|  |  |
| --- | --- |
| **Gerb-BMSTU_01** | Министерство науки и высшего образования Российской Федерации Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана (национальный исследовательский университет)» (МГТУ им. Н.Э. Баумана) |

ФАКУЛЬТЕТ Радиоэлектроника и лазерная техника

КАФЕДРА Лазерные и оптико-электронные системы

**Реферат по курсу Основы Менеджмента**

***по теме:***

**Проведение собеседований и квалификационные требования при принятии на работу**

Студент: Кобозев В.С.

Преподаватель: Прокудин В.Н.

Группа: РЛ2-101

*2020 г.*

***Содержание***

Введение……………………………………………………………………………………….2

1. Сущность собеседования в целом………………………………………………………….3

1.1 Понятие собеседования, его цели и задачи………………………………………………3

1.2 Правила проведения собеседования………………………………………………………4

2. Процесс проведения собеседования……………………………………………………..…7

2.1 Види и типы собеседования………………………………………………………….……7

2.2 Методики проведения собеседования………………………………………….…………11

2.3 Оценка и принятие окончательного решения………………………………………….…12

Заключение……………………………………………………………………………...………14

Список использованной литературы……………………………………….…………………16

***Введение***

Сегодня большинство руководителей понимают, что успех и процветание организации во многом зависят от ее сотрудников. В условиях жесткой конкурентной борьбы побеждает тот, у кого лучше команда. Именно поэтому руководители уделяют так много внимания вопросам эффективного управления сотрудниками, их мотивации, обучения и развития. Однако без качественного отбора персонала любая работа с человеческими ресурсами обречена на провал.

Ряд современных исследований российского рынка трудовых ресурсов показывает, что около 80% трудящихся, увольняющихся по собственному желанию, принимает такое решение еще в самые первые дни своей службы[1]. Аналогично и то, что большинство руководителей принимают решение о том, что новый сотрудник не тот, кто им нужен, в течение максимум первых двух недель с начала его выхода на работу. Учитывая такую неутешительную статистику и значимость квалификации сотрудников для эффективности деятельности компании, можно судить о высокой актуальности тематики правильной организации и проведения собеседования. Ведь именно на основе информации, полученной в результате интервью, руководители и принимают решение, будет ли кандидат работать в их компании или нет. Соответственно, высокую значимость имеет не сам факт проведения интервью, а его качественная подготовка, правильная формулировка вопросов и полнота и достоверность получаемых в результате собеседования данных. Принимая на работу новых сотрудников, организация располагает обычно лишь документальными данными о нём. В этом случае важное значение приобретает беседа представителей организации с претендентом. Даже работников неуправленческого состава редко принимают на работу хотя бы без одного собеседования. Его лучше всего проводить будущему непосредственному управляющему претендующего на должность работника. Отбор руководителя высокого ранга может потребовать десятков собеседований, занимающих несколько месяцев. Собеседование предназначено для выяснения некоторых деловых качеств кандидата и личного знакомства с ним. Прежде всего, должно быть выяснено знание специалистом того дела, за которое он берётся. Конкретное содержание проверки на знание дела определяется описанием (квалификацией) рабочего места. Проверяется, насколько претендент понимает предстоящую работу (функции, технологии), знает технические средства, которыми ему предстоит пользоваться.

# ***1. Сущность собеседования в целом***

# ***1.1 Понятие собеседования, его цели и задачи***

По своей сущности собеседование - это средство двусторонней коммуникации. Его основной целью является обеспечение обмена информацией таким образом, чтобы выработать соответствующее направление действий на будущее. Собеседование отличается от простого сообщения (в которое оно может неудачно превратиться) двусторонним потоком информации[5]. Префикс "интер" в слове интервью (собеседование) означает "меж". Собеседование возможно не только при приёме на работу, собеседование часто используется как форма экзамена, в том числе квалификационного экзамена при аттестации. Оценочное собеседование - определение лиц с необходимыми способностями и целеустановками, которые могли бы стать хорошими работниками организации. Большинство собеседований преследуют конкретные цели. Собеседования при оценке кадров могут включать такие вопросы, как налаживание и улучшение взаимопонимания между руководителем и его подчиненным, или изменение отношения подчиненного к какой-то конкретной проблеме или аспекту его работы.

Общей целью любого собеседования является выявление фактов, и на этой основе - формулирование соответствующих решений и выработка планов действий, которые обе стороны принимают к исполнению. Концепция двусторонних обязательств является центральной в достижении целей собеседования.

Собеседование преследует две главные цели[4]:

* помочь организации оценить кандидатов на соответствие должности;
* помочь кандидатам оценить организацию, как будущее место работы.

Собеседование является одним из наиболее распространенных методов отбора и оценки персонала. При кажущейся внешней простоте применения оно является одним из самых трудоемких процессов, требующим обязательной подготовки проводящего его сотрудника.

Основная цель собеседования - получение информации, которая позволит:

1. Оценить, насколько данный кандидат подходит для предполагаемой должности (то есть, 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 "шагом вперед" для соискателя или он давно "перерос" предполагаемую должность);
3. Установить, достоверна ли предоставляемая кандидатом информация (имеется в виду только первичная оценка достоверности информации). В последнее время все больше внимания уделяется не только определению соответствия кандидата требуемой квалификации, но и выяснению того, насколько новый человек "впишется" в корпоративную культуру организации, сможет ли он принять действующие в организации принципы и нормы поведения.

Интервьюер должен придерживаться определённых правил, которые помогут ему в грамотном проведении собеседования.

# ***1.2 Правила проведения собеседования***

Для успешного проведения собеседования интервьюеру необходимо иметь в наличии[1]:

* контрольный список кандидатов с критериями и местом для заметок;
* модель (профессиограмму) рабочего места или должности, или краткие требования к кандидату на должность;
* должностные инструкции;
* план собеседования;
* подготовленные заранее для собеседования вопросы;
* комплект бланков для записи ответов претендентов;
* выделенное время из расчета не менее 30 минут на каждого кандидата;
* подготовленное помещение (отдельная комната, стулья в коридоре для ожидающих и др.)

Необходимо сделать помещение максимально уютным, не проводите собеседований, сидя за письменным столом. Некоторые менеджеры по персоналу считают такую манеру вполне подходящей, однако исследования показали, что физический барьер неизбежно порождает и барьер психологический. Это особенно важно, если интервьюер проводит собеседование совместно с помощниками. Опытные интервьюеры просят соискателей садиться на стул (кресло, диван), стоящий сбоку от стола и нередко располагаются рядом с кандидатом. По мнению психологов, это демонстрирует претенденту дружелюбие и уважение со стороны собеседника. Такое расположение позволяет интервьюеру хорошо видеть глаза и жесты претендента и создает у последнего ощущение собственной значимости, свободы и естественности поведения, стимулирует открытость и искренность при ответах на вопросы.

Психологи установили, что как бы долго не длилась беседа, положительное или отрицательное мнение о кандидате у интервьюера обычно складывается в течение первых 3-4 минут разговора[2]. После этого интервьюер задает вопросы в зависимости от сложившегося мнения: при положительном - позволяющие человеку раскрыться с лучшей стороны, при отрицательном - "на засыпку". То есть интервьюер сознательно или неосознанно создает условия, чтобы его первоначальное мнение было подкреплено последующими фактами. Зная об этой психологической ловушке, интервьюер должен всячески ее избегать. Первые минуты собеседования лучше использовать не для получения какой-либо информации от кандидата, а для создания спокойной и комфортной атмосферы (для обеих сторон), психологического раскрепощения кандидата, налаживания позитивных и конструктивных отношений взаимопонимания, при которых можно вести продуктивную работу.

В первые минуты также целесообразно сделать ясное и сжатое вступление; цели собеседования должны быть четко доведены до сведения кандидата вместе с краткой информацией о форме собеседования, его продолжительности и т.д. Согласованная повестка дня может значительно способствовать установлению психологического контакта при собеседовании.

Интервьюеру следует избегать длинной вступительной лекции об организации или о самой работе, поскольку это может вызвать льстивые или определенным образом ориентированные ответы. Эту тему лучше отложить на конец собеседования, чтобы информировать претендента об особенностях работы лишь после того, как кандидат ответит на вопросы о своих способностях, прошлых достижениях и опыте. Конкретную информацию о фирме лучше всего давать в конце собеседования, отвечая на вопросы кандидата. Вообще, очень важно дать кандидату возможность задавать свои вопросы. Это дает ценную информацию о том, какие факторы приоритетны для конкретного человека.

График собеседований должен предусматривать, по крайней мере, 30-минутный перерыв перед началом беседы с очередным кандидатом. Это необходимо для нейтрализации 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.

Далее рассмотрим основные методики проведения собеседований.

# ***2. Процесс проведения собеседования***

# ***2.1 Виды и типы собеседования***

Существует несколько разновидностей собеседований с кандидатами, выбор которых зависит от традиций организации, особенностей кандидата, вакантной должности, индивидуального предпочтения проводящего собеседования сотрудника. Результаты собеседования должны быть зафиксированы документально.Результаты собеседования должны содержать оценку кандидата и предложение - продолжать или прекратить работу с ним. Заключение проводившего собеседование сотрудника передается руководителю подразделения, располагающего вакансией, который и принимает решение о дальнейших действиях в отношении данного кандидата.

Наиболее распространенным видом собеседования является собеседование "один на один", во время которого один представитель организации встречается с одним кандидатом. Однако сегодня используются и другие виды собеседований, во время которых один представитель организации встречается с несколькими кандидатами, несколько представителей организации беседуют с одним кандидатом, несколько представителей организации интервьюируют нескольких кандидатов.

В первом случае интервьюеру предоставляется возможность одновременно (а не заочно) оценить нескольких кандидатов и понаблюдать за ними в условиях стрессовой ситуации, хотя беседовать одновременно с несколькими кандидатами значительно сложнее.

Участие нескольких представителей организации повышает объективность оценки и качество самого собеседования, однако может создать дополнительный стресс для кандидата и увеличивает издержки организации. Присутствие нескольких человек с обеих сторон значительно увеличивает сложность процесса собеседования и требует тщательной подготовки и согласованного поведения интервьюеров.

Умение профессионально и грамотно проводить собеседования - ключ к успеху не только hr-менеджеров и рекрутеров кадровых агентств, но и владельцев собственного бизнеса и сотрудников, занимающих руководящие должности.

С каждым днем инструментарий специалистов по подбору персонала пополняется новыми разработками в области оценки профессиональных и личностных качеств соискателей, а также анализа предыдущего опыта работы. Тем не менее, сегодня можно выделить несколько основных типов собеседований (интервью), которые повседневно используют миллионы работодателей по всему миру.

По функциональности:

1. Отсеивающее собеседование;Отсеивающее интервью, как правило, проводится по телефону. Основная цель данного мероприятий обозначена в самом его названии - отсеять случайных кандидатов, которые явным образом не соответствуют заявленным критериям и ожиданиям работодателя.
2. Отборочное собеседование;Отборочное интервью - это следующий этап взаимодействия специалиста по подбору персонала с кандидатами, прошедшими отсеивающий фильтр. Во время данного вида собеседования оценивается основная масса информации о претендентах на вакантную должность: опыт работы, личностные качества, основные мотивы, зарплатные ожидания, готовность к выходу на работу и т.д. В зависимости от количества соискателей, допущенных к отборочному интервью и числа лиц, принимающих решение о дальнейшем взаимодействии с претендентами, определяется и количество встреч с каждым конкретным человеком. Таким образом, на данном этапе, одному кандидату может быть назначено от одной до нескольких встреч с представителями компании работодателя. Общим итогом отборочного интервью становится выделения нескольких специалистов для финальной (завершающей) стадии подбора персонала.
3. Финальное собеседование.Здесь можно выделить еще два варианта функциональности этого вида собеседования:

* Принятие окончательного решения об утверждении одной наиболее подходящей кандидатуры на замещение открытой вакансии из нескольких финалистов.
* Если финалист оказался один - формальная процедура ввода нового сотрудника в должность.

По структуре проведения:

1. Свободное собеседование; Один из самых распространенных типов интервью. Использоваться данный тип интервью может в виду одной из двух причин: отсутствие навыков оценки персонала у специалиста, отвечающего за подбор или отсутствие необходимости в детальном изучении бизнес биографии кандидата, поскольку критерии отбора минимальны. Так или иначе - по содержанию свободное интервью больше напоминает процесс знакомства одного человека с другим, за тем лишь исключением, что большую часть времени говорит один человек (соискатель). Здесь, основная задача сотрудника компании - определить, хочет ли он работать с кандидатом, сможет ли кандидат вжиться в коллектив и т.д. Иначе говоря, во время свободного собеседования проводится проверка неформальных критериев отбора.
2. Ситуационное собеседование (ситуационное интервью);Методика основана на изучении поведения человека в тех или иных ситуациях (реальные ситуации на предыдущих местах работы, моделируемые ситуации). Полученная от кандидата информация дает возможность прогнозировать его поведение в компании, а, следовательно, определить насколько успешным может оказаться оцениваемый специалист на рассматриваемой должности.
3. Стрессовое собеседование (стрессовое интервью);Один из самых сложных методов проведения собеседования. Для его правильного использования нужно быть высококлассным специалистом в области подбора и мотивации персонала. Суть методики заключается в том, чтобы создать для кандидата стрессовую ситуацию и оценить его поведение и действия в условиях эмоционального раздражения. Сложность проведения такого интервью заключается в умении специалиста по подбору персонала тонко использовать раздражители, а, не, поддавшись азарту, испортить настроение себе и своему собеседнику, лишив себя возможности дальнейшего взаимодействия с соискателем. Из-за неумелого применения этого инструмента работодателями, пользуется дурной славой у кандидатов.
4. Собеседование по компетенциям (интервью по компетенциям);Один из самых распространенных методов проведения собеседования. Его основная задача - сравнение уровня профессиональных навыков и знаний (компетенций) соискателя с заявленными данными, необходимыми для успешного выполнения своих функций в должности, на которую соискатель и претендует. В процессе проведения данного интервью, используется информация с предыдущих мест работы: результаты, достижения, проблемы, полезные уроки, извлеченные из своих промахов с детальным описанием ситуаций и аргументацией своих действий. Здесь же используются различные профессиональные опросники, тесты, задания, кейсы и т.д. Чаще всего, для проведения подобного рода собеседований приглашаются непосредственные руководители подразделений, отделов, служб и т.п. для предметного обсуждения конкретных навыков и знаний.
5. Смешанное собеседование.Данный подход к построению оценочных мероприятий основан на комплексном исследовании профессиональных и личностных данных претендента на вакантную должность и может включать в себя любой (или даже все) из вышеперечисленных методов. К минусам данного вида интервью можно отнести высокую временную ресурсозатратность: требуется большое количество времени для общения с каждым кандидатом, время на обработку полученной в ходе общения информации и интерпретацию результатов.

По формату проведения:

1. Телефонное / видео собеседование;Первый шаг к взаимодействию работодателя с соискателем. На данном этапе выясняется уровень общей заинтересованности соискателя в рассмотрении предлагаемой вакантной должности, отсев неподходящих по формальным признакам кандидатур. Иногда, такое интервью выделяют в самостоятельный инструмент подбора персонала и называют скринингом персонала. Между тем, видео интервью так же может быть формой общения соискателя с работодателей на этапе отбора претендентов в том случае, если речь идет об удаленном (региональном подборе).
2. Индивидуальное собеседование;Интервью, которое проводится с одним единственным конкретным кандидатом. Здесь можно выделить два варианта организации данного мероприятия: интервью с точно обозначенным временем (к примеру: 11.02.2012 г., понедельник, 11: 00) и интервью с условно обозначенным временем (к примеру: 11.02.2012 г., понедельник, с 11: 00 до 18: 00).
3. Массовое собеседование.Интервью, проводимое сотрудником или сотрудниками компании с несколькими соискателями одновременно. Чаще всего используется при массовом подборе персонала на низкоуровневые позиции (низко квалифицированный персонал) для сокращения времени на предварительные контакты с кандидатами и большему охвату.

# ***2.2 Методики проведения собеседования***

При собеседовании оцениваются:

* индивидуальные характеристики кандидата;
* коммуникативные навыки;
* владение устной речью;
* ораторские способности;
* аналитическое мышление;
* умение произвести впечатление.

Исторически сложились следующие методики проведения собеседования[3]:

1. Британский метод собеседования основан на личной беседе с кандидатом членов кадровой комиссии.Интервьюеры интересуются биографией, традициями семьи и местом, где он получил образование. 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, к примеру, 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. Однако 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.

После того как было проведено собеседование, остаётся последнее – принять решение кого из кандидатов необходимо принять на работу или лучше вообще пока не принимать никого из рассмотренных кандидатов.

# ***2.3 Оценка и принятие окончательного решения***

Стадия окончательного решения - это конечный результат, на который вы работали в течение процедуры отбора; кто из кандидатов, заявивших о себе, прошедших собеседование, протестированных и обследованных, будет принят, если вообще такой будет? Результат важен для организации - ее вложения в новичка будут резко возрастать с момента его принятия на работу. Он также важен для других претендентов: все они, вероятно, расстроятся, получив отказ, в каких приятных словах он ни имеет место. У вашего решения есть больше шансов быть хорошим решением, если оно - хорошо информированное.

Итак, сейчас - самое время оглянуться на всю информацию, которую вы получили в течение фазы оценки. Это предполагает следующие шаги:

а) Разработать оценочный листок кандидата, удостоверившись при этом, что охвачены результаты всех стадий отбора.

б) Убедиться, что имеется достаточно информации о каждом из кандидатов для того, чтобы справедливо оценить его оценочном листке.

в) Оценить имеющуюся информацию с учетом сделанных ранее замечаний о предубеждении и ограниченности в тестах и рекомендациях.

г) Заполнить оценочные листки, по одному на каждого кандидата, следя за тем, что критерии, которыми пользовались, - это личностная спецификация, а также решения, которые приняты относительно того, что будет составлять эффективное поведение на работе.

д) Вспомнить, насколько это возможно, реакции претендента и оцените вероятность, что работа и организация интересуют его. Это важно, если необходимо избежать беспокойств, предлагая работу одному кандидату только затем, чтобы обнаружить, что он отвергает ее, сразу или увольняется через несколько недель.

е) Когда разрешены все сомнения, необходимо сообщить конечный результат кандидатам, как удачливым, так и неудачливым. (Если в действительности никто не подошел к определенной в Компании личностной спецификации, будет лучше отвергнуть всех претендентов, заново обдумать работу или свои методы найма или и то и другое и начать снова. Только если разница между тем, что представляют сейчас собой кандидаты, и требованиями спецификации очень мала, будет иметь смысл рассмотреть кого-нибудь, кто не удовлетворяет им в точности.)

# ***Заключение***

Собеседование при приеме на работу имеет решающее значение в процессе подбора кадров. Заключается в отборе подходящего человека для работы на основе объективных критериев, которые применяются к кандидату взвешенно и справедливо. Собеседование преследует две главные цели:

* помочь организации оценить кандидатов на соответствие должности;
* помочь кандидатам оценить организацию как будущее место работы.

Сажать человека не на свое место никогда не считалось хорошей практикой в кадровой работе, и это приводило к неблагоприятным последствиям в деятельности организации, если такая практика повторялась. Однако что такое человек, правильно назначенный на должность? Это человек, который способен и хочет работать, который обладает чувством коллектива я управляем, профессионал, который соответствует имиджу организационной и который совместим с местом, которое занимает она на эволюционной шкале развития. И, конечно, эмоционально зрелая личность, способная на правильные и рациональные суждения, будет необходимостью в вашей организации.

Кадровое собеседование (интервью) является, по-видимому, наиболее универсальным способом оценки персонала, и может быть положено в основу, как его отбора, так и последующей аттестации.

Среда, в которой ведется кадровое интервью, должна совпадать со средой, в которой человек будет работать, чтобы обеспечить его совместимость не с интервьюером, а с будущими коллегами.

Собеседования могут происходить один на один или сразу с группой претендентов; претендента или группу могут интервьюировать одновременно несколько человек. Групповое интервью дает более объективную и справедливую оценку кандидатов, хотя и создает психологически сложные ситуации.

Беседа с глазу на глаз психологически более комфортна, раскованна, так как здесь лучше контролируется ситуация, ее легче организовать, но результаты могут оказаться субъективными, а оценка ошибочной. Например, внешняя привлекательность в значительной мере влияет на положительное мнение собеседующих (стереотип "красивости", в равной мере принадлежащий как мужчинам, так и женщинам). Люди с привлекательными внешними данными чаще считаются более социально желательными. В 70% случаев прием на работу осуществляется именно на основе личной симпатии.

Другими ошибками в интервью являются предъявление неадекватных требований и воздействие иррациональных факторов, например, настроения. Считается, что в ходе подготовки предварительного собеседования необходимо выяснить следующие основные вопросы:

* Какие личные качества кандидата (знания, опыт, установки) требуются для выполнения той или иной работы.
* С помощью, каких вопросов, задаваемых всем без исключения кандидатам, можно извлечь необходимую информацию и сузить до предела круг последних.
* Кто должен быть привлечен в качестве интервьюеров: один человек или несколько, в какой форме проводить собеседование. Если предпочитается групповое интервью, считающееся более надежным, встает вопрос о председателе комиссии. Он представляет кандидатам экспертов, объясняет порядок проведения собеседования, устраняет психологические барьеры и создает необходимую атмосферу, принимает окончательное решение в случае разногласий.

В целом собеседования позволяют оценить интеллект, профессионализм, эрудицию, сообразительность и т.п. И все же по субъективным причинам они - не очень надежный способ отбора кадров, поскольку, как уже говорилось, большинство решений принимается на основе личных симпатий или антипатий, а не объективных критериев, ибо принимают их, как правило, не те, с кем данному кандидату придется впоследствии работать.

# ***Список использованной литературы***

1. Беляев, М.К. Управление персоналом на предприятии: учебное пособие. - Волгоград: ВолгГАСА, 2010.
2. Аверченко, Л.К., Залесов, Г.М., Мокшанцев, Р.И., Николаенко, В.М. Психология управления: Курс лекций. - Новосибирск: НГАЭиУ; М.: ИНФРА-М, 2009.
3. Гончаров, В.В. В поисках совершенства управления. - М., 2013.
4. Десслер, Г. Управление персоналом. - М.: Издательство Бином, 2012.
5. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. - М.: Мастерство, 2012.
6. Егоршин, А.П. Управление персоналом. - Новгород: НИМБ, 2013.

Доклад

***Введение***

Необходимо представлять себе как проходит собеседование, чтобы знать, чего ожидать при приёме на работу, и в будущем суметь правильно поставить своё поведение и сориентироваться при нестандартных ситуациях. Знание основных техник также позволит лучше понимать, что требует работодатель, на что он обращает внимание, как он рассуждает при приёме сотрудника на работу. К тому же, многие люди могут и сами в будущем встать на место работодателя, который проводит собеседование. И, конечно, ему необходимо понимать, как грамотно построить ход собеседования: какие техники нужно применять в конкретной ситуации, какие вопросы задавать будущему сотруднику, как эмоционально настроить человека на правильный лад. Это очень важно, ведь от этого в конечном итоге зависит успех и процветание всей компании и отдела, в котором работает руководитель.

Здесь можно привести пример: известна такая техника – стрессовое собеседование. Здесь очень важно тонко соблюсти баланс, ведь не очень удачный стрессовый «эксперимент» над сотрудником может обернуться испорченным настроением или вовсе потерей всякой заинтересованности в дальнейшем сотрудничестве. Например, можно пролить на человека какой-либо напиток, чтобы проверить его стрессоустойчивость. Также можно использовать более мягкие формы воздействия на человека, задав неудобные вопросы: «Что вы станете делать, если вы сделаете клиенту кофе, а он ему так не понравится, что он плеснет им вам в лицо?», «Почему вас уволили?» или «Снимите очки. Зачем вы их носите, если можете их так просто снять при первой просьбе?». Один человек при резких вопросах замкнется, другой агрессивно начнет реагировать, третий расплачется, четвертый – хлопнет дверью. И лишь немногие «войдут в раж» и будут ловко парировать или останутся идеально спокойными и рассудительными.

Ряд современных исследований российского рынка трудовых ресурсов показывает, что около 80% трудящихся, увольняющихся по собственному желанию, принимает такое решение еще в самые первые дни своей службы[1]. Аналогично и то, что большинство руководителей принимают решение о том, что новый сотрудник не тот, кто им нужен, в течение максимум первых двух недель с начала его выхода на работу.

# ***1. Сущность собеседования в целом***

# ***1.1 Понятие собеседования, его цели и задачи***

По своей сущности собеседование - это средство двусторонней коммуникации. Его основной целью является обеспечение обмена информацией таким образом, чтобы выработать соответствующее направление действий на будущее. Собеседование отличается от простого сообщения (в которое оно может неудачно превратиться) двусторонним потоком информации[5].

Собеседование преследует две главные цели[4]:

* помочь организации оценить кандидатов на соответствие должности;
* помочь кандидатам оценить организацию, как будущее место работы.

Основная цель собеседования - получение информации, которая позволит:

1. Оценить, насколько данный кандидат подходит для предполагаемой должности (то есть, 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.
3. Установить, достоверна ли предоставляемая кандидатом информация.

Интервьюер должен придерживаться определённых правил, которые помогут ему в грамотном проведении собеседования.

# ***1.2 Правила проведения собеседования***

Для успешного проведения собеседования интервьюеру необходимо иметь в наличии[1]:

* контрольный список кандидатов с критериями и местом для заметок;
* модель (профессиограмму) рабочего места или должности, или краткие требования к кандидату на должность;
* должностные инструкции;
* план собеседования;
* подготовленные заранее для собеседования вопросы;
* комплект бланков для записи ответов претендентов;
* выделенное время из расчета не менее 30 минут на каждого кандидата;
* подготовленное помещение (отдельная комната, стулья в коридоре для ожидающих и др.)

Психологи установили, что как бы долго не длилась беседа, положительное или отрицательное мнение о кандидате у интервьюера обычно складывается в течение первых 3-4 минут разговора[2]. После этого интервьюер задает вопросы в зависимости от сложившегося мнения: при положительном - позволяющие человеку раскрыться с лучшей стороны, при отрицательном - "на засыпку".

График собеседований должен предусматривать, по крайней мере, 30-минутный перерыв перед началом беседы с очередным кандидатом. Это необходимо для нейтрализации психологических эффектов восприятия.

# ***2. Процесс проведения собеседования***

# ***2.1 Виды и типы собеседования***

Наиболее распространенным видом собеседования является собеседование "один на один".

Тем не менее, сегодня можно выделить несколько основных типов собеседований (интервью), которые повседневно используют миллионы работодателей по всему миру.

По структуре проведения:

1. Свободное собеседование;
2. Ситуационное собеседование (ситуационное интервью);
3. Стрессовое собеседование (стрессовое интервью);
4. Собеседование по компетенциям (интервью по компетенциям);
5. Смешанное собеседование.

# ***2.2 Методики проведения собеседования***

При собеседовании оцениваются:

* индивидуальные характеристики кандидата;
* коммуникативные навыки;
* владение устной речью;
* ораторские способности;
* аналитическое мышление;
* умение произвести впечатление.

Исторически сложились следующие методики проведения собеседования[3]:

1. Британский метод собеседования основан на личной беседе с кандидатом членов кадровой комиссии.Интервьюеры интересуются биографией, традициями семьи и местом, где он получил образование. 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. Экспертная комиссия из компетентных лиц анализирует представленные документы. Кандидаты на вакантные должности проходят целый ряд обязательных строгих процедур.
3. Американский метод собеседования сводится к проверке интеллектуальных и творческих способностей, психологическому тестированию с использованием компьютеров и наблюдению за кандидатами в неформальной обстановке.
4. Китайский метод основан на предварительных письменных экзаменах и имеет давние исторические традиции. Кандидаты пишут ряд сочинений, доказывая знание классики, грамотность письма, знание истории. В случае приема на работу их служебное положение нередко зависит от полученной на экзаменах отметки.

# ***2.3 Оценка и принятие окончательного решения***

Стадия окончательного решения - это конечный результат, на который вы работали в течение процедуры отбора; кто из кандидатов, заявивших о себе, прошедших собеседование, протестированных и обследованных, будет принят, если вообще такой будет?

# ***Как проходит собеседование в Google?***

Рассмотрим, как проходит собеседование в компанию Google.

Интервьюер задаёт кандидату несколько логических головоломок, часто бессмсленных на первый взгляд. Они почти не относятся к будущей должности и редко требуют специализированных навыков. Более того, на многие вопросы попросту не существует однозначного ответа. Такие задачи необходимы, чтобы проверить, как человек будет мыслить в нестандартных ситуациях. Нельзя закрываться и ставить под сомнение адекватность интервьюера, на эти вопросы нужно отвечать нетривиально, но логично. Просто очередной тест, но на этот раз на шаблонность мышления.

К тому же, эти вопросы частенько вгоняют человека в стресс, и умение преодолевать это состояние — весьма полезный навык.

Вот некоторые из этих нестандартных задачек:

1. «Придумайте как можно больше способов найти иголку в стоге сена»
2. «Как решить крупнейшую проблему человечества с помощью миллиарда долларов и космического корабля?»
3. «Если бы вы могли запомнить только одно предложение, каким бы оно было?»
4. «Как понять, сколько сантехников работают в Сан-Франциско?»

То, что Googleявляется одной из самых успешных в мире компаний – не вызывает сомнений. И большая заслуга в этом успехе – грамотный подбор персонала, в том числе и с использованием такого метода проведения собеседований.

# ***Заключение***

Собеседование при приеме на работу имеет решающее значение в процессе подбора кадров. Заключается в отборе подходящего человека для работы на основе объективных критериев, которые применяются к кандидату взвешенно и справедливо. Собеседование преследует две главные цели:

* помочь организации оценить кандидатов на соответствие должности;
* помочь кандидатам оценить организацию как будущее место работы.