ШКОЛА ПОЛИТИКИ И БИЗНЕСА

# **РЕФЕРАТ**

ТЕМА: Проведение интервью с кандидатом на вакантную должность

**Выполнил**: ПОГОДИН Евгений Павлов

**Специальность:** «Менеджер по персоналу и кадрам».

**Форма обучения**: очная

МОСКВА 2006 год.

Научись слушать, и ты сможешь извлечь пользу даже из тех, кто говорит плохо.

*Плутарх*

Собеседование со вновь принимаемым работником до сих пор имеет решающее значение при приеме на работу. Важно к нему серьезно подготовиться и знать известные методы:

1. Британский метод основан на личной беседе с кандидатом членов кадровой комиссии. Немолодые джентльмены, сидящие вокруг стола из красного дерева, интересуются родословной, традициями семьи и местом, где он получил образование: "Не родственник ли Вы герцога Соммерсетского? Кто из семьи служил в Королевском флоте? Где Вы учились - не в Оксфорде?" Если кандидат успешно отвечает на заданные вопросы, то он быстро принимается.

2. Немецкий метод основан на предварительной подготовке кандидатами значительного числа документов с обязательными письменными рекомендациями известных ученых, руководителей, политиков. Экспертная комиссия из компетентных специалистов анализирует представленные документы с рекомендациями и следит за правильностью их оформления. Кандидаты на вакантные должности проходят целый ряд обязательных строгих процедур, разделенных во времени. Устройство на работу достаточно сложное дело.

3. Американский метод сводится к проверке интеллектуальных способностей, психологическому тестированию с использованием компьютеров и наблюдению за кандидатами в неформальной обстановке. Например, во время уикэнда, презентации, званого обеда. При этом обращается большое внимание на потенциал человека и недостатки его личности, что не всегда подтверждает возможность работы подобранного таким способом менеджера в команде. Однако он позволяет выявить скрываемые недостатки личности, которые могут быть не

4. Китайский метод основан на письменных экзаменах и имеет исторические традиции со времен династии Мин. Кандидаты пишут ряд сочинений и поэм, доказывая знание классики, легкость стиля и слога письма, знание истории. Успешно сдавшие все экзамены, а таких набирается несколько процентов от участвующих в конкурсе, пишут заключительное сочинение на тему текущей политики. Выдержавшие и этот экзамен становятся чиновниками, их служебное положение зависит от полученной отметки.

## Подготовка к собеседованию

Число кандидатов, приглашаемых Вами для собеседования, зависит в определенной степени от того, сколько времени Вы выделили на собеседование. Главная цель - обеспечить отбор наилучших претендентов для включения в окончательный список. Вам нужно решать эту задачу систематически и использовать подготовленный ранее набор "минимальных" и "идеальных" критериев для принятия решения. Если Вы составили некоторую стандартную форму, у Вас будет ряд общих или узкопрофессиональных требований. Получив заявления, Вы, скорее всего, сочтете, что можно исключить кандидатов, не отвечающих даже общим, или минимальным, требованиям. Затем Вам потребуется сосредоточить внимание на ключевых требованиях или важных для данной работы критериях, которые обычно берутся из должностных инструкций или требований к кандидату на должность, и постепенно сужать поле выбора.

Традиционно число кандидатов в окончательном списке равно пяти, но единственным обоснованием этой цифры, по-видимому, является тот факт, что это максимальное число человек, с которыми Вы сможете эффективно провести собеседования в течение рабочего дня с учетом потерь, связанных с транспортом, перерывами между собеседованиями и принятием решений по завершении бесед. Может оказаться, что у Вас не будет даже пяти заявлений, но Вы все же должны рассмотреть их в один день. Если ни один из кандидатов Вам не подошел, Вы можете снова дать объявление или пересмотреть предъявляемые Вами требования к кандидатам.

На стадии подготовки к собеседованию необходимо сделать два коротких утверждения и серьезно прокомментировать каждое из них:

каждый считает, что способен провести собеседование;

каждый считает себя знатоком людей.

Одни лишь собеседования, несмотря на их популярность, являются не надежным способом отбора специалистов. Постарайтесь проводить собеседование при участии хотя бы еще одного помощника в целях принятия более сбалансированного решения, а лучше всего - в составе кадровой комиссии (3-5 человек).

Собеседование преследует две главные цели:

помочь организации оценить кандидатов на соответствие должности;

помочь кандидатам оценить организацию как будущее место работы.

Ваша цель заключается в отборе подходящего человека для работы на основе использования объективных критериев, которые применяются к каждому кандидату взвешенно и справедливо. Отсеянные кандидаты могут и не быть Вашими потенциальными клиентами, тем не менее, они, несомненно, будут рассказывать о Вашей организации и собеседовании. При этом создается возможность представит Вашу организацию в выгодном свете и использовать собеседование в качестве мероприятия по связям с общественностью.

Что Вам нужно для собеседования:

контрольный список кандидатов с критериями и местом для заметок;

комплект бланков для заявлений;

модель рабочего места (должности) или краткие требования к кандидату на должность;

должностные инструкции;

письма-приглашения и другие дополнительные материалы;

план собеседования;

про инструктированные члены кадровой комиссии;

подготовленные заранее для собеседования вопросы;

выделенное время из расчета не менее 30 минут на каждого кандидата; располагающая обстановка (отдельная комната, стулья в коридоре для ожидающих и др.).

*Документация.* После того, как Вы составите окончательный список и убедитесь в потенциальной пригодности каждого из кандидатов, собеседование позволит Вам пополнить уже имеющуюся информацию и выяснить другие факты, которые могут иметь отношение к кандидатам. Контрольный список, используемый Вами и другими опрашивающими, должен отражать "минимальные" и "идеальные" требования к кандидату на должность. Подготовленные вопросы должны подтверждать то, что Вы уже знаете, и дополнять основные пункты контрольного списка. Целесообразно подготовить по экземпляру контрольного списка на каждого кандидата и общий список для сравнения кандидатов.

Перед собеседованием Вы должны определить, кто будет вместе с Вами участвовать в его проведении, и проинформировать помощника (или помощников) относительно критериев оценки, системы баллов и требований к информации. Если возможно, совместно подготовьте общий список вопросов и решите, кто какие вопросы будет задавать. Как минимум, Ваши помощники должны иметь копии всех документов, которыми располагаете Вы, и четкие инструкции, как вести собеседование. Это создает надежную основу для гладкого хода собеседования. Если Вы плохо подготовились к собеседованию и не будет согласованности между опрашивающими, кандидаты обязательно это почувствуют. Собеседование с руководящими работниками или ключевыми сотрудниками должна проводить кадровая комиссия.

*Время.* Необходимо получить от кандидатов подтверждение относительно назначения даты, времени и места проведения собеседования. Вам следует отвести для беседы с каждым кандидатом достаточное время (по крайней мере, 30 минут) и запланировать примерно 5-1О-минутный перерыв для записи и оценок ответов очередного кандидата. Необходимо также предусмотреть перерыв для отдыха опрашивающим. Эффективное собеседование, как правило, требует много сил, поэтому как Вам самим, так и кандидатам важно сохранять способность ясно мыслить. Вы можете попробовать изменить порядок вопросов или рассмотрения различных сторон темы, если сочтете, что процесс становится излишне монотонным. Если обнаружится, что Вы не выдерживаете графика, известите об этом следующего ожидающего кандидата и извинитесь за задержку. Как уже отмечалось, Вам не следует пытаться провести за день более пяти собеседований. В помещении должны быть выставлены копия Вашего графика и инструкции для кандидатов на случай опоздания. И, наконец, позаботьтесь, чтобы Ваш персонал и клиенты знали, что Вы заняты и Вас нельзя отвлекать, а Ваши телефоны были переключены на других сотрудников. Дайте понять, что Вы недоступны, и стойте на этом!

*Обстановка.* Первые впечатления, по-видимому, всегда остаются в памяти независимо от последующих событий, поэтому уделяйте внимание деталям. Позаботьтесь о кандидатах - в конце концов, они же Ваши гости!

Постарайтесь сделать помещение максимально уютным и не проводите собеседований, сидя за письменным столом. Некоторые менеджеры считают такую манеру обычной, однако исследования показали, что физический барьер может порождать и барьер психологический. Это особенно важно, если Вы проводите собеседование совместно с помощниками.

Действия перед собеседованием:

перечислите цели и задачи собеседования;

проинформируйте всех участников о времени и месте проведения собеседования;

подготовьте помещение;

проинструктируйте опрашивающих;

просмотрите должностные инструкции и список критериев;

подготовьте всю необходимую документацию;

позаботьтесь о создании дружеской атмосферы.

*Условия проведения собеседования:* Для успешного проведения собеседования постарайтесь сосредоточиться на нуждах Вашей организации, а не на проблемах самого собеседования и коротко ответьте для себя на следующие вопросы:

Какие профессиональные и личные качества Вы цените в кандидатах?

Для чего Вы оцениваете эти качества?

Какие критерии Вы используете?

Каким должен быть итог собеседования?

Oтветив на эти вопросы, составьте контрольный список вопросов для проведения собеседования по каждой вакансии.

Чтобы обеспечить возможность выполнения предлагаемой работы в соответствии с требуемыми стандартами, как это указано в должностных инструкциях.

Личные качества кандидатов, профессиональный опыт и характерные особенности сопоставляются с критериями, содержащимися в Ваших требованиях к "идеальному" и "минимально приемлемому" кандидату на должность.

Oтобранные кандидаты должны лучше других отвечать "идеальным" или "минимальным" требованиям, Т.е. должны быть выбраны наиболее подходящие люди на эту работу.

### Формулирование вопросов кандидатам

*Открытые вопросы.* Наиболее эффективным способом получения максимума информации о кандидате являются открытые вопросы, вызывающие откровенные и полные ответы. Вопрос называется открытым, если он:

допускает широкий диапазон возможных ответов;

не ориентирует собеседника на определенный ответ;

побуждает высказывать взгляды и мнения;

не содержит предложений и предубеждений;

вызывает собеседника на разговор;

не допускает ответов типа "да" или "нет" или простой констатации факта.

Такие вопросы часто начинаются словами "как", "почему" или "что". Например:

"Как это произошло?"

"Почему Вы решили занять эту должность?"

"Какое значение это имело для Вас?"

*Закрытые вопросы.* В том случае, когда Вам нужен прямой ответ типа "да" или "нeт" или когда Вам нужно установить или подтвердить какой-либо факт или получить определенную информацию, Вы можете задавать вопросы другого характера. Например: «Таким образом, Вы работаете с Вашим теперешним работодателем только три месяца?" или "Сколько человек непосредственно подчиняются Вам на этой работе?"

Но никогда не пытайтесь задавать слишком много вопросов такого рода и тем самым упростить для кандидата прохождение собеседования, поскольку Вы должны действовать более профессионально и использовать дополнительные вопросы после получения ответов типа "да" или "нет".

*Зондирующие вопросы.* Даже задавая открытые вопросы, можно получить неясные или слишком короткие ответы. Зондирующие вопросы ставятся, чтобы получить дополнительную информацию и довести расспросы на какую-либо тему до четких выводов. Например:

Открытый вопрос: "Что Вы можете сказать о Вашей настоящей работе?" Зондирующий вопрос: "К чему это привело?"

Глубокий зондирующий вопрос: "Что еще входит в Ваши текущие обязанности?" Уточняющий вопрос: "Что Вы понимаете под выражением: ответственный за...?"

Сотрудники, проводящие собеседование, должны научиться задавать дополнительные зондирующие вопросы для получения наиболее полной информации. Если этого не делать, кандидаты могут сообщить слишком много деталей об одной стороне вопроса и не затронуть другие его аспекты. Каждый из опрашивающих может либо задать новый вопрос из своего набора, либо вернуться к вопросу, который был задан его коллегой, чтобы получить исчерпывающие ответы.

*Составные и "марафонские" вопросы.* Избегайте составных и "марафонских" вопросов. В составном вопросе объединено несколько вопросов без указания на то, что все части требуют ответа. Кандидаты сбиваются, пытаясь запомнить детали вопроса, или стараются извлечь для себя пользу, отвечая только на выгодную им часть вопроса. Кроме того, маловероятно, что опрашивающий сам запомнит все части своего вопроса, чтобы затем задать соответствующий дополнительный или зондирующий вопрос. Под "марафонским" понимается вопрос, заданный в запутанной, трудно воспринимаемой форме, который требует затрат определенного времени на обдумывание и даже после этого не становится достаточно ясным. Такие вопросы - признак неопытности опрашивающего или его неадекватной подготовки к собеседованию.

*Гипотетические вопросы.* В общем случае очень продуктивно бывает просить кандидата представить как он (или она) будет решать в будущем некоторую задачу или реагировать на новую ситуацию. Это может вылиться в игру на угадывание: какой ответ должен по нравиться опрашивающему. Можно получить ответ "по учебнику" или навеянный воображением опрашиваемого, но не дающий надежной информации о действительно возможном поведении или позиции кандидата. Желательно задавать такие вопросы только в связи с неспецифическими или абстрактными темами, например, по поводу планов продвижения по службе. Если Вы хотите проверить потенциальные деловые качества кандидатов на предлагаемую должность, гораздо лучше спросить об их прошлом опыте для выяснения, как часто они уже сталкивались с подобными ситуациями и что они при этом предпринимали.

*Наводящие вопросы.* Обычная ловушка, в которую иногда попадает большинство опрашивающих, состоит в слишком частом использовании наводящих вопросов в течение одного собеседования. Наводящие вопросы содержат намек на ожидаемый ответ. Они выдают кандидату интерес или желание опрашивающего и просто приведут к соответствующему ответу. Вот примеры наводящих вопросов:

«Вы беретесь за эту работу, поскольку она связана с большой ответственностью?»

«Очень важно, чтобы приходящий к нам сотрудник любил работать с людьми и был частью коллектива. Является ли это проблемой для Вас?"

«Следовательно, Вас повысили в должности за результаты сбыта за прошлый квартал, не так ли?»

Приведенный в таблице бланк собеседования содержит некоторые вопросы, которые могут быть заданы кандидатам. Вы можете дополнить этот список, однако не нужно злоупотреблять большим числом вопросов, т.к. ответы на многие из них есть в первичных документах кандидатов (анкета "Вакансия", резюме, рекомендательное письмо).

Таблица

Бланк собеседования с кандидатом на должность

Ф.И.О.

|  |  |
| --- | --- |
| *Вопросы* | *Ответы* |
| Опишите Вашу трудовую деятельность до на- |  |
| стоящего времени |  |
| Опишите Вашу настоящую работу |  |
| Каковы наилучшие и наихудшие стороны Вашей |  |
| настоящей работы? |  |
| Какие задания Вы считаете легкими и трудными |  |
| в работе, которую Вы выполняете? |  |
| Каковы Ваши сильные и слабые стороны? |  |
| Что Вы считаете Вашими наибольшими дости- |  |
| жениями и неудачами? Почему? |  |
| Какие у Вас отношения с начальником на старой |  |
| работе? |  |
| Какие у Вас отношения с коллегами по старой |  |
| работе? |  |
| Какие качества, по-вашему, должен иметь иде- |  |
| альный начальник? |  |
| ЧТО Вы ищете в новой работе? |  |
| Какая сторона новой работы наиболее важна |  |
| для Вас? |  |
| Каким Вы видите себя через пять-десять лет? |  |
| Что привлекает Вас в новой работе? |  |

*Осмысление сказанного кандидатом.* Искусство вести собеседование заключается не только в том, как задаются вопросы, но и в умении внимательно выслушать кандидата на должность. При этом желательно записывать именно те слова, какие он или она использует в ответах на важные вопросы. Вы можете затем использовать собственные слова кандидата в Ваших дополнительных вопросах. Это один из наиболее продуктивных способов получения от кандидата истинной информации, особенно когда речь идет о трудных темах или чувствах. Однако этот метод часто игнорируется неопытным опрашивающим. Если Вы внимательно выслушали кандидата, Вы можете отобрать и использовать в беседе то, что он сказал, с целью более детального рассмотрения определенной темы. Например:

Ответ кандидата: «Это была довольно трудная работа в первые несколько месяцев, но в целом это были очень успешные два года.»

Ведущий: «Трудная работа?» (вопрошающий взгляд). Или, если этого недостаточно: «Насколько это было трудно?»

Из подобного ответа ведущий может выявить новые стороны, требующие освещения, и так до тех пор, пока конкретная область деятельности или жизни кандидата не будет полностью рассмотрена.

*Умение слушать и наблюдать.* Важно внимательно слушать кандидатов и наблюдать за ними, чтобы получить такую информацию, которую в противном случае опустить. Такая информация может находиться в тоне, позе, выражении лица или жесте, а также - в содержании ответов на вопросы. Обязательно добывайте всю информацию; очень легко замечать только такие факты, которые подтверждают уже составленное Вами мнение, возможно, после знакомства с заявлением или на основании внешности кандидата. Помните, что Вам нужно как можно больше свежей информации для вынесения решения.

#### План собеседования

Планирование собеседования делает менее вероятным принятие преждевременного интуитивного решения на ранних стадиях опроса. Важно, чтобы Вы подготовили общий план проведения собеседования и все опрашивающие были с ним ознакомлены и четко представляли себе темы проводимого опроса. Насколько возможно, определите круг вопросов в рамках общего плана и времени собеседования. Опыт проведения собеседования очень важен, поэтому целесообразно провести репетицию со своими помощниками, чтобы убедиться в готовности к предстоящему собеседованию.

Исследования показывают, что большинство людей принимают свои решения в первые четыре минуты беседы, поэтому планирование собеседования делает менее вероятным Ваше попадание в такую ловушку. Однако первые минуты собеседования действительно очень важны. Следует сделать ясное и сжатое вступление, цели собеседования должны быть четко доведены до сведения кандидата вместе с краткой информацией о форме собеседования, его продолжительности и Т.д. Согласованная повестка дня может значительно способствовать установлению взаимного доверия. Первые минуты следует использовать для создания спокойной атмосферы (для обеих сторон) и налаживания позитивных и конструктивных отношений взаимопонимания, при которых можно вести продуктивную работу. Создание комфортной обстановки также поможет достичь требуемых отношений.

Важно добиться того, чтобы кандидат говорил в течение первых нескольких минут. Это можно сделать, задавая общие вопросы, касающиеся биографии или семейного положения, на которые большинство кандидатов с готовностью ответят, что поможет растопить возможный лед начального недоверия. Избегайте длинной вступительной лекции о Вашем предприятии или о самой работе, поскольку это может позже вызвать льстивые или определенным образом ориентированные ответы. Используя умение задавать вопросы, выслушивать, управлять беседой и подводить итоги, Вы можете провести собеседование в соответствии с планом и обеспечить объективность Вашего подхода к кандидатам. Кроме того, если предлагаемая работа требует определенных наблюдаемых и измеряемых навыков, может быть полезной их практическая демонстрация или проверка как часть процесса отбора. Само по себе собеседование не позволяет проверить наличие профессиональных навыков, таких, как умение печатать на машинке, продавать товары или выполнять определенную ручную работу. Для решения этой задачи был бы более полезен некоторый простой тест. Провести тест на умение работать с клавиатурой достаточно легко, однако можно ограничиться следующими вопросами:

С какой скоростью Вы набираете текст?

Какими инструкциями по компоновке текста и точности набора Вы руководствуетесь?

Как Вы поступите, столкнувшись с незнакомым программным обеспечением или оборудованием?

Подобные вопросы позволят получить такую же информацию, как и при проведении относительно простого теста. Важно точно знать, что Вы хотите проверить, при сомнении стоит предварительно проконсультироваться со специалистами.

Когда все вопросы рассмотрены, важно дать кандидату возможность задать свои собственные вопросы в связи с новой работой. Это также дает Вам ценную информацию о том, какие факторы приоритетны для кандидата. Важно отложить данный разговор на конец собеседования, чтобы информировать претендента о особенностях работы лишь после того, как кандидат ответит на вопросы о своих способностях, прошлых достижениях и опыте. Вы также должны дать ему возможность сообщить дополнительную информацию, которая могла бы быть полезной, но не затрагивалась в основной части собеседования. На заключительном этапе беседы важно достаточно подробно обговорить основные условия будущего сотрудничества.

Когда вопросы исчерпаны, возьмите на себя инициативу закончить собеседование. Установите, как и когда будет принято окончательное решение и когда кандидаты будут извещены об этом. Никогда не принимайте решение сразу.

##### Управление собеседованием

Во время собеседования кандидат ожидает, что ведущий в определенной степени управляет потоком вопросов. Вы должны остерегаться того, что опытный опрашиваемый станет управлять собеседованием вместо Вас. Один из полезных приемов в случае с разговорчивым кандидатом состоит в поведении итогов того, что уже было обсуждено, и в последующем продолжении собеседования. Например:

Ведущий: "Итак, теперь мы в курсе дела. Можете Вы сейчас рассказать мне о...?" Подведение итогов также дает Вам возможность увидеть, как Вы выполняете свой план и какие вопросы еще предстоит задать. Это также позволяет обеим сторонам прийти к соглашению относительно уже рассмотренных вопросов и, если необходимо, вернуться к запланированному ходу собеседования.

Управление процессом путем постепенного увеличения числа прямых, требующих четкого ответа вопросов, также может быть способом активного проведения трудного собеседования и оказаться полезным, если кандидат избегает определенных интересующих Вас тем.

*Стимулирование кандидата больше говорить:*

Смотрите ему в глаза и улыбайтесь в конце вопроса или фразы.

Не перебивайте.

Не допускайте слишком долгих пауз.

Задавайте открытые вопросы.

Немного поговорите о Вашем бизнесе.

*Стимулирование кандидата больше сообщить об определенном вопросе:* Используйте одобрительные возгласы и кивки.

Выскажите противоположную точку зрения.

Демонстрируйте ожидание, если собеседник колеблется.

Не стремитесь слишком быстро прервать паузу.

*Остановка монолога собеседника:*

Соглашайтесь с ним.

Смотрите в сторону.

Выпрямитесь и подайтесь вперед, сделайте движение руками вперед.

*Сохранение нейтральности*. Собеседование с целью отбора кандидатов никогда не должно использоваться как платформа для выражения Ваших взглядов.

Вас должен интересовать только кандидат, и, как бы он не отвечал, Вы должны все время стараться придерживаться нейтральной позиции. Не допускается, чтобы Ваши собственные реакции, оценки или чувства в отношении затрагиваемой темы стали очевидными для кандидата - либо из Ваших слов, либо благодаря другим признакам.

Оцените внешность кандидата, но не позволяйте никаким предубеждениям влиять на Вас как на ведущего собеседование. Качества, не имеющие отношения к делу, такие, как физическая привлекательность, национальность, акцент или манера одеваться, очень легко могут повлиять на Вашу способность получать и интерпретировать более важную информацию о кандидате.

###### Принятие решения по результатам собеседования

Независимо от того, проводите Вы собеседование один или вместе с членами кадровой комиссии, процессы принятия объективного решения будут во многом одинаковы. После каждого собеседования у Вас быловремя сделать записи и заполнить контрольный список. Заранее выбрав критерии и систему баллов, Вы можете теперь составить полный итоговый список и вместе с другими членами группы по проведению собеседования, если таковая была создана, сравнить Ваши оценки с оценками коллег. Вполне возможно, что Вы будете вынуждены поспорить с другими опрашивающими по поводу некоторых принимаемых Вами решений.

Внимательно выслушивайте любое пристрастное суждение или оправдание, постарайтесь быть максимально объективным в Ваших комментариях. Оцените также, смогут ли кандидаты сработаться с Вашим коллективом.

Попробуйте оценить решение с помощью следующей системы баллов:

1 - неприемлем;

2 - минимально приемлем;

3 - способен выполнять работу;

4 - способен работать хорошо;

5 - близок к идеальному сотруднику.

В таблице показано, как данная балльная система оценки кандидатов применяется в практике.

Помните, что любая из перечисленных ниже ошибок в процессе набора кадров может привести к неудачному решению:

плохо сформулированное объявление о вакансии;

плохо составленный бланк заявления о приеме на работу;

неспособность составить адекватный список требований к работе (должностные

инструкции и требования к персоналу);

решение, продиктованное в основном внешними чертами кандидата в ущерб другим требуемым качествам;

отсутствие полной информации для принятия обоснованного решения из-за того, что комиссия больше говорила, чем слушала;

поиск людей, обладающих качествами, подобными Вашим;

принятие человека, не отвечающего некоторым пунктам основных требований;

выбор наилучших из плохой группы вместо пересмотра кампании найма и публикации нового объявления о приеме на работу;

поспешно проведенное собеседование при обстоятельствах, не обеспечивающих должного двустороннего диалога.

Приняв решение, запишите причины отказа другим кандидатам и пошлите им уведомляющие письма как можно раньше. Трудно переоценить важность ведения записей на каждом этапе процесса найма и отбора, включая собеседование. Это полезно в любом случае, но особенно важно в свете современных законов о занятости, непосредственно определяющих отношения между работодателем и работниками. Если какой-либо кандидат на любой стадии процесса отбора заявит о прямой или косвенной дискриминации, Вашей главной защитой будет письменные свидетельства и документы в поддержку Вашего решения как справедливого и обоснованного. Иногда дела в суде по рассмотрению производственных конфликтов возбуждаются через год или более с момента события. Такое дело может быть возбуждено, если с кандидатом было проведено собеседование, но работа предоставлена не была, или он не попал в окончательный список, или не был приглашен на собеседование. Поэтому важно, чтобы Ваши записи содержали детали процесса отбора на основе согласованных требований и причины невключения в окончательный список. Желательно хранить копии всей относящейся к делу документации по крайней мере до того времени, пока у прошедших отбор кандидатов не кончится испытательный срок. Однако следует помнить, что Вашей лучшей защитой являются Ваши справедливые и обоснованные действия.

Таблица

Итоговый список кандидатов с данными для принятия решения по собеседованию

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Требования к кандидатам* | *Фамилии кандидатов* | | |
|  | *Иванов* | *Петров* | *Сидоров* |
| Физические данные | 5 | 4 | 4 |
| Обязательно: здоров, не страдает аллергией, |  |  | Требуется |
| возраст 17-23 года, аккуратен, общителен. |  |  | обследование |
| Желательно: возраст 19-21 год, хорошая дикция. |  |  | здоровья |
| Противопоказано: рост менее 160 см и возраст |  |  |  |
| старше 50 лет |  |  |  |
| Знания и опыт | 3 | 4 | 5 |
| Обязательно: среднее профессиональное обра- | Предметы не | 3нания |  |
| зование. | соответству- | больше ака- |  |
| Желательно: опыт общественной работы в шко- | ют работе | демические, |  |
| ле, опыт работы в сфере услуг. |  | чем практи- |  |
| Противопоказано: отсутствие производственного |  | ческие |  |
| опыта |  |  |  |
| Общее развитие | 5 | 3 | 5 |
| Обязательно: мыслить четко и быстро. |  | Отсутствие |  |
| Желательно: творческая и гибкая личность. |  | идей |  |
| Противопоказано: «неинтеллектуал». |  |  |  |
| Индивидуальные способности | 5 | 2 | 4 |
| Обязательно: умение считать, отзывчивость. | Быстрая | Неуместный | Хороша |
| Желательно: хорошие навыки делового пись- | реакция | юмор | Коммуника- |
| менного и устного общения. |  |  | бельность |
| Противопоказано: грvбость и сарказм |  |  |  |
| Интересы | 5 | 2 | 4 |
| Обязательно: развитие человеческого потенциала |  | Ограничен- |  |
| Желательно: стремление к ответственности и |  | ный круг |  |
| разнообразию, связанным с людьми. |  | интересов |  |
| Противопоказано: стремление к большой зар- |  |  |  |
| плате |  |  |  |
| Свойства характера | 5 | 1 | 3 |
| Обязательно: способность добиться уважения, |  | Агрессивная | Сомнение в |
| стойкость в кризисной ситуации. |  | реакция на | лидерских |
| Желательно: честность и умение ладить с |  | кризис | способностях |
| Людьми. |  |  |  |
| Противопоказано: агрессивность |  |  |  |
| Дополнительные данные | 5 | 4 | 3 |
| Обязательно: способность к переездам без ог- |  |  | Состояние |
| раничений. |  |  | здоровья |
| Желательно: водительские права. |  |  | может |
| Противопоказано: злоупотребления алкоголем |  |  | ограничить |
|  |  |  | переезды |
| Итого | ЗЗ | 20 | 28 |

В практической деятельности при наличии четко составленной модели рабочего места может применяться упрощенная форма итогового листа по результатам собеседования.

Таблица

Оценка кандидатов на должность начальника участка

Дата

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Номер |  | Оценка членов кадровой комиссии | | | | Итого |
| Ф.И.О. | личного |  | по 5-балльной шкале | | |  | бал- |
| кандидатов | дела | Директор | Началь- | Юрискон- | Психо- | Руководитель |  |
|  | (резюме) |  | лов |
|  | предприятия | ник ОК | сульт | лог | подразделений |  |
| Иванов Н. П. | М75 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 20 |
| Николаев Н. С. | М70 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 18 |
| Захаров П. Г. | М65 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 15 |
| Петров Н. Я. | М72 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 13 |
| Горбунов Ф. Г. | М68 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 11 |

Из таблицы видно, что предпочтение кадровой комиссии отдается кандидатуре Иванова Н. П., набравшего 20 баллов.

Советы тем, кто решил получить хорошую работу

1. Искать работу следует всегда (как бы ни была хороша Ваша нынешняя работа, ее можно потерять завтра в силу совершенно независящих от Вас обстоятельств).

2. Если Вас несправедливо уволили, прежде всего постарайтесь избавиться от праведного гнева на то, как далек этот мир от Вашего идеала. Ваш гнев погубит на корню все Ваши усилия по поиску работы, если Вы будете к месту и не к месту твердить о несправедливости.

3. Никто Вам ничего не должен, в том числе и работу, за получение работы нужно бороться.

4. Разница между "везунчиком" и неудачником определяется тем, как они сами ведут свои дела, а не какими-то внешними факторами, вроде кризиса на рынке труда.

5. Если Вы хотите увенчать успехом поиск работы, определите, что следовало бы сделать, чтобы провалить эту затею. Да-да, именно провалить. На первое место поставьте то, что вернее всего приведет к провалу. В соседней колонке разместите действия, противоположные соответствующим позициям Вашего списка. Таким образом, во второй колонке получим список действий, надежно ведущих к успеху.

6. Не рассчитывайте найти в точности такую же работу, какая у Вас была. Будьте готовы к перемене деятельности так, чтобы справиться с новой работой и получать от нее удовлетворение.

7. Чем больше времени Вы потратите на определение того, чем Вы выделяетесь из 10 других людей, которые могли бы выполнять ту же работу, тем выше Ваши шансы.

8. Ни в коем случае не принимайте решение исходя из того, что есть в наличии (что доступно). Со всей настойчивостью стремитесь именно к той работе, которую Вы больше всего хотите.

9. Обращайтесь в организации, где работают не больше 20 служащих. В них открываются до 2/3 всех вакансий. К тому же общаться придется непосредственно с работодателем, а не с отделом кадров.

10. Ищите работу интенсивно: 2/3 ищущих работу тратят на это не более 5 часов в неделю, а

Вы заставьте себя тратить в шесть раз больше времени. Работодателей посещают в среднем 6 раз в месяц, а Вы делайте это по 2 раза ежедневно.

11. Следите за собой все время, будьте опрятны, хорошо одеты, не забывайте о хороших манерах, куда бы Вы ни направились, где бы ни находились. Никогда незнаешь, кто тебя увидит, но любая встреча может самым решительным образом повлиять на получение работы.

12. Личное обращение всегда и везде предпочтительнее письменного.

13. То, как Bы занимаетесь поисками работы, является для большинства работодателей показателем того, как Вы будете работать, получив ее. Поэтому, занимаясь поисками без души, спустя рукава, демонстрируя пренебрежение к этому процессу, Вы сами обрекаете себя на неудачу.

14. Главное, что интересует работодателя: как Вы используете то, что Вы умеете; просто ли Вы без устали крутитесь или действительно решаете задачи, повышая тем самым и эффективность своей деятельности, и эффективность организации в целом.

15. Очень важно продемонстрировать то, что Вы знаете и умеете.

16. Старайтесь произвести самое выигрышное впечатление и понравиться, даже если Вам совершенно очевидно, что в данном месте для Вас нет ничего подходящего. Возможно, если Вы произведете хорошее впечатление, Вам дадут дельный совет или даже порекомендуют другой организации при удобном случае.

17. Проявляйте мягкую настойчивость, напоминая о себе через некоторое время и справляясь, не изменилась ли к лучшему ситуация с приемом на работу.

18. Для встречи с работодателем просите 20 минут и не задерживайте его ни на минуту больше.

19. Во время беседы с работодателем не произносите монологов дольше 2 минут; идеальный расклад: половину времени говорить, а половину - слушать.

20. Если Вы для себя определили, какую работу ищите, объясните это всем вокруг. Чем больше глаз и ушей помогает Вам, тем лучше.

21. Организации стремятся нанимать победителей: преподносите себя как подарок судьбы их фирме. Упаси Вас Бог выглядеть попрошайкой!