**Оглавление**

Введение

1. Теоретические основы организации процесса найма и отбора персонала

2. Требования к кандидатам на замещение вакантной должности

3. Резюме кандидата на работу

4. Собеседование (интервьюирование)

5. Испытания кандидатов на работу

6. Принятие решения о найме

7. Организация процесса найма и отбора персонала на примере саратовской фирмы «Персонал – Консалтинг»

1. Деловое кредо фирмы «Персонал – Консалтинг»

Заключение

**Введение**

Кажется повсеместно признанным, что эффективность бизнеса в значительной мере зависит от человеческих ресурсов – навыков, умений, знаний персонала.

 Понимая это, сегодня многие руководители предприятий в различных секторах рынка инвестируют немалые средства в человеческие ресурсы: отбор, оценку, обучение, стимулирование труда и мотивации сотрудников.

 Подобные задачи возможно осуществлять, либо имея в организации высококвалифицированных специалистов по организационному развитию, по управлению персоналом, психологов, консультантов (что может оказаться дорого и сложно), либо обратившись в агентство, профессионально занимающееся рекрутингом и консалтингом.

 Рынок труда развивается динамично, реагируя на изменения экономической ситуации и иных факторов окружающей действительности. Определенные специальности становятся менее востребованными, другие же – напротив.

 Многие традиционные специальности сегодня немыслимы без навыков и умений, которые несколько лет назад не требовались.

 Осуществляя отбор, необходимо знать и постоянно учитывать особенности современного рынка и ситуацию в экономике, политике, быть в курсе технических и информационных инноваций.

 По оценкам ведущих специалистов рекрутских агентств в России профессиональный подбор персонала находится пока на начальной стадии. Но интерес к вопросам управления человеческими ресурсами в нашей стране достаточно высок. Всё большее число людей разделяют мнение о том, что способность организации эффективно управлять своими сотрудниками является главным источником её долговременного процветания.

Подбор персонала – наиболее ответственный этап в управлении персоналом. Поэтому в своей работе я хочу уделить особое внимание рассмотрению организации процессов найма и отбора претендентов на вакантную должность, позволяющих успешно решать кадровые проблемы.

 Подбор наилучших кадров – сложный и многоэтапный процесс, включающий научно-обоснованные принципы и методы работы.

 Для успешного решения существующих задач кадровые службы должны работать в тесном контакте с руководителями всех уровней и узкими специалистами «человековедческих» наук. Руководители лучше всех осведомлены о требованиях, предъявляемых конкретной деятельностью к людям, занимающимся ею, о потребностях в кадрах, о профессиональном мастерстве. В большинстве случаев именно руководители делают запрос кадровым службам о подборе требуемых специалистов. Хорошо, когда руководители понимают при этом круг задач кадровых служб, а специалисты - кадровики обладают коммерческим опытом и хорошо разбираются в каждодневных проблемах своей фирмы.

**Целями курсовой работы являются:** на основе основных положений современных теорий определить и проанализировать систему найма и отбора персонала в организации, выявить тенденции предъявляемых требований к замещению вакантной должности, механизм действия методов отбора кадров, формирование и принятие решения о найме персонала.

**Задачи курсовой работы:**

* Раскрыть сущность процесса отбора и найма персонала;
* Определить и проанализировать существующие источники набора персонала.
* Определить требования к кандидатам на замещение вакантной должности ;
* Дать понятие найма на работу ;
* Определить проблемы, возникающие в результате отбора и найма персонала;

**1. Теоретические основы организации процесса найма и отбора персонала**

**персонал работа подбор собеседование**

**Источники организации найма персонала.** Основной задачей при найме на работу персонала является удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении. При этом следует ответить на вопрос: где и когда потребуются работники?

**Наем на работу** – это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. С привлечения на работу начинается управление персоналом.

Есть два возможных источника найма: внутренний и внешний. Под внешними понимают такие источники, посредством которых ведется поиск персонала вне организации, а под внутренними – когда используются резервы самой организации.

**Внешние источники найма:**

1. Пожалуй, один из самых древних источников, берущий свое наименование от названия древней мелкой итальянской монеты gazetta, - это печатные издания, газеты и журналы, публикующие информацию о соискателях работы. При использовании этого источника можно применить как пассивный поиск, т.е. всего лишь просматривать объявления кандидатов, опубликованные в разных изданиях, так и активный, а именно: дать объявления о существующей в Компании вакансии. Далее, от того, в каком издании публикуется объявление, будет зависеть его «затратность». С современных позиций этот источник, вполне логично рассматривать более широко. Можно говорить не только о печатных изданиях, газетах и журналах, но и о радио, телевидении, т.е. о современных средствах массовой информации в целом, включая, и версии печатных изданий в Интернете. Итак, первый источник набора персонала – СМИ. Этот источник кроме своей основной задачи, а именно: набора персонала, - может, например, решать и задачу рекламы Компании. Ведь нередко создается впечатление, что Компании, активно набирающие персонал, растут, расширяются и развиваются, и это, вне всякого сомнения, оказывает определенное воздействие и на клиентов этих Компаний, и на партнеров по бизнесу.
2. Привлечение для поиска кандидатов частных кадровых (рекрутинговых) агентств по трудоустройству. В настоящее время их существует огромное количество. Эти агентства обладают обширными базами данных кандидатов по различным специальностям, постоянно пополняются, в первую очередь, за счет активности самих же кандидатов. Обновление баз данных агентств происходит также и за счет периодической связи менеджеров этих агентств с перспективными кандидатами для внесения изменений и дополнений в эти базы данных.
3. Использование сети Интернет. Рынок труда все более совершенствуется и требует от службы персонала Компании применение самых современных и эффективных форм работы. Оперативное обращение к многочисленным «кадровым» узлам сети Интернет позволяет не только оптимизировать поиск квалифицированных специалистов, не тратя драгоценное время на постоянное объяснение рекрутерам из кадровых агентств требований к кандидатам, особенностей их будущей работы и подчас чтение присланных ими «безадресных» резюме, своевременно отслеживать и анализировать изменения на рынке труда, оптимизировать систему оплаты труда, но и, что немаловажно, оперативно осуществлять размещение вакансий как в городе – месторасположении Компании, так и в других регионах.
4. Взаимодействие с Государственной службой занятости, биржей труда. Такие государственные бюро по трудоустройству содержат достаточно полную информацию о зарегистрировавшихся в этих организациях безработных.
5. Набор в учебных заведениях (вузах, колледжах, спецшколах), т.е. главная задача заключается в установлении всевозможных контактов с учреждениями, занимающимися подготовкой, переподготовкой и повышением квалификации кадров. При этом весьма уместно проводить в учебных заведениях лекции – презентации ведущих специалистов – практиков Компании, в том числе и с целью рекламы Компании, предоставлять учащимся возможность стажировки, прохождения производственной и преддипломной практики, работы в свободное от учебы время, учреждать именные стипендии. Одновременно с наймом персонала организация при этом решает также и вопросы адаптации, обучения, планирования карьеры своих будущих молодых сотрудников.
6. Распространение объявлений о вакантных местах путем прямой почтовой рассылки и с помощью иных видов связи (электронная почта, телефон, телеграф, из рук в руки и т.п.)
7. Участие организаций в ярмарках вакансий.
8. Проведение Компанией дней открытых дверей в целях знакомства широких масс населения с ее продукцией, миссией, естественно, направленных на поиск подходящих кандидатов.
9. Переманивание, или так называемая «охота за головами» (head hunting), а именно: поиск сотрудников при отсутствии желания и/или возможности широкой публичной рекламы. При этом осуществляется как поиск через деловые контакты, изучение персонала, работающего у конкурентов, так и через базы данных специализированных агентств или посредством организации выставок конференций и презентаций, участия в таковых и т.п.
10. Размещение информации о вакансиях «на дверях», например, у проходной завода, фабрики, автопарка, на дверях организации, на витринах магазинов, на информационных щитах во дворах, на дверях подъездов жилых домов, в конце концов, на осветительных столбах, если это, конечно, не запрещено – это разнообразные выходы на контакт с людьми, случайно зашедшими в Компанию в поисках работы.
11. Контакты с профессиональными обществами, ассоциациями, различными клубами по интересам, а также участие в профессиональных конкурсах, кастингах и т.п.
12. Кадровый лизинг персонала.
13. Контакты с родственными организациями в целях осуществления обмена сотрудниками.
14. Использование частных консультантов, специалистов по подбору персонала.
15. Живая наглядная агитация, т.е. люди – сэндвичи, обвешанные спереди и сзади плакатами с предложением работы и разгуливающие в людных местах. Или это люди, прикрепляющие к своей одежде огромные значки, демонстрирующие свою принадлежность и всем своим видом зазывающие будущих кандидатов присоединиться к их бизнесу.

**Внутренние источники найма:**

1. Продвижение по служебной лестнице сотрудников собственной организации. Это поиск по кадровой базе данных организации, нахождение и продвижение сотрудников после профессиональной подготовки, по результатам аттестации, в соответствии с планами карьеры сотрудников и т.п.
2. Внутреннее совмещение должностей.
3. Перемещение сотрудников организации на другие должности или участки работы – ротация, обычно после проведенного обучения, переквалификации.
4. Сверхурочная работа, особенно при необходимости срочного увеличения объема продукции.
5. Изменение сроков начала и окончания рабочего времени, изменение графика отпусков и т.п.
6. Поиск кандидатов «по знакомству»: среди друзей, знакомых и родственников сотрудников организации.

Итак, существует огромное разнообразие источников набора персонала. А в будущем, по-видимому, будут появляться все новые и новые источники. Совершенно очевидно, что различные источники набора персонала обладают как неоспоримыми преимуществами, так и очевидными недостаткам.

***Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала.***

*Преимущества внутренних источников привлечения персонала:*

* появление шансов для служебного роста;
* повышение степени привязанности к организации;
* улучшение социально-психологического климата на производстве;
* низкие затраты на привлечение кадров;
* претендентов на должность хорошо знают в организации;
* претендент на должность знает данную организацию;
* сохранение уровня оплаты труда, сложившегося в данной организации (претендент со стороны может предъявить более высокие требования в отношении оплаты труда по сравнению с существующей на рынке труда в данный момент);
* освобождение занимаемой должности для роста молодых кадров данной организации;
* быстрое заполнение освободившейся штатной должности, без длительной адаптации;
* «прозрачность» кадровой политики;
* высокая степень управляемости сложившейся кадровой ситуации;
* возможность целенаправленного повышения квалификации персонала;
* появление возможности избежать всегда убыточной текучести кадров;
* рост производительности труда (если перевод на новую должность совпадает с желаниями претендента);
* решается проблема занятости собственных кадров;
* повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом.

*Недостатки внутренних источников привлечения персонала:*

* ограничение возможности для выбора кадров;
* возможны напряженность или соперничество в коллективе в случае появления нескольких претендентов на должность руководителя;
* появление панибратства при решении деловых вопросов, так как только вчера претендент на должность руководителя был наравне с коллегами;
* нежелание отказать в чем – либо сотруднику, имеющему большой стаж работы в данной организации;
* снижение активности рядового работника, претендующего на должность руководителя, так как автоматически преемников является заместитель руководителя;
* количество переводов на новую должность не удовлетворяет потребность в кадрах;
* удовлетворяется потребность только качественная, но через переподготовку или повышение квалификации, что связано с дополнительными затратами.

*Преимущества внешних источников привлечения персонала:*

* более широкие возможности выбора;
* появление новых импульсов для развития организации;
* новый человек, как правило, легко добивается признания;
* прием на работу покрывает абсолютную потребность в кадрах;
* меньшая угроза возникновения интриг внутри организации.

*Недостатки внешних источников привлечения персонала:*

* более высокие затраты на привлечение кадров;
* высокий удельный вес работников, принимаемых со стороны, способствует росту текучести кадров;
* ухудшается социально – психологический климат в организации среди давно работающих;
* высокая степень риска при прохождении испытательного срока;
* плохое знание организации;
* длительный период адаптации;
* блокирование возможностей служебного роста для работников организации;
* нового работника плохо знают в организации.

**2. Требования к кандидатам на замещение вакантной должности**

В условиях рыночной конкуренции качество персонала стало главнейшим фактором, определяющим выживание и экономическое положение российских организаций. В настоящее время перешли к активным методам поиска и вербовки персонала, стремясь привлечь в организацию как можно больше соискателей, удовлетворяющих требованиям, совершенствуется процедура самого отбора. В прошлом руководитель нередко выбирал работника без помощи кадровых служб. Он полагался на свою интуицию и опыт, а также на рекомендации с прежнего места работы. Частые ошибки приводили к увольнению работника и его замене новым. Такой подход в современных условиях становиться не только неэффективным с точки зрения обеспечения потребностей в квалификационной рабочей силе, но и попросту дорогостоящим.

Работники кадровых служб давно ощущали потребность в более обоснованных и надежных процедурах. Повышение эффективности и надежности отбора связывается с последовательным проведением проверки деловых и личностных качеств кандидата, основанной на взаимодополняющих методах их выявления и источниках информации. Осуществляется поэтапный отбор кандидатур, отсеивая тех кандидатов, которые обнаружили явное несоответствие предъявляемым требованиям. Одновременно применяют по возможности объективную оценку фактических знаний и степени владения кандидатом необходимыми производственными навыками. Таким образом формируется сложная многоступенчатая система проведения отбора человеческих ресурсов.[[1]](#footnote-1)

Выделяются следующие этапы замещения вакантной должности специалиста или руководителя:

* разработка требований к должности; в результате дальнейший поиск ограничивается претендентами, имеющими необходимую квалификацию для данной должности;
* широкий поиск претендентов; ставится задача привлечь для участия в конкурсе как можно больше кандидатов, отвечающих минимальным требованиям;
* проверка претендентов с использованием ряда формальных методов в целях отсева худших, которая проводится кадровой службой;
* отбор на должность из числа некоторых лучших кандидатур; обычно осуществляется руководителем с учетом заключения кадровых служб и данных различных проверок и испытаний.

В проведении отбора участвуют линейные руководители и функциональные службы. Эти службы укомплектованы профессиональными психологами, используют самые современные методы отбора.

Непосредственный руководитель (иногда более широкий круг руководителей) участвует в отборе на начальном и заключительном этапах. Ему принадлежит решающее слово при установлении требований к должности и выборе конкретного работника из числа отобранных кадровой службой.

Найму работника предшествует четкое представление о функциях, которые он будет исполнять, задачах и должностных обязанностях, правах и взаимодействии в организации. Исходя из заранее сформулированных требований выбирают подходящих людей на конкретную должность, и соответствию качеств претендентов требованиям придается большое значение.

В практике работы руководителей с кадрами выделяют четыре принципиальные схемы замещения должностей: замещение опытными руководителями и специалистами, подбираемыми вне организации; замещение молодыми специалистами, выпускниками вузов; продвижение на вышестоящую должность «изнутри», имеющее целью заполнение образовавшейся вакансии, а также сочетание продвижения с ротацией в рамках подготовки «резерва руководителей».

Отбор кандидатов на вакантную должность руководителя или специалиста управления производится из числа претендентов на эту должность с помощью оценки деловых качеств кандидатов. При этом используются специальные методики, которые учитывают систему деловых и личностных характеристик, охватывающих следующие группы качеств:

1)общественно-гражданская зрелость; 2) отношение к труду; 3) уровень знаний и опыт работы; 4) организаторские способности; 5) умение работать с людьми; 6) умение работать с документами и информацией; 7) умение своевременно принимать и реализовывать решение; 8) способность увидеть и поддержать передовое; 9) морально-этические черты характера.

Первая группа включает следующие качества: способность подчинять личные интересы общественным; умение прислушиваться к критике, быть самокритичным; активно участвовать в общественной деятельности; обладать высоким уровнем политической грамотности.

Вторая группа охватывает следующие качества: чувство личной ответственности за порученное дело; чуткое и внимательное отношение к людям; трудолюбие; личная дисциплинированность и требовательность к соблюдению дисциплины другими; уровень эстетики работы.

Третья группа включает такие качества, как наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности; знание объективных основ управления производством; знание передовых методов руководства; стаж работы в данной организации (в том числе в руководящей должности)

В четвертую группу входят следующие качества: умение организовать систему управления; умение организовать свой труд; владение передовыми методами руководства; умение проводить деловые совещания; способность к самооценке своих возможностей и своего труда; способность к оценке возможностей и труда других.

Пятая группа включат следующие качества: умение работать с подчиненными; умение работать с руководителями разных организаций; умение создавать сплоченный коллектив; умение подобрать, расставить и закрепить кадры.

В шестую группу входят такие качества, как умение коротко и ясно формулировать цели; умение составлять деловые письма, приказы, распоряжения; умение четко формулировать поручения, выдавать задания; знание возможностей современной техники управления и умение использовать ее в своем труде; умение читать документы.

Седьмая группа представлена следующими качествами: умение своевременно принимать решения; способность обеспечить контроль за исполнением решений; умение быстро ориентироваться в сложной обстановке; умение разрешать конфликтные ситуации; способность к соблюдению психогигиены, умение владеть собой; уверенность в себе.

Восьмая группа объединяет такие качества, как умение увидеть новое; умение распознавать и поддерживать новаторов, энтузиастов и рационализаторов; умение распознать и нейтрализовать скептиков, консерваторов, ретроградов и авантюристов; инициативность; смелость и решительность в поддержании и внедрении нововведений; мужество и способность идти на обоснованный риск.

В девятую группу входят: честность, добросовестность, порядочность, принципиальность, уравновешенность, выдержанность, вежливость, настойчивость, общительность, обаятельность, скромность, простота; опрятность и аккуратность внешнего вида; хорошее здоровье.

В каждом конкретном случае из этого списка выбираются (при помощи экспертов) те позиции, которые важнее всего для конкретной должности и организации, и добавляются к ним специфические качества, которыми должен обладать претендент на эту конкретную должность.

После этого экспертами проводится работа по определению наличия качеств у кандидатов на вакантную должность и степень обладания ими каждым кандидатом по каждому качеству. Кандидат, в наибольшей степени обладающий всеми необходимыми для вакантной должности качествами, занимает эту должность.

Отбор кадров в организациях осуществляют работники отдела кадров (менеджеры по управлению персоналом). В функции менеджеров по управлению персоналом входят:

* выбор критериев отбора;
* утверждение критериев отбора;
* отборочная беседа;
* работа с заявлениями и анкетами по биографическим данным;
* беседа по поводу принятия на работу;
* проведение тестов;
* конечное решение при отборе.

Чтобы правильно определить критерии отбора, следует ясно сформулировать качества работника, необходимые для соответствующего вида деятельности. Критерии следует формировать так, чтобы они всесторонне характеризовали работника: опыт, здоровье и личностные характеристики. «Эталонные» уровни требований по каждому критерию разрабатываются исходя из характеристик уже работающих в организации работников, хорошо справляющихся со своими обязанностями.

Большинство нанимателей отбирают работников, оценивая их по полученному ими образованию. При равных показателях работодатели предпочитают большее образование меньшему. Однако эти характеристики должны быть увязаны с успехами на работе, и критерии образованности должны непременно сравниваться с требованиями выполняемой работы. Работодатель должен изучить продолжительность и содержание образования, его соответствие рассматриваемой работе.

Практический опыт является важнейшим критерием уровня квалификации работника. Поэтому большинство работодателей предпочитают наем работников с опытом. Одним из способов измерения опыта работы в организации является установление трудового стажа, отражающего время, на протяжении которого человек работал в данной организации.

Существуют многие виды работ, требующие от исполнителя определенных физических качеств, обычно сводящихся к выносливости, силе, здоровью. С этой целью следует выявить физические и медицинские характеристики преуспевающих работников и использовать эти данные как критерии, но только тогда, когда все или большинство работников им соответствуют.

Одной из важных личностных характеристик работника является его социальный статус. Семейный, степенный работник способен на более высококачественную работу, чем холостяк. Второй важной личностной характеристикой претендента является его возраст. Любой конкретный критерий отбора работников, основанный на возрасте, должен быть тщательно изучен в отношении преуспевающих работников, занятых в организации. Слишком молодые или старые по возрасту работники подвергаются скрупулезному отбору.

Работодатели могут предпочитать определенные типы личности для выполнения различных работ. Например, предпочитать общительных людей замкнутым. Выдающиеся личностные качества особенно необходимы работникам, общающимся с клиентами.

1. **Резюме кандидата на работу**

Итак, разработав квалификационные требования и обратившись за помощью к источникам набора персонала, следующие это ряд полученных резюме. Например, если объявление о вакансии было сформулировано не совсем точно, то можно получить десятки, а то и сотни предложений. При этом цель руководителя организации или руководителя кадровой службы – выбрать несколько претендентов для собеседования. И здесь цели руководителя и кандидата, а именно: заставить обратить внимание работодателя на свое резюме, вызвать его интерес и, соответственно, позвонить и пригласить на встречу, на собеседование – совпадают.

Как же сделать выбор из множества резюме? На что обращать внимание? Ответ прост: на все! По тому, как составлено резюме, уже можно составить предварительное мнение о кандидате.

Если встать на позицию кандидата, то главная цель резюме - продемонстрировать работодателю не то, что интересует вас как кандидата на работу, какова ваша личная цель или что вы хотите получить, а то, насколько вы, именно вы, можете быть полезны компании, почему именно вы лучше других кандидатов подходите для замещения объявленной конкурсной вакантной должности. При этом главное, что вы предлагаете именно выгодную для компании, для организации сделку, продавая свои способности, свой опыт, свои знания, свое время. И если вы достигнете этой цели, то сделка наверняка окажется взаимовыгодной.

Итак, резюме открывается фамилией, а затем именем и отчеством кандидата. Именно такой порядок лучше всего позволяет идентифицировать кандидата. Далее, если кандидат приложил свою фотографию, то от того, какова она размером, цветная или черно-белая, в какой позе снят кандидат, можно сделать вывод о его самооценке, уровне притязаний. Наиболее предпочтительна «рабочая» фотография небольшого размера, позволяющая работодателю опять же легко идентифицировать кандидата и впоследствии соотнести его с представленными документами, проведенным интервью.

После фамилии, имени и отчества обычно следуют персональные данные: гражданство, дата и место рождения, возраст и, главное, домашний адрес, телефон для связи, возможно, адрес электронной почты или собственного сайта в Интернете.

Кандидат должен ясно и четко сформулировать свою цель, какую работу он ищет, на какую должность он претендует. Если этот раздел присутствует в резюме, если он расположен в самом начале, то это поможет работодателю выделить это резюме из множества других, конечно, если цель кандидата соответствует заявленной вакансии.[[2]](#footnote-2)

Последующие разделы: опыт работы или трудовая деятельность, образование, знания и награды – должны подтверждать заявленные притязания кандидата на замещение именно рассматриваемой должности. Данные о трудовой деятельности принято располагать в обратном хронологическом порядке. Особенно важно обратить внимание на то, отражены ли кандидатом в этой части резюме основные выполняемые им функции, его достижения и успехи, провалы и промахи. Именно эта информация является решающей при принятии решения о приглашении кандидата на собеседование. Четкость отражения выполняемых функций и конкретность достижений – вот основные черты этих разделов.

В заключении кандидаты обычно перечисляют дополнительные навыки, дают некоторую личную информацию, в частности о некоторых чертах своего характера, отражают свои увлечения. Эти разделы также достаточно информативны. Достаточно трудно представить работодателя, который пригласил бы на собеседование кандидата, отметившего, что он «вспыльчив и агрессивен, конфликтен и взрывоопасен».

И, наконец, наличие раздела, указывающего на возможность представления рекомендаций или приведение в резюме фамилий конкретных рекомендателей с координатами для связи, может при условии, что работодателя заинтересовали предыдущие разделы резюме, оказаться решающим фактором для приглашения кандидата на собеседование.

 Мне хочется привести данные о том, как оценивают резюме профессионалы. В США было дано объявление о замещении вакантной должности директора по персоналу в крупной солидной компании. Пришедшие в ответ на объявление 361 резюме были классифицированы следующим образом.

Таким образом, если относиться к этим результатам как к проективной методике и говорить об «идеальном резюме», то можно сделать вывод, что, во-первых, руководителям кадровых служб импонирует включение перечисленных пунктов в резюме кандидатов, а во-вторых, оптимальный объем резюме составляет две страницы.

1. **Собеседование (интервьюирование)**

Собеседование является одним из обязательных методов отбора кадров. Основной целью отборочного собеседования является получение ответа на два следующих вопроса.

* Хочет ли кандидат выполнять предлагаемую работу?
* Сможет ли он ее выполнять, причем лучше других?

Можно переформулировать эти два вопроса в один, а именно: обладает ли кандидат требуемой компетенцией? Во-первых, мотивирован ли он на выполнение работы, во-вторых, обладает ли достаточными для ее выполнения знаниями и, наконец, в-третьих, имеет ли кандидат успешный опыт подобной работы. Собеседование, как утверждает Билл Бихем, «должно выявлять специфические характеристики соискателя, которые делают его профессионально пригодным к данной работе. В первую очередь, должны выявляться актуальный опыт и профессиональные навыки, а не ожидания и надежды соискателя, т.е. следует говорить не о том, чем он мечтает заняться в будущем, а о том, чем он занимался в прошлом».

Существуют три типа беседы по найму:

* структурированные интервью (при собеседовании используется стандартные опросные листы);
* слабоформализованные интервью (в собеседование включаются несколько обязательных вопросов);
* свободные интервью.

Наибольшей точностью и объективностью обладают структурированные интервью со стандартизированными и записанными вопросами и ответами, которые в обязательном порядке задаются всем претендентам. Тогда оказывается легче сравнивать их между собой. Тем не менее, если интервьюер отличный специалист в той области, в которой проводится собеседование, если он сам преуспел в ней, то он способен на проведение высокоэффективного слабоформализованного или даже свободного интервью, позволяющих глубже узнать кандидата (его мировоззрение, предпочтения, устремления) и дающих обильную пищу для размышлений. Тем не менее, основное правило собеседования: все результаты собеседования должны быть зафиксированы письменно и сохранены для дальнейшей работы.[[3]](#footnote-3)

Основная задача при проведении собеседования или интервью – разговорить кандидата, выудить у него интересующую вас информацию. Эта задача требует, чтобы интервьюер обладал, по крайней мере, четырьмя умениями:

* задавать, формулировать вопросы;
* контролировать ход собеседования;
* слушать, воспринимать информацию;
* составлять суждение и выносить решение.

Конечно, лица, проводящие собеседование, не застрахованы от ошибок. Подчас можно встретить интервьюеров, делающих выводы о пригодности или непригодности того или иного кандидата по первому впечатлению, т.е. они встречают кандидата, как говорится, «по одежде». Или, как пишет Мишель Арджил, интервьюеры склонны:

* выносить стереотипные суждения, основывающиеся на принадлежности претендента к определенному классу, полу, расе и т.п.;
* выносить необоснованные суждения, базирующиеся иногда на так называемом «эффекте нимба», когда у кандидата обнаруживается какое-то конкретное качество и на основании него предполагается, что он обладает целым рядом других качеств, наличие которых у лица, проводящего собеседование, ассоциируется с этим действительно имеющимся у кандидата качеством;
* допускать слишком большой разброс в оценке кандидатов;
* переоценивать или недооценивать всех кандидатов.

Если говорить о встрече с непосредственным руководителем, то она может происходить в разных формах. Наиболее распространена встреча «один на один». Однако существуют и другие весьма эффективные формы. Например, встреча с двумя сотрудниками компании, один из которых «злой», а другой «добрый». Обычно такая встреча проходит «под давлением», постоянным прессингом кандидата. Или, например, встреча, которую образно можно назвать «метод госэкзамена» или «метод приемной комиссии». Суть его заключается в том, что собеседование проводится одновременно несколькими руководителями компании разных уровней, разных структурных подразделений.

В крупных организациях возможно сочетание различных методов, а не жесткое единообразие и централизованное регулирование. Причем зачастую эти методы отражают специфику подразделений.

Кстати, иногда весьма небесполезно проводить собеседование не только с кандидатами, но и с членами его семьи. Это необходимо, когда кандидату предстоят, например, длительные служебные командировки или когда позиция, на которую претендует кандидат, является одной из ключевых в компании.

Существует пять возможных результатов собеседования:

1. положительное заключение о кандидате для представления на рассматриваемую должность;
2. заключение о возможном сотрудничестве с данным кандидатом в будущем;
3. отрицательное заключение о принципиальной нецелесообразности дальнейшего сотрудничества с данным кандидатом;
4. установление контакта с кандидатом как с потенциальным партнером по бизнесу;
5. выход на новые полезные контакты через рассматриваемого кандидата.

Собеседование не является бесполезным, если получен хотя бы один из перечисленных выше возможных результатов.

***Некоторые рекомендации интервьюеру:***

1. *Необходимо:*
* ознакомиться с резюме кандидата до начала собеседования;
* давать только правдивую и полную информацию о своей компании;
* задавать вопросы, требующие от кандидата развернутых ответов;
* преодолевать личную неприязнь (немотивированную) к кандидату, если его квалификация соответствует требованиям;
* предложить кандидату задавать интересующие его вопросы;
* письменно фиксировать результаты собеседования;
* по завершении собеседования проинформировать кандидата о сроках и форме получения информации о результатах интервью.
1. *Следует:*
* проводить собеседование в служебном помещении;
* в начале собеседования постараться снять напряженность кандидата;
* дать кандидату возможность свободно говорить, не прерывая его;
* ознакомить кандидата с должностной инструкцией;
* вести собеседование в дружелюбной манере.
1. *Нежелательно:*
* проводить собеседование в спешке;
* отвлекаться от собеседования на телефонные звонки, разговоры с сотрудниками и т.п.;
* проводить собеседование в присутствии других сотрудников или кандидатов (если это не специальная форма проведения интервью);
* задавать вопросы, требующие односложного ответа;
* показывать в любой форме свое личное отношение к кандидату;
* отклонять вопросы кандидата в неделикатной форме.

В заключении этого раздела, можно привести слова американского психолога Джона Сереса:

**«**Важнейшая задача интервьюера – помочь кандидату рассказать о себе так, чтобы его характер и достоинства проявились в полной мере».

**5. Испытания кандидатов на работу**

**Анализ анкет.** Обычно в серьезных компаниях до того, как кандидат будет допущен к собеседованию, он заполняет анкету. Либо фирменную анкету, разработанную кадровыми специалистами компании, либо, что чаще встречается, Личный листок по учету кадров, сохранившийся еще с советских времен. Естественно, с одной стороны, наряду с резюме такие анкеты представляют собой средство сравнительной оценки уровня квалификации кандидатов, ведь в них отражены такие сведения, как места работы кандидатов, их опыт работы, образование и т.д. С другой стороны, по тому, как именно кандидат заполнит анкету, можно много сказать и о его привычках, склонностях, особенностях характера. В самом деле, небрежно оформленная анкета, при заполнении которой пропущены ответы на некоторые вопросы, свидетельствует по меньшей мере о невнимательности кандидата, а то и о его скрытности, нежелании отвечать на поставленные вопросы. Или, например, вопрос о минимальном уровне желаемой заработной платы. Подчас кандидаты спрашивают, а что, можно написать любую цифру? Конечно. И тогда они ставят такую заоблачную сумму, что даже у генерального директора компании екнуло бы сердце при взгляде на нее. Говорит ли это о чем-либо? Да, говорит. Хотя бы о том, что кандидат не умеет позиционировать себя на рынке труда, имеет неадекватные представления о себе и ситуации. Или еще пример. На вопрос анкеты: «Ваши сильные стороны» - большинство кандидатов дают письменный ответ, а вот на вопрос: «Ваши слабые стороны» - нет. Надо не скрывать свои слабые стороны, надо показать – как вы будете их использовать на благо компании.

Иногда в некоторых организациях предлагают написать автобиографию. Причем эта автобиография принимается только в рукописном виде, так как этот материал может использоваться для проведения графологической экспертизы (экспертизы почерка). При этом можно определить скрытые возможности кандидата, его психические и физические особенности. В почерке, как утверждает знаменитый психографолог И. Моргенштерн, находят отражение такие черты характера, как упрямство, чувствительность, доброта, эгоизм, энергия, слабость воли, оптимизм, пессимизм, расточительность, скупость, мечтательность, рассудительность, спокойствие, нервозность, откровенность, замкнутость, ум, глупость, талантливость, безумие, бездарность, нормальность, порочность, добродетель, распущенность, честность, грубость, научность, необразованность, искренность, аристократизм, смелость, трусость, деятельность, неаккуратность, мистицизм, скептицизм, аккуратность, нахальство, дипломатичность, скромность. Эти данные очень могут пригодится при отборе персонала.[[4]](#footnote-4)

**Измерение способностей.** Под измерением способностей понимаются тесты, позволяющие выявить у кандидата физическую возможность выполнения задач, связанных с предлагаемой работой. К таким тестам можно отнести, например, проверку скорости машинописи для машинисток или знание стенографии для секретарей – референтов, проверку умения водить автомобиль для водителей, проверку качества перевода иностранного текста для переводчиков. Кандидатам могут предлагаться тесты для демонстрации речевых возможностей посредством, например, устных выступлений перед аудиторией для дикторов радио и телевидения.

Историю тестов прекрасно проанализировал профессор В. Аванесов. Он утверждал, что еще в середине III тыс. до н.э. в Древнем Вавилоне проводились испытания выпускников в школах, где готовились писцы. Благодаря обширным по тем временам знаниям профессиональный писец был центральной фигурой месопотамской цивилизации: он умел измерять поля, делить имущество, петь, играть на музыкальных инструментах. Во время испытаний проверяли его умение разбираться в тканях, металлах, растениях, а также знание всех четырех арифметических действий, и естественно, умение писать. В Древнем Египте искусству жрецов обучали только тех, кто выдерживал систему определенных испытаний. Сначала проходил процедуру, которую можно было бы сейчас назвать собеседованием. При этом выясняли биографические данные, уровень образованности, оценивали внешность, умение вести беседу. Затем проверяли умение – трудиться, слушать, молчать. Проводили испытания огнем, водой и угрозой смерти. Тем, кто не уверен, что выдержит все тяготы длительного образования, предлагалось подумать: с какой стороны окончательно закрыть за собой дверь в храм – с внутренней или внешней? Эту суровую систему испытаний и отбора успешно преодолел в молодые годы Пифагор. Вернувшись после учебы в Грецию, он основал свою школу, допуск в которую открывал только серии различных испытаний, похожие на те, которые выдержал он сам. Пифагор подчеркивал важную роль интеллектуальных способностей, утверждая, что «не из каждого дерева можно выточить Меркурия». И потому придавал значение диагностике, в первую очередь, именно этих способностей, что делалось с помощью трудных математических задач. Пифагор обращал также внимание на походку и на смех молодых людей, утверждая, что манера смеяться служит самым хорошим показателем характера человека. Он внимательно относился к рекомендациям родителей и учителей, тщательно вел наблюдение за каждым новичком, особенно после того, как последнего приглашали свободно высказываться и, не стесняясь, смелее оспаривать мнение собеседников. В III тыс. до н.э. в Китае существовала должность правительственного чиновника. Соответственно появились и первые элементы профотбора на эту должность. Отбору способствовала атмосфера торжественности и внимания к молодым людям, осмелившимся держать государственные экзамены на эту должность. В китайском обществе эти экзамены воспринимались почти как празднество. Тему экзамена нередко давал сам император, и он же проводил проверку знаний претендентов на заключительном этапе конкурса. Одной из самых распространенных форм диагностики способностей человека в те времена была физиогномика – искусство распознавания характера и способностей человека по его внешнему виду. Гиппократ, впервые употребивший это название, считал физиогномику наукой. Тогда же появились первые учебники и практические руководства по физиогномике, а также и первые специалисты.

Имеется немало свидетельств применения различных испытаний в Древней Греции и Спарте. В Спарте была создана и успешно осуществлялась система воспитания воинов, в Риме – система обучения гладиаторов. Платон писал, что люди рождаются не слишком похожими друг на друга, их природа различна, да и способности к тому или иному делу также. Поэтому можно сделать все в большом количестве, лучше и легче, если выполнять одну какую-нибудь работу соответственно своим природным задаткам. В Афинах обсуждался вопрос о зависимости могущества государства от способностей лиц, им управляющих. В работе Платона «Государство» на вопрос о том, каких правителей нужно выбирать, Сократ отвечает «Надо отдавать предпочтение самым надежным, мужественным и, по возможности, самым благообразным; кроме того, надо отыскивать людей не только благородных и строгого нрава, но и обладающих также свойствами, подходящими для такого воспитания. У них… должна быть острая восприимчивость к наукам и быстрая сообразительность. Надо искать человека с хорошей памятью, несокрушимо твердого и во всех отношениях трудолюбивого». Нередко результаты испытания интеллектуальных способностей становились предметом гордости. Сообщается, например, что индийский царь Девсарам, желая испытать мудрость иранцев, прислал им шахматы. Предполагалось, что иранцы вряд ли сумеют разгадать суть этой игры и потому они должны были, по условию, отослать в Индию подать. Однако визирь Важургмихр понял правила игры и в свою очередь изобрел игру, называемую сейчас нарды. Эту игру он отослал в Индию, и там выяснилось, что разгадать правила этой игры индийцы не смогли.

Итак, пожалуй, практически любая профессия предопределяет и предполагает измерение физических способностей. Поэтому задача руководителей компании или менеджеров кадровых служб разработать и внедрить подобные тесты. В частности, если набираются водители такси, то можно разработать тест для проверки знания кандидатами улиц своего города. Для экскурсоводов – тест для проверки знания родного края. Для кассиров – тест на умение оперировать с цифрами, для спасателей на воде – умение плавать, для летчиков – умение прыгать с парашютом, для поваров – знание «на зубок» рецептов из книги «Кулинария». Всех примеров и не счесть.

**Психологическое тестирование.** При отборе кандидатов особое значение имеет оценка психологических характеристик. Например, таких, как уровень интеллекта, заинтересованность, энергичность, откровенность, уверенность в себе, эмоциональная устойчивость, внимание к деталям и т.п. Тестов, которые позволяют оценить эти характеристики, немало.

Если говорить о методах исследования интеллекта, то следует обратить внимание на такие тесты, как исследование интеллекта по Векслеру (измерение коэффициента IQ) и тест матриц Равена (исследование логичности мышления). При измерении коэффициента IQ кандидатам предлагается выполнить ряд заданий, направленных на исследование абстрактного мышления, сохранение в памяти материала, зрительное восприятие, языковое развитие и многое-многое другое. В тесте же Равена кандидату предлагается 30 рисунков с фигурами, связанными определенными закономерностями, причем одна фигура на каждом рисунке отсутствует: она находится среди дополнительных 6 или 8 фигур. Задача испытуемого заключается в выборе из дополнительных фигур нужной, т.е. в установлении закономерности фигур на рисунках.[[5]](#footnote-5)

Если говорить о методах диагностики психических состояний и свойств личности, то следует обратить внимание на тест Minnesota Multiphasic Personaliti Inventory (MMPI) – Миннесотский многофакторный личностный опросник, тест Кэттелла (16-факторный опросник личности) и тест Люшера. Эти тесты эффективно применяются для экспресс-диагностики личности как в агентствах по трудоустройству, так и непосредственно в солидных компаниях в целях отбора персонала.

Тест Кэттелла достаточно универсален и практичен. С его помощью можно получить информацию об индивидуальности кандидата, а именно: об интеллектуальных и эмоционально – волевых особенностях, коммуникативных свойствах и особенностях межличностного взаимодействия.

Если представить, например, менеджера по продажам, то с одной стороны, он должен обладать рядом профессиональных знаний, например, таких как знание характеристик продаваемого товара, технологии его изготовления, положительных и отрицательных качеств товара по сравнению с аналогичными товарами конкурирующих фирм, рынка продаваемого товара, т.е. участников рынка, цен на аналогичные товары, их колебаний в зависимости от территориального, сезонного признаков и т.п. А с другой? Чтобы эффективно работать на благо компании, он, несомненно, должен обладать такими личностными характеристиками, как эмпатия, коммуникабельность и общительность, энергичность, активность, уверенность в себе, работоспособность, настойчивость в достижении цели, целенаправленность и т.д. Именно такие факторы теста Кэттелла, как «жесткость –чувствительность» (I), «замкнутость – общительность» (A), «сдержанность – экспрессивность» (F), «робость – смелость» (H), «уверенность в себе - тревожность» (O), «эмоциональная неустойчивость – эмоциональная устойчивость» (C), «подверженность чувствам – высокая нормативность поведения» (G), «низкий самоконтроль – высокий самоконтроль» (Q), и позволяют эффективно измерить и оценить степень наличия или отсутствия указанных выше характеристик личности менеджера по продажам.

При отборе кандидатов необходимо проводить профессиональную оценку их психологических характеристик. Такая оценка позволяет с высокой степенью вероятности предсказать будущее поведение кандидатов, тем более, если их работа связана с финансами и товаром, учесть их личностные особенности, позволяет принимать на работу вполне здоровых, неконфликтных кандидатов. Однако, эта работа требует профессионального подхода. Поэтому проведение психологического исследования, беседы, как и интерпретацию результатов психологического тестирования, следует в обязательном порядке поручать лишь профессиональным психологам.

Более того, как справедливо отмечают Л. Собчик и Т. Волкова, необходимо помнить о том, что данные психодиагностического исследования сотрудников в каждом отдельном случае должны рассматриваться в контексте совокупности всех имеющихся сведений о человеке. Это и его интересы, и увлечения, и семейная ситуация, и социально-экономическое положение, и территориальные особенности региона и др. Излишняя категоричность и конкретность психологических рекомендаций подчас опасны. Весьма опасны, если они рассматриваются руководством компании без учета совокупности всех факторов, влияющих на выбор кандидата.

И последнее. При приеме на работу полезно учитывать личностные особенности кандидата с точки зрения его будущей работы в команде иногда в уже сложившемся коллективе. Для этого следует обратить внимание, например, на методику диагностики межличностных отношений Т. Лири, тест М. Белбина и другие тесты.

***Минусы психологического тестирования –*** прямолинейное использование тестов не всегда спасает от «осечек» при поиске работника. Тесты можно попросту обмануть. Человек, знающий, чего именно от него ждут, способен создать видимость наличия требуемых навыков, умений и качеств. Порой тест помогает выяснить только одно – знаком претендент с используемой методикой или нет.

Сейчас существует модная тенденция приобретать компьютерную версию какого-либо теста, а затем, руководствуясь стандартным алгоритмом, выдавать кандидату «диагноз». Пагубность этого метода очевидна. Полученные результаты, как правило, содержат терминологию, понятную непрофессионалу лишь на обыденном уровне. Они противоречивы, и интерпретировать их может только специалист, знающий теоретическую модель, на которой основана методика. Только применяя несколько тестов, психолог некоторым образом страхуется от случайных ответов. Важно понимать, что психологическое тестирование – сложный инструмент, виртуозно сыграть на котором может лишь специалист. Даже грамотно разработанный, дорогой тест в руках непрофессионала может оказаться бесполезным и даже сотворить зло.

**Медицинский осмотр.** Медицинский осмотр необходим при отборе на определенные должности. Так, например, при найме сотрудников сферы питания, водителей, водолазов, летчиков и т.п. Иногда оказывается необходимым также и знание физического состояния сотрудника в момент найма на работу. Это весьма полезно, например, в случае возможных конфликтов в будущем, связанных с выплатой компенсаций.

Какова цель медицинского осмотра? Как отмечается в «Положении о проведении обязательных предварительных при поступлении на работу и периодических медицинских осмотров работников», являющемся неотъемлемой частью Приказа Минздрава России от 10.12.96 № 405 «О проведении предварительных и периодических медицинских осмотров работников», целью предварительных медицинских осмотров при поступлении на работу является определение соответствие состояния здоровья кандидатов поручаемой им работы, а целью периодических медицинских осмотров являются: во-первых, динамическое наблюдение за состоянием здоровья работников компании в условиях воздействия профессиональных вредностей; во-вторых, профилактика и своевременное установление начальных признаков профессиональных заболеваний; в-третьих, выявление общих заболеваний, препятствующих продолжению работы с вредными, опасными веществами и производственными факторами, и, конечно же, в-четвертых, предупреждение несчастных случаев.[[6]](#footnote-6)

Кстати, согласно ст. 76 Трудового кодекса Российской Федерации работодатель обязан отстранить от работы, т.е. не допускать к ней, сотрудника или кандидата на должность, не только появившегося на работе в состоянии алкогольного, наркотического или токсического опьянения, не только не прошедшего в установленном порядке обучение и проверку знаний и навыков в области охраны труда, техники безопасности, но и не прошедшего обязательный предварительный или периодический медицинский осмотр, а также при выявлении в соответствии с медицинским заключением противопоказаний для выполнения сотрудником или кандидатом работы, обусловленной трудовым договором. Но, главное, работодатель в соответствии со ст. 212 Трудового кодекса Российской Федерации обязан, в установленных законодательством случаях обеспечить проведение медицинских осмотров за счет собственных средств.

**Тестирование на полиграфе.** Полиграф — это так называемый детектор лжи. Обычно в компаниях он используется для проверки честности и искренности ответов кандидатов при приеме на работу, плановых проверок на лояльность сотрудников Компании, а также в случае проведения различных служебных расследований.[[7]](#footnote-7) По данным Агентства по национальной безопасности США, например, около 8 % сотрудников (из 20 000 человек), имеющих доступ к секретной информации, привели в анкетах при поступлении на работу фальсифицированные данные. Это о многом говорит. Именно полиграф дает возможность выяснить, не занимался ли кандидат мошенничеством и хищениями на предыдущих местах работы, нет ли у него связей с преступным миром, не внедряется ли он в компанию конкурентами или преступными группировками. Разрешено ли применение полиграфа в России? Да, сегодня законодательство Российской Федерации не запрещает применение полиграфа. В отношении государственных ведомств, силовых структур, правоохранительных органов его использование регулируется Федеральным законом «Об оперативно-розыскной деятельности» от 05.07.95 № 144-ФЗ в редакции от 20.03.01 № 26-ФЗ. Негосударственные предприятия, используя полиграф в кадровой работе, опираются на Трудовой кодекс Российской Федерации: работодатель имеет право выдвигать определенные требования к кандидатам, продиктованные конкретными условиями трудовой деятельности. Следовательно, вполне правомерно использование полиграфа в соответствии с инструкциями внутреннего пользования. Нас ведь не удивляет, что работники, связанные с общественным питанием или торговлей пищевыми продуктами, обязаны проходить медосмотр и сдавать ряд анализов. А ведь многие профессии подразумевают наличие определенных психологических качеств, что выявляется в процессе психологического обследования кандидата на конкретную должность. Проверка на полиграфе — это, по существу, психофизиологическое обследование, немногим отличающееся от психологического. Это во-первых. И, во-вторых, если в негосударственных структурах идет служебное расследование, то опять же работает Федеральный закон «О частной детективной и охранной деятельности в Российской Федерации» от 11.03.92 № 2487-1 в редакции от 21.03.02 № 31-ФЗ. По этому закону в сыскной деятельности допускается устный опрос граждан с их согласия и при этом разрешено использовать технические средства, не причиняющие вреда здоровью.

**Ролевые игры.** Ролевые игры — это специально разработанные тесты для оценки способности кандидатов к выполнению реальных производственных задач, но в смоделированных условиях, приближенных к реальным.

Например, кандидату предлагается сыграть роль директора гипотетической компании. При этом в течение некоторого времени он должен принимать решения, проводить совещания, отправлять письма и отвечать на них, реагировать на различную информацию и т. п.

А вот вариант весьма «экзотической» игры, которую проводили в ОАО «Внуковские авиалинии». При наборе персонала в эту Компанию кандидатам было предложено принять участие в некоей учебной конференции, когда каждый из них имел возможность выступить с докладом на одну из профессиональных тем, а остальные - поучаствовать в дискуссии. Руководители Компании при этом получили уникальную возможность, с одной стороны, понаблюдать кандидатов «в деле» и сделать впоследствии осознанный выбор, а с другой — совершенно бесплатно недурно подучиться и получить ценные профессиональные советы по улучшению работы своей Компании.

**Центр оценки (Asstssment- Center).** Метод Asstssment- Center*,* что в переводе на русский язык означает «Центр оценки», определяется как «систематический метод квалифицированного определения положительных результатов поведения и, соответственно, недостатков в поведении, который применяется несколькими наблюдателями одновременно по отношению к множеству участников в связи с заранее определенными требованиями».

Суть этого метода заключается в создании и использовании некоторых упражнений, которые моделируют ключевые моменты будущей деятельности кандидата и в которых должны проявляться его профессиональные и личностные качества. Для этого обычно применяются разнообразные интервью, ролевые и деловые игры, психологическое тестирование, видеопрезентации, дискуссии и т.п. По сути, «Центр оценки» — это экспертная оценка деятельности участников в модельных ситуациях.

Основные характеристики и принципы метода Asstssment- Center:

1) каждый участник оценивается несколькими специалистами, специально подготовленными наблюдателями, причем каждый наблюдатель оценивает всех участников, что позволяет минимизировать возможную необъективность и использовать перекрестные оценки для повышения достоверности результатов;

2) фазы «наблюдения» и «оценки» разведены во времени (для достижения большей объективности);

3) оценивается наблюдаемое поведение аттестуемых, а не гипотезы причин, стоящих за их поведением;

4) создается «система» оценки, направленная в основном на выявление потенциала кандидатов;

5) процедуры оценки предусматривают испытание кандидатов различными взаимодополняющими упражнениями, в каждом из которых оценивается несколько критериев.

Этапы проведения процедуры Asstssment- Center:

1. Определение цели оценки, ее возможных результатов.

2. Выбор наблюдателей-экспертов.

3. Определение профиля требований к кандидатам и составление списка критериев оценки.

4. Составление «батареи», списка упражнений.

5. Информирование участников. Организационно-техническая подготовка.

6. Тренировка наблюдателей-экспертов.

7. Встреча участников Asstssment- Center*,* оглашение цели, плана, программы мероприятия.

8. Проведение упражнений (проведение Asstssment- Center*).*

9. Наблюдение за кандидатами.

10. Оценка наблюдений.

11. Согласование оценок между экспертами.

12. Подготовка рекомендаций, описание личностно-деловых качеств кандидатов (частные определения).

13. Окончательное обсуждение и выбор, ранжирование кандидатов на искомую должность (вынесение вердикта).

14. Информирование участников о результатах Asstssment- Center*.*

15. Согласование мероприятий по содействию и развитию.

***Преимущества использования*** ***Asstssment- Center для организации:***

1) оценка индивидуального потенциала кандидатов, не подверженная влиянию условий работы, оценок и склонностей лиц, проводящих интервью;

2) объективные процедуры, измеряющие всех участников по важным и существенным качествам или способностям с использованием общего стандарта;

3) возможность узнавать специфические сильные и слабые стороны по измеряемым качествам для каждого участника и использовать эту информацию не только для приема на работу, но и для определения карьеры и развития;

4) возможность узнать индивидуальную мотивацию (потребности, ожидания, цели, интересы);

5) выявление людей с хорошим потенциалом, которые после соответствующей подготовки будут готовы занять вакансии на управленческие должности с высокой вероятностью успеха.

***Преимущества использования Asstssment- Center для кандидатов****:*

1) равные возможности для демонстрации своего потенциала к продвижению;

2) возможность выразить свои интересы, цели и ожидания в отношении карьеры в условиях, специально созданных для эффективного использования информации;

3) получение объективной и справедливой профессиональной оценки;

4) возможность принимать решения о своих личных планах в области карьеры и жизненных целях на основе более обширной и качественной информации.

Одним из главных недостатков этого метода можно назвать, пожалуй, его достаточно высокую затратность как по материальным ресурсам, так и по временным.

**Домашнее эссе.** И, наконец, еще один вид испытаний. Это предложение кандидату написать домашнее эссе на тему, связанную с будущей работой. Кандидату предлагается письменно изложить, например, собственное видение задач, функций и структуры подразделения, которое он стремится возглавить, оказавшись вдруг наилучшим претендентом, или бизнес-план развития компании, если кандидат претендует на должность заместителя генерального директора по развитию, или методику уменьшения налогообложения в случае нацеленности кандидата на должность главного бухгалтера, или любой другой производственной вопрос, любую другую проблему.

Бывает, что некоторые кандидаты отказываются выполнять такое испытание, как, впрочем, и другие задания. Ни в коем случае нельзя заставляйте кандидата делать что-либо против его воли. Отказаться выполнять какое-либо задание - это неотъемлемое право кандидата, это его выбор. Надо лишь анализировать ситуацию, фиксировать все полученные данные, как и тот самый отказ, являющийся тоже достаточно информативным. Вот и все.

Существуют компании, которые стремятся использовать знания и умения специалистов, не собираясь принимать их на работу.

Широко известен пример под названием «бесплатные машинистки», когда издательская компания приглашала на работу машинисток и в качестве отборочного задания предлагала напечатать «кусочек» текста. В результате Компания получала весь текст в напечатанном виде совершенно бесплатно, а претендентки — заранее запланированный отказ в приеме на работу.

Выполнение домашнего письменного задания иногда может быть заменено на демонстрацию так называемого «портфеля образцов», если отбирают на работу модельера, журналиста или, например, Web-дизайнера. Им может быть предоставлена возможность показать свои работы.

Чтобы испытания, были бы полезными для отбора кандидатов, требуется значимая корреляция между высокими оценками, набираемыми в ходе испытаний, и фактическими показателями работы.

Прежде всего, руководство компании должно дать оценку своим испытаниям и определить, действительно ли люди, которые хорошо справились с этими испытаниями, оказываются более эффективными работниками, чем те, которые набирают меньшее количество баллов. А это — очень и очень непростая задача.

**6. Принятие решения о найме**

Этап оценки всех собранных материалов и принятие решения о найме является решающим, ключевым этапом. При этом следует помнить, что лишь положительные заключения, полученные, как минимум, в четырех интервью (в кадровом, профессиональном, психологическом и специальном — «на лояльность»), а лучше еще и дополнительные положительные заключения (например, директора по персоналу, преподавателя-наставника — по результатам обучения, сотрудника службы управления человеческими ресурсами — по проверке рекомендаций, специалиста, проводящего ролевые игры, заключение «приемной комиссии» и т.д.) дают возможность руководителю организации с высокой степенью вероятности будущей продуктивной деятельности кандидата на ее благо принять решение о подписании контракта и зачислении кандидата в штат. Кстати, согласно ст. 58 Трудового кодекса Российской Федерации: «трудовые договоры могут заключаться: 1) на неопределенный срок; 2) на определенный срок не более пяти лет (срочный трудовой договор)».

Технология подбора персонала не является жестко определенной, детерминированной. Подбор персонала в конкретную компанию осуществляется с учетом знания ее специфики, а именно: области деятельности, специализации, целей и задач, ресурсов, организационной структуры, региональных и международных связей и т.п., хотя для практической организации работы по подбору персонала в компаниях могут быть использованы как отдельные положения, так и целые блоки описанной системы.

Зримым свидетельством серьезного отношения к персоналу в компании является наличие в ней действующей, т.е. утвержденной ее генеральным директором или иным высшим руководителем, инструкции по подбору персонала, в которой четко и ясно даны ответы на вопросы, где и как набирать персонал, кто за это отвечает какова последовательность шагов, действий при наборе персонала вплоть до заключения контракта, а также приведены единые формы документов и т.п. наличие компании такой инструкции – признак развитой кадровой политики.

**7. Организация процесса найма и отбора персонала на примере саратовской фирмы «Персонал – Консалтинг»**

**История фирмы «Персонал – Консалтинг».**

**2001 год.** Зародился проект фирмы "Персонал-Консалтинг". Руководители холдинга преуспевающих компаний заинтересовались перспективным направлением в бизнесе и поняли, что именно за этим направлением будущее: успех заложен в людях и правильно построенной кадровой политике. В результате многоэтапного отбора были выбраны молодые и перспективные люди, способные заложить основы кадрового центра и достичь высокого уровня профессионализма в искусстве кадрового консалтинга.

В первый год существования фирмы фокус внимания был сосредоточен на обучении сотрудников. Особенностью этого обучения было то, что все получаемые знания апробировались на практике на предприятиях холдинга (для получения этого уникального опыта руководители предприятий согласились предоставить свои кадровые ресурсы). Таким образом, перед сотрудниками фирмы "Персонал-Консалтинг" с самого начала обучения стояла сложная профессиональная задача - работа по решению различных кадровых вопросов.

**2002 год.** Превращение фирмы "Персонал-Консалтинг" в преуспевающее кадровое агентство. Создание базы постоянных клиентов. Мы приобрели багаж знаний, навык работы в своей области и умение находить выход из самых сложных ситуаций. Наш постоянный клиент - российский холдинг "Дубки", в состав которого входят такие крупные компании как мясоперерабатывающее предприятие, сеть супермаркетов по продаже бытовой техники, ночной клуб, медиа холдинг, охранное агентство и другие.

**2003 год.** Развитие новых услуг: проектирование бизнес-процессов, анализ рабочих мест. Приобретение опыта работы с новыми технологиями диагностики организационной культуры. Расширение клиентской базы.

**2004 год.** Изменение организационной культуры, технологии управления знаниями, корпоративного университета. Рееинжиниринг бизнес процессов. Полная постановка работы с персоналом производства.

**2005 год.** Технологии обучения руководителей, новые тренинги и программы, проектный менеджмент. Постановка работы с персоналом в сети поставок продуктов питания (филиалы), постановка работы с клиентами персонала медицинской клиники.

**8. Деловое кредо фирмы «Персонал – Консалтинг»**

**Миссия.** Содействовать эффективному развитию Российского бизнеса путём оказания высокопрофессиональных консалтинговых услуг в области управления человеческими ресурсами.

**Базовые цели.** Приносить пользу своим клиентам, развивая и совершенствуя систему управления человеческими ресурсами.

1. Использовать прогрессивные технологии подбора, диагностики, обучения, оценки персонала, оптимизации работы компаний.
2. Предоставлять каждому клиенту целый набор наиболее эффективных, индивидуальных для компании клиента способов выхода из кризисных ситуаций.
3. Постоянно совершенствоваться и стремиться к развитию.
4. Формировать базу постоянных клиентов.
5. Создать и поддерживать имидж респектабельной и компетентной компании, надёжного и честного партнёра в бизнесе.

**Основные правила:**

**Совершенствование**

Мы постоянно стремимся к совершенствованию взаимоотношений, процессов производства, самих себя и деятельности компании в целом.

**Собственность**

Мы разрабатываем такой подход к выработке и принятию решений, при котором мы считаем, что владеем компанией как своей собственностью и, соответственно, отвечаем за основное направление ее деятельности, ее успехи и расходуем средства так, как если бы это были наши собственные деньги.

**Понимание**

Мы напряженно работаем, стремясь выслушать каждую сторону, понять позицию каждого в отношении всех сторон наших взаимоотношений. Мы ценим различие взглядов и готовы принять тот факт, что у других также есть свои цели и мотивы.

**Подход "способен сделать"**

Мы позитивно подходим к тому, чтобы найти способ помочь друг другу в том, что мы считаем положительным для компании. Мы готовы продемонстрировать, что рассматриваем альтернативы.

**Честность**

Мы всегда выполняем то, что обещали, согласно определенным, не секретным планам, и считаем решающим моментом в нашей деятельности - быть честным и открытым по отношению к себе и другим.

**Доступность**

Мы доступны, мы всегда можем Вам позвонить, ответить на Ваши письма, Вы знаете, где нас найти.

**Профессионализм**

Мы демонстрируем внимание к мелочам, мы хорошо подготовлены по своему предмету, мы обладаем знаниями и сосредоточены на своих целях и приоритетах.

**Этитческий кодекс.** Этический кодекс устанавливает обязательные правила профессиональной деятельности сотрудников фирмы "Персонал-Консалтинг".

Этический кодекс является внутренним документом и предназначен только для пользования нашей фирмы, поэтому на сайте представлены лишь два его раздела. Нормы, регулирующие отношения с фирмами, которым мы оказываем услуги, закреплены в разделе "Отношения с Заказчиком".

Этические нормы, регулирующие взаимодействие с соискателями и сотрудниками фирм-Заказчиков, отражены в разделе "[Отношение к клиентам](http://www.personal-consulting.ru/#2)".

**1. Отношение к заказчикам**

* Все Заказчики для нас одинаково ценны и важны, а их задачи решаются одинаково качественно и своевременно;
* Мы уважительно относимся к собственности наших Заказчиков;
* Вырабатываем практичные рекомендации и решения, которые могут быть реализованы наиболее экономичным способом;
* Используем наиболее оптимально средства и ресурсы Заказчика при реализации проекта;
* Мы неукоснительно соблюдаем условия и сроки выполнения отдельных этапов работы, установленные совместно с Заказчиком;
* Мы честны и открыты в вопросах касающихся нашего сотрудничества с Заказчиком;
* До начала выполнения задания четко и ясно согласовываем сроки, этапы работы, стоимость оказываемых услуг, либо основные принципы расчета, результат, формы предоставления отчетов;
* Мы сразу сообщаем о возможных прямых и косвенныхпоследствиях, связанных с реализацией проекта, а также о рисках, связанных с бездействием по проекту;
* Мы предоставляем только проверенные факты и объективные выводы. При необходимости предоставляем ссылки на источники информации в рамках норм Этического кодекса фирмы;
* Тщательно проверяем и в точности передаем клиенту сведения о трудовой биографии кандидата, его квалификации, мотивах, карьерных планах, требованиях к оплате, его личных качествах, всех данных ему рекомендациях и отзывах;
* Предоставляем Заказчику только тех кандидатов, в которых сами уверены;
* Наши выводы и заключения не зависят от мнения сотрудников и руководителя компании-Заказчика, оно основывается на здравом смысле, объективности и профессионализме;
* Мы доступны и открыты общению;
* По мере реализации проекта мы постоянно ставим в известность сотрудников Заказчика о деталях проекта, а также предоставляем исчерпывающую информацию о дополнительных фактах, прояснившихся в ходе проекта;
* Мы выполняем каждое задание на индивидуализированной основе и выдаем рекомендации, разработанные для конкретного клиента, учитывающие условия его реального состояния и истории предыдущего развития;
* Мы делаем все для того, чтобы сотрудничество Заказчика с нами было максимально продуктивным.

**2. Отношение к клиентам**

* Мы относимся к нашим клиентам с глубоким уважением. Ценим в каждом человеке его уникальную личность и жизненный опыт;
* В отношениях с клиентами мы с уважением относимся к их правам на собственные установки, мнения, моральные нормы, отличные от наших;
* Мы избегаем какой-либо дискриминации наших клиентов на основе национальности, вероисповедания, сексуальной ориентации, физического или психического расстройства, языка, социоэкономического статуса или иного признака;
* Мы честны и открыты во взаимодействии с нашими актуальными и потенциальными кандидатами. Каждый, кто к нам приходит вправе рассчитывать на соблюдение принципа конфиденциальности;
* Мы предоставляем кандидатам полную и достоверную информацию (в том числе о трудностях и сложностях, связанных с работой) в той степени, в какой это не будет нарушать конфиденциальность Заказчика;
* Получаем предварительное согласие на те или иные действия (тестирование, обучение, опрашивание и др.) по оценке и обследованию клиента;
* Мы выполняем то, что обещали нашим клиентам;
* Мы готовы ответить на все вопросы, касающиеся нашего взаимодействия;
* При взаимодействии с клиентами мы ориентируемся на высокиестандарты делового общения и гостеприимства. Мы прикладываем максимум усилий для того, чтобы пребывание клиента у нас было комфортным;
* Мы делаем все для того, чтобы после общения с нами клиент остался довольным и был рад прийти к нам снова.

**Технологии подбора.** "Персонал-Консалтинг" предлагает простые и эффективные решения кадровых вопросов. В их распоряжении находятся самые передовые технологии, методики подбора персонала и кадрового консалтинга.

Рекрутинг включает комплекс организационных мероприятий, проводимых агентством в интересах организации, сделавший заказ на замещение вакантной должности, заключающийся в формировании и представлении заказчику списка отобранных кандидатов, в соответствии с требованиями заказчика, кандидатов на данную должность с целью последующего приема на работу.

Это одно из направлений работы учебно-кадрового центра "Персонал-Консалтинг". Основным этапом подбора является собеседование. Собеседование (интервью) может быть биографическим, ситуационным, поведенческим, квалификационным и интервью по компетенции. При проведении собеседования специалист использует различные технологии. Например, для выявления личностных качеств кандидата используются инструменты НЛП, кейсовый метод, позволяющие охарактеризовать многогранную человеческую личность с разных аспектов. Для оценки уровня профессионализма применяются такие методы как экзамен, экспертные оценки, деловая игра. Также рекрутер отмечает в собеседнике качества, указывающие на то, гармонично ли он впишется в культурные нормы коллектива и организации.

Виды рекрутинга:

1. **Экспресс-рекрутмент.**

"Экспресс-рекрутмент" специализируется на подборе квалифицированных исполнителей на типовые позиции, подборе линейного персонала (бухгалтера, администраторы, сотрудники склада, торговые представители, менеджеры по продажам, секретари, личные ассистенты). Проведение непрерывного поиска по стандартному набору требований обеспечивает наиболее полный охват рынка кандидатов и высокую скорость закрытия позиций. Специализация рекрутеров дает возможность глубоко владеть информацией по каждой отрасли и хорошо знать кандидатов, что одновременно является залогом качества и повышает скорость реагирования.

1. **Классический рекрутмент.**

Этот метод используется в основном при работе над стандартными позициями при поиске руководителей и специалистов среднего звена. Основное отличие этого метода в том, что отбор ведется среди специалистов, которые в настоящее время заинтересованы в смене работы. Эти кандидаты могут быть найдены путем размещения рекламы в СМИ, через Интернет, посредством Базы данных.

1. **Массовые проекты.**

Потребность в этой услуге возникает при комплексном подборе специалистов разного уровня в момент открытия новых заводов, гостиниц, магазинов, центров обслуживания телефонных вызовов, сервис-центров; при подборе большого количества однородного персонала для проведения акции по продвижению товаров или для обслуживания выставок; при периодическом плановом подборе персонала, связанном с постепенным ростом компании или повышенной текучестью кадров.

1. **Предоставление временного персонала.**

Предоставление временного персонала - услуга, которая совсем недавно появилась на нашем рынке, но уже пользуется большим спросом среди компаний, заботящихся об эффективности своего бизнеса. Потребность в этой услуге возникает при реализации внутренних проектов, требующих дополнительных ресурсов; во время подготовки и проведения выставок и конференций; в периоды отпусков и болезней штатных сотрудников; при реализации проектов, носящих сезонный характер.

1. **Региональный подбор.**

Компания "Персонал-Консалтинг" предлагает подбор персонала в регионах России, где у них есть филиалы. Фирма имеет опыт закрытия позиций в городах, где у них нет офисов. Обычно работа ведется из ближайшего регионального филиала компании.

1. **Head-hunting (хедхантинг).**,

Специалисты "Персонал-Консалтинг" занимаются поиском и отбором руководителей высшего звена, "переманивают" редких специалистов для компании-заказчика (известно имя, должность, компания, где он трудится). Главная задача агентства - найти способ завязать отношения с данным кандидатом, понять, чем неудовлетворен данный специалист на нынешнем месте работе, его возможные мотивы перехода и/или создать условия (ситуацию), при которой данный специалист будет готов к предложению, сделать предложение, урегулировать/скоординировать контакт между кандидатом и работодателем. Вся работа по "переманиванию" специалиста совершается в условиях строгой конфиденциальности.

1. **Executive Search**

Это сложный и длительный поиск высококвалифицированных специалистов, чье внимание работодателям не удается привлечь путем размещения рекламных объявлений. Такие специалисты являются носителями бизнеса, бизнес-технологий. Их труд ценят там, где в настоящий момент они работают, поэтому, как правило, они не заинтересованы в поиске работы. У будущих работодателей заинтересованность в таких людях выше, чем у них самих. Вот почему возникает необходимость в помощи и рекрутеров, и специалистов Executive Search .

**Подбор персонала.** Фирма "Персонал-Консалтинг" осуществит подбор персонала на любые вакантные позиции, имеющиеся в компании.

В процессе поиска кандидатов используются разнообразные ресурсы (начиная от рекламных объявлений в газетах и специализированных журналах и заканчивая "охотой за головами"). При этом постоянно расширяется спектр деловых контактов и источников поступления кандидатов. Кроме того, база данных ежедневно пополняется свежей информацией о специалистах (500-600 кандидатов в месяц).

При отборе кандидатов наибольшее внимание уделяется первому этапу работы по подбору персонала: прояснению проблемы и установке критериев отбора. Обязательным этапом отбора является психологическое тестирование, в результате которого оцениваются профессионально важные качества кандидата, а также его мотивация и потенциал. При этом используется тест Люшера и тест Сонди. (Приложение 2). Также большое внимание уделяется безопасности, поэтому происходит тщательная проверка рекомендаций и биографических данные кандидатов, а также кандидаты тестируются на наличие различного рода патологий (нервно-психические заболевания) и склонностей (к алкоголизму, наркомании и др.)

При знакомстве Заказчика с кандидатами предоставляется подробное резюме и заключение по результатам всех этапов отбора. Кроме того, предоставляется возможность Заказчику, оценить кандидатов в "деле": разрабатываются характерные для будущей деятельности кандидатов ситуации и реализуются в деловых играх. Заказчик может присутствовать на деловой игре либо просмотреть видеозапись.

**Региональный подбор.** Компания "Персонал-Консалтинг" тесно взаимодействует с компанией по поставкам российского концерна "Дубки" и может предложить подбор персонала в регионах России, где у них есть филиалы (Саратов, Воронеж, Самара, Волгоград, Липецк, Камышин, Астрахань, Белгород)

Компания имеет опыт закрытия позиций в городах, где у них нет офисов. Обычно работа ведется из ближайшего регионального филиала компании.

**Организация работы.** Работа по поиску персонала в регионах через "Персонал-Консалтинг" осуществляется следующим способом:

Опосредованный поиск через офис "Персонал-Консалтинг" в г.Саратов

Клиент обращается в офис "Персонал-Консалтинг" в г.Саратов, делает заказ на поиск кандидатов в другом регионе (или регионах) ответственному консультанту. Далее консультант передает заказ в региональные офисы, расположенные в тех городах, где нужны люди, и контролирует его выполнение. Сам поиск ведется непосредственно силами региональных филиалов. Кандидаты могут быть представлены заказчику как ответственным консультантом, так и региональным сотрудником "Персонал-Консалтинг".

Подобный способ взаимодействия удобен при реализации крупных региональных проектов, так как клиент имеет возможность поручить "Персонал-Консалтинг" поиск одновременно в нескольких регионах и при этом по всем вопросам контактировать с одним консультантом. Это значительно экономит время заказчика на постановку задачи и координацию проекта.

Для того чтобы сделать заказ на подбор персонала заказчик заполняет существующую форму на подбор персонала.

**Порядок работы с соискателями**

1. Разместить данные о себе можно, отправив резюме по электронной почте, заполнив анкету в офисе или анкету на сайте.
2. После поступления новой вакансии фирма «Персонал – Консалтинг» в тот же день обращаемся к тем людям, которые у них уже были и предлагают им работу. Такой принцип особенно удобен работающим соискателям. Они могут устроиться на работу, и вместе с тем их данные будут находиться в Банке резюме фирмы. Через какое-то время (даже через год) фирма сможет предложить соискателю новую более перспективную должность.
3. До знакомства с работодателем обязательным является прохождение собеседования в фирме «Персонал – Консалтинг». На собеседовании кандидату предоставляется полная информация о содержании и условиях работы, а также определяется соответствие его профессиональных способностей требованиям данной должности.
4. На собеседовании с работодателем кандидат имеет возможность показать себя, задать все интересующие вопросы и принять окончательное решение о трудоустройстве.
5. Если по каким-либо причинам кандидату не удалось трудоустроиться на определенную должность, он может претендовать на любые другие вакансии, имеющиеся в данный момент или подождать подходящих предложений. Кандидат может периодически обновлять свои данные в фирме «Персонал – Консалтинг» (способ связи, предпочтения по работе или информацию об образовании и навыках) по телефону или электронной почте.
6. Если для кандидата нежелательно, чтобы фирма обращалась с предложением о работе, он может сообщить об этом, и фирма временно исключит его из Банка активных резюме.

**Отбор соискателя**

**Первый этап отбора-** анализ резюме.

Резюме состоит из следующих блоков:

* **Ваше имя**
* **Цель** (не обязательно, но желательно): краткое описание того, на получение какой должности и почему Вы претендуете (не более 6 строк, а лучше 2-3).
* Дата и место рождения
* Семейное положение
* Адрес, номер телефона (включая код города), e-mail.
* **Трудовой опыт** в обратном хронологическом порядке (сначала указывается последнее место работы). Это часть основная. Укажите даты начала и окончания работы, наименование организации, название должности (их может быть несколько, если Ваша карьера развивалась успешно), и кратко опишите должностные обязанности и производственные достижения, если они у Вас были. При описании Ваших достижений используйте глаголы действия, такие как "развивал", "сэкономил", "увеличил" или "сократил".
* **Образование** (чем больше прошло времени после окончания учебного заведения, тем меньше места этот пункт должен занимать в резюме; для выпускников и студентов следует помещать его перед предыдущим, так как опыт работы если и есть, он менее значителен. Можно сообщить о наградах, подчеркнуть те изученные дисциплины, которые соответствуют Вашей цели).
* **Дополнительная информация:** владение иностранными языками и компьютером, наличие водительских прав, членство в профессиональных организациях и т.п. (хобби следует упоминать только в том случае, если оно тесно связано с желаемой работой).
* **Указание** на возможность предоставления рекомендаций.

Основные требования к стилю написания резюме:

* краткость
* конкретность
* активность
* честность.

**Второй этап –** анализ анкетных данных. (приложение 4)

**Третий этап –** собеседование

О чем могут спросить:

1. Расскажите о себе
2. Что Вы считаете своими важнейшими достижениями?
3. Были ли у Вас промахи или неудачи на работе?
4. Каковы ваши долгосрочные и краткосрочные цели? Почему и как Вы готовите себя к их достижению?
5. Каковы Ваши цели в жизни, не связанные с работой, на последующие 5 лет?
6. Что Вы реально хотите в жизни?
7. Почему Вы заинтересованы в получении этой работы?
8. Что для вас более важно: деньги или работа, которая нравится?
9. Каковы ваши основные сильные и слабые стороны?
10. Что вас побуждает прикладывать наибольшие усилия?
11. Почему именно Вы должны быть приняты на работу?
12. За сколько дней Вы сможете продемонстрировать себя на работе?
13. Планируете ли Вы продолжать образование?
14. Как Вы работает в стрессовых условиях?
15. Какие из Ваших предыдущих работ были наиболее интересны и почему?
16. Что для Вас является наиболее интересным и почему?
17. Какой коллектив работает наиболее продуктивно? Какой коллектив является наиболее комфортным для людей?
18. Какие качества характера наиболее значимы для успешного общения с людьми?
19. Почему в одних организациях люди воруют, а в других нет?
20. Как вы объясните такую ситуацию: руководитель в отпуске, а люди работают так же много, как и в его присутствии?
21. Зачем люди стремятся сделать карьеру?
22. В каких ситуациях оправданна ложь?
23. За что следует уволить сотрудника сразу?
24. Каким должен быть хороший сотрудник?
25. Каким должен быть идеальный руководитель?

**Заключение**

 Важный шаг в процессе обеспечения фирмы или организационной системы соответствующими её профилю человеческими ресурсами является отбор кандидатов, который представляет собой выбор из всей подобранной группы индивидуальных работников для последующего найма. Сам процесс отбора, как правило, состоит из целой серии ступеней выбора (различных методов), где каждая последующая ступень отсеивает из общей группы до тех пор, пока не останется нужное количество претендентов. На этих стадиях работники проходят специальные тесты и собеседования, призванные выявить, отвечают ли они тем или иным требованиям, предъявляемым нанимающей организацией, подходят ли они для выполнения той работы, для которой их нанимают.

 Политика найма различна в разных фирмах и зависит, как правило, от принятой здесь системы ценностей. При приёме на работу совершенно нового работника весьма важную роль играет беседа с претендентом на должность. Тестирование в качестве метода отбора персонала также становится всё более популярным. Этот интерес вполне понятен, если принять во внимание, что постоянно возрастает значение правильного отбора и всё дороже становятся ошибки.

 Отбор кадров осуществляется по принципу, какой из кандидатов наилучшим образом выполнит определённую работу. Для достижения этой цели в процессе отбора кадров должны быть предусмотрены соответствующие методы оценки определённых специфических аспектов, характеризующих кандидата.

 В большинстве случаев выбирают 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.

 Несоблюдение принципов проведения отбора, установленных комиссией по соблюдению равенства возможностей при трудоустройстве, может привести к возбуждению судебного иска со стороны работника, который может обвинить организацию в дискриминационной политике при отборе персонала.

1. Т.Ю. Базаров, Б. Л. Еремина. Управление персоналом: Учебник для вузов– 2-е изд.-М.: ЮНИТИ, 2002. [↑](#footnote-ref-1)
2. Грэхем Х.Т., Беннет Р. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие для вузов / Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003; [↑](#footnote-ref-2)
3. Десслер Г. Управление персоналом / Пер. с 6-го англ. издания - М.: "Издательство БИНОМ", 1997; [↑](#footnote-ref-3)
4. Маллинз Л. Менеджмент и организационное поведение: Учеб.-практ. пособие. - Мн.: Новое знание, 2003; [↑](#footnote-ref-4)
5. Десслер Г. Управление персоналом / Пер. с 9-го англ. издания. - М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2004; [↑](#footnote-ref-5)
6. Морнель Пьер. Технологии эффективного найма. - М.: ООО "Добрая книга", 2002 [↑](#footnote-ref-6)
7. Купер Д., Робертсон И., Тинлайн Г. Отбор и найм персонала: технологии тестирования и оценки. Пер. с англ. – И.: ООО «Вершина», 2005 [↑](#footnote-ref-7)