Оглавление

[ВВЕДЕНИЕ 2](#_Toc265522939)

[1 ГЛАВА. СУЩНОСТЬ, СОДЕРЖАНИЕ И МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ …..4](#_Toc265522940)

[1.1 ЦЕЛИ СОБЕСЕДОВАНИЯ 4](#_Toc265522941)

[1.2 МЕТОДЫ СОБЕСЕДОВАНИЯ 5](#_Toc265522942)

[1.3 КЛАССИФИКАЦИЯ ВИДОВ СОБЕСЕДОВАНИЯ 6](#_Toc265522943)

[1.4 ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОВЕДЕНИЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ 7](#_Toc265522944)

[1.5 КРИТЕРИИ ОТБОРА КАНДИДАТОВ 9](#_Toc265522945)

[1.6 ОСНОВНЫЕ ОШИБКИ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ СОБЕСЕДОВАНИЯ 10](#_Toc265522953)

[1.7 ПРАВИЛА ПРОВЕДЕНИЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ 12](#_Toc265522954)

[1.8 СПОСОБЫ ПРОВЕДЕНИЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ 14](#_Toc265522955)

[2 ГЛАВА. ПРОВЕДЕНИЕ СОБЕСЕДОВАНИЯ В ООО «ЦКФ ЛИДЕР Н» 16](#_Toc265522956)

[*ЗАКЛЮЧЕНИЕ* 22](#_Toc265522957)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ: 24](#_Toc265522958)

[ПРИЛОЖЕНИЯ 26](#_Toc265522959)

ВВЕДЕНИЕ  
  
 Интервью или собеседование является одним из ключевых элементов в процессе подбора персонала на большинстве предприятий любой сферы деятельности. В современных условиях от качества персонала, подобранного в результате проведенных интервью во многом зависит результативность работы всей организации, поэтому подбор новых работников на вакантные должности — задача ответственная и творческая. Ее решение начинается с разработки комплекса требований к кандидату, включая профессиональные и личностные которые формируются исходя из должностных обязанностей, описания рабочего места и сферы деятельности. Создание эффективной системы поиска, отбора, найма и адаптации персонала предполагает решение одной из важнейших проблем управления персоналом. Целью курсовой работы является изучение и анализ процесса и технологий отбора и оценки кандидатов на вакантные должности организации, способов и методов проведения интервью в организации. Рассмотрение опыта решения задач качественного комплектования кадрами организации на примере службы персонала ООО «ЦКФ Лидер Н», сравнительный анализ существующих и используемых компанией технологий, предложение рекомендаций по оптимизации технологии отбора и найма персонала. Службы управления персоналом, как правило, имеют низкий организационный статус, являются слабыми в профессиональном отношении, а значит система менеджмента в процессе найма, отбора и оценки персонала на многих предприятиях сферы торговли и сферы услуг далека от совершенства и требует постоянного пересмотра и корректировок. Этим и объясняется актуальность темы исследования. В силу этого они не выполняют целый ряд задач оценке кандидатов при приеме на работу. Чтобы построить эффективную систему отбора, важно понять ее место в общей системе управления персоналом организации. Эффективный отбор начинается с точной характеристики работы, для которой подбирается кандидат, с анализа работы сотрудника на конкретной должности. После этого составляется должностная инструкция, на основании которой формулируются требования к кандидатам на вакантную должность. Одним из важных и наиболее распространенным способом привлечения кандидата является использование средств массовой информации и Интернет ресурсов. Но только в ходе собеседования, при непосредственном общении можно познакомиться с кандидатом и его автобиографией поближе, узнать его личные качества, манеры поведения, получить информацию об опыте работы и профессиональном образовании. На основании собранных сведений и поведения претендента интервьюер принимает решение о выборе потенциального сотрудника, именно поэтому от качества интервью зависит насколько будет кандидат соответствовать вакансии.

В последние годы темы, связанные отбором персонала, поиском новых, наиболее эффективных способов и методов, становятся весьма актуальны, поэтому все чаще появляются в заголовках различных периодических и учебных изданий, а так же в Интернет ресурсах. Однако, система менеджмента в процессе найма и отбора персонала на многих предприятиях производства, сферы услуг и торговле, далека от совершенства, поскольку не выполняет целый ряд задач по оценке кандидатов при приеме на работу. И именно эффективное и качественное интервью может помочь решить эти задачи.

# ГЛАВА. СУЩНОСТЬ, СОДЕРЖАНИЕ И МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

## ЦЕЛИ СОБЕСЕДОВАНИЯ

Собеседование является одним из наиболее распространенных во многих организациях методов отбора и оценки персонала. Собеседование является одним из самых трудоемких процессов, требующим обязательной и тщательной подготовки проводящего его сотрудника. Порядок проведения собеседования с соискателем следующий: знакомство, интервьюирование соискателя, далее презентация компании и ответы на вопросы соискателя, а в заключении — формальные договоренности.

Основной целью собеседования является получение информации, которая позволит:

1. оценить, насколько данный кандидат подходит для предполагаемой должности, провести оценку профессиональной пригодности соискателя (его профессиональных знаний и навыков, деловых, индивидуально-психологических и психофизиологических качеств);
2. определить, насколько данный кандидат выделяется из всех заявивших свои кандидатуры на замещение вакантной должности (какие качества и навыки преобладают, а какие, наоборот, нуждаются в дальнейшем развитии; насколько эти качества важны для вакантной должности; возможен ли прием на работу сотрудника с условием дальнейшего роста; будет ли вакантная должность для соискателя возможностью профессионального и личностного роста или он давно «перерос» предполагаемую должность);
3. установить, достоверность предоставляемой кандидатом информации указанной в резюме и со слов кандидата;
4. помочь кандидатам оценить организацию как будущее место работы.

В последнее время все больше внимания уделяется не только определению соответствия кандидата требуемой квалификации, но и выяснению того, насколько новый сотрудник будет соответствовать корпоративной культуре организации, насколько хорошо он впишется в рабочий коллектив и сможет ли он принять действующие в организации принципы и нормы поведения.

## МЕТОДЫ СОБЕСЕДОВАНИЯ

В истории сложились следующие методики проведения собеседования:

1. Британский метод собеседования основан на личной беседе с кандидатом. Интервьюеры интересуются биографией, 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 специалистов, ученых, руководителей, политиков. Экспертная комиссия из компетентных лиц анализирует представленные документы, следит за правильностью их оформления. Кандидаты на вакантные должности проходят целый ряд обязательных строгих процедур, предшествующих непосредственному собеседованию.
3. Американский метод собеседования сводится к проверке интеллектуальных и творческих способностей, психологическому тестированию с использованием компьютеров и наблюдению за кандидатами в неформальной обстановке. Для этого кандидат приглашается на уикенд, презентацию, ланч. При этом обращается большое внимание на потенциал человека и недостатки его личности, что не всегда подтверждает возможность работы подобранного таким способом менеджера в команде. Такой метод позволяет выявить скрываемые недостатки личности, которые могут быть недопустимы для работы в конкретной фирме.
4. Китайский метод основан на предварительных письменных экзаменах и имеет давние исторические традиции. Кандидаты пишут ряд сочинений, доказывая знание классики, грамотность письма, знание истории. Успешно сдавшие все экзамены, а таких набирается несколько процентов от участвующих в конкурсе, пишут заключительное сочинение на тему будущей  работы. Выдержавшие и этот экзамен допускаются к непосредственному собеседованию. В случае приема на работу их служебное положение нередко зависит от полученной на экзаменах отметки. В современной практике кадровой работы обычно наблюдаются различные комбинации вышеназванных методов.

Собеседование кандидата с интервьюером, несмотря на всю его популярность, не является самым надежным способом отбора специалистов. Интервьюер должен проводить собеседование при участии хотя бы одного помощника в целях принятия более объективного решения, а лучше всего — в составе группы (3-5 человек). Групповое собеседование позволяет исключить предвзятую и субъективную оценку кандидата, однако требует тщательной предварительной подготовки, распределение ролей и согласованного поведения интервьюеров.

## КЛАССИФИКАЦИЯ ВИДОВ СОБЕСЕДОВАНИЯ

Существует несколько классификаций собеседований по отбору персонала, наиболее распространенными являются биографические собеседования, ситуационные собеседования и структурированные собеседования.

Биографические собеседования строятся вокруг фактов из жизни кандидата, его прошлого опыта. 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.

Ситуационное собеседование кандидату предлагается решить одну или несколько проблем (практических ситуаций). В качестве таковых часто используются реальные или гипотетические ситуации, связанные с будущей профессиональной деятельностью кандидата. 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.

Структурированное собеседование является наиболее распространенным средством оценки потенциальных кандидатов. Ключевым в определении этого собеседования является слово «структурированное» , что означает наличие у интервьюера подготовленного списка вопросов, составленных таким образом, чтобы протестировать уровень развития у кандидата наиболее важных для данной должности компетенции. Подготовка вопросов требует значительной "домашней работы" от проводящего собеседование руководителя, однако цена отсутствия такой подготовки бывает очень высокой. Если интервьюер не имеет заранее подготовленных вопросов, собеседование чаще всего превращается в некий светский разговор, включающий всевозможные темы: от общих знакомых кандидата и проводящего собеседование руководителя до последних политических новостей. В ходе такого разговора очень сложно оценить профессиональные качества кандидата, в результате в лучшем случае руководитель теряет час своего рабочего времени, в худшем — упускает компетентного кандидата.

Для повышения эффективности собеседований по отбору, многие ведущие организации разрабатывают списки стандартных вопросов, позволяющих оценить степень развития той или иной компетенции. Для определения готовности кандидата управлять организационными изменениями могут быть заданы следующие вопросы: "Опишите ситуацию, в которой Вы столкнулись с сопротивлением со стороны своих подчиненных Вашей идее или нововведению. Как Вы управляли этой ситуацией? Какие были достигнуты результаты? Что бы Вы сделали по-другому с высоты Вашего сегодняшнего опыта?"

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. Как показывает практика ведущих компаний по подбору персонала, подготовка к собеседованию требует не менее 1,5 - 2 часов

## ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОВЕДЕНИЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

Вне зависимости от выбранного интервьюером типа собеседования, оно должно состоять из нескольких основных этапов: предварительной подготовки, "создания атмосферы доверия", обмена информацией (основная часть), заключения, оценки.

Предварительная подготовка очень важна для успешного проведения собеседования. На этом этапе сотрудник организации, собирающийся проводить интервью, должен, прежде всего, детально изучить досье кандидата, те данные о нем, которыми располагает организация. Затем необходимо определить критерии оценки кандидата. Большинство современных организаций имеют для этого стандартные формы критериев оценки. 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. 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 интервьюером и кандидатом. 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. Проводящий собеседование должен сохранять контроль над его ходом и выступать в роли "ведущего". В то же время не следует подавлять инициативу кандидата и полностью лишать его возможности задавать вопросы. Если интервьюер хочет предоставить кандидату возможность рассказать о своих навыках в работе или о себе как о личности, ему следует использовать открытый тип вопросов, как-то: "Как Вы считаете, какими личными качествами должен обладать кандидат на данную вакансию? ", "Какие программные продукты Вы использовали в своей деятельности? ". Если же его интересует только мнение кандидата, а не рассуждения, следует задавать закрытый тип вопросов: "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 интервьюер. Для этого существует несколько специальных методов - 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.

Оценка кандидата должна быть произведена непосредственно после собеседования, в противном случае острота восприятия сотрется, и проводивший собеседование сотрудник может упустить важные детали.

Выбор кандидата и предложение. На основе анализа результатов собеседования руководитель подразделения (с участием специалиста по работе с персоналом) выбирает кандидата, который, по его мнению, наиболее подходит для данной должности. В зависимости от традиций организации, а также важности вакантной должности, может потребоваться собеседование с руководителем или генеральным директором, прежде чем будет принято решение о приеме на работу. Отдел персонала готовит письмо-предложение кандидату, содержащее описание условий его работы - дату начала, название должности, подчиненность, величину заработной платы, режим работы, продолжительность отпуска, предоставляемый организацией пакет социального обеспечения.

Письмо-предложение, подписанное руководителем организации или подразделения, направляется кандидату.

Однако выполнение обязательных в данном случае формальностей совсем не гарантирует положительного ответа кандидата. Большинство предложений приходится преподносить с выгодной стороны. Особенно это справедливо в том случае, когда кандидат был подобран специализированной компанией, имеет другую работу и не помышлял о переходе еще некоторое время назад. Как правило, именно в таком положении находятся кандидаты на наиболее важные для всякой организации руководящие должности. Работа с ними требует специальных навыков и часто также делегируется специализированным организациям. Кандидаты руководствуются различными мотивами при переходе на новую работу: привлекает власть, материальное вознаграждение, возможности новых социальных контактов, место расположения работы. Понять, что движет конкретным кандидатом, является принципиальной задачей работающих с ним специалистов. После того, как ключевой мотив кандидата определен, предложение должно быть построено таким образом, чтобы удовлетворение именно этой потребности выступало на первый план. При этом абсолютно недопустимы преувеличения и тем более неправда. Организация должна бороться за того кандидата, которого она выбрала. В этот процесс должны быть вовлечены все имеющиеся в ее распоряжении силы, включая руководство организации. Настойчивость ни в коей мере не является предосудительной, а прямые контакты с первыми лицами организации, как правило, очень эффективны в процессе "продажи" предложения кандидату.

В последнее время все большее распространение получает практика приема на работу с испытательным сроком, дающая возможность оценить кандидата непосредственно на рабочем месте без принятия на себя обязательств по его постоянному трудоустройству. В период испытательного срока, продолжительность которого зависит от трудового законодательства и традиций компании, кандидат исполняет должностные обязанности в полном объеме, получает вознаграждение, однако может быть уволен по его окончании без каких-либо последствий для организации. В течение испытательного срока руководитель подразделения уделяет особое внимание кандидату и оценивает его с точки зрения потенциала работы в данной должности и организации. Для повышения эффективности испытательного периода руководителю подразделения и кандидату рекомендуется совместно определить цели последнего и оценить их выполнение в конце испытательного периода. Этот метод предоставляет объективную основу для решения, которое принимает в конце испытательного периода руководитель - принять или не принять кандидата на постоянную работу.

## КРИТЕРИИ ОТБОРА КАНДИДАТОВ

При определении критериев отбора должны быть соблюдены следующие требования: валидность, полнота, надежность, необходимость и достаточность критериев.

Полнота критериев. Необходимо учитывать все ключевые характеристики, важные для успешной работы работника в данной должности. Неполнота критериев отбора может привести к тому, что будут отобраны кандидаты, не удовлетворяющие организацию по некоторым важным показателям.

Надежность критериев. Отбор на основании установленных критериев должен обеспечивать точность и устойчивость результатов.

Валидность критериев отбора. Критерии отбора должны соответствовать содержанию работы и требованиям к должности, на которую производится отбор. Низкая валидность критериев отбора может явиться источником ошибок.

Например, требования к кандидату на должность продавца консультанта в организацию, торгующую кровельными материалами, формируются следующими критериям:

## Пол и возраст кандидата (мужской, от 18 до 25 лет)

## Демографические характеристики (место проживания г. Волжский, г. Средняя Ахтуба);

## Образование (среднее техническое, высшее);

## Навыки (знание компьютерных программ: «1С Торговля и склад 7.7. или 8.0, Microsoft Office 2003-2007, знание геометрии на уровне средней школы);

## Опыт (стаж работы в должности продавец консультант или торговый представитель, в сфере торговли строительными материалами);

## Психологические характеристики (не конфликтен, стрессоустойчив, высокий уровень интеллекта);

## Деловые и моральные качества (коммуникабельность, ответственность, инициативность, ориентированность на работу в команде).

## ОСНОВНЫЕ ОШИБКИ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ СОБЕСЕДОВАНИЯ

В процессе проведения собеседования с потенциальным кандидатом многие интервьюеры допускают следующие ошибки:

1. Некоторые интервьюеры считают, что собеседование в большей степени нужно кандидату, посколь­ку от результата разговора зависит, получит кандидат предложение о работе в компании или нет;
2. Переоценка интервьюерами собственных возможнос­тей (интеллектуальных и коммуникативных) становится причиной проведения собеседования в спонтанном стиле («нач­нем разговор, а там посмотрим»);
3. Недооценка собеседова­ния как инструмента кадрового менеджмента также достаточно распрост­раненное явление. Многие руководители и менеджеры по персоналу проводят его «для галочки»: либо в силу того, что так заведено, либо потому, что считают: проверить человека можно только в деле. (Такая логика довольно странная и свидетельствует о бессистемном подходе к управлению персоналом);
4. Слабая психологическая подготовка интервьюера. Нередко поведение интервьюера, пытающегося свести до минимума общение с людьми.
5. В процессе собеседования с потенциальным кандидатом возможно столкновение с ошибками, основанными на специфике человеческого восприятия:

- «эффект ореола» наблюдается, когда оценка претендентов как хороших или плохих ориентируется на какую-то одну характеристику, которая перевешивает все остальные. Тем самым снижается объективность оценки и возможность принять взвешенное решение по всем итогам

- «ошибка контраста» возникает в случае постановки более высокой оценки среднему по всем критериям кандидату, если он проходит собеседование после более слабых. Также эта ошибка имеет место, когда средний кандидат получает низкую оценку, если он идет после нескольких сильных конкурентов. Это искажает общую картину по группе претендентов. Оценка кандидата должна производиться только на основе составленного профиля вакансии.

- «эффект края» – при нескольких встречах в памяти остается только первая и последняя. В таком случае очень важно составить график собеседований так, чтобы у интервьюера хватало времени сразу по окончании очередной встречи делать необходимые пометки о кандидате, а не оставлять занесение важной информации на потом, после всех прошедших встреч.

- «ошибка основной тенденции» имеет место, когда большая часть кандидатов оценивается средним баллом, поэтому невозможно принять решение по результатам оценки. Такой подход не дает возможности отличить хороших кандидатов от средних или плохих. Это происходит чаще всего из-за боязни принять ответственность на себя, ошибиться в выделении кого-то из потока кандидатов.

- присвоение «ярлыков», которое проявляется во влиянии стереотипов, связанных с полом, национальностью, возрастом, семейным положением. Например: человек «в татуировках» – значит проблемы с законом, человек «южной» национальности – значит «несдержан».

- ошибка «снисходительности», когда все участники отбора оцениваются высоко. Это приводит к принятию таких решений, которые потом сказываются на мотивации сотрудников, на их стремлении работать с полной отдачей. Такого рода ошибки характерны для сотрудников отдела кадров, которые, не имея четкого профиля компетенций на вакансию, проводят собеседование, приблизительно представляя обязанности будущего сотрудника. Для них главная цель – заполнить свободную ставку.

- «ошибочный эталон» - при оценке кандидатов сотрудники организации, принимающие участие в собеседовании имеют разные представления об «идеальном работнике». Это затрудняет правильный выбор. К такой ошибке приводит отсутствие четких критериев оценки кандидата, выражающихся в определенных профессиональных качествах,  навыках, рамках поведения. Иначе оценка становится размытой и субъективной.

## ПРАВИЛА ПРОВЕДЕНИЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

Подбор персонала трудоёмкий и важный процесс в управлении персоналом организации. От качества подбора персонала зависит успех и развитие организации, как на рынке строительных материалов, так и на рынке труда Волгоградской области. В связи с этим технология отбора персонала в организации постоянно совершенствуется и требует определенных корректировок со стороны руководителя по персоналу и заместителя директора. Для успешного подбора персонала в организации первостепенное значение имеет определение правил проведения собеседования и критериев оценки кандидатов, на основании которых будут оцениваться кандидаты на вакантную должность.

Для проведения собеседования интервьюер подготавливает:  
- список кандидатов с критериями оценки и местом для заметок;   
- краткие требования к кандидату на должность;   
- должностные инструкции организации;   
- план проведения собеседования;   
- подготовленные заранее для собеседования вопросы;  
- блокнот для записи важных ответов кандидатов;   
- рассчитанный временной ресурс не менее 30 минут на каждого кандидата;   
- подготовленное помещение (отдельная комната)

Перед началом собеседования необходимо сделать помещение максимально уютным, а так же проветрить его, для того чтобы снизить физический барьер с кандидатом неизбежно порождающий и барьер психологический.  Это особенно важно, если интервьюер проводит собеседование совместно с ассистентом. Интервьюер просит соискателя присесть на стул, сам располагается рядом с кандидатом. Такое расположение позволяет хорошо видеть глаза и жесты претендента и создает у последнего ощущение собственной значимости, способствует естественности поведения, стимулирует открытость и искренность при ответах на вопросы.

3.  Первые минуты собеседования используются для создания спокойной и комфортной атмосферы (для обеих сторон), психологического раскрепощения кандидата, налаживания позитивных и конструктивных отношений взаимопонимания, при которых можно вести продуктивную работу. Изначально целесообразно сделать ясное и сжатое вступление, кратко сообщить о форме собеседования, его продолжительности и возможных испытаниях. Согласованный план проведения интервью может значительно поспособствовать установлению психологического контакта.

4. Интервьюеру не стоит информацию об организации или о работе доводить до кандидата сразу, так как это может вызвать льстивые или определенным образом ориентированные ответы. Эту тему лучше отложить на конец собеседования и информировать претендента об особенностях работы лишь после того, как он ответит на вопросы о своих способностях, прошлых достижениях и опыте. Очень важно дать кандидату возможность задавать свои вопросы, это дает ценную информацию о приоритетах и пожеланиях для конкретного человека.

5. График собеседований предусматривает, по крайней мере, 30-35 минутный перерыв перед началом беседы с очередным кандидатом. Это необходимо для ослабления психологических эффектов восприятия, когда впечатление от предыдущего кандидата проецируется на следующего. Так, на фоне откровенно слабого кандидата весьма посредственный специалист может показаться интервьюеру «вполне подходящим» и наоборот. Необходимо также предусмотреть время для записи и оценок ответов кандидата, а также перерыв для отдыха интервьюера. Эффективное собеседование, как правило, требует много сил, поэтому важно сохранять способность ясно мыслить. Количество собеседований, которые интервьюер может эффективно провести в течение рабочего дня — не более пяти.

Процесс подбора персонала состоит из следующих этапов:

1. Заполнение анкеты кандидата
2. Тестирование
3. Диагностическое интервью (собеседование)
4. Проверка рекомендаций предыдущих работодателей
5. Принятие окончательного решения
6. Заполнение анкеты

Кандидаты, пришедшие в офис должны заполнить анкету. В анкету входят общие сведения о кандидате (приложение № 1) Чтобы использовать анкету как метод отбора, интервьюер должен сравнить каждый пункт анкеты с установленными критериями результативного отбора.

# ГЛАВА. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОВЕДЕНИЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ НА ПРИМЕРЕ ООО «ЦКФ ЛИДЕР Н»

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ

Организация ООО «ЦКФ Лидер Н» вышла на рынок строительных материалов в 2003году. Потребности потребителей и принцип «Лучшие материалы для лучших идей» лежат в основе всех нововведений в организации.

Основное направление организации  - оптово- розничная реализация материалов для кровли фасадов. На складе всегда в наличии более 10 000 наименований различных товаров как российских, так и зарубежных производителей для отделки и строительства кровель и фасадов. Торговые филиалы организации расположены в городах: Волгоград, Волжский, Средняя Ахтуба, Краснослободск. ООО «ЦКФ Лидер Н» так же приглашает к сотрудничеству сторонние организации занимающиеся продажей строительных материалов.

Каждый торговый филиал состоит из офиса продаж, где производятся консультации и расчеты с покупателями, дилерами и склада, на котором хранится реализуемая продукция. На рынке строительных материалов для кровли фасадов организация занимает одно из лидирующих мест и является официальным диcтрибьютером ведущих производителей строительных материалов. В каждом торговом филиале работает 14 человек, 4 человека являются работниками офиса продаж, а остальные 10 работниками склада. Общая численность работников ООО «ЦКФ Лидер Н» - 84 человека.

## ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОГСТИ ООО «ЦКФ ЛИДЕР Н»

1. Организационно – экономическая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «ЦКФ Лидер Н» (ООО «ЦКФ Лидер Н» ) как юридическое лицо, ранее товарищество с ограниченной ответственностью «ЦКФ Лидер Н» , зарегистрировано Постановлением Главы администрации г. Волгограда 08.12.2002 г. №1181 с изменениями от 04.06.2004 г. №1208.

ООО «ЦКФ Лидер Н» учреждено в соответствии с ГК РФ, принятым Государственной Думой РФ 21.10.2004 г. и Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.2006 г., а также на основании Решения учредителей.

Юридический адрес ООО «ЦКФ Лидер Н» . Данное предприятие является юридическим лицом с моментом его государственной регистрации, обладает обособленным имуществом, которое арендует у муниципалитета (договор заключен с Комитетом по управлению имуществом г. Волгограда), имеет самостоятельный баланс, расчетный счет, круглую печать, товарный знак и иные реквизиты.

Целью создания ООО «ЦКФ Лидер Н» является более полное насыщение рынка строительными материалами и услугами для удовлетворения потребностей организаций и физических лиц, а также создания дополнительных рабочих мест и получения дополнительной прибыли.

Предметом деятельности предприятия является:

* розничная торговля, строительными материалами, включая металочерепицу, профилированный настил, виниловый сайдинг, мансардные окна, доборные элементы,
* осуществление хозяйственной, коммерческой, торгово-посреднической и торгово-закупочной деятельности,
* производство доборных элементов,
* оказания дополнительных услуг покупателям,
* иные виды деятельности, не запрещенные законом.

Деятельность общества осуществляется в соответствии с законом РФ «О лицензировании».

ООО «ЦКФ Лидер Н» обязано в соответствии с Уставом:

* выполнять обязательства, вытекающие из законодательства РФ и заключенных им договоров,
* заключать трудовые договоры,
* полностью и в срок рассчитываться с работниками предприятия по заработной плате и социальным пособиям,
* осуществлять все виды обязательного страхования,
* своевременно предоставлять декларацию о доходах и бухгалтерскую отчетность,
* уплачивать налоги в соответствии с налоговым законодательством.

Схема управления обществом представлена на рисунке 1

Директор

### Отдел логистики

Руководитель по персоналу

Коммерческий директор

Главный бухгалтер

Торговый и обслуживающий персонал

Рис. 1 Организационная схема управления ООО «ЦКФ Лидер Н»

К оперативным работникам на предприятии относится торговый персонал – это продавцы и кассиры, административно-управленческий персонал – это директор, заместитель директора, главный бухгалтер, руководитель по персоналу, логисты.

Как видно из рис. 2.1 руководство предприятием осуществляет директор организации, который одновременно является основным его учредителем. Директор без доверенности от имени предприятия имеет право представлять его интересы, заключать договоры, выдавать доверенности, утверждать штатное расписание, издавать приказы и указания.

Директору подчиняются: заместитель директора, главный бухгалтер, руководитель по персоналу, логисты, которым в свою очередь, подчиняются, торговый и обслуживающий персонал.

В таблице 1 представлены показатели торгово-экономической деятельности организации за 2008 – 2009 гг.

Из таблицы 1 видно, что в 2009 г. организация значительно улучшила показатели всей деятельности. Так, видно, что товарооборот увеличился на 93%. Валовой доход увеличился почти в 6,5 раз, в связи, с чем уровень валового дохода к товарообороту в 2009 г. составил 67,4%, что на 47,4% больше, чем в предыдущем году.

Более чем в 8 раз увеличилась прибыль от реализации товаров. Уровень рентабельности возрос на 37,6%, составив в 2009 г. 49,2%.

Сумма издержек обращения увеличилась на 86%, положительным моментом является снижение уровня издержек в процентах к обороту на 1,8%.

Внереализационные доходы снизились ровно на половину, одновременно в 3,5 раза возросли внереализационные расходы.

##### Таблица 1

Экономические показатели торгово-хозяйственной деятельности, тыс. руб.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2008 | 2009 | Отклонение | Темп роста, %% |
| Товарооборот, сумма | 335,7 | 646,7 | 311 | 193 |
| Валовой доход, сумма | 67,14 | 435,8 | 368,66 | 649,2 |
| Уровень | 20 | 67,4 | 47,4 | - |
| Издержки обращения, сумма | 176,7 | 328,7 | 152 | 186 |
| Уровень | 52,6 | 50,8 | -1,8 | - |
| Прибыль от реализации товаров, сумма | 39,1 | 318 | 278,9 | 813 |
| Уровень рентабельности | 11,6 | 49,2 | 37,6 | - |
| Внереализационные доходы (прибыль) | 5,8 | 2,9 | -2,9 | 50 |
| Внереализационные расходы | 1,2 | 4,2 | 3,0 | 350 |
| Балансовая прибыль | 43,7 | 316,7 | 273 | 725 |

Исходя из этого, сумма балансовой прибыли в 2009 г. увеличилась на 273 тыс. руб., или более, чем в 7 раз.

2.2. Анализ экономических показателей деятельности предприятия

Основу коммерческой деятельности розничного торгового предприятия на потребительском рынке составляет процесс продажи товаров. Экономическое содержание этого процесса отражает товарооборот, который является одним из основных экономических показателей хозяйственной деятельности предприятия.

Общий объем товарооборота (выручка от реализации товаров) за 2008 – 2009 гг. представлен в таблице 2 , из этой таблицы видно, что сумма товарооборота в 2009 г. составила 646,7 тыс. руб., что на 93% больше, чем в 2008 г.

В организации реализуется 3 группы товаров: кровельные, фасадные, сопутствующие товары, всего на общую сумму в 330 наименований.

В таблице 2 представлен состав и структура реализации по видам товаров.

Из таблицы 2 видно, что наибольший удельный вес в объеме розничного товарооборота организации в 2008-2009 гг. приходится на металочерепицу, её доля, соответственно, составила 61,4% и 67,6%, то есть происходит увеличение в структуре на 6,2%.

##### Таблица 2

Объем и структура розничного товарооборота

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименования | 2008 | | 2009 | | Отклонение | |
| тыс. руб. | удельный вес, % | тыс. руб. | удельный вес, % | тыс.руб. | % |
| Сайдинг виниловый | 19,04 | 5,64 | 47,89 | 7,42 | 28,85 | 1,78 |
| Еврошифер | 5,6 | 1,66 | 21,99 | 3,4 | 16,39 | 1,74 |
| Гидроизоляция | 3,34 | 0,99 | 15,97 | 2,47 | 12,63 | 1,48 |
| Пароизоляция | 1,01 | 0,3 | 4,3 | 0,67 | 3,3 | 0,37 |
| Металочерепица | 207,2 | 61,4 | 437,2 | 67,6 | 230 | 6,2 |
| Водосточные системы | 8,9 | 2,64 | 19,8 | 3,06 | 10,9 | 0,42 |
| Утеплитель | 10,6 | 3,15 | 51,2 | 7,92 | 40,6 | 4,77 |
| Мягкая кровля | 44,9 | 13,3 | 23,3 | 3,6 | -21,6 | -9,7 |
| Доборные элементы | 17,9 | 5,3 | 11,83 | 1,83 | -6,07 | -3,47 |
| Мансардные окна | 19,04 | 5,64 | 13,64 | 2,11 | -5,5 | -3,53 |
| Итого | 337,5 | 100 | 646,7 | 100 | 309,2 | - |

Рост объема реализации наблюдается практически по всем товарам, за исключением мягкой кровли (снижение составило – 9,7%), доборных элементов (объем их реализации снизился на 6,07 тыс. руб., а удельный вес – на 3,7\47%) и мансардных окон (удельный вес их снизился на 3,53%).

# Анализ издержек обращения

Рассмотрим состав и структуру издержек обращения (таб.3).

##### Таблица 3

Состав и структура издержек обращения

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2008 | | 2009 | | Отклонение | | Темп роста, % |
| Тыс. руб. | Уд. вес | Тыс. руб. | Уд. вес | Тыс. руб. | Уд. вес |
| Условно-переменные издержки, всего | 70,8 | 40,1 | 135,1 | 41,1 | 64,3 | 1 | 191 |
| В том числе:  -транспортные расходы | 18,1 | 10,2 | 35,4 | 10,8 | 17,3 | 0,6 | 196 |
| -расходы по хранению и подготовке товаров к продаже | 15,8 | 8,9 | 31,3 | 9,5 | 15,5 | 0,6 | 198 |
| -расходы по оплате труда | 29,1 | 16,5 | 46,6 | 14,2 | 17,5 | -2,3 | 160 |
| -отчисления от ФОТ | 7,8 | 4,4 | 21,8 | 6,6 | 14 | 2,2 | 279 |
| Условно-постоянные издержки, всего: | 105,7 | 59,9 | 193,6 | 58,9 | 87,9 | 28 | 183 |
| В том числе:  -аренда | 34,1 | 19,3 | 68,9 | 21 | 34,8 | 1,7 | 202 |
| -расходы по содержанию и текущему ремонту основных средств | 31,4 | 17,7 | 44,7 | 13,6 | 13,3 | -4,1 | 142 |
| Расходы на рекламу | 40,2 | 22,8 | 80 | 24,3 | 39,8 | 1,5 | 199 |
| Всего | 176,7 | 100 | 328,7 | 100 | 152 | - | 186 |

Из таблицы 2.5 видно, что на протяжении 2008 – 2009 гг. в структуре издержек преобладают условно-постоянные издержки, их величина в 2009 г. составила 193,6 тыс. руб., что на 83% больше, чем в 2008 г.

Условно-переменные издержки также увеличиваются, составив в 2009 г. 135,1 тыс. руб., что на 64,3 тыс. руб. или на 91% больше, чем в 2008 г.

Как в 2008 г., так и в 2009 г. значительной статьей в расходах являются расходы на рекламу, соответственно, 22,8% и 24,3%.

По всем статьям расходов происходит увеличение, причем наибольшими темпами растут отчисления от ФОТ и расходы по аренде (за счет увеличения ставок арендной платы).В общем же издержки обращения возросли на 86%.

# Анализ прибыли и рентабельности.

Анализ прибыли проведем по данным таблицы 4. Из таблицы 4 видно, что показатели, характеризующие прибыльность предприятия, увеличиваются, так, прибыль от реализации товаров увеличивается в 2009 г. на 813%. Но снижается прибыль от неосновной деятельности на 5,9 тыс. руб. или 72%, хотя ранее мы определили, что доходы от неосновной деятельности возросли более чем в 2 раза. Значительно снизились доходы по этой статье расхода, поэтому снижается прибыль. В связи с этим сумма балансовой прибыли возросла на 725%.

Таблица 4

Анализ прибыльности

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2008 | 2009 | Отклонения | Темпы роста, % |
| Товарооборот | 335,7 | 646,7 | 311 | 193 |
| Валовые доходы | 67,14 | 435,8 | 368,66 | 649,2 |
| Уровень валового дохода, % | 20 | 67,4 | 47,4 | 337 |
| Издержки обращения | 167,7 | 328,7 | 152 | 186 |
| Уровень издержек, % | 52,6 | 50,8 | -1,8 | 96,6 |
| НДС, тыс. руб. | 4,2 | 7 | 2,8 | 167 |
| Прибыль от реализации | 39,1 | 318 | 278,9 | 813 |
| Прибыль от неосновной деятельности | 4,6 | -1,3 | 5,9 | 28 |
| Балансовая прибыль | 43,7 | 316,7 | 273 | 725 |
| Налог на прибыль | 16,6 | 120,3 | 103,7 | 725 |
| Чистая прибыль | 27,1 | 196,4 | 169,3 | 725 |
| Фонд накопления (45%) | 12,2 | 88,38 | 76,2 | 724 |
| Фонд потребления (35%) | 9,5 | 68,7 | 59,2 | 723 |
| Резервный фонд (20%) | 5,42 | 39,3 | 33,88 | 725 |

Балансовая прибыль, уменьшилась на величину налога, на прибыль, дает чистую прибыль, которая увеличилась на 725%.

Чистая прибыль распределяется между тремя фондами в следующем процентном соотношении:

* фонд потребления – 35%,
* фонд накопления – 45%,
* резервный фонд – 20%.

На величину прибыли от реализации оказали влияние следующие факторы:

1. рост товарооборота в 2009 г. по сравнению с 2008 г. на 311 тыс. руб. (с 335,7 до 646,7 тыс. руб.) увеличил балансовую прибыль на 152,39 тыс. руб. (311 \* 49 / 100).

2. увеличение среднего уровня валового дохода с 20% до 67,4% способствовало росту прибыли на 174,7 тыс. руб. (368,66 \* 47,4 / 100).

3. рост издержек обращения на 86% привел к снижению прибыли на 11,6 тыс. руб. (646,7 \* (-1,8) / 100 = -11,6). Знак минус в данном случае обусловлен тем, что уменьшение издержек обращения и прибыли находится в обратной зависимости, то есть снижение издержек ведет к росту прибыли, и, наоборот, их рост – к ее уменьшению.

С положительной стороны работу торгового предприятия характеризуют показатели рентабельности. По сравнению с 2008 г. рентабельность продаж возросла более чем в 4 раза (по прибыли от реализации) и на 36% (по балансовой прибыли) – более чем в 3,7 раза и на 22,3% или более чем в 3,8 раза (по чистой прибыли).

Рентабельность затрат, соответственно, возросла на 74,6% (или более чем в 4,4раза).

Прибыль в расчете на кв. м. торговой площади увеличилась на 0,9%, хотя по значениям это относительно небольшие цифры.

На каждого работника в 2009 г. приходится на 14,2% прибыли больше, чем в 2008 г.

Таблица 5

Показатели рентабельности

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2008 | 2009 | Отклонение | Темпы роста |
| Рентабельность продаж, % | 11,6 | 49,2 | 37,6 | 424 |
| Рентабельность затрат, % | 22,1 | 96,7 | 74,6 | 438 |
| Фондорентабельность, % | 0,06 | 0,33 | 0,27 | 550 |
| Прибыль в расчете на один кв. м. торговой площади, тыс. руб. | 0,16 | 1,06 | 0,9 | 663 |
| Прибыль в расчете на одного торгового работника | 1,7 | 15,9 | 14,2 | 935 |

Все это говорит о том, что в 2009 г., деятельность организации была эффективнее, чем в 2008 г.

## Процесс проведения собеседования в ООО «ЦКФ Лидер Н» рекомендации по совершенствованию ….?(ЗАГЛ БУКВАМИ)

Собеседование в ООО «ЦКФ Лидер Н» заключается в очной встрече с кандидатом и представляет собой общение кандидата с руководителем по персоналу. К интервью обычно допускаются 25-30% от общего числа кандидатов, оставшихся после предшествующих этапов отбора по анкетам. Собеседование позволяет оценить широкий набор качеств, необходимых для работы по предлагаемой должности: культурный уровень, ценностные ориентации и мотивацию кандидата, а также деловые качества и навыки. Процесс собеседования включает в себя структурированный и ситуационный тип интервью. Для структурированности данного процесса в компании составлен план проведения собеседования.

План проведения собеседования в ООО «ЦКФ Лидер Н»:

1. Анализ анкеты и резюме кандидата
2. Создание атмосферы доверия
3. Согласование с кандидатом плана интервью
4. Проведение интервью
5. Решение о приеме кандидата на работу
6. Анализ анкеты и резюме кандидата

Форма заполнения анкеты кандидатом позволяет получить информацию о личностных характеристиках кандидата. Затем производится анализ анкеты кандидата и оценка личных качеств и компетенций таких как: пунктуальность, аккуратность, внимательность, конфликтность, заинтересованность в постоянной работе, самооценка, культурный уровень и грамотность. Специально сформированная анкета (приложение №1) и развитый навык их анализа позволяет сократить время работы руководителя по персоналу на этапе первичного отбора кандидатов в 60 раз: с 15 минут первичного собеседования до 30 секунд анализа анкеты кандидата.

1. Создание атмосферы доверия.

В начале собеседования крайне важно снять естественную для данного момента напряженность, дать возможность кандидату расслабиться и продемонстрировать свои качества. Для этого Интервьюер начинает собеседование с вопросов на нейтральную тему: Как вы добрались до нашего офиса?; Как вы себя чувствуете?; Вам не жарко в нашем офисе? предложить кандидату снять верхнюю одежду и присесть за стол переговоров. После того, как контакт между участниками собеседования установлен, можно переходить к следующей части интервью.

1. Согласование с кандидатом плана интервью

Позволяет интервьюеру рационально использовать время на проведение собеседования и осуществлять контроль над его ходом и избегать вопросов со стороны кандидата не относящихся к текущей обсуждаемой теме.

1. Проведение интервью

При проведении собеседования используется смешанный тип проведения собеседования (структурированный и ситуационный) заранее разрабатывается список вопросов, касающихся: трудовой деятельности, личных планов развития в организации, отношений в коллективе, степень мотивации, взаимоотношении с клиентами. Для достижения наилучшего результата вопросы должны быть разнообразны по своей структуре:

Список вопросов, используемый для проведения собеседования на должность продавца консультанта в ООО «ЦКФ Лидер Н»:

1. Расскажите, пожалуйста, о себе.
2. Расскажите об обязанностях на предыдущем месте работы.
3. Расскажите об одном из ваших достижений? Как Вы определили,

что добились в этом успеха?

1. Вы быстро осваиваетесь в новом коллективе? Почему Вы так считаете?
2. Почему Вы выбрали профессию продавец-консультант?
3. Как Вы приняли такое решение?
4. Как Вы думаете, у Вас получится?
5. Вы общительный человек? Почему Вы так считаете?
6. Представьте себе, что Вы собираетесь в отпуск. Как бы Вы хотели,

чтобы он прошел?

1. Что Вам больше всего нравится в работе продавца-консультанта?
2. Как бы Вы определили, кто такой успешный продавец-консультант?
3. Что Вы ждете от работы в нашей компании в должности

продавец-консультант?

1. Как бы Вы определили, кто такой идеальный покупатель?
2. Опишите ваш первый рабочий день.
3. Перед Вами поставлена задача: повысить продажи. Ваши действия?
4. Перед Вами поставлена задача: организовать корпоративный праздник. Ваши действия?
5. Что Вас заинтересовало в нашей компании?

Интервьюер предлагает кандидату решить одну или несколько проблем, таких как продать какие либо товары или материалы, реализуемые на предыдущем месте работы одному из работников офиса. Интервьюер оценивает как сам результат, так и методы, с помощью которых кандидат находит решение. Данная часть собеседования позволяет в большей мере оценить способность кандидата решать определенные типы задач, нежели его аналитические способности в целом.

Предоставляет кандидату информацию о должностных обязанностях, о компании, мотивирует кандидата на выбор данной компании как потенциального работодателя.

Должностные обязанности:

* Реализация материалов для кровли и фасадов;
* Осуществление предупредительного и вежливого обслуживания

покупателей, создание для них необходимых условий для подбора и ознакомления заинтересовавшего их товара,

контроль отсутствия нарушений правил торговли, принятие мер по

обеспечению отсутствия очередей.

* Проведение полной предпродажной подготовки товаров (проверку наименования, количества, комплектности, сортности, цены, соответствия маркировки, распаковку, осмотр внешнего вида).

Информация о компании:

* Компания «Лидер Н» вышла на рынок строительных материалов в 2003году.  
  На сегодняшний день компания занимает одно из лидирующих мест на
* рынке Волгоградской области по продажам строительных материалов для кровли и фасадов. Компания предлагает клиентам большой ассортимент материалов от ведущих производителей для отделки кровли и фасада.

 Условия работы:

-10 000 рублей оклад на период испытательного срока (2 месяца) после окончания испытательного срока 15 000 - 25000 ограничений по сумме заработной платы нет;

-Оформление согласно трудового законодательства Российской Федерации;

-Возможность карьерного роста;

-Периодическое обучение за счёт работодателя;

-Опыт в сфере торговли строительными материалами для кровли и фасада;

1. Решение о приеме кандидата на работу

Решение о приеме кандидата на работу является важным моментом процесса отбора. Решение принимается объективно, и принимаются все необходимые меры, чтобы исключить возможность ошибки. Принятию верного решения помогает отработанная схема анализа результатов, полученных на всех этапах отбора, и четкие принципы, лежащие в основе принятия окончательного решения (Приложение № 4).

Принятию взвешенного и обоснованного решения относительно преимущества одних кандидатов перед другими помогает использование продуманной системы оценки.

Система оценки кандидатов на вакантные должности обладает следующими характеристиками:

• основана на объективной информации и дает объективные оценки кандидатов;

• она стимулирует тех, кто производит отбор к тому, чтобы они обосновывали свой выбор, ориентируясь на согласованную систему критериев;

Отбор кандидатов заканчивается принятием на работу человека наиболее успешно прошедшего все ступени отбора или включением в резерв организации, в крайнем случае, отказом всем кандидатам, если подходящая кандидатура не будет найдена.

Рекомендации по совершенствованию проведения собеседования

В результате проведенного анализа системы проведения собеседования в ООО «ЦКФ Лидер Н» были выявлены следующие недостатки:

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

2. В организации отсутствует тестирование.

3. В качестве критерия отбора не применяется практика работы с рекомендациями с предыдущих мест работы, отсутствие службы безопасности для проверки кандидатов на наличие уголовной ответственности или административных правонарушений.

4. Не достаточное количество структурированных вопросов касающихся опыта работы.

5. При проведении интервью не используется биографический тип собеседования.

В соответствии с вышеперечисленным рекомендуется:

1. Организовать собеседование состоящие из двух этапов (первый этап с руководителем по персоналу, а второй с заместителем директора), благодаря этому повысится объективность оценки кандидатов.
2. Для облегчения принятия решения и сокращение временного ресурса затрачиваемого на проведение собеседования, необходимо ввести тестирование. Тест – это средство, которое измеряет какой-либо показатель человека. Как правило, при тестировании выполнение заданий и ответы на вопросы осуществляются кандидатом письменно, после чего оцениваются и интерпретируются результаты.

Виды рекомендуемых тестов для кандидатов: тесты на проверку интеллекта (приложение № 2), тест на способность сконцентрировать внимание, умение работать с большим объемом информации, эмоциональную устойчивость, при выполнении нестандартных задач (приложение № 3).

1. Для подтверждения полученной информации о кандидате из анкеты и в процессе собеседования: о его навыках, умении работать в коллективе и взаимодействии с руководством, о отсутствии судимости и административных правонарушениях - необходима организация сбора информации в организации о кандидатах путем обращения за рекомендациями на предыдущие места работы и введение в штат руководителя службы безопасности для проверки наличия судимости или её отсутствия, а так же других правонарушениях.
2. Для получения большего количества информации о кандидате необходимо составить дополнительные вопросы открытого типа, касающиеся опыта работы.
3. Проведение биографического собеседования даст 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.

Действующие способы и методы проведения собеседования в ООО «ЦКФ Лидер Н» требуют принятия корректирующих мер, которые позволят значительно повысить эффективность качество подбираемого персонала.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Отбор персонала - это первоначальная задача любой организации. Это первый шаг к созданию предприятия. Прием новых людей на работу является здесь повторяющимся действием и весьма значительным по своим последствиям. Повторяемость этого действия связана с наблюдаемым в учреждениях явлением движения кадров, которое возникает: во-первых, в связи с отсутствием у работника адаптации к условиям труда, а во-вторых, в результате объективных причин (воинская служба, уход на пенсию, продвижение по служебной лестнице и т.д.). И именно по этой причине предприятие вынуждено заполнять вакантные места за счет набора новых людей. Важно отметить, что этот отбор должен быть произведен профессионально.

Для успешного отбора первостепенное значение имеет определение критериев и принципов, на основании которых будет приниматься решение о преимуществах соискателей.

На сегодняшний день не существует одного оптимального метода отбора персонала, поэтому организация должна владеть всем набором приемов и методов для привлечения кандидатов и использовать их в зависимости от конкретной задачи.

При отборе персонала в современных условиях необходимо учитывать личностные психологические характеристики кандидатов с целью повышения эффективности деятельности компании благодаря укреплению ее сплоченности, созданию команды. Ряд компаний уже привлекают для этого профессиональных психологов, которым поручается тестирование персонала.

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

Важная проблема, с которой сталкивается интервьюер, это достоверность и обоснованность методов отбора персонала. Достоверность метода отбора характеризует его неподверженность систематическим ошибкам при измерениях, то есть его состоятельность при различных условиях. Обоснованность – это степень, в которой тест, беседа или оценка качества работы измеряет навыки, опыт и способность выполнять данную работу.

Работа любой организации неизбежно связана с необходимостью комплектования штата. Отбор новых работников не только призван обеспечить режим нормального функционирования, но и закладывает фундамент будущего успеха организации.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Архипова Н.И. Менеджмент (Управление персоналом) / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. – М.: ИНФРА-М, 2003
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебник 2-е издание. - М.: ЮНИТИ, 2005.
3. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 3-е изд.Н. Новгород: НИМБ, 2001.
4. Журавлев П.В., Карташов С.А., Одегов Ю.Г. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджеров. - М.: Экзамен, 2000.
5. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2001.
6. Никитина Н. .Ш., Бурмистрова Е.В. Методика отбора персонала на вакансию на основе нечетких показателей / Н.Ш. Никитина, Е.В. Бурмистрова // Университетское управление - 2004. - №3(31).
7. Поляков В. Хочет ли человек хорошо работать? / В. Поляков // Кадровик. - 2005. - №3.
8. Резапкина Г. Куда движется профотбор? / Г. Резапкина // Служба кадров и персонал. - 2005. - №5.
9. Рубан В.А. Психологическое тестирование при отборе и оценке персонала с использованием программ ґґ1С: Предприятие 8.0ґґ / В.А. Рубан. // Управление персоналом. – 2005. - № 12.
10. Сурков С.А. Обеспечение отбора и найма персонала мгновенно / С.А. Сурков // Управление персоналом. - 2002. - №12.
11. Титкова Н. Поведенческое интервью. / Титкова Н. // Кадровая служба и управление персоналом. - 2007. - №6.
12. Федоров А. У каждого своя диагностика. / А. . Федоров // Кадровик. - 2007. - №5.
13. Фомин В. Поиск персонала мгновенно / В. Фомин // Управление персоналом. - 2002. - №4.
14. Франк Эгон. Отбор персонала в консультационных фирмах / Эгон Франк // Проблемы теории и практики управления. - 2003. - №1.
15. Андреев С.В., Волкова В.К. Поиск персонала. Оформление приема на работу. – М.: Альфа-Пресс, 2002.
16. Владимирова В.В. Правовые аспекты использования кадровых инструментов в процессе отбора персонала. / В.В. Владимирова // Кадры предприятия. - 2006. - №5.
17. Герасимова С. Работодатель знает чего хочет. / С. Герасимова // Советник. - 2005. - №12.
18. Гущина Н. Человек для рабочего места / Н. Гущина // Служба кадров и персонал. - 2005. - №2.
19. Чижов Н.А. Персонал предприятия: технология управления и развития, М.: Издательский центр «Анкил», 2003.
20. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам, М.: Издательская группа «НОРМА-ИНФРА-М», 1998.

# ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение №1

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **АНКЕТА КАНДИДАТА** | | | | | | | |
| **Фамилия, имя, отчество** | | |  | | | | |
| **Дата и место рождения** | | |  | | **Семейное положение** | |  |
| **Национальность** | | |  | | **Вероисповедание** | |  |
| **Дети (их количество, возраст)** | | |  | **Водительские**  **права, категория** |  | **Стаж вождения** |  |
| **Воинская обязанность** | | | **Да Нет** | **Наличие личного а/м** | **Да Нет** | **Способы связи (телефон, факс, e-mail)** | |
| **Адрес фактического проживания** | | | |  | | тел.: | |
|  | | тел.: | |
| **Адрес постоянной прописки** | | | |  | | факс: | |
|  | | e-mail: | |
| **Паспорт** | **Серия** | **№** | | **Кем выдан** | | **Когда выдан** | |

|  |  |
| --- | --- |
| ЖЕЛАЕМАЯ РАБОТА (должность, сфера деятельности) |  |
| Предполагаемая дата выхода на работу |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **Приемлемый график работы:**  С \_\_\_\_\_\_ часов До \_\_\_\_\_\_\_\_ часов  Работа в выходные Да Нет | **Оплата труда:**  На последнем месте работы \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_р.  Желаемая з/п на исп.срок и после ­ \_\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_\_\_р. |

**Образование**: высшее незаконченное высшее среднее специальное среднее

**Базовое образование**:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Дата поступления | Дата окончания | Полное название учебного заведения | Форма обучения | Специальность |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

**Дополнительное образование** (курсы, стажировки и др.):

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Название | Год окончания | Длительность обучения |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
| **Персональный компьютер** (укажите названия программных продуктов, которыми уверенно владеете) | | |
|  | | |

**Приоритеты при выборе работы** (расставить приоритеты от 1 до 12, где 1-самое приоритетное и т.д., цифры не должны повторяться)

|  |  |
| --- | --- |
| Заработная плата |  |
| Хорошие отношения в коллективе |  |
| Социальное обеспечение |  |
| Стабильная заработная плата |  |
| Престиж и статус компании |  |
| Моральное удовлетворение от работы |  |
| Стабильная работа |  |
| Хорошее отношение руководства к подчиненным |  |
| Получение новых знаний, навыков |  |
| Самореализация |  |
| Возможность карьерного роста |  |
| Просто чем-то заниматься, а не сидеть дома |  |

**Иностранные языки**: с помощью таблицы оцените свои знания (5–свободное владение, 0–не знаю языка)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Язык | Английский | Французский | Немецкий | Др. язык\_\_\_\_\_\_ | Др. язык\_\_\_\_\_\_ |
| Разговорный |  |  |  |  |  |
| Чтение |  |  |  |  |  |

|  |
| --- |
| **Имеются ли у Вас деловые/личные контакты в сфере торговли строительными материалами:** \_\_\_\_\_\_  Участвовали ли вы в монтажных работах кровли и фасада? \_\_\_\_\_  Название организации:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Ф.И.О. подрядчика\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  Привлекались ли вы или ваши родственники к административной или уголовной ответственности?\_\_\_\_\_\_\_ |

## Трудовая деятельность

Предыдущие места работы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Название организации | Дата поступления/  увольнения | Должность | Причина увольнения  (по собственному желанию не подходит) |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

**Ваши увлечения, хобби** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Ваши сильные стороны**

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

**Ваши слабые стороны**

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

### Дополнительные сведения

(любая информация, которая, по Вашему мнению, могла бы дать более полное представление о Вас)

|  |
| --- |
|  |
|  |

**Рекомендатели** (необходимо указать Ваших непосредственных руководителей с кем Вы работали или отдел по работе с персоналом)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ФИО | Должность | Название организации | Телефоны |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

**Как Вы узнали о вакансии в нашей Компании?** Из газеты От друзей Интернет

Укажите источник (газету, имя, сайт) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Если у Вас имеются друзья, знакомые, родственники, работающие в нашей Компании, укажите их

ФИО \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Достоверность указанной информации подтверждаю и не возражаю против проверки изложенных данных в соответствии с законодательством РФ.**

**Дата:** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ **Личная подпись** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Приложение № 2

**1. Продавец на рынке продает шапку. Стоит 10 руб. Подходит покупатель, меряет и согласен взять. Но у него есть только 25 руб. Продавец отсылает мальчика с этими 25 руб. к соседке разменять. Мальчик прибегает и отдает 10+10+5 руб. Продавец отдает шапку и сдачу в 15 руб, а 10 руб. оставляет себе. Через некоторое время приходит соседка и говорит, что 25 руб. фальшивые, требует отдать ей деньги. Продавец возвращает ей деньги. На сколько обманули продавца?**

**P.S. Автор задачи - Лев Толстой**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 0 |  | 25 |
|  | 5 |  | 30 |
|  | 10 |  | 35 |
|  | 15 |  | 40 |
|  | 20 |  | 50 |

**2. Вы участвуете в марафоне и обогнали бегуна, бежавшего вторым. Какую позицию вы теперь занимаете?**

* Первую
* Вторую
* Третью
* Последнюю
* Такое не возможно

**3. Есть в США 23 февраля?**

* да
* нет
* только у военных
* только у мужчин, старше 18 лет

**4. Вы участвуете в марафоне и обогнали бегуна, бежавшего последним. Какую позицию вы теперь занимаете?**

* Первую
* Вторую
* Предпоследнюю
* Последнюю
* Такое невозможно

**5.Винни-Пух - это...**

* Поросенок
* Свинья
* Кабан
* Хряк
* Ни одно из вышеперечисленных

**6. От прямоугольного стола отпилили один угол. Сколько углов у стола стало? Примечание: линия отпила прямая и не проходит через углы**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 1 |  | 4 |
|  | 2 |  | 5 |
|  | 3 |  | 6 |

**7.Сколько животных взял Моисей на свой ковчег?**

* по одному каждого вида
* по два каждого вида
* неограниченное количество
* ни одно из вышеперечисленных

**8. На столе лежали три морковки и четыре яблока. Ребенок взял со стола одну морковку. Сколько фруктов осталось на столе?**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 0 |  | 4 |
|  | 1 |  | 5 |
|  | 2 |  | 6 |
|  | 3 |  | 7 |

**9. Расстояние между пунктами А и В 500 км. Из пункта А в пункт В выехал автомобиль со скоростью 100 км./ч. Одновременно навстречу ему из пункта В в пункт А выехал другой автомобиль со скоростью 120 км./ч. Кто из них будет ближе к пункту А, когда они встретятся? P.S. Автомобиль считать материальной точкой.**

* первый автомобиль
* второй автомобиль
* на одинаковом расстоянии
* они не встретятся
* ни одно из вышеперечисленных

**10. Товар сначала подорожал на 10%, а потом подешевел на 10%. Какова его стоимость сейчас?**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 90% |  | 109% |
|  | 99% |  | 110% |
|  | 100% |  | 111% |
|  | 101% |  | Ни одного из више перечисленного |

**11. Сколько раз встречается цифра 4 в числах от 1 до 50?**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 1 |  | 10 |
|  | 4 |  | 14 |
|  | 5 |  | 15 |
|  | 6 |  | Ни одного из вышеперечисленных |

**12. При увеличении скорости на 10 км/ч вероятность аварии возрастает в 5 раз. А во сколько раз возрастает вероятность аварии при увеличении скорости на 20 км/ч?**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 5 |  | 20 |
|  | 10 |  | 25 |
|  | 15 |  | 50 |

**13. Вы проехали на машине две трети пути. В начале пути бензобак машины был полон, а сейчас он заполнен на одну четверть. Хватит ли бензина до конца пути (при аналогичном расходе)?**

* Да
* Нет
* Такое невозможно

**14. Три пятых учащихся в классе - девочки. В этот класс пришло еще 5 девочек и 5 мальчиков. Кого стало больше?**

* девочек
* поровну
* мальчиков
* в зависимости от общего кол-ва учеников в классе
* ни одно из вышеперечисленных

**15. Углекислый газ является основным веществом в некоторых огнетушителях. Каким образом он тушит огонь?**

* сгорает сам
* вступает в реакцию с огнем
* вступает в реакцию с горючим материалом
* вступает в реакцию с кислородом
* препятствует доступу кислорода
* поглощает тепло
* выделяет холод
* ни одно из вышеперечисленных

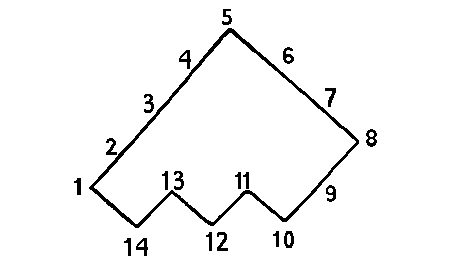
**16. Три из 5 фигур нужно соединить таким образом, чтобы получилась равнобедренная трапеция:**

****

**17. Сила тяжести действует на...**

* яблоко, висящее на яблоне
* падающее яблоко
* упавшее яблоко
* все из вышеперечисленного
* ни одно из вышеперечисленных

**18. Разделите эту геометрическую фигуру прямой линией на две части так, чтобы сложив их вместе можно было бы получить квадрат:**



Ответы:

* 1. 25
  2. Вторую
  3. Да
  4. Такое невозможно
  5. Ни одно из вышеперечисленных
  6. 5
  7. Ни одно из вышеперечисленных
  8. 4
  9. На одинаковом расстоянии
  10. 99%
  11. 15
  12. 25
  13. нет
  14. девочек
  15. зрачок
  16. 1,2,4
  17. все из вышеперечисленного
  18. 1,2,13,14.

Приложение №3

На листе указаны цифры. В течение 4 минут Вы должны выбрать в строчках с 1 по 30 число соответствующее (идентичное) тому, что указано слева черты. На странице 2 бланк ответов. Заполните этот бланк, проставляя правильный ответ в нужной клетке.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1243 |  | 1342 | 1234 | 1324 | 1423 | 1432 | 1243 |
| 7356 |  | 7654 | 7536 | 7356 | 7365 | 7563 | 7635 |
| 8693 |  | 8369 | 8936 | 8639 | 8693 | 8963 | 8396 |
| 5761 |  | 5167 | 5176 | 5671 | 5716 | 5761 | 5617 |
| 2918 |  | 2189 | 2918 | 2819 | 2198 | 2981 | 2891 |
| 4397 |  | 4973 | 4739 | 4937 | 4379 | 4397 | 4793 |
| 3876 |  | 3786 | 3867 | 3678 | 3876 | 3687 | 3768 |
| 5941 |  | 5491 | 5194 | 5419 | 5914 | 5149 | 5941 |
| 8630 |  | 8360 | 8063 | 8630 | 8306 | 8036 | 8603 |
| 7230 |  | 7230 | 7302 | 7320 | 7023 | 7032 | 7203 |
| 4891 |  | 4198 | 4819 | 4981 | 4189 | 4891 | 4918 |
| 2603 |  | 2360 | 2603 | 2036 | 2630 | 2306 | 2063 |
| 3658 |  | 3586 | 3856 | 3865 | 3658 | 3568 | 3685 |
| 7418 |  | 7841 | 7418 | 7814 | 7184 | 7148 | 7481 |
| 9102 |  | 9120 | 9021 | 9012 | 9201 | 9102 | 9210 |
| 5148 |  | 5814 | 5418 | 5148 | 5841 | 5184 | 5481 |
| 3179 |  | 3791 | 3971 | 3197 | 3719 | 3917 | 3179 |
| 6907 |  | 6790 | 6097 | 6709 | 6907 | 6970 | 6079 |
| 5421 |  | 5241 | 5142 | 5421 | 5124 | 5412 | 5214 |
| 7391 |  | 7391 | 7931 | 7913 | 7319 | 7193 | 7139 |
| 2659 |  | 2956 | 2569 | 2695 | 2596 | 2965 | 2659 |
| 4317 |  | 4137 | 4371 | 4713 | 4173 | 4317 | 4731 |
| 6284 |  | 6824 | 6284 | 6842 | 6428 | 6482 | 6248 |
| 3897 |  | 3789 | 3987 | 3879 | 3897 | 3978 | 3798 |
| 4509 |  | 4509 | 4059 | 4950 | 4905 | 4590 | 4095 |
| 3681 |  | 3861 | 3618 | 3681 | 3186 | 3816 | 3168 |
| 2491 |  | 2149 | 2914 | 2194 | 2419 | 2941 | 2491 |
| 6348 |  | 6843 | 6438 | 6384 | 6483 | 6348 | 6834 |
| 5179 |  | 5971 | 5179 | 5917 | 5197 | 5719 | 5791 |
| 6302 |  | 6032 | 6203 | 6302 | 6320 | 6230 | 6023 |

Бланк ответов (вопросы 1-30):

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  | |

БЛАНК ОЦЕНКИ КАНДИДАТА

Ф.И.О. кандидата: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Должность: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дата интервью: «\_\_\_\_\_\_\_\_\_*»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_200\_\_ года*

Установленное время начала интервью \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Фактическое время прихода кандидата (при опоздании указать причину опоздания)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*Оценка*

1. Пол \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
2. Возраст \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
3. Семейное положение \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
4. Названия учебных заведений, где кандидат мог бы получить необходимые для успешного выполнения своих функциональных обязанностей знания. Его желательная  
   специализация и дополнительное образование \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
5. Названия возможных занимаемых кандидатом   должностей.\_\_\_\_\_\_\_
6. Профиль и названия компаний, где кандидат мог бы получить и освоить необходимые для вакансии навыки.
7. Минимальный опыт работы.
8. Список, должностных обязанностей, которые кан­дидат должен был выполнять.
9. Степень владения оргтехникой (ПК, ксерокс, факс, др.), знание программных продуктов.
10. Степень владения иностранным языком\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
11. Профессиональные знания и навыки, необходи­мые кандидату.
12. Наличие автомобиля, водительских прав с указа­нием категории, стажа вождения.
13. Наличие жилья, желательное место проживания.
14. Психологические качества, которые помогут ус­пешно справляться с должностными обязанностями и осво­ить  новые  навыки .
15. Психологические качества, несовместимые с ра­ботой на данной должности
16. Психологические характеристики, позволяющие достичь совместимости с сотрудниками, непосредственно связанными с будущим работником и соответствующие кор­поративной культуре организации.
17. Психологические качества, несовместимые с ра­ботой в данной компании
18. Дополнительные требования.

ВНЕШНИЙ ВИД

1. Неопрятный
2. Небрежность в одежде
3. Опрятный
4. Уделяет особое внимание своему внешнему виду
5. Безупречный

ГОЛОС

1. Резкий, раздражающий
2. Невнятный
3. Приятный
4. Ясный, понятный
5. Экспрессивный, энергичный

ФИЗИЧЕСКОЕ СОСТОЯНИЕ

1. Неприятная, нездоровая внешность
2. Неэнергичный, апатичный
3. Хорошая физическая форма, приятная внешность
4. Бодрый, энергичный
5. Очень энергичный, в отличной форме

ПОВЕДЕНИЕ

1. Нервный
2. Стеснительный
3. Манерный
4. Напряженный
5. Смущенный
6. Спокойный
7. Адекватный
8. Необычайно выдержанный

УВЕРЕННОСТЬ

1. Застенчивый
2. Заносчивый
3. Последовательный, доказательный
4. Достаточно самоуверенный
5. Прямолинейный
6. Демонстрирует уверенность
7. Необычайно самоуверенный

ХОД МЫСЛЕЙ

1. Нелогичный
2. Неопределенный
3. Неясный
4. Распыляется по пустякам
5. Ясно выражается, слова адекватны значениям
6. Убедительный
7. Логичный
8. Необычайная способность в логике мысли

ГИБКОСТЬУМА

1. Тугодум, медленно соображает
2. Равнодушно воспринимает сказанное
3. Внимателен, четко выражает свои мысли
4. Сообразителен, задает адекватные вопросы
5. Необычная острота ума, воспринимает комплекс идей

МОТИВАЦИИ И АМБИЦИИ

1. Вял, не амбициозен
2. Отсутствие интереса к саморазвитию
3. Демонстрирует стремление к саморазвитию
4. Определяет будущие цели, хочет добиться успеха
5. Высокие амбиции, саморазвитие

ОПЫТ РАБОТЫ, ОБРАЗОВАНИЕ

1. Не соответствуют должности
2. Не соответствуют, но полезны
3. Соответствуют
4. Выше требуемого
5. Особоподходящие
6. Продолжает учиться, повышать уровень

ЛИЧНОСТЬ КАНДИДАТА

1. Незрелый, импульсивный
2. Упрямый
3. Разумный, зрелый
4. Кооперативный
5. Ответственный
6. Зрелый, самодостаточный

ОТНОШЕНИЕ К ПРЕЖНЕМУМЕСТУ РАБОТЫ

1. Ярко негативное
2. Демонстрирует недовольство
3. Уклоняется от прямых вопросов
4. Выражает позитивное отношение
5. Демонстрирует позитив, объективно оценивает  «+»  и «-»

ПОВЕДЕНИЕ В ЭКСТРЕМАЛЬНЫХ ОБСТОЯТЕЛЬСТВАХ

1. Выражает крайнюю степень смущения или агрессии
2. Заметно нервничает
3. Не выражает дискомфорта, не стремится продол­жать беседу
4. Демонстрирует спокойное поведение, продолжает диалог
5. Реагирует адекватно, ищет способы продолжения беседы

Принятое решение: «Принять» ( ) «Отказать» ( )

Дата выхода на работу:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2010 г. Филиал:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_