы. Особое внимание уделяется внешнему виду претендента и умению грамотно и дружелюбно общаться. Анкетирование или тестирование не проводится. Также не производится анализ вопросов соискателя. Рекомендации с предыдущего места работы не требуются.

Для эффективного управления персоналом предприятие нуждается в целостной системе работы с кадрами, позволяющей управлять ими от момента приема на работу до завершения карьеры. Определив требования к кандидату, сотрудники службы управления персоналом приступают к привлечению кандидатов, используя несколько методов:

* 1. *Поиск внутри организации*. Прежде чем выйти на рынок труда, сначала пробуют искать среди своих сотрудников, обращаясь к начальникам подразделений с просьбой выдвинуть кандидатов и анализируя личные дела с целью подбора сотрудников с требуемыми характеристиками.
	2. *Объявления в средствах массовой информации*. Для привлечения кандидатов размещает объявления в специализированных газетах и рубриках. Преимуществом данного метода является широкий охват населения при относительно низких первоначальных издержках. А недостатком является обратная сторона преимущества: огромный наплыв кандидатов, большинство из которых не обладает требуемыми характеристиками.

В ходе написания работы автором было установлено, что наиболее эффективными методами набора персонала в условиях ООО «Магазин №17» является использование интернета и рекрутских агентств, поскольку в первом случае затраты на единицу труда составили 26 тыс.руб., а во втором всего 6,35 тыс.рублей. Наиболее неэффективным методом набора на фирме исходя из выполненных расчетов является размещение объявлений по радио. В данном случае затраты на единицу труда составили 55,7 тысяч рублей.

В результате анализа действующей системы найма и оценки персонала в ООО «Магазин №17», произведенного во второй главе, автором работы были отмечены следующие недостатки, препятствующие развитию компании:

1.В компании отсутствует менеджер по набору персонала, в настоящее время набором персонала занимается заместитель директора совместно с начальниками подразделений, которые и нуждаются в новом сотруднике.

2. Основу системы отбора претендентов на вакантную должность составляет одноэтапное собеседование.

3. На фирме отсутствует анкетирование и тестирование.

4. В качестве критерия отбора не применяется практика работы с рекомендациями с предыдущих мест работы, отсутствие проверки претендентов службой безопасности.

5. Если обращаться к анализу качественного состава персонала, то, исходя из образовательного уровня, можно сделать вывод о том, что на фирме за все время превалируют специалисты со средним специальным образованием, причем их удельный вес в 2006 году вырос по сравнению с 2005 годом, в то время как в целом по стране наблюдается тенденция на увеличение удельного веса тех работников, кто имеет высшее образование.

6. Следует отметить и тот факт, что в 2006 году по сравнению с предыдущим годом увеличился удельный вес специалистов, имеющих незаконченное высшее и высшее образование, но этот рост был незначительным и явно недостаточным для планомерного укрепления позиции фирмы на рынке оптовой торговли.

7. В условиях ООО «Магазин №17» средний показатель количества работников, которые не соответствуют требованиям занимаемой ими должности составляет 3 человека, главным критерием данного несоответствия послужили недостаточный уровень профессиональной подготовки уровень образования. Тот факт, что 3 человека не соответствуют занимаемой должности говорит о том, что необходимо искать пути подбора новых людей на эти должности. А то обстоятельство, что 3 человека из 18 сотрудников, то есть 16,7% от общей среднесписочной численности работников, не соответствуют требованиям, предъявляемым к ним, говорит о том, что процесс управления подбором персонала имеет явные недостатки и нуждается в определенного рода корректировках

8. Следует также отметить и тот факт, что СМИ, в частности объявления по радио в местных газетах являются источником привлечения тех сотрудников, которые увольняются менее, чем через год работы в магазине. Это говорит о том, что данный канал отбора персонала является лишь причиной текучки кадров, что, несомненно, отрицательно сказывается на работе всей компании.

При отборе кандидатов для работы в фирме необходимо проводить два этапа собеседования. На первом этапе необходимо оценить уровень стрессоустойчивости - важнейшее качество, необходимое для работы в сфере услуг.

Второй этап собеседования должен проводить начальник службы, в которую устраивается новый сотрудник, и его будущий непосредственный руководитель. Они оценивают профессиональные навыки

Наряду с этим руководству ООО «Магазин №17» целесообразно внедрять новые методы эффективного отбора персонала:

1. Групповое собеседование
2. Тестирование., которое позволит выявить уровень агрессии кандидата, склонность к алкоголю, наличие материальных проблем, проблемы сексуального характера, отсутствие интереса к работе и пр.

Должна быть разработана анкета, включающая следующие разделы:

* Общая информация;
* Информация о перспективах работы в компании;
* Информация об образовании;
* Информация об опыте работы;
* Информация о рекомендациях;
* Информация о хобби, увлечениях;
* Информация о самооценке;
* «Маркетинговая информация»;
* Информация о прохождении собеседований и принятии на работу**.Список использованной литературы**
1. Алавердов А. Р. Управление предприятием в коммерческом банке. – М.: Соминтэк, 1999. – 306 с.
2. Андреев А.Ф., Гришина Н.В., Лопатина С.Г. Основы кадрового менеджмента, М.: «Юрайт», 2001. – 354 с.
3. Бизюкова И. В. Кадры управления: подбор и оценка: Учебное пособие. – М.: Экономика, 1998. – 450 с.
4. Вартанян И.П. О работе с персоналом // Деньги и кредит, 10/1998.
5. Веснин В. Р. Управление персоналом: учебное пособие. – М.: ТК Велби, изд. Проспект, 2006. – 407 с.
6. Веснин Н. Р. Практический менеджмент персонала, М.: «Юристъ», 2003. – 548 с.
7. Гупалов В.К. Управление рабочим временем, М.: «Финансы и статистика», 2002. – 430 с.
8. Диана Мак Ноттон, Дональд Дж. Карисон, Клайтон Таунсенд Дитц Кадры современных организаций, М.: «ЮНИТИ-ДАНА», 2004. – 549 с.
9. Егоршин А. П. Управление персоналом: Учебник. – 3-е изд. – Н.Новгород: Нимб, 1999. – 430 с.
10. Жуков Е.Ф. Управление кадрами предприятия, М.: Издательское объединение «ЮНИТИ», 2005. – 288 с.
11. Журавлев П. В., Карташов С. А., Маусов Н. К. Персонал. Словарь понятий и определений. – М.: Экзамен, 2000. – 318 с.
12. Королевский М. И. Поиск и отбор персонала. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998. – 296 с.
13. Моргунов Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – М., 2005. – 339 с.
14. Петров А.В. Обучению – опережающий характер // Деньги и кредит 6/1999
15. Попов Л.А. Анализ и моделирование трудовых показателей, М.: Экономика, 1999. – 366 с.
16. Пошерстник Н. В., М.С.Мейксин. Кадры предприятия. – СПб.: «Издательский дом Герда», 2002. – 296 с.
17. Пугачев В. П. Руководство персоналом организации: Учебник. – М: Аспект Пресс, 2001. – 359 с.
18. Саакян А. М, Зайцев А. П., Лашманова О. Н. Управление персоналом в организации.- СПб.: Питер, 2001. – 505 с.
19. Сагитдинов М.Ш. Кадровая политика: время диктует новые подходы // Деньги и кредит, 1/2000.
20. Самоукина Н.В. Искусство управления персоналом организации, М.: Русская Деловая Литература, 1997. – 560 с.
21. Смирнов Б. М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом. – М.: Варяг, 1999. – 267 с.
22. Технологии кадрового менеджмента: учебно-практическое пособие./под ред. И. В. Мишуровой. – М.: ИКЦ «Март», 2004.- 274 с
23. Токарева А.Б. Поговорим о кадрах // Деньги и кредит 3/1998
24. Управление персоналом в организации под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 275 с.
25. Управление персоналом под общей ред. А. С. Турчинова. – М.: Изд. РАГС, 2002. – 321 с.
26. Управление персоналом под ред. С. И. Самыгина. – Ростов н/Д.: Феникс, 2004. – 298 с.
27. Управление персоналом предприятия под ред. А. А. Крылова, Ю. В. Прушинского. – М.: ЮНИТИ: Единство, 2002. – 344 с.
28. Управление персоналом: учебник для вузов под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина.- М.: ЮНИТИ, 1998. – 469 с.
29. Управление песоналом под ред. К. И. Сербиновского, С. И. Самыгина. – М.: Приор,1999. – 381 с.
30. Хучек М. Стратегия управления трудовым потенциалом предприятия. – М.: Прогресс-Универс, 2000. – 315 с.
31. Чижов Н.А. Персонал предприятия: технология управления и развития, М.: Издательский центр «Анкил», 2003. – 275 с.
32. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам, М.: Издательская группа «НОРМА-ИНФРА-М», 1998. – 471 с.
33. Экономика организации (предприятия): Учебник / под ред. Н. А. Сафронова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2004. – 274 с.
34. Экономика предприятия: Учебник для вузов/под ред. проф. В. Я. Горфинкеля, В. А. Швандара – 4-е изд, перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 670 с.
35. www.angelsplus.net/Upravlenie.html

Приложение 1

**Макет бланка для беседы**

Дата \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ

1. Рейтинг (оценка)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
2. Комментарии \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
3. Беседу проводил\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
4. На вакантную должность \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
5. Фамилия, имя, отчество. Дата рождения
6. Адрес, номер телефона
7. Работаете ли Вы сейчас? Если да, то как скоро сможете приступить к выполнению обязанностей? Каковы отношения с фирмой, где Вы сейчас работаете?
8. Почему вы хотите занять данное вакантное место? (какова основная причинна – престиж, безопасность, заработок?)
9. Опыт работы.

ПОСЛЕДНЕЕ ИЛИ НАСТОЯЩЕЕ МЕСТО РАБОТЫ:

1. Компания.
2. Город.
3. С\_\_\_\_по\_\_\_\_ (время работы)
4. Как Вы устроились на работу? (высказал ли заявитель уверенность в себе относительно получения мест работы?)
5. Сущность работы вначале? (можно ли использовать опыт работы кандидата на прежних местах работы для работы на данной должности?) Какую зарплату Вам платили вначале?
6. Как менялась работа со временем? (какой прогресс был у заявителя на той работе?)
7. Чем Вы занимались на работе к моменту увольнения? (какую ответственность нес заявитель?) Зарплата в момент увольнения?
8. Начальник \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Его должность\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Что он собой представляет? (как у кандидата складывались отношения с начальством?) Сколь пристально он наблюдал за Вами? Какую власть вы имели (имеете)?
9. Сколько человек было под Вашим началом? Чем они занимались? (лидер ли заявитель?)
10. В какой мере Вы могли использовать свою инициативу и суждения? (активно ли кандидат искал ответственности?)

Приложение 2

**Анкета.**

1. Личная информация.

Фамилия, имя, отчество\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дата рождения\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Место рождения\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Адрес постоянной регистрации\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Адрес проживания\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Телефон (домашний, контактный)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Семейное положение\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дети (количество, возраст)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2.

Работаете ли Вы в настоящее время\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Если Вы работаете сейчас, то, что не устраивает на данный момент?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Сколько времени Вы добирались до нашего офиса?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Сколько времени Вы готовы тратить на дорогу до работы?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Сколько времени Вам необходимо, чтобы приступить к работе на новом месте?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Какой график работы Вас устроит?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Есть ли у Вас возможность работать вечерами и в выходные?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Ваши материальные ожидания на испытательный срок и от постоянной работы.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Проранжируйте приведенные ниже характеристики, исходя из Ваших предпочтений (1 — наиболее важно, 10 — наименее важно):

Хороший коллектив

Престиж компании

Достойная зарплата

Гибкий рабочий график

Возможность самореализации

Перспективы роста

Близость от дома

Стабильность работы

Решение сложных задач

Получение новых навыков

Какие параметры являются для Вас важными при выборе места работы? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3. Образование.

Образование. Когда и какие учебные заведения окончили?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дополнительное образование (курсы, семинары, тренинги, пр.). \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4. Информация о трудовой деятельности (в обратном хронологическом порядке).

Период работы\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Название компании\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Сфера деятельности компании\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Должность или профессия\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

График работы\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Выполняемые обязанности\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Уровень (размер) заработной платы\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Причина увольнения\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Место расположения компании\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Ф.И.О. руководителя\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Контактный телефон\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5. Рекомендации.

Кто из Ваших бывших коллег и руководителей может дать Вам устную рекомендацию или рекомендательное письмо?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Адрес, телефон организации и должностного лица.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

6. Хобби, увлечения.

Как Вы отдыхаете чаще всего?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Отметьте то, что Вам интереснее всего:

Книги

Театр

Кино

Выставки

Музеи

Спорт

Путешествия

другое

7.

Укажите 5 своих положительных качеств. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Укажите какие 3 отрицательные качества Вам присущи. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

От каких качеств своего характера Вы хотели бы избавиться? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

8.

Где Вы взяли информацию об открытой вакансии?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дата\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Подпись\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Заполняется сотрудником предприятия.

|  |  |
| --- | --- |
| Дата собеседования, время | Контактное лицо |
|  |  |
|  |  |
| Должность | Результат | Подпись |
|  |  |  |
|  |  |  |

1. Королевский М. И. Поиск и отбор персонала. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998. – 296 с [↑](#footnote-ref-1)
2. Саакян А. М, Зайцев А. П., Лашманова О. Н. Управление персоналом в организации.- СПб.: Питер, 2001. – 505 с [↑](#footnote-ref-2)
3. Жуков Е.Ф. Управление кадрами предприятия, М.: Издательское объединение «ЮНИТИ», 2005. – 288 с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Моргунов Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – М., 2005. – 339 с. [↑](#footnote-ref-4)
5. Управление персоналом под ред. С. И. Самыгина. – Ростов н/Д.: Феникс, 2004. – 298 с. [↑](#footnote-ref-5)
6. Управление персоналом в организации под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 275 с. [↑](#footnote-ref-6)
7. Пугачев В. П. Руководство персоналом организации: Учебник. – М: Аспект Пресс, 2001. – 359 с. [↑](#footnote-ref-7)
8. Пугачев В. П. Руководство персоналом организации: Учебник. – М: Аспект Пресс, 2001. – 359 с. [↑](#footnote-ref-8)
9. Журавлев П. В., Карташов С. А., Маусов Н. К. Персонал. Словарь понятий и определений. – М.: Экзамен, 2000. – 318 с. [↑](#footnote-ref-9)
10. Управление персоналом под общей ред. А. С. Турчинова. – М.: Изд. РАГС, 2002. – 321 с. [↑](#footnote-ref-10)
11. Данные с сайта о решении проблем руководства трудовым персоналом на предприятии http://www.angelsplus.net/Upravlenie.html [↑](#footnote-ref-11)
12. Управление персоналом предприятия под ред. А. А. Крылова, Ю. В. Прушинского. – М.: ЮНИТИ: Единство, 2002. – 344 с. [↑](#footnote-ref-12)
13. Экономика предприятия: Учебник для вузов/под ред. проф. В. Я. Горфинкеля, В. А. Швандара – 4-е изд, перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 670 с [↑](#footnote-ref-13)
14. Экономика организации (предприятия): Учебник / под ред. Н. А. Сафронова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2004. – 274 с. [↑](#footnote-ref-14)
15. Технологии кадрового менеджмента: учебно-практическое пособие./под ред. И. В. Мишуровой. – М.: ИКЦ «Март», 2004.- 274 с [↑](#footnote-ref-15)
16. Саакян А. М, Зайцев А. П., Лашманова О. Н. Управление персоналом в организации.- СПб.: Питер, 2001. – 505 с [↑](#footnote-ref-16)
17. Управление персоналом под ред. С. И. Самыгина. – Ростов н/Д.: Феникс, 2004. – 298 с. [↑](#footnote-ref-17)
18. Управление персоналом в организации под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 275 с. [↑](#footnote-ref-18)