Красноярский кооперативный техникум экономики, коммерции и права

Комплексная курсовая работа

по дисциплинам «Управление персоналом и управленческая психология»

Тема: Индивидуально-типологические особенности личности и

профессиональная ориентация персонала

Красноярск 2006

**Содержание**

Введение

1. Сущность и значение профессиональной ориентации

2. Виды профориентационной работы

3. Индивидуально-типологические особенности личности и профессиональная ориентация персонала

3.1 Типы темперамента, характер личности

3.2 Способности и задатки

4. Организация управления профориентацией

5. Управление профессиональной ориентацией в свете концепции развития потребительской кооперации на период до 2010 года

Заключение

Список использованной литературы

Приложение

**Введение**

Деловое общение реализуется в различных формах: деловая беседа, деловые переговоры, деловые совещания, публичные выступления.

Деловая беседа – одна из форм получения деловой информации, активизации интеллектуальных возможностей ее участников. Здесь, как и при любом другом общении, действуют одни и те же закономерности. Каждая фраза, интонация, жест, а также окружающая обстановка воздействуют, в первую очередь, на некий эмоциональный центр, который отвечает мгновенной реакцией. И это не случайно. Люди реагируют на информацию, для них важно не только содержание разговора, но и тон, настроение, выражение лица собеседника, контекст, мимика, жесты, тембр голоса и даже его громкость.

Чтобы деловая беседа прошла успешно, необходимо, как можно больше, узнать о своем собеседнике, фактах его биографии, о характере, вкусах и привычках, особенностях поведения. Нужно обладать еще и способностью предвидеть, как он поведет себя далее в ситуации общения. Эти знания помогут выбрать соответствующую тактику беседы, чтобы не переборщить с предложением услуг, не показаться излишне настойчивым, но и не отпугнуть замкнутостью.

В случае подбора специалистов наиболее эффективным и экономным методом психологической диагностики остается собеседование (интервью), зачастую комбинированное, поскольку часто приходится экономить как на времени собеседования (как рекрутеру, так и соискателю, о чем нередко забывают), так и на качественных методиках фирм-изготовителей или разработчиков из психологических институтов.

Даже работников неуправленческого состава редко принимают на работу без хотя бы одного собеседования. Подбор руководителя высокого ранга может потребовать десятки собеседований с разными специалистами организации.

Умение нанимать на работу наиболее подходящих специалистов является одним из составляющих залога успешной деятельности предприятия. Хорошие люди, преданные фирме, и работают хорошо, а скверные - плохо работают и дурно влияют на окружающих.

Подбор кадров - многоэтапная, кропотливая и непрерывная работа, самый сложный этап которой - проведение собеседований. В престижных западных фирмах все кандидаты проходят двадцать пять - тридцать собеседований. От того, насколько эффективно поставлена работа по отбору персонала, в значительной степени зависит качество людских ресурсов, их вклад в достижение целей организации и качество производимой продукции или предоставляемых услуг.

В наше время разработано множество надежных и эффективных технологий отбора персонала. Современный уровень развития науки позволяет использовать самые разные методы поиска нужных специалистов и применять сложные многоступенчатые системы отбора, охватывающие все стороны личности.

В данной работе речь пойдет об особенностях деловой беседы при проведении подбора персонала, способности добиваться эффективных результатов беседы, а также о достоинствах и недостатках этого метода.

Целью написания курсовой работы является анализ деловой беседы как наиболее эффективного метода диагностики при проведении подбора персонала.

В соответствии с поставленной целью определены и решены следующие задачи:

1. Приведена характеристика деловой беседы как разновидность общения.
2. Определены цели, структура и функции деловой беседы при проведении подбора персонала.
3. Охарактеризованы такие формы деловой беседы как предварительная отборочная беседа и беседа по найму.

Курсовая работа состоит из введения, четырех глав, заключения, библиографического списка. Общий объём работы 35 страниц, библиографический список включает в себя 15 источников.

**1. Деловая беседа как разновидность общения**

Что привлекает нас в людях? Ум, обаяние, общительность, доброта? В любом случае наше отношение и оценка будут неизменно зависеть от визуальной привлекательности человека - его имиджа (в переводе с английского image - образ) и, как ни удивительно, умения общаться. Ведь способность установить контакт позволяет не только обмениваться информацией, но и ведет к возникновению понимания между людьми. Общение происходит на разных уровнях. В одном случае это сотрудничество, в другом - конкуренция, в третьем - манипулирование каким-то человеком.

Мы смотрим на собеседника, слушаем его, но далеко не все сказанное попадает в наше сознание. По данным психологов, из 100% информации, содержащейся в словах собеседника, в памяти другого человека остаются лишь 24%. Из сведений, поступивших от начальника к подчиненному, не искажаются только 20-25%, в обратном направлении и того меньше - около 10%.

Деловое общение - это процесс взаимосвязи и взаимодействия, в котором происходит обмен деятельностью, информацией и опытом, предполагающим достижение определенного результата, решение конкретной проблемы или реализацию определенной цели.

Деловое общение можно условно разделить на прямое (непосредственный контакт) и косвенное (когда между партнерами существует пространственно-временная дистанция).[[1]](#footnote-1)

Прямое деловое общение обладает большей результативностью, силой эмоционального воздействия и внушения, чем косвенное, в нем непосредственно действуют социально-психологические механизмы.

В целом деловое общение отличается от обыденного (неформального) тем, что в его процессе ставятся цель и конкретные задачи, которые требуют своего решения. В деловом общении мы не можем прекратить взаимодействие с партнером (по крайней мере, без потерь для обеих сторон).

В обычном дружеском общении чаще всего не ставятся конкретные задачи, не преследуются определенные цели. Такое общение можно прекратить (по желанию участников) в любой момент.

Мы не будем рассматривать подробно технологию и этические принципы реализации всех форм делового общения. Нас, прежде всего, интересует деловая беседа.

Деловая беседа – это разговор преимущественно между двумя собеседниками, которые имеют необходимые полномочия со стороны своих организаций для их проведения и разрешения конкретных проблем, осуществляемый посредством слов и невербальных средств (мимики, жестов, манеры поведения). Соответственно ее участники могут и должны принимать во внимание специфические особенности личности, мотивов, речевых характеристик друг друга, т.е. общение носит во многом межличностный характер и предполагает разнообразные способы речевого и неречевого воздействия партнеров друг на друга.[[2]](#footnote-2)

Значение деловой беседы обусловливается ее функциями. Она является «генератором», «движущей силой» многих сторон деятельности предприятий или учреждений. Правомерно утверждать, что почти все дела, все правовые акции человеческого общества, любой коллективный человеческий труд, начинаются, осуществляются и завершаются при помощи различных по форме, содержанию и функциям деловых бесед.

Деловая беседа выполняет ряд важнейших функций:

* взаимное общение работников из одной деловой сферы;
* совместный поиск, выдвижение и оперативная разработка рабочих идей и замыслов
* контроль и координирование уже начатых деловых мероприятий;
* поддержание деловых контактов;
* стимулирование деловой активности.

Деловая беседа имеет следующие характерные особенности:

* дифференцированный подход к предмету обсуждения с учетом коммуникативной цели и партнеров и в интересах понятного и убедительного изложения мнения;
* быстрота реагирования на высказывания партнеров, способствующая достижению поставленной цели;
* критическая оценка мнений, предложений и возражений партнеров;
* аналитический подход к учету и оценке субъективных и объективных факторов проблемы в комплексе;
* ощущение собственной значимости и повышение компетентности партнеров в результате критического разбора других точек зрения по данной проблеме;
* ощущение сопричастности и ответственности в решении затронутой в беседе проблемы.

Деловая беседа являет собой акт прямой взаимной коммуникации. Этим она существенно отличается от встречающихся в деловой практике форм письменного общения. В сравнении с другими видами речевой коммуникации деловая беседа обладает следующими преимуществами:

* повышение компетентности руководителя благодаря учету, проверке и оценке мнений, предложений, идей, возражений и критических замечаний, высказанных в беседе;
* возможность более гибкого, дифференцированного подхода к предмету обсуждения как следствие понимания контекста проведения беседы, а также целей каждой из сторон.

Деловая беседа благодаря эффекту обратной связи, который наиболее ярко проявляется именно в непосредственном межличностном взаимодействии, позволяет руководителю реагировать на высказывания партнера в соответствии с конкретной ситуацией, т.е. с учетом цели, предмета и интересов партнеров.[[3]](#footnote-3)

Деловая беседа отличается от других типов беседы тем, что она происходит в деловой ситуации (ситуации делового общения) и направлена на решение конкретной проблемы. В результате такой беседы меняется существующая деловая ситуация и создается новая (конечно, в том случае, если беседа была эффективной, т.е. конкретная проблема получила в ходе то или иное свое решение). Деловая беседа, если возникает не спонтанно, а планируется заранее (что чаще всего бывает), требует особой специальной подготовки. Выделяют 3 этапа подготовки (приложение, табл. 1).

В теории управления беседа рассматривается как вид делового общения, специально организованный предметный разговор, служащий решению управленческих задач. В отличие от деловых переговоров, которые значительно более жестко структурированы и, как правило, ведутся между представителями разных организаций, деловая беседа, хотя всегда имеет конкретный предмет, ориентирована более личностно.

Практика деловых отношений показывает, что в решении проблем, связанных с межличностным контактом, многое зависит от того, как собеседники умеют налаживать контакт друг с другом. Деловая беседа является наиболее благоприятной, зачастую единственной возможностью убедить собеседника в обоснованности вашей позиции с тем, чтобы он согласился и поддержал ее. Из этого следует, что одно из главных задач деловой беседы – убедить партнера принять конкретные предложения.

Таким образом, деловая беседа может быть рассмотрена как особый вид межличностного взаимодействия в организованной среде. Четкое осознание участниками беседы целей, которые они преследуют, понимание функциональных особенностей каждого из её этапов, владение психологическими и речевыми приёмами ведения деловой беседы являются необходимым составляющим эффективной деловой коммуникации.

Успех делового общения во многом зависит и от принципов поведения, в контакт могут вступать люди разных коммуникативных типов: открытого (считается наилучшим для общения, ведения переговоров) и закрытого «человека – манипулятора» (приложение, табл.2).

**2. Цель, структура и функции деловой беседы при проведении подбора персонала**

Деловая беседа при проведении подбора персонала требует применения четко выверенной стратегии. Необходимо придерживаться определенных правил, чтобы достичь взаимопонимания. Стратегия всегда напрямую зависит от поставленной цели. Следует всесторонне продумать предмет обсуждения и структуру беседы: определить тему и цель предстоящей беседы, конкретные задачи, свои аргументы и возможные контраргументы партнера, очередность рассматриваемых вопросов (если их несколько).

Основным формально-структурным элементом деловой беседы является вопросно-ответное единство, так как беседа, как правило, – диалог, т.е. двустороннее общение, хотя в деловой беседе нередок и полилог в зависимости от характера общения, целью которого является либо стремление лучше понять характер возникшей проблемы, либо воздействие на одного из собеседников с учетом его интересов и мнения по обсуждаемому вопросу.

В то же время в зависимости от целей и вида деловой беседы она может включать и развернутый монолог, который, как правило, включает подробное изложение позиций одной из сторон с конкретными данными и цифрами, аргументами, подтверждающими коммуникативную цель и намерение говорящего.

По такому основанию, как цели и методы ведения разговора, принято выделять в качестве самостоятельных, следующие виды деловой беседы:

- беседа (собеседование) при приеме на работу - носит характер «приёмного» интервью, основная цель которого оценить деловые качества поступающего на работу;

- беседа при увольнении с работы имеет две разновидности: ситуацию незапланированного, добровольного ухода сотрудника и ситуацию, когда работника приходится увольнять или сокращать;

- проблемные и дисциплинарные беседы, вызваны к жизни либо возникновение сбоев в деятельности сотрудника и необходимостью критической оценки его работы, либо фактами нарушения дисциплины;

- и собственно деловая беседа как обсуждение проблем, связанных с профессиональной деятельностью в области экономики, менеджмента, маркетинга.

##### Отбор кадров в кадровой работе – это часть процесса найма персонала, связанная с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа людей, претендующих на эту должность. Для отбора кадров используются отборочное собеседование, тестирование, услуги центров оценки и другие методы. [[4]](#footnote-4)

Любая беседа (собеседование), вне зависимости от формы, включает три части: вступительную, основную, заключительную.

В период подготовки к предстоящей беседе необходимо продумать вопрос её целесообразности, условия и время её проведения, подготовить необходимые материалы и документы. Готовясь к предстоящей беседе, нужно избегать двух крайностей: с одной стороны, излишней уверенности в своём умении сразу, без подготовки и продумывания деталей, провести эффективный разговор, а с другой – своеобразной перестраховки, стремления пунктуально продумать все этапы будущей встречи, учесть малейшие детали собственного поведения и поведения своего собеседника вплоть до использования пауз и жестов.

Вступительная часть призвана создать атмосферу доверия и составляет примерно 15% общего времени собеседования. Кандидат должен «разговориться», для этого стоит избегать негативных или критических оценок, ободрять претендента, который находится в состоянии напряжения, так как прием на работу в какой-то мере зависит от впечатления, которое он произведет на интервьюера. Поводом для откровенного и плодотворного диалога может послужить только демонстрация доброжелательности и интереса к личности собеседника. Разговор можно начать с нейтральной темы в зависимости от ситуации. Потом можно ввести кандидата в курс дела относительно деятельности организации, её структуры и т. п. Цель разговора – дать человеку осмотреться и прийти в себя. Но эта стадия не должна затягиваться и тем более превращаться в монолог.

Задачи, которые решаются в начале беседы, связаны, прежде всего, с установлением контакта с собеседником, созданием атмосферы взаимо-понимания, пробуждением интереса к разговору. Именно от первых фраз каждого участника встречи зависит их дальнейшее отношение к предмету разговора и своему собеседнику как личности. Перечислим ряд методов, использование которых эффективно в начале беседы:

1) метод снятия напряженности: использование теплых слов, личного обращения, комплиментов, шутки для установления более тесного контакта с собеседником;

2) метод «зацепки»: использование какого-либо события, сравнения, личного впечатления, анекдота или необычного вопроса, позволяющих образно представить суть проблемы, обсуждению которой должна быть посвящена беседа;

3) метод стимулирования игры воображения: постановка в начале беседы множества вопросов по ряду проблем, которые должны рассматриваться в ходе беседы;

4) метод «прямого подхода»: непосредственный переход к делу без какого-либо обсуждения – краткое сообщение о причинах, по которым назначена беседа, и быстрый переход к конкретному вопросу.

Основная часть интервью направлена на сбор и оценку информации по обсуждаемой проблеме, выявление мотивов и целей собеседника, передачу запланированной информации. Успешному проведению этой фазы способствует владение техникой постановки вопросов, методами активного слушания и восприятия сведений и фактов.

Контроль за ходом беседы должен сохранять ведущий, но большую часть времени говорит кандидат. В это время очень важно наблюдать за эмоциями и поведением претендента. Разговор строиться из вопросов и обязательного уточнения деталей. Претендент на должность также может задавать уточняющие вопросы. Только 40% всего времени собеседования говорит интервьюер (в других источниках эта цифра еще меньше – 20%). В основной части почти все время занимает кандидат. И только в конце беседы ведущий забирает инициативу в свои руки, чтобы завершить разговор.

Какие вопросы задаются в основной части интервью?

Почему вы ищете работу? Кандидат должен объяснить суть своих претензий к характеру прежней работы, к условиям труда, размеру оплаты и бывшему руководителю. Для этого ему задаются уточняющие и наводящие вопросы.

Что вы считаете своими сильными сторонами? Перечисления собственных положительных качеств недостаточно. Необходимо, чтобы кандидат привел конкретные примеры из своей практики, в которых проявились бы эти качества.

Каковы ваши слабые стороны? В зависимости от того, что ответит кандидат и как он это сделает, можно судить о его откровенности и психологической уравновешенности.

Каковы ваши самые крупные достижения? Человек, который не в состоянии назвать хоть один собственный значительный успех (будь то водитель или руководитель), не способен к самооценке и самоанализу, не готов к серьезной и ответственной работе.

Перечисленные вопросы помогают получить информацию о личностных и профессиональных качествах претендента.

И, наконец, заключительная часть беседы служит своеобразной общей её оценкой и занимает не больше 5% от общего времени собеседования. В ходе нее подводятся итоги беседы, происходит общая оценка проделанной работы и «свертывается» разговор.

Успешно завершить беседу – значит достигнуть заранее намеченных целей. Задачами этого этапа являются: достижение основной или запасной цели, обеспечение благоприятной атмосферы в конце беседы, стимулирование собеседника к выполнению намеченной деятельности, поддержание в случае необходимости в дальнейшем контакта с собеседником. Точно так же, как и в начале, избегаются оценки и выражение собственного мнения. Если уже ясно, что кандидату будет дан отрицательный ответ, лучше не заканчивать разговор в негативе, а сообщить ему об этом позже.

**3. Организация процесса отбора претендентов на вакантные должности**

Чтобы программа отбора претендентов была действенной, следует ясно сформулировать качества работника, необходимые для соответствующего вида деятельности. 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.

Решение при отборе 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.

Собеседования, беседа по найму до сих пор является наиболее широко применяемым методом отбора кадров. Принимая на работу новых сотрудников, организация располагает обычно лишь документальными данными о нём, поэтому беседа приобретает важное значение. Цель практически любого вида беседы - знакомство с претендентом.

**3.1 Предварительная отборочная беседа**

##### Отборочное собеседование - метод отбора кандидатов со способностями и целеустановками необходимыми для занятия той или иной должности.

Предварительная отборочная беседа проводится с целью первого знакомства с претендентами, для того чтобы отсеять заведомо неподходящих кандидатов, не допуская их к более трудоемкому и затратному второму этапу.

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

Существует несколько разновидностей собеседований с кандидатами, выбор которых зависит от традиций организации, особенностей кандидата, вакантной должности.

Цель этих собеседований заключается в оценке степени соответствия кандидата портрету идеального сотрудника, его способности выполнять требование должностной инструкции, потенциала профессионального роста и развития, способности адаптироваться в организации, знакомстве с ожиданиями кандидата в отношении организации, условий работы, её оплаты и т.д.

Важно помнить, что собеседование является, двусторонним процессом - не только организация оценивает кандидата, но и кандидат оценивает организацию с точки зрения её соответствия его собственным интересам и запросам. Сотрудник, проводящий собеседование, должен предоставить максимально объективную информацию об организации, чтобы заинтересовать кандидата и, в тоже время, избежать приёма на работу тех, чьи ожидания расходятся с возможностями организации. Чем раньше потенциальный работник и работодатель поймут, что они не подходят друг другу, тем лучше будет обеим сторонам. Каждая организация имеет собственную, отличную от других, культуру, которая может не совпадать с ценностями и стилем поведения кандидата. Резкое несоответствие чревато конфликтом, болезненным как для сотрудника, так и для организации.

Собеседование по отбору персонала состоит в очной встрече представителя организации с кандидатом на занятие вакантной должности и представляет собой обмен информацией, в ходе которойвыясняется степень заинтересованности кандидата в конкретной работе, его потенциал для работы в вакантной должности. Представитель организации пытается составить собственное мнение по двум основным вопросам:

* может ли данный кандидат успешно работать в должности и в организации (способность кандидата);
* будет ли данный кандидат успешно работать в должности и в организации (мотивация кандидата).

Работа на этой ступени может быть организована различными способами. Предпочтительно, чтобы кандидаты приходили в отдел кадров или на место работы. При этом в организациях применяются общие правила беседы, направленные на выяснение, например, уровня образования претендента, оценку его внешнего вида и определяющих личностных качеств. После этого заявитель направляется на следующую ступень отбора. Претенденты, прошедшие предварительную отборочную беседу, должны заполнить бланк заявления и анкету. Число пунктов анкеты должно быть минимальным, и с их помощью необходимо запрашивать информацию, более всего характеризующую производительность труда претендента. Вопросы могут относиться к прошлой работе и складу ума, чтобы на основе можно было провести психометрическую оценку претендента. Пункты анкеты должны быть сформулированы в нейтральном стиле и предполагать любые возможные ответы, включая возможность отказа в ответе. Эти сведения используются в дальнейшем при беседе по найму.

Наиболее распространенным видом собеседования на данном этапе является собеседование «один на один», во время которого один представитель организации встречается с одним кандидатом. Положительными моментами данного вида собеседования являются следующие: представителю организации легче контролировать ситуацию; разговор может быть непринужденным, полуофициальным; претендент чувствует себя более раскованным, «выдает» больше информации. Отрицательными чертами является то, что велика вероятность субъективности в оценке кандидата, особенно если представитель организации не имеет достаточно опыта в проведении собеседования.

Второй вид интервью – групповое. Один представитель организации встречается с несколькими кандидатами на должность, при этом он имеет возможность одновременно сравнивать нескольких претендентов и, что особенно важно, понаблюдать за ними в условиях стрессовой ситуации, причиной которой служит присутствие конкурентов. Другой вариант группового интервью, когда несколько представителей организации встречаются с одним или несколькими кандидатами. При этом повышается объективность оценки кандидатов. Маловероятно, что все интервьюеры одновременно будут предубеждены против какого-то кандидата. Если кандидатов несколько, то процесс собеседования очень сильно усложняется и требует тщательной подготовки и согласованности действий интервьюеров. Весь ход интервью может быть распределен между всеми интервьюерами, в зависимости от их специализации и должности. Плюсом групповой беседы является то, что можно, не нарушая её хода, делать необходимые записи. И, наконец, групповое интервью производит на кандидата более солидное впечатление.

Существует несколько классификаций собеседований (интервью) по отбору персонала, одним из наиболее распространенных является следующее разделение:[[5]](#footnote-5) биографические собеседования, провокативные собеседования, ситуационные собеседования, критериальные собеседования.

Биографические собеседования строятся вокруг фактов из жизни кандидата, его прошлого опыта. Биографическое используется для того, чтобы воссоздать факты, не отраженные в резюме, или прояснить те из них, которые вызывают сомнения. Например, по какой причине человек сменил работу или чем занимался в течение периода, не включенного в резюме. Ценность этого вида интервью в расширении и уточнении имеющейся информации. С помощью биографических вопросов можно узнать, на что человек ориентирован – на поиск новых возможностей или на качественную долгосрочную работу.

В ходе такого интервью задаются вопросы типа «Расскажите о своей прежней работе? Какой предмет Вам нравился больше всего в школе? Почему Вы выбрали тот институт, в который поступили? Если бы Вы могли вернуться на 10 лет назад, что бы Вы сделали по-другому?»

Биографическое собеседование дает возможность оценить то, что кандидат уже сделал в своей жизни и на основании этого предположить, насколько успешно он сможет работать в должности, на которую претендует.

Ограниченность биографического собеседования состоит, прежде всего, в невозможности оценить сегодняшнее состояние кандидата, его способности и мотивацию.

Провокативное, или стрессовое собеседование помогает выявить «скользкие» моменты. Интервьюер заметил что- то странное и задает вопрос в лоб: «Почему вы опускаете глаза?» или «А почему вы сейчас занервничали?» У каждого, кто устраивается на работу, помимо декларируемых намерений есть и скрытые. Возможно, студентке хочется подработать во время каникул, а когда начнется учеба, она уволится. Кому-то нравится получать образование за счет работодателей: здесь повысил квалификацию – ушел, там поучился – ушел.

Чтобы выяснить, что движет нанимающимся на работу, задают вопросы вроде: что будет после того, как вы пройдете у нас обучение? Но даже провокативное интервью надо проводить тактично: не припирать человека к стенке, а внимательно отмечать в его словах и жестах признаки лжи, двойные послания или несоответствие сказанному. Впрочем, некоторые руководители прибегают и к откровенно жестким методам: могут плеснуть в кандидата водой или «случайно» пролить ему на костюм кофе, чтобы посмотреть на реакцию.

Ситуационное собеседование строят на «примерах из жизни» (кейсах). В ходе ситуационного собеседования кандидату предлагается решить одну или несколько проблем (практических ситуаций). В качестве таковых часто используются реальные или гипотетические ситуации, связанные с будущей профессиональной деятельностью кандидата.

«Клиент раздражен и требует руководителя. Ваши действия?» Или: «С чего вы начнете работу в этой должности?». В зависимости от предложенного претендентом решения делают вывод, владеет ли он необходимыми поведенческими шаблонами, умеет ли ставить цели, способен ли «разруливать» проблемы и проблемки. Такое интервью очень эффективно при поиске кандидата на должность линейного менеджера. Собеседование же с исполнителем лучше заменить профессиональным тестированием: секретарю дают что- то напечатать или предлагают пройти тест на владение типовыми офисными программами.

Проводящий собеседование сотрудник оценивает как сам результат, так и методы, с помощью которых кандидат находит решение. Данный тип собеседования позволяет в большей мере оценить способность кандидата решать определенные типы задач, нежели его аналитические способности в целом.

Критериальное собеседование представляет собой интервью, во время которого кандидату задаются вопросы о том, что бы он сделал в определенной ситуации (связанной с будущей профессиональной деятельностью), а его ответы оцениваются с точки зрения заранее выработанных критериев. Преимущества этого вида собеседования состоят в использовании вопросов и методов оценки, непосредственно связанных с профессиональной деятельностью, а также в возможности легко ранжировать кандидатов, отвечающих на стандартные вопросы. Недостатки связаны с ограниченностью оцениваемых качеств кандидата и необходимостью тщательной предварительной подготовки для проводящего собеседование сотрудника.

Наилучшего результата можно добиться, построив собеседование с кандидатом таким образом, чтобы оно включало в себя элементы всех видов интервью. Подобное собеседование требует от проводящего его человека определенного опыта и многосторонней предварительной подготовки, но позволяет достаточно объективно и всесторонне оценить кандидата.

Вне зависимости от выбранного интервьюером типа собеседования, стадии собеседования по отбору персонала должны состоять из нескольких этапов: подготовки, «создания атмосферы доверия», обмена информацией (основная часть)», заключения, оценки. [[6]](#footnote-6) (приложение, табл.3).

Предварительная подготовка имеет исключительно важное значение для успешного проведения собеседования. На этом этапе сотрудник организации, собирающийся проводить интервью, должен, прежде всего, детально изучить досье кандидата, т.е. те данные о нем, которыми располагает организация.

Затем, ему необходимо определить, как оценивать кандидата. Большинство современных организаций имеют для этого стандартные формы, которые следует просмотреть непосредственно перед собеседованием, чтобы еще раз повторить критерии оценки. И, наконец, требуется подготовить вопросы, которые позволят оценить кандидата по выбранным критериям.

«Создание атмосферы доверия». В начале собеседования крайне важно снять естественную для данного момента напряженность, дать возможность кандидату расслабиться и полностью продемонстрировать свои качества. Для этого можно начать собеседование с вопросов на нейтральную тему, например, «Легко ли Вы добрались до нашего офиса?», предложить кандидату сесть там, где ему удобно, пожать руку, улыбнуться и т.п. Проводящий собеседование сотрудник может достаточно легко растопить лед недоверия со стороны кандидата, начав с рассказа о самом себе или вспомнив забавный случай, который произошел с ним в момент устройства на работу. После того как контакт между участниками собеседования установлен, можно переходить к основной части интервью, однако, важно помнить о необходимости сохранять атмосферу доверия и доброжелательности в течение всей беседы. Достигается это за счет поощрительных реплик интервьюера, одобрительных кивков, улыбки.

Основная часть собеседования представляет собой обмен информацией между его участниками. Интервьюера интересует та информация, которая дает возможность оценить способность и желание кандидата успешно работать в организации, а не просто факты из его жизни или рассказываемые им истории. Поэтому проводящий собеседование должен сохранять контроль над его ходом и выступать в роли «ведущего». В тоже время, не следует подавлять инициативу кандидата и полностью лишать его возможности задавать вопросы. Если интервьюер хочет предоставить кандидату возможность «выговориться», ему следует использовать открытые вопросы, как-то: «Что Вы думаете по поводу...? Расскажите, пожалуйста, о...» и т.п.

Если же его интересует только мнение кандидата, а не рассуждения, следует задавать закрытые вопросы: «Согласны ли Вы с данным утверждением?», «Сколько часов в день нужно уделять общению с подчиненными?».

Завершение собеседования должно произойти в тот момент, когда этого хочет интервьюир. Для этого существует несколько специальных приемов - предложить кандидату задать последний вопрос, начать посматривать на часы или на дверь, выпрямиться, как бы собираясь подняться из-за стола. В самом конце интервью необходимо поблагодарить кандидата и объяснить ему дальнейший порядок рассмотрения его кандидатуры и поддержания связи с ним.

Имеются определённые рекомендации по проведению собеседования такого типа. Недопустимо задавать вопросы, связанные с расовой принадлежностью, увечьями (как они получены и насколько они серьёзны), возрастом, ростом и весом, пригодностью к воинской службе, жилищными условиями, судимостью. Запрещается также требовать рекомендации религиозных организаций. Кроме того, есть перечень вопросов, которые должны задаваться с большой осторожностью, это вопросы: о пользовании псевдонимом или вторым именем, о религиозных убеждениях, членстве в различных клубах и обществах.

В ходе беседы представляется возможным выяснить некоторые способности претендента, например: способность понимать, выражать свои мысли, писать, говорить и пр. Необходимо обратить внимание на опрятность в одежде, в облике в целом, а также на манеру держаться.

Существуют рекомендации, которые также следует учитывать при проведении отборочного собеседования:

1. внимательно слушать, что и как говорит заявитель;
2. следить за поведением заявителя, стараясь получить наиболее полную информацию о поступающем;
3. помнить о требованиях, предъявляемых характером работы, особенностями профессии.
4. принимать решения следует только имея все необходимую информацию.

Существуют разные ошибки, уменьшающие результативность проводимых бесед. Исследования выявили целый ряд проблем, снижающих эффективность собеседований как инструмента отбора кадров. Основа этих проблем имеет эмоциональный и психологический характер. Так, например, распространенная ошибка - принятие решения о кандидате на основе первого впечатления, с первых минут беседы, без учета сказанного в остальной части собеседования.

Другая проблема заключается в тенденции оценивать кандидата в сравнении с лицом, с которым проводилось собеседование непосредственно перед этим. Если предыдущий собеседник выглядел особенно плохо, то последующий посредственный кандидат будет выглядеть хорошо или даже очень хорошо. Есть у проводящих интервью и такая тенденция, как оценка более благоприятно тех кандидатов, внешний вид, социальное положение и манеры которых в большей мере напоминают их собственные.

Встречаются случаи, когда проводящий беседу основывает мнение на впечатлении о том, как человек выглядит, сидит на стуле, соблюдает контакт при встрече глазами, и по этим впечатлениям производит оценку заявителя на должность. Чтобы не совершать такой ошибки, проводящий беседу должен наблюдать и за речью заявителя, и за его поведением.

Стадия предварительного отбора завершается созданием ограниченного списка кандидатов, наиболее соответствующих требованиям организации. Результаты собеседования должны быть зафиксированы документально, и содержать оценку кандидата и предложение - продолжать или прекратить работу с ним. Заключение проводившего собеседование сотрудника передаётся руководителю подразделения, располагающего вакансией, который и принимает решение о дальнейших действиях в отношении данного кандидата. Остальным кандидатам сообщается о решении прекратить рассмотрение их кандидатур на данную должность.

**3.2 Беседа по найму**

Цель беседы по найму – рассмотрение заявителя на предмет принятия на работу. Во время беседы по найму получается более полная информация о претенденте, на основании которой принимается окончательное решение о найме.

Если руководитель подразделения удовлетворён результатами отборочного собеседования, он назначает встречу с кандидатом. В отличие от предыдущего собеседования, это интервью должно позволить оценить, прежде всего, профессиональные качества кандидата, его способность выполнять производственные функции. Одновременно руководитель оценивает степень своей личной, профессиональной совместимости с кандидатом и вероятность успешной интеграции последнего в подразделение. Кроме того, руководитель представляет кандидату детальную информацию о своём подразделении, вакантной должности, функциях, которые придётся выполнять кандидату в случае его приёма на работу.

В ходе беседы происходит обмен информацией, обычно в форме вопросов и ответов. Лучше всего заранее подготовить список вопросов, в дальнейшем можно от списка отклоняться, а можно идти строго по списку.

Задача беседы по найму персонала заключается в оценке степени соответствия кандидата портрету идеального работника. В ходе собеседования оцениваются его способности выполнять требования должности, потенциал его профессионального роста, возможности освоения деятельности. Однако собеседование – двусторонний процесс, в котором выясняются и ожидания кандидата относительно его будущей работы. Претендент в ходе собеседования оценивает организацию в соответствии с собственными потребностями и интересами: может ли организация удовлетворить его ожидания относительно заработной платы, условий работы, служебного роста и так далее.

Многие специалисты по работе с персоналом считают этот метод недостаточно надежным, поскольку кандидат приходит на интервью, подготовившись и тщательно продумав свой образ. Он будет стремиться произвести нужное впечатление, что, естественно, повлияет на результаты собеседования и тестирования. Многое, однако, зависит от общих психологических механизмов межличностного восприятия, а также определяется индивидуальными особенностями проводящего собеседование представителя организации.

Распространено ошибочное мнение о том, что проведение беседы по найму и оценка кандидата на должность – дело несложное, не требующее каких-то особенных знаний и навыков. Однако даже опытным работникам кадровых служб иногда трудно преодолеть психологические барьеры в общении и ошибки восприятия. Есть ошибки, вызванные неподготовленностью проводящего беседу - это неумение слушать (ведущий прерывает ответ и спешит задать новый вопрос или обдумывает следующий, вместо того чтобы внимательнее слушать и т.д.), невнимание к невербальным сигналам: манере речи, языку движений, мимике, осанке, позе и т.д.

Перечисленные факторы вытекают из особенностей человеческой психики и свойственны каждому из нас, однако можно снизить их влияние, если применить ряд методов повышения эффективности беседы по найму персонала:

* составление плана проведения интервью;
* четкая организация проведения интервью;
* стандартизация оценки и фиксирования получаемых результатов;
* специальное обучение интервьюеров.

Сразу стоит остановиться на очевидных, но очень часто упускаемых мелочах. Необходимо продумать, кроме предмета беседы, еще и место ее проведения, время, обстановку. Атмосфера должна быть деловой, помехи, такие как шум, звонки, присутствие посторонних, желательно устранить.

Существует несколько вариантов планирования интервью. Факторами, определяющими выбор формы интервью, являются уровень вакантной должности, опыт и индивидуальные предпочтения сотрудника, проводящего собеседование, особенности кандидата и так далее. Интервью можно разделить на несколько типов:

* стандартизированные (формализованные);
* слабоструктурированные;
* не стандартизированные.

Стандартизированное интервью предполагает заранее составленный список вопросов, которые в ходе беседы будут заданы всем претендентам на должность в одном и том же порядке. Сотрудник, проводящий беседу, заранее подготавливает не только вопросы, но и несколько вариантов ответов на каждый из них. Всем ответам присваивается определенное количество баллов в зависимости от его привлекательности для работодателя. Например, интервью может содержать такой вопрос: «Какая организация работы Вас бы устроила больше всего?». Если вакансия предполагает исполнительность и четкое следование инструкции, усидчивость и дисциплинированность, ответы, данные кандидатом, могут быть отнесены к одной из следующих категорий:

* стабильная, четко определенная и нормированная работа по заведенным правилам (начисляется 2 балла);
* задание оценивается в основном по результату, ход выполнения контролируется отчасти (начисляется 1 балл);
* полная самостоятельность в организации работы (0 баллов).

Если должность, на которую претендует кандидат, напротив, требует инициативности, творчества, самостоятельности, ответы оцениваются наоборот.

Проведение собеседования по такому принципу требует очень тщательной предварительной работы. Это позволяет интервьюеру быть уверенным в том, что он не упустит каких-то деталей и ничего не забудет. Такой способ повышает объективность оценки претендента сотрудником. Облегчается фиксация результатов (это можно делать при помощи специальных значков в ходе беседы), суммирование полученных оценок позволяет сравнивать претендентов между собой. Недостатком такого типа интервью является то, что ограничивается объем получаемой информации, затрудняется изменение беседы по её ходу, что часто бывает необходимым и приносит интересные результаты.

Для проведения слабоструктурированного интервью заранее готовятся только основные вопросы, а дополнительные и уточняющие формулируются в ходе разговора в зависимости от ситуации и особенностей кандидата.

К не стандартизированному интервью готовятся лишь списки тем, которые необходимо затронуть во время разговора. Если опыт и квалификация интервьюера позволяет, иногда не делается даже этого. У неопытного сотрудника при таком подходе беседа может выйти из-под контроля. Затрудняется фиксация и оценка полученных результатов.

Большое значение имеет форма вопросов. Если не придавать этому значение, беседа может выйти из-под контроля. Однообразные вопросы превратят беседу в допрос либо могут выдать кандидату цели интервьюера, подноготную задаваемых вопросов, тогда он будет давать ответы, которых от него ждут. Разговор может уйти в сторону, если вопросы слишком общие.

Типы вопросов различают следующие.

Закрытые вопросы предполагают односложные ответы: «да», «нет».

Например:

* вы имеете опыт работы в этой сфере?
* есть ли у вас высшее образование?
* вы замужем?

Как правило, такие вопросы задаются в начале, чтобы получить точную фактическую информацию о кандидате и снизить тревожность и напряженность, которые неминуемы при первом этапе.

Ограниченные вопросы являются разновидностью закрытых вопросов, служат той же цели и не дают возможности уйти от ответа:

* какой ВУЗ вы закончили?
* где вы работали до сих пор?

Открытые вопросы требуют развернутого ответа или выражения собственного суждения кандидата:

* как вы себе представляете работу в должности?
* почему вы уволились с предыдущего места работы?

Прямые и обратные вопросы в сочетании друг с другом применяются для того, чтобы разнообразить разговор, снизить бдительность кандидата или поймать его на лжи. К примеру, можно включить в интервью несколько на одну тему, одни из которых требуют положительного ответа, а другие отрицательного:

* вы считаете себя творческим, инициативным и импульсивным человеком? (да)
* можно ли про вас сказать, что вы человек консервативный, педантичный, стремящийся к идеальному порядку? (скорее нет)

Проективные вопросы предполагают оценку других лиц. Как правило, в других людях нам нравится то, чем мы сами обладаем, и занятия мы выбираем те, которые у нас получаются:

* вам нравятся люди, которые не боятся указать руководителю на его неправоту, если это нужно для пользы дела?
* вы согласны, что большинство людей не всегда могут организовать свой рабочий день?

Гипотетические вопросы – это элемент метода, связанного смоделированием ситуаций, жизненных или связанных с выполнением предлагаемой работы. Они позволяют выявить вероятное поведение человека в типичных и критических ситуациях:

* как бы вы поступили, если бы к вам пришел клиент с жалобой?
* что бы вы сделали, чтобы вовремя сделать отчет, когда у вас в компьютере попала папка с документами?

Следует избегать наводящих вопросов (которые подсказывают ответы: У нас очень дружный коллектив. Вы общительный человек?) или сложных (которые могут ввести в затруднение относительно того, какой из ответов давать первым: Что вы можете сказать о своем свободном времени, у вас какое хобби?)

По содержанию вопросы могут быть ситуационными, квалификационными, имитирующими рабочую ситуацию и касающимися общих требований к персоналу данной фирмы.

Существует ряд правил формулировки вопросов.

1. Вопросы должны быть сформулированы простым языком, ясно и четко. Кандидат должен сосредоточить свое внимание на ответах, а не на расшифровке вопросов.
2. Следует избегать малораспространненых, иностранных слов и терминов.
3. Вопросы должны быть как можно более конкретными и касаться определенных случаев.
4. Не использовать вопросы внушающего характера (Не считаете ли вы.?)
5. Следует сводить к минимуму защитные реакции, «сглаживая» обращение (Некоторые встречаются в своей практике ситуациями… У вас бывали такие? Как вы поступили?) С этой же целью можно вводить спасительные фразы или слова (возможно, случайно).

Можно также выделить требования к последовательности вопросов:

1. По мере ответов на вопросы интерес опрашиваемого и желание отвечать должны усиливаться.
2. Сначала задаются более простые, потом более сложные вопросы.
3. Вопросы интимно-личностного характера оставляются напоследок.
4. Первые вопросы не должны быть очень сложными или дискуссионными.
5. Необходимо продумать психологическую последовательность вопросов: в них не должна просматриваться логика, чтобы кандидат не смог давать нужные ответы. Для этого можно использовать «буферные» (отвлекающие) вопросы.

Беседу необходимо вести вокруг вопросов, которые являются важными критериями отбора. Эти вопросы отражаются в анкете по приему на работу:

1. Почему Вы обратились о приёме на работу именно к нам? Чем Вас привлекла наша фирма? Что Вы знаете о ней?

2. Что Вы знаете об этой работе? В какого рода работе Вы больше заинтересованы?

3. Почему Вы выбрали именно эту карьеру? Как Вы планируете на будущее свою карьеру?

4. Что бы Вы стали делать, если ... (описание критической ситуации на рабочем месте)?

5. Как бы Вы могли описать себя?

6. Что Вы хотите рассказать о себе? О Вашей семье?

7. Каковы Ваши сильные и слабые стороны?

8. Какую работу Вы больше всего любите делать, а какую не любите?

9. Каковы Ваши интересы вне работы? Как Вы проводите свободное время?

10. Что бы Вы хотели изменить в своём прошлом?

11. Какие предметы в школе Вам нравились больше всего и меньше всего? А в ВУЗе? Почему?

12. Какого рода общественной деятельностью Вы занимались в ВУЗе? После ВУЗа? Почему?

13. Что Вам нравилось больше всего и меньше всего на прежней работе?

14. Что Вы можете рассказать о Ваших руководителях на прежнем месте работы? О Вашей прежней работе?

15. Почему Вы уволились с прежней работы?

16. На какую заработную плату Вы рассчитываете?

17. Чем Вы надеетесь заниматься через 5 (10 , 15) лет?

По окончании беседы обязательно сразу же необходимо обработать полученную информацию, записать ответы собеседника и собственные выводы, в противном случае острота восприятия сотрется, и проводивший собеседование сотрудник может упустить важные детали. Как известно, 70-80% информации забывается в первый промежуток времени. Если же после собеседования вы занимались еще чем-то, то забывание произойдет еще быстрее.

Соблюдение приведенных здесь правил поможет свести к минимуму субъективность в оценке кандидата и повысить информативность беседы.

Для каждой должности и для каждой ситуации для кандидатов на должность существуют квалификационный барьер. Каждый, кто хочет реально претендовать на должность при конкурсном отборе, должен преодолеть этот барьер. Но при дальнейшем отборе из числа тех, кто барьер преодолел, на первый план выходят другие критерии, важнейшую роль играет критерий «Управляем и совместим».

Работодателю особенно привлекателен тот кандидат, с которым приятно иметь дело. Который быстро и правильно понимает то, что ему говорят. Который сам говорит так, что его хочется слушать - интересно и «по делу». Который способен нормально воспринимать критические замечания и следовать им. Который знает и помнит свои ошибки, стараясь не повторять их. Который, придя в новый коллектив, без проблем войдет в команду и быстро станет своим.

Существуют приемы, помогающие на собеседовании правильно оценить управляемость и совместимость кандидата.

Каждый из основных критериев оценки и отбора кандидатов при найме на работу может быть представлен в виде набора частных критериев:

* способность к правильному восприятию информации;
* отношение к критике;
* самокритичность кандидата и адекватность в самооценках;
* конфликтность кандидата;
* ответственность и дисциплинированность кандидата;
* уровень оптимизма кандидата;
* стиль руководства, который кандидат предпочитает получать от своего начальства;
* привычки и ожидания кандидата по групповым нормам поведения в компании и коллективе;
* опыт формирования кандидатом своих отношений с окружающими.

Приведем ряд вопросов, помогающих оценить управляемость и совместимость кандидата:

1. Приведите три примера, когда вас критиковали за что-то.
2. Как вы воспринимаете критику в свой адрес? Приведите пример критики, которая оказалась для вас полезной.
3. Приведите три примера ошибок, неудачных действий или решений в вашей профессиональной деятельности.
4. Какие свои качества вы хотели бы развить, усовершенствовать или улучшить?
5. Расскажите, пожалуйста, о какой-нибудь конфликтной ситуации, в которую вы были в той или иной мере включены. Каковы были ваши действия?
6. Как вы оцениваете успешность своей жизни и карьеры? Почему ваши оценки таковы? на чем они основываются?
7. Опишите, пожалуйста, идеального руководителя, подчиненным которого вам хотелось бы быть.
8. Опишите, пожалуйста, идеального подчиненного, которого вы хотели бы иметь.
9. Что такое «хороший коллектив», каковы его основные признаки? Приходилось ли вам работать в хорошем коллективе?
10. Как вы оцениваете уровень своей самокритичности? Подтвердите, если можете, свои оценки примером.
11. Назовите, пожалуйста, тех, кто работал с вами три года назад, и с кем у вас сохранились хорошие отношения?
12. У кого мы могли бы поинтересоваться отзывами о ваших деловых и личностных качествах? Почему вы называете именно этих людей? Как вы думаете, что они о вас скажут?

Решение о приеме кандидата, который, по мнению интервьюера, наиболее подходит для данной должности принимается после того, как обработаны и обобщены данные всех интервью.

В зависимости от традиций организации, а также важности вакантной должности, может потребоваться собеседование с руководителем руководителя или Генеральным директором, прежде чем будет принято решение о приеме на работу.

Не все собеседования заканчиваются положительно. Американский ученый Ф.Эндикот провел исследования причин, по которым работодатели отказывают соискателям. На первом месте оказался «Жалкий внешний вид», на втором «Манеры всезнайки», на третьем «Неумение изъясняться», на одиннадцатом - «Стремление к самооправданию, уклончивость, ссылка на неблагоприятные факторы». И только на двадцать девятом (!) месте оказалась первая из причин, связанных с квалификацией кандидата - «Нехватка знаний по специальности».

**4.** **Приемы эффективности деловой беседы**

Максимальную трудность представляет для собеседников начало беседы. Собеседники очень хорошо знают суть предмета, цель, которую они преследуют в данном общении, четко представляют результаты, которые они хотят получить. Но практически всегда появляется «внутренний тормоз», когда речь идет о начале беседы. Как начинать? С чего начинать? Какие фразы более всего подходят? Некоторые партнеры допускают ошибку, игнорируя этот этап, переходят сразу к сути проблемы. Можно сказать, что они переходят к началу поражения.

Существует множество способов начать беседу, а практика выработала ряд «правильных дебютов»:

Метод снятия напряженности. Позволяет установить тесный контакт с собеседником. Достаточно сказать несколько теплых слов – и вы этого легко добьетесь. Нужно только задаться вопросом, как бы хотели чувствовать себя в вашем обществе собеседники? Шутка, которая вызовет улыбку или смех присутствующих, так же во многом способствует разрядке первоначальной напряженности и созданию дружеской обстановки для беседы.

Метод «зацепки» позволяет кратко изложить ситуацию или проблему, увязав ее с содержанием беседы. В этих целях можно с успехом использовать какое-то небольшое событие, сравнение, личные впечатления, анекдотичный случай или необычный вопрос.

Метод прямого подхода означает непосредственный переход к делу без всякого вступления. Схематично это выглядит следующим образом: мы вкратце сообщаем причины, по которым бала назначена беседа, быстро переходим от общих вопросов к частному и приступаем к теме беседы. Этот прием является «холодным» и рациональным, он имеет прямой характер и больше всего подходит для кратковременных и не слишком важных деловых контактов.

#### Психологические приемы влияния на партнера.

Деловое общение требует от человека высокой культуры, а так же постоянного изучения и учета эмоциональной стороны деловых отношений. Тот, кто считает, что понятие «чувства» неприменимо к работе, способен вызвать конфликты. На самом деле во время общения с партнером на наши органы чувств поступает огромное количество сигналов.

Существуют приемы повышения эффективности делового общения:

Прием «имя собственное». Он основан на произнесении в слух имени (или имени - отчества) человека, с которым вы разговариваете. И это не только вежливость. Звук собственного имени вызывает у человека не всегда осознаваемое им чувство приятного. Д. Карнеги писал, что звучание собственного имени для человека – самая приятная мелодия.

Прием «зеркало отношений». Кому вы чаще по-доброму и приятно улыбаетесь – своему другу или недоброжелателю? Умеете ли вы улыбаться тогда, когда это необходимо? Подобная ситуация возникает в том случае, когда у собеседника нужно вызвать положительные эмоции, расположить его к себе. Это необходимо для того, чтобы он принял вашу позицию, чтобы выполнял ваши распоряжения или просьбу не под давлением, а добровольно.

В деловом лексиконе приятные слова занимают важное место. Это благодарность и комплимент. В основе благодарности – похвала победам и успехам подчиненных и своевременное поощрение. Причем своевременное устное поощрение более весомая составляющая служебного общения, чем запоздалая денежная премия. Вовремя похвалить, отметить прогресс, повышение показателей – значит еще больше стимулировать работу. Лучше не наказывать вообще за просроченный поступок, чем не похвалить, не заметив успеха. В благодарности и поощрении могут служить так называемые «золотые слова». Это не прямое, а косвенное поощрение, но порою оно более действенно, чем прямая благодарность.

К косвенному поощрению можно отнести комплимент как выражение некоторого преувеличения личных и деловых качеств человека. В психологии отношений комплимент создает отношение аттракции (доверие, симпатия). Но нельзя отождествлять комплимент и похвалу. Похвала – это положительная оценка. Положительному восприятию комплимента способствует использование в нем фактов, известных обоим партнерам. Отсутствие фактической основы делает комплимент неубедительным и может свести высказывание до уровня банальной лести. Комплимент должен быть кратким, содержать одну – две мысли, не должен содержать поучений. Необходимо избегать двусмысленных оборотов. Комплименты нужно говорить как можно чаще.

Прием «терпеливый слушатель». Все мы помним привычное правило, что нельзя перебивать собеседника, необходимо дослушивать его до конца, быть внимательным к нему. Для того чтобы терпеливо и внимательно выслушивать собеседника, нужно не малое время, ибо не каждый умеет сжато и четко излагать свои мысли. Если вы все-таки выслушаете собеседника, то он удовлетворит свои потребности, получит положительные эмоции, усилит симпатию к вам.

Прием «личная жизнь». У каждого человека на ряду со служебными интересами имеются и личные интересы, увлечения и личная жизнь. Было замечено, что если с человеком повести разговор в русле его выраженного личного интереса, то это вызовет у него повышенную вербальную активность, сопровождаемую положительными эмоциями. Проявляйте интерес к чувствам и переживаниям собеседника, беседуйте по вопросам, значимым для них в их личной жизни.

Запрещенные приемы во время деловой беседы.

Не в коем случае не следует:

* перебивать партнера;
* негативно оценивать его личность;
* подчеркивать разницу между собой и партнером;
* резко убыстрять темп беседы;
* избегать пространственной близости и не смотреть на партнера;
* пытаться обсуждать вопрос рационально, не обращая внимание на то, что партнер возбужден;
* не понимать или не желать понять его психологическое состояние.

Правила эффективного слушания представлены в табл. 4 приложения.

**Заключение**

Обобщая вышесказанное, можно сделать следующие выводы.

Прежде чем кандидат получит предлагаемую работу он проходит предварительное собеседование. В начале с кандидатом проходят беседу в отделе кадров, при котором определяется образование и внешний вид. В процессе собеседования от кандидата получают краткую информацию о его автобиографии, его отношения к закону и уровень профессионализма.

На следующем этапе заполняются документы определенного образца, в этих документах задаются вопросы о качествах претендента. Затем происходит собеседование в форме вопросов и ответов. В процессе беседы происходит наблюдение за речью и поведением. Во время беседы не задаются вопросы являющиеся важными критериями отбора. Во время беседы нельзя провоцировать кандидата повышением интонации.

После беседы по найму производится сопоставление данной личности к его должности, которую он хочет занять и делается вывод о его профессиональных качествах применяемых к данной работе – может ли данный кандидат занимать эту должность.

При подготовке к интервью и его проведении, следует учитывать значительное число факторов: на какую должность отбирается кандидат, какие вопросы помогут собрать более точную информацию о кандидате, как исключить возможные ошибки при проведении интервью и при оценке кандидатов.

Для подавляющего числа организаций собеседование - это основной метод, используемый при отборе кадров. Использование собеседования, специальных форм для фиксации информации, получаемой в его ходе, и итоговой оценки кандидатов, правильный выбор типа интервью, позволяет наилучшим образом сравнивать достоинства соискателей.

Эффективность интервью как метода отбора в значительной степени зависит от квалификации интервьюера, от его способности избегать типичных ошибок при оценке претендентов. Интервьюер должен уметь слушать, чтобы не пропустить значимую информацию. Решения о приеме на работу принимают после всех собеседований.

**Список использованной литературы**

1. **Блинов А.О., Василевская О.В. Искусство управления персоналом. Изд-во Гелан. – М., 2003.**
2. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. - М.: Юристь, 1998.
3. Вечер Л.А. Секреты делового общения./Работа для вас. - М., 2002, №8.
4. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта. - Воронеж: Изд-во Воронежского гос. ун-та, 1998.
5. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. - 3-е изд. - Н.Новгород: НИМБ, 2001.
6. Жуков Ю.М. Эффективность делового общения. - М.: Знание, 1988.
7. Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. Эксмо. - М., 2005.
8. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2002.
9. Колтунова М.В. Язык делового общения. Изд-во: Экон. литература.-М., 2003.
10. Королевский М.И. Поиск и отбор персонала. - М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998.
11. Лавриненко В. М. Психология и этика делового общения. Учебник для вузов. 4-е изд. - Юнити-Дана. – 2005.
12. Литвинцева Н.А. Психологические аспекты подбора и проверки персонала. Изд-во ЗАО Бизнес-школа: «Интел-синтез», 1997 г.
13. Магура М.И. Организация процесса отбора кадров.// Управление персоналом. - 1998. - №12.
14. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Издание 3-е, переработанное и дополненное. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998.
15. Шихирев П. Н. Введение в российскую деловую культуру: Учеб. пособие. - М.: «Типография «Новости», 2000.

**Приложение**

Таблица 1 **Этапы подготовки и проведения делового разговора**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Докоммуникативный | Коммуникативный | Посткоммуникативный |
| 1. Планирование, оценка собеседников и обстановки | 1. Установление контакта | 1. Анализ и письменная запись основных положений беседы |
| 2. Сбор материала | 2. Изложение и обоснование позиции |  |
| 3. Анализ и редактирование материала, подготовка тезисов | 3. Выяснение позиции собеседника |  |
|  | 4. Совместный анализ проблемы |  |
|  | 5. Принятие решений |  |

Таблица 2 **Коммуникативные типы** **собеседников**

|  |  |
| --- | --- |
| Открытый тип | Закрытый тип |
| 1) Позиция: «Самое интересное - мой партнер, собеседник»  2) Поведение: «Не господствовать, не мешать подлинному взаимодействию»  3) Стратегия: равноправие, сотрудничество  4)Планируемый результат: узнать и понять другого | 1) Позиция: «Самое интересное – я», «я – сам»  2) Поведение: «Право на речь - это право на власть. Я командую в разговоре - он подчиняется»  3) Стратегия: доминирование, иерархия  4) Планируемый результат: показать себя, высказаться самому |

Таблица 3 **Стадии, темы и ожидания интервьюера**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Стадии | Темы | Ожидания интервьюера |
| Первое впечатление | Представление и приветствие. Небольшая беседа с целью установления контакта (о погоде, о том как добрался кандидат до организации, о транспорте и т.д.) | Твердое пожатие руки, контакт глазами.  Подходящую внешность, одежду для бизнеса. Легкость в общении. Хорошие манеры, уравновешенность. |
| Изучение данных | Образование. Причина выбора учебных заведений. Легко ли дается Вам учеба. Специальные области интересов. Курсы, которые нравились больше всего и меньше всего. Достижения. Цена образования в рамках карьеры. Данные об успеваемости в институте. Рабочий стаж. Послужной список (основные виды работ). Почему брал на себя обязательства. Уровень ответственности. Обязанности, которые нравились больше всего и меньше всего. Наблюдательность. Отношения с другими людьми.  Активность и интересы. Личный интерес – хобби, культурные мероприятия, спорт. | Интеллектуальные способности. Широта интересов. Желание работать усердно. Соотношение между способностью и достижениями. Разумное использование ресурсов (времени, энергии, денег). Энтузиазм. Способность ладить с другими людьми. Серьезность цели. Позитивное отношение: «могу сделать». Знание окружающего мира. Разнообразие интересов. |
| Цели карьеры | Вид желаемой работы. Сиюминутные цели. Цели на перспективу. Интерес к этой компании. Учитываемые другие компании. Желание дальнейшего образования, обучения. Географические предпочтения, ограничения. Отношение к перемене мест. Факторы здоровья. | Готовность к началу работы. Знание возможностей и альтернатив. Серьезность цели: ориентация на карьеру, а не на работу. Знание организации. Реальный интерес к организации. Рабочий интерес и талант. Шанс организации взять Вас на работу и удержать. |
| Компания | Возможности компании, текущие и будущие проекты. Основные структурные подразделения. Подготовительные программы, льготы на образование и другие льготы. | Вопросы знающего, осведомленного человека. Индикаторы интереса в ответах. Уместный, ненавязчивый интерес к зарплате и льготам. |
| Заключительная часть | Дальнейшие шаги, которые Вам следует предпринять (форма заявления, рекомендации). Дальнейшие шаги, которые предпримет организация. Прощание. | Внимание кандидата на информацию как на знак длительного интереса. |

Таблица 4 **Этапы и правила эффективного слушания**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Название этапа** | **Цель этапа** | **Способы поддержки собеседника** |
| 1. Информационный | Дать собеседнику высказать свою точку зрения | поддакивание, побуждение, невербальная поддержка |
| 2. Уяснение | Убедиться, что вы правильно его поняли | Выяснение, парафраз, отражение чувств |
| 3. Завершающий | Добиться совместного решения | Оценки, продолжение, резюмирование |

1. Баева О.А. Ораторское искусство и деловое общение: Учеб. пособие. - 2-е изд., исправл. - Мн.: Новое знание, 2001. [↑](#footnote-ref-1)
2. Деловая риторика (речевая культура делового общения): Учебное пособие. – Ульяновск: УлГТУ. - 2001. [↑](#footnote-ref-2)
3. Русский язык и культура речи. Учеб. для студ. Вузов/Под ред. В.И.Максимова. - М.: Гардарики. 2000.-153 с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта.–М.:Центр, 1998 г., с.8. [↑](#footnote-ref-4)
5. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Издание 3-е, переработанное и дополненное. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998 г. С. 119 -121. [↑](#footnote-ref-5)
6. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Издание 3-е, переработанное и дополненное. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998 г.С. 120-23. [↑](#footnote-ref-6)