**ВЕРБОВКА ПЕРСОНАЛА**

**1. Поиск кандидатов**

Предположим, что в результате оценки и прогноза Вашего персонала вы пришли к выводу о расширении штата сотрудников. Где и как их можно найти?

Если Вы решили заняться замещением вакантной должности. Следующим вашим шагом должна стать разработка списка претендентов. Для этого Вы будете использовать один или несколько вариантов вербовки, описанных ниже.

Некоторые предприниматели используют пирамиду продуктивности вербовки, чтобы определить число необходимых претендентов на определенное количество мест. Рис. 3.1.

50 новые работники

100 получившие предложения (2:1)

150 интервьюируемые кандидаты (3:2)

200 кандидаты приглашенные (4:3)

1200 заинтересовавшиеся люди (6:1)

Пирамида графически показывает отношение числа людей, которых Вы должны заинтересовать этой работой, к требуемому числу новых служащих.

Вербовка - это та область, в которой персонал должен хорошо знать особенности работы, на которую он вербует. Специалист по персоналу, который вербует редко наблюдает за выполнением работы, но он должен иметь по возможности ясную картину того, что из себя представляет эта работа, и всю необходимую информацию он должен получить от Вас, человека. Вовлеченного в процесс производства. Специалист по персоналу мог бы посетить участок работы и посмотреть описание работы вместе с Вами, чтобы убедиться, что работа не изменилась и соответствует тому, что о ней было написано. Вы должны снабдить его дополнительной информацией о навыках и способностях, необходимым новым рабочим.

*А. Внутренние источники кандидатов*. Занятие вакантных постов Вашими же сотрудниками имеет несколько преимуществ. Служащие видят, что при соблюдении всех норм морали и хорошем выполнении работы они могут рассчитывать на повышение. "Внутренние" кандидаты могут быть более реданы целям компании, а вероятность их ухода с фирмы меньше. Скорее всего, продвигать служащих изнутри более безопасно, так как Вы, вероятнее, имеете более объективную оценку навыков этого человека, чем человека, привлеченного со стороны. "Внутренний" кандидат, как правило, требует меньших подготовки и обучения, сем "внешний".

Все же содействие развитию изнутри может вызвать и негативное отношение. Служащие, претендовавшие на посты и не получившие их, могут быть недовольны. Возможно, самым большим препятствием является присвоение более высокого разряда сотрудникам сразу всей группы управления, т.е. просто перемещаются на разряд вне зависимости от статус-кво.

Содействие развитию изнутри будет эффективно, когда используется описание работы, отправляемое по почте. Рис. 3.2.

Рис. 3.2. Отправляемое по почте уведомление об условиях работы.

|  |
| --- |
| № \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  отправлено: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  получено: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  Это работа на полную ставку, доступная для\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  в \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ отделе. Эта работа доступна/недоступна для кандидата со стороны.  размер оплаты  минимальный средний минимальный  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  или жалования  обязанности:  смотрите прилагающееся описание работы  требуемые навыки и способности  (для того, чтобы претендовать на эту должность. Нужно обладать всеми следующими навыками и способностями)   1. демонстрация на прошлой / настоящей работе следующих способностей:  * умение правильно поставить задачу * творческий подход к своим обязанностям * умение работать в коллективе * коммуникабельность * надежность * хорошие организаторские способности * разумный подход к решению проблем * позитивные для работы качества: энтузиазм, конфиденциальность, взаимопомощь, постоянство, преданность   2. дополнительные способности навыки:  (эти способности и навыки могут повысить конкурентоспособность кандидата)  процедура приема претендентов следующая:   1. позвоните по телефону \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ до 15 часов 2. удостоверьтесь, что Ваши резюме и заявление отправлены \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ в срок   заявление буде рассмотрено с учетом Вашей квалификации  отбор будет сделан до\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  на одинаковой основе для всех претендентов. |

Отправление по почте предложений о работе обычно не используется при подборе кандидатов на руководящие посты, так как управляющие часто предпочитают выбрать персонал самолично для поддержания должного уровня управления.

*Б. Реклама как способ поиска кандидатов.* Для того, чтобы объявление о работе принесло результат, Вы должны правильно его разместить. Рис. 3.3. показывает, в каких случаях, какие средства СМИ лучше использовать.

Рис. 3.3. Достоинства и недостатки основных типов средств массовой информации

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| тип средства | достоинства | недостатки | когда используется |
| Газеты | * быстрота публикаций * гибкость размера объявления * сконцентрированность в определенных географических областях * хорошая классификация информации |  часто игнорируются   сильная конкуренция   нет специализации   Вам приходится платить и за тех, кому Ваша информация неинтересна   низкое качество печати |  когда Вы хотите ограничить вербовку определенной областью   когда достаточное количество вакансий в определенной области   когда большинство читают эту газету ради подобной информации |
| радио и  телевидение | * трудно игнорировать * может достичь тех, кто не активно ищет работу через газеты и журналы * ограничено определенной географической областью * гибкость, может рассказать историю более эффектно, чем напечатанные объявления * небольшая конкурентоспособность |  возможны только несложные сообщения   нельзя вернуться к полученной информации вновь   создание и производство коммерческих радиопередач и особенно телевизионных может требовать много денег и времени   нехватка специализированной аудитории   плата за обращение к тем, кому это не нужно. |  в конкурентоспособных ситуациях, когда недостаточное число претендентов читают Ваши напечатанные объявления   когда есть много вакантных мест и достаточно претендентов в определенной географической области   когда необходимо быстрое и широкое воздействие   блиц-кампания может сделать все за две недели или меньше   моно привлекать внимание к напечатанным объявлениям. |
| Журналы | * специализированные журналы охватывают самые заинтересованные категории читателей * гибкость размера объявления * престижное место на первой странице * длительное хранение и вероятность повторного чтения. |  широкий географический охват часто не может принести пользу, если Вам необходимы специалисты в определенных областях   длительный срок публикации |  когда работа специализированная   когда время и география не имеет значения   когда происходит вовлечение в развивающуюся программу. |
| Торговые точки (рекламные материалы на месте вербовки) | * привлекает внимание именно к истории работы, в то время как печатные объявления делают акцент именно на действия. * творческая гибкость |  ограниченная полезность   чтобы получить эту информацию, нужно посетить места возможного проведения вербовки |  эмблемы, знамена, брошюры, аудиовизуальные представления в специальных случаях, ярмарки, презентации, съезды и т.д.   часть программы вербовки непосредственно в офисах или через лиц, часто посещающих организацию. |

*В. Агентства занятости как источник кандидатов*. Существует три основных типа агентств занятости: 1) используемые федеральными, региональными или местными органами управления; 2) связанные с некоммерческими организациями; 3) частные агентства.

Общественные государственные агентства (службы занятости) - главный источник чернорабочих и служащих для чистой работы, но, как показывает опыт, в этих агентствах часто существует неразбериха. Многие безработные встают на учет в эти агентства не для того, чтобы получить работу, а для тог, чтобы получить пособие по безработице.

Частные агентства занятости - основной источник клерков для чистой работы и управляющего персонала. Такие агентства получают плату за каждого работника, которого они устраивают на работу. Размер этой платы обычно урегулирован в соответствии с законом, т организациям выставляется счет, отправляемый по почте. Вне зависимости от того, кто вносит плату. Она главным образом определяется коньюнктурой рынка, хотя в последнее время наиболее часто фирма, а не кандидат платит эту сумму.

Одним из главных преимуществ агентства занятости является проведение предварительной работы. Но у этого преимущества есть и отрицательная сторона. Например. Агентство занятости может пропустить ряд необходимых для Вас вопросов при проведении предварительного собеседования. В результате Вы можете получить не совсем квалифицированного претендента, о чем Вы узнаете только тогда, когда он, приступив к работе, сделает ряд ошибок. Точно так же самые подходящие претенденты могут быть случайно пропущены при выборе подходящих для Вас работников.

Чтобы избежать таких проблем необходимо сделать следующее:

1. Дать агентству точное описание работы. Чем лучше агентство занятости поймет суть работы или особенности рабочего места, которое нужно занять, тем больше вероятность, что будет представлен наиболее подходящий претендент.
2. Определить признаки, по которым агентство должно выбирать претендентов.   
   Заявления претендентов и записи собеседования должны быть проставлены агентством. Вы можете потребовать от агентства проведения любой, на ваш взгляд, необходимой процедуры для отбора кандидатов.
3. Если это возможно, периодически просматривайте данные относительно принятых и отклоненных кандидатов. Это будет служит хорошей проверкой того, насколько качественно обрабатывается и обеспечивается ценная информация и насколько справедлив процесс выбора.
4. Если это возможно, заключите долгосрочный контракт с одним или двумя агентствами. Можно также подобрать специального человека для поддержки связи Вашей фирмы с агентством. Или даже попытаться наладить определенный контакт с работником агентства, чтобы координировать Ваши потребности в пополнении персоналом.

Чтобы выбрать агентство, ответьте на следующие вопросы: какова подготовка штата агентства? Каковы их уровень образования и опыт? Имеют ли они достаточную квалификацию, чтобы понять суть рабочего места, на которое Вы вербуете? И какова репутация этого агентства среди других бюро?

*Г. Вербовщики* (также известные как "охотники за головами") держатся предпринимателями для поиска необходимых им работников. Процент мест, занятых в Вашей фирме с помощью их услуг, может быть очень маленьким. Но эти места являются ключевыми на Вашем предприятии.

Фирмы, поставляющие вербовщиков, могут быть очень полезны. Они имеют большое количество контактов и особенно полезны в контактах с квалифицированными работниками, которые не очень активно занимаются поиском нового рабочего места. Они могут также хранить название вашей фирмы в тайне в процессе поиска. Вербовщики могут сэкономить время, занимаясь рекламой и предварительным отбором, общаясь самостоятельно с сотнями претендентов.

*Д. Наборы из вузов и средних учебных заведений*. Существует две главные проблемы вербовки таким образом. Во-первых, это обычно дорого и требует много времени от людей, занимающихся вербовкой.

Претенденты, которые произвели благоприятное впечатление, приглашаются в офис для беседы с предпринимателем на завод или для посещения участка. Чтобы это посещение было плодотворным, вы можете послать письмо с приглашением и предложить выбрать дату посещения компании. Кто-то должен быть назначен, чтобы встретить претендента и проводить к его будущему начальнику; желательно, чтобы его встретили в аэропорту или в гостинице. Пакет с расписание м работы претендента, а также другой информацией относительно работы должен ожидать претендента в гостинице. Интервью должно быть тщательно спланировано.

*Е. Работники старшего возраста как источник кандидатов*. Гораздо меньшее количество людей в возрасте от 18 до 25 лет составляют сейчас рабочую силу, чем ранее. Это заставило большое количество предпринимателей начать искать альтернативные источники, чтобы восполнить свои потребности в рабочей силе. Для многих предпринимателей это означает, что пожилые люди - это тоже потенциальные работники, которых необходимо поддержать, чтобы им захотелось остаться в компании и после достижения пенсионного возраста. Является ли сохранение старых работников компании полезным для производительности? Ответ ясен - "Да". Например, связанные с возрастом изменения физических и умственных способностей и особенностей характера имеют небольшое влияние на выпуск продукции, кроме тех случаев, когда требуется физическая сила. Тем не менее, творческий и интеллектуальный потенциал не уменьшается с возрастом, количество прогулов с возрастом уменьшается , более старые рабочие бывают более удовлетворены своим рабочим местом и руководством, старые люди могут быть также дополнительно обучены и продолжать эффективно работать.

*Ж. Некоторые другие источники кандидатов*. При поиске достойных кандидатов некоторые предприниматели используют нетрадиционные источники, например. Привлечение домохозяек, которые желают вернуться на работу после длительного сидения дома, или тех, кто вынужден работать из-за материальных затруднений.

Эти рабочие часто стараются избегать полной рабочей недели, некоторые предприниматели не берут их из-за того, что сомневаются в их ответственности. Но все же большинство предпринимателей находит, что такие люди обычно идут на дополнительную работу, потому то нуждаются, и что этим людям вполне можно доверять. Реклама такой работы обычно предназначена преподавателям, розничным торговцам, пожарным и др. Они могут стать хорошими работниками, если Вы сможете обеспечить им гибкий график работы.

Другим нетрадиционным источником может стать, например, использование военных, которых можно привлечь с помощью бывших сослуживцев, теперь работающих у Вас. Эти люди, как правило, имеют очень хорошие навыки. Люди с некоторыми физическими повреждениями также стараются объединиться и работать. Для них существуют реабилитационные центры, связанные с производством.

В любом случае, при планировании персонала и вербовке следует помнить, что Вы получите более квалифицированных претендентов, если имеете больший выбор, так как из большего числа претендентов Вы сможете выбрать самых лучших .Этот процесс обычно начинается с испытания и интервьюирования.

**2. Испытание и отбор персонала**

Эксперты утверждают, что число случаев недобросовестного найма постоянно увеличивается. Нанимающимся необходимо, анализируя характер работы, точно определять, какие требования, не зафиксированные в ее описании, предъявляются к ним при приеме. Но именно невыполнение этого условия послужило причиной многих исков о недобросовестном найме. Поэтому работодателям приходится лавировать, совершенствуя свои отборочные процедуры. С одной стороны, необходимо выявить качества, нужные для эффективной работы, а с другой обеспечивать безопасность в широком смысле слова.

В этом разделе мы коснемся методов исследования кандидатов.

*А. Тестирование*

Для того чтобы какой-либо отборочный тест был полезен, работодатель должен быть уверен, что результат теста коррелируют с выполнением реальной работы. Другими словами, необходимо оценить действенность теста пере его исполнением. Процесс оценки действенности обычно требует проверки производственного психолога и координируется отделом кадров. Задача управляющего в данном случае - дать точное описание работы и предъявляемых к ней требований, чтобы оно было понятно психологу.

Предлагаем основные правила тестирования для Вашей отборочной программы:

1. пользуйтесь тестами в качестве дополнения - не ограничивайте ими отборочную процедуру, применяйте их в комбинации с другими методами - анкетированием и изучением биографии;
2. Оцените действенность тестов в Вашей организации. Этого требует как законодательство, так и практика отбора персонала. Недостаточно удостовериться, что тест оказался действенным в похожих организациях;
3. оцените все существующие в Вашей организации стандарты найма и продвижения работников по службе. Задайте себе вопросы :"Какая часть кандидатов отсекается на каждой стадии отборочного процесса?". "Почему я использую этот стандарт - что он значит в терминах реального поведения на работе?" Помните. что именно Вы принимаете решение о том, что прогноз связан с успешной или неуспешной работой.
4. Ведите записи. Необходимо подробно записывать, почему был принят или не принят на работу каждый кандидат. Комиссию по обеспечению равноправия при приеме на работу запись "недостаточная квалификация" явно не удовлетворит. Укажите как можно объективнее, почему кандидат получил отказ. Помните, что причины отказа могут быть позднее проверены.
5. Незамедлительно начните выполнять программу оценки действенности тестов. Если Вы постоянно не используете тесты или используете не проверенные тесты, оцените их действенность. Лучше всего провести исследования по прогнозной оценке. Предложите тесты кандидатам, проведите найм без учета тестирования и эффективностью их работы.
6. Пользуйтесь услугами специалиста-психолога. Разработка. Оценка действенности и применение отборочных процедур (включая тестирование) обычно требует участия квалифицированного психолога.
7. Очень важны условия тестирования. Проводите тестирование в достаточно уединенных, тихих, светлых и вентилируемых помещениях. Все кандидаты должны тестироваться в одинаковых условиях. Результаты тестирования должны храниться в строгой секретности и предоставляться только лицам, имеющим право на эту информацию, способным понимать и интерпретировать ее.

*Б. Рабочие задания для отбора персонала*

Техническое рабочее задание позволяет оценить, как кандидат реально справляется с некоторыми из основных видов работ. Этот способ имеет несколько достоинств. Задание выполняется на работе, поэтому кандидату труднее подогнать ответы. Оно имеет непосредственное отношение к той работе, на которую Вы нанимаете. Рабочее задание определяет только деловые качества человека, так что шансы быть привлеченным за вмешательство в частную жизнь практически нулевые. Хорошо разработанные задания более действенны, чем тесты, которые только прогнозируют рабочее поведение.

*В. Метод краткосрочного обучения с последующей оценкой*

Суть этого метода - обучение кандидата ряду функций, входящих в работу. Сразу после обучения оценивается его или ее способность выполнять эти задачи. Метод основан на предположении. что человек, продемонстрировавший способности освоить часть работы, сможет эффективно выполнить всю работу. Преимущество этого метода в том, что он содержательно действенен, то есть кандидат проверяется при выполнении реального задания. Он более подходит для невезучих людей, чем простое тестирование на результаты, на которое влияют случайные факторы.

*Г. Исследование биографии и проверка рекомендаций*

Большинство работодателей стараются изучить и проверить информацию, приведенную в биографии, и рекомендации кандидатов. Почти все фирмы проверяют рекомендации, 80% делают это по телефону.

Правильно проведенная оценка биографии может быть очень полезной. Это недорогой и простой способ получения фактической информации о кандидате - текущей и прошлой работе, размере зарплаты, датах поступления и ухода с работы, образования. Есть несколько способов сделать проверку рекомендаций более продуктивной: использовать структурированную форму интервью Рис. 3.4., которая позволяет не пропустить важных вопросов; или воспользоваться рекомендациями, предложенными кандидатом, в качестве источника других отзывов о нем. Вы можете попросить каждого из названных им людей указать человека. Который сообщил бы сведения о деловых качествах данного кандидата. Вы получите более объективные отзывы, так как эти люди не были прямо названы кандидатом.

Рис. 3.4. Форма телефонного или личного интервью.

|  |
| --- |
| Телефонное или личное интервью   бывший работодатель   отзыв  Компания Адрес Телефон  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  Имя контактного Должность лица или звание  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  Я хотел бы проверить некоторые факты, предоставленные г-ном /г-жой, подавшим заявление на работу в нашу компанию.   1. Сроки работы его (ее) в вашей компании с 19 г. по 19 г. 2. В чем заключалась его (ее) работа в начале\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_в конце\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 3. Он (она) утверждает, что на момент ухода его (ее) зарплата была руб. Верно ли это? Да Нет 4. Мнение о нем (ней) начальников \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 5. Мнение о нем(ней) подчиненных\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 6. Поручалась ли ему (ей) работа начальника? Если да, то как он (она) с ней справлялся?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 7. Как он (она) работал?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 8. Общение с окружающими?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 9. Посещаемость?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Пунктуальность?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 10. Причины ухода с работы?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 11. Приняли ли бы Вы его (ее) опять на работу? Если нет, Почему?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 12. Были ли у него (нее) домашние, финансовые или личные проблемы, влиявшие на его (ее) работу? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 13. Пил (а) ли он (а), имел(а) ли вредные привычки?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 14. Сильные стороны характера\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 15. Слабые стороны характера\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
| Заметки: |

*Д. Графология*

Применение графологической экспертизы основано на предположении, что основные черты личности человека проявляются в его почерке. Таким образом. Анализ почерка похож на некоторые проецированные тесты при изучении личности. Однако многие ученые сомневаются с действенности графологической экспертизы.

*Е. Отбор по физическим данным и проверка на использование наркотиков*

С помощью медицинского осмотра можно выявить проблемы, связанные со здоровьем, и снизить вероятность заболеваний и несчастных случаев, а также выявить инфекционные болезни, о которых кандидату может быть неизвестно. Медицинское обследование обычно проводится в медицинском учреждении. Более мелкие предприятия прибегают к услугам практикующих врачей, которые оплачиваются работодателем.

*Ж. Интервью*

Это наиболее распространенный метод отбора. Поскольку позволяет лично оценить кандидата и задавать вопросы в необходимой Вам последовательности. Оно дает возможность судить об инициативности и интеллекте кандидата, а так же следить за особенностями его поведения. Таким образом, собеседование моет стать очень мощными инструментом отбора. Проблемы интервьюирования мы рассматривали ранее потому в данном разделе ограничимся только перечислением основных принципов интервьюирования.

* *Использовать структурированную форму.* При стандартной последовательности вопросов для обсуждения уменьшается вероятность влияния неблагоприятной информации на мнение интервьюера. Такая форма позволяет более точно помнить информацию, полученную в ходе интервью, и гарантирует, что все интервьюеры дают кандидатам одни и те же вопросы.
* *Откладывать принятие решения*. Интервьюеры часто принимают решения до того, как увидят кандидата (на основе его заявления или резюме) или в течение первых минут интервью. Но секрет хорошего интервьюирования состоит в том, чтобы не принимать скоропалительных решений. Время, затраченное на интервью - другой важны фактор. Чем больше времени вы затрачиваете на беседу, тем меньше вероятность принятия ошибочного решения.
* *Концентрироваться на тех чертах кандидата, которые можно наиболее полно раскрыть в процессе интервью*.
* *Заставлять интервьюируемого говорить*. Главная цель интервью состоит в том, чтобы узнать как можно больше о претенденте. Для этого Вы должны заставить человека говорить. Старайтесь не задавать лишком много прямых вопросов. Также старайтесь проявить подчеркнутое внимание к его мнению и чувствам, повторяя последнюю фразу, сказанную им, как вопрос .
* *Обеспечивать равные возможности занятости*. Ваш руководитель может попросить Вас объяснить процедуру отбора и показать вопросы, используемые в интервью. Для этого желательно использовать структурированную форму интервью.

Если Вы следовали плану интервью , то Вы должны суметь определить все сильные и слабые стороны претендента и сделать окончательные выводы о его способностях, знаниях и опыте, мотивации и индивидуальных чертах. Затем сравните ваши выводы с описанием работы и списком необходимых личных качеств, разработанных ранее и примите решение.

Надеемся, что вам удастся выбрать более квалифицированных кандидатов, которые разделяют устремления Вашего предприятия и имеют достаточный потенциал для выполнения работы.

**Список литературы**

1. Агаева С. Менеджмент между индивидуализмом и коллективизмом. - Бизнес, 1993, №3-4, с.5-7.
2. Айзенк Ганс Ю. Проверьте свои способности. Пер. с англ: -С.-Петербург, 1994
3. Анастази А. Психологическое тестирование. -М.: Просвещение, 1984
4. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. -М.: Прогресс, 1985
5. Анкудинов Ю.А. Хозяйственный руководитель: Стиль и методы работы. - М.1998.
6. Ансофф И. Стратегическое управление. -М.: Экономика, 1989
7. Балацкий Е.В., Богомолов Ю.П. Как готовится рабочая смена. -Вестник РАН, 1993, №11, с. 1011-1017
8. Беленький В. От найма и увольнения - к управлению кадрами. - ЭКО, 11984, №9.
9. Беклемышев Е. П. Оценка деловых качеств руководителей и специалистов. -М., 1990
10. Бестужев-Лада Н. Б. Прогнозированное обоснование социальных нововведений. -М.: Наука, 1993
11. Берн а. Джон Смена богов на американском олимпе. - За рубежом, 1993, №36
12. Бизнес и менеджер. - М.: Азимут-Центр, 1992
13. Биззюкова И. В. Кадры: подбор и оценка. -М.: Московский рабочий, 1984
14. Биркенбиль В.Ф. Как добиться успеха в жизни. - М.% Интерэксперт, 1992
15. Бляхман Л. С., Сидоров В. А. Качество работы: роль человеческого фактора. -М., 1990
16. Богомолов Ю., Балацкий Е., Лаврентьева О. Региональные особенности квалифицированных
17. кадров -Экономист, 1993, №5, с. 72-82
18. Борцовский В. Новые аспекты проблемы повышения квалификации руководящих кадров. Российский экономический журнал, 1992, №12, с. 79-82
19. Бокалов А. В., Бойко А. Г. Соционика. Тайна человеческих отношений и биоэнергетика, - Киев: Соборна Украина, 1992
20. Буренин В.А. Анализ современных буржуазных теорий управления капиталистическими фирмами. -М., 1982
21. Богомолов Ю. Комплексный подход к профессиональной подготовке и переподготовке кадров в России. - проблемы теории и практики управления, 1993, №2, с.62-67