



А. Гладкий

# ПОИСК ПЕРСОНАЛА С ПОМОЩЬЮ КОМПЬЮТЕРА

Как сэкономить на кадровом агентстве

Эта книга поможет вам:

- изучить основы кадрового планирования
- найти в Интернете лучших кандидатов на вакантные должности
- использовать нестандартные методы поиска персонала
- автоматизировать отбор лучших из соискателей
- предотвратить промышленный шпионаж против вашего предприятия

Алексей Гладкий

**Поиск персонала с помощью  
компьютера. Как сэкономить  
на кадровом агентстве**

«Автор»

2007

**Гладкий А. А.**

Поиск персонала с помощью компьютера. Как сэкономить на кадровом агентстве / А. А. Гладкий — «Автор», 2007

Данная книга адресована руководителям предприятий, а также сотрудникам кадровых служб, и содержит описание работы с персоналом в части планирования и подбора персонала. Особое внимание в книге уделяется тестированию кандидатов и сотрудников предприятия. Наряду с теоретическим материалом, в книге содержится большое количество наглядных примеров и иллюстраций. Книга написана доступным и понятным языком, что делает ее увлекательной и легкой для восприятия.

© Гладкий А. А., 2007

© Автор, 2007

# Содержание

Введение	5
Теория подбора персонала	6
Кадровое планирование	7
Цели и задачи кадрового планирования	7
Виды кадрового планирования	7
Порядок подбора персонала	9
Источники привлечения персонала	9
Методы поиска персонала	9
Критерии отбора персонала	11
Этапы отбора кандидатов	13
Как правильно провести собеседование?	15
Конец ознакомительного фрагмента.	16

# **Алексей Анатольевич Гладкий**

## **Как сэкономить на кадровом агентстве.**

## **Поиск персонала с помощью компьютера**

### **Введение**

Какой руководитель не мечтает о том, чтобы коллектив его предприятия отличался профессионализмом, слаженностью и сплоченностью, работал согласованно и представлял собой единую команду единомышленников? Ведь надежный коллектив, обладающий такими качествами – залог успешной деятельности любого предприятия.

Для того чтобы создать такой коллектив, нужно потратить немалое количество рабочего времени, усилий, а также денежных средств. Возможен вопрос – а при чем же здесь денежные средства? Ведь за приглашение кандидата на собеседование пока еще плату никто не требует... Ответ прост – чтобы пригласить кандидата на собеседование, нужно сначала его найти, а вот этот процесс как раз и может быть связан со значительными финансовыми затратами.

В большинстве случаев для поиска тех либо иных специалистов руководители предприятий обращаются в кадровые агентства. В настоящее время таких агентств существует настолько много, что процесс подбора персонала, по идее, вообще не должен представлять никакой сложности.

Однако, как показывает практика, не всегда сотрудничество с кадровым агентством дает ожидаемые результаты. Нередко у руководителей предприятий и кадровых служб после приема на работу нового сотрудника создается впечатление, что они напрасно заплатили деньги агентству. И вовсе не потому, что принятый на работу сотрудник не оправдал надежд; причина кроется совершенно в другом.

Дело в том, что во многих случаях при поиске сотрудника вполне можно обойтись собственными силами, не обращаясь в агентство. И первый помощник здесь – Интернет. Тем более что многие агентства, имитируя бурную деятельность, на самом деле таковую вовсе не осуществляют, а тихо-мирно копаются в Интернете, выискивая там подходящих сотрудников своим клиентам.

В этой книге мы рассмотрим, каким образом можно вести самостоятельный поиск и подбор персонала, не обращаясь в кадровые агентства и, соответственно, сберегая при этом финансовые средства. Отдельно познакомимся с популярными программными продуктами, специально предназначенными для подбора и тестирования персонала, а также для работы с кандидатами.

Однако в первую очередь нам следует вспомнить некоторые теоретические вопросы, касающиеся кадрового планирования и подбора персонала. Об этом рассказывается в следующей главе.

## **Теория подбора персонала**

В данной главе мы кратко вспомним основные вопросы кадрового планирования на предприятии, а также рассмотрим теоретические вопросы, касающиеся кадрового планирования.

## **Кадровое планирование**

В настоящее время среди специалистов не существует единства мнений насчет того, какое же определение следует дать термину «кадровое планирование». Одни специалисты считают, что кадровое планирование ограничивается лишь математическим подсчетом количества необходимых сотрудников той или иной специальности, другие уверены, что при кадровом планировании следует учитывать тенденции рынка и целый ряд иных факторов, и т. д. Мы же в этой книге дадим следующее определение кадровому планированию:

Кадровое планирование – это начальный этап подбора квалифицированных кадров, которые должны быть приняты на вакантные должности на оптимальный для предприятия период времени. Процесс кадрового планирования включает в себя проведение анализа рабочих мест организации, прогнозирование потребностей предприятия в сотрудниках разных специальностей и квалификаций, а также разработку мероприятий по развитию персонала предприятия и повышению его квалификации.

### **Цели и задачи кадрового планирования**

Цели и задачи, которые достигаются с помощью кадрового планирования, можно сформулировать следующим образом:

- ◆ Оперативное привлечение необходимого и сокращение излишнего персонала (в последнем случае – с учетом нюансов социального характера);
- ◆ Количество работников тех либо иных специальностей, которые могут понадобиться в любое время в любом структурном подразделении предприятия;
- ◆ Планирование кадрового развития (мероприятия по повышению квалификации, проведение обучений, и т. д.);
- ◆ Борьба с текучестью кадров, анализ причин, в результате которых возникает текучесть кадров на предприятии;
- ◆ Разработка комплекса мероприятий, направленных на сохранение имеющегося кадрового состава;
- ◆ Рациональное распределение имеющихся трудовых ресурсов в условиях меняющихся требований к ним на предприятии;
- ◆ Планирование затрат на проведение тех либо иных кадровых мероприятий;
- ◆ Выявление наиболее острых кадровых проблем на предприятии и содействие их скорейшему и оптимальному разрешению;
- ◆ Максимальное использование потенциала имеющихся работников;
- ◆ Комплексное изучение рынка труда;
- ◆ Предвидение и анализ возможных проблем, обусловленных нехваткой либо избытком тех или иных сотрудников.

Кадровое планирование можно использовать и для решения других задач, наличие которых может быть обусловлено спецификой конкретного предприятия.

### **Виды кадрового планирования**

В настоящее время наиболее популярными являются виды кадрового планирования, которые перечислены ниже.

Планирование потребностей в кадрах. Этот вид кадрового планирования включает в себя оценку имеющегося потенциала кадровых ресурсов, оценку будущих потребностей предприя-

тия в тех либо иных сотрудниках, а также разработку комплексов мероприятий, направленных на развитие и повышение квалификации персонала предприятия.

Планирование рационального использования имеющихся кадров. Основная задача данного вида планирования – оптимальное и грамотное распределение имеющихся трудовых ресурсов между вакантными рабочими местами, с учетом способностей, умения и мотивации каждого сотрудника.

Планирование обучения сотрудников предприятия. Этот вид планирования необходим для использования собственных трудовых ресурсов без поиска дополнительных высококвалифицированных кадров на рынке труда.

Планирование сокращения и высвобождения персонала. Этот вид планирования учитывает, когда, где и какое количество работников необходимо сократить. При проведении планирования данного вида рекомендуется разработать комплекс мер, направленных на то, чтобы помочь сокращенным работникам быстрее найти новое место работы. Также при планировании сокращения и высвобождения работников анализируются причины организационного, экономического и технологического характера, которыми обусловлена необходимость сокращения.

Планирование текучести кадров. Этот вид кадрового планирования предназначен для всестороннего анализа причин возникновения текучести кадров и разработки комплекса мер по снижению текучести, если ее показатель превышает установленные пределы.

Планирование занятости персонала. Необходимость данного вида планирования обусловлена тем, что каждый сотрудник в тот или иной интервал времени может отсутствовать на рабочем месте. Причины этого могут быть самые разные: отпуск, больничный, учеба, декретный отпуск, командировка и т. д. Грамотное планирование занятости персонала позволяет избежать затруднительных ситуаций как при предполагаемом отсутствии сотрудников на работе (отпуск, повышение квалификации и т. д.), так и при внезапном (болезнь, срочная незапланированная командировка, и т. д.).

Кадровое планирование также можно классифицировать по временным рамкам. К краткосрочному относится кадровое планирование на ближайшее время, т. е. на срок до 2-х лет. Среднесрочное кадровое планирование – это планирование, рассчитанное на срок от 2-х до 5-ти лет. И, наконец, долгосрочное кадровое планирование – это планирование персонала на срок свыше 5-ти лет. На каждом предприятии рекомендуется осуществлять каждый из этих видов кадрового планирования.



## **Порядок подбора персонала**

В данном разделе мы рассмотрим основные теоретические вопросы, касающиеся подбора персонала.

### **Источники привлечения персонала**

Чтобы пригласить кандидата на собеседование, нужно вначале его найти – с этой аксиомой вряд ли кто-то поспорит. Источников привлечения персонала существует достаточно много, и все их можно разделить на два вида: внутренние источники и внешние источники.

Внутренние источники привлечения персонала – это те источники, которые не выходят за рамки предприятия. В некоторых случаях проблему нехватки кадров можно решить вообще без приема на работу новых сотрудников, а лишь за счет перераспределения имеющихся трудовых ресурсов. Однако если без пополнения все же не обойтись, то поиск новых сотрудников ведется среди знакомых и друзей работников предприятия, либо по их рекомендациям, либо по рекомендациям руководства и т. д. Такой способ решения кадровых проблем достаточно популярен в большинстве стран СНГ – многим из нас известно, что найти хорошую работу гораздо проще «по рекомендации», иначе говоря – «по блату». Отметим, что злоупотребление этим способом комплектации кадров привело к появлению таких понятий, как «кумовство», «клановость» и т. п. Нередки случаи, когда на тех либо иных предприятиях (как правило, на госпредприятиях с хорошей зарплатой и непыльной работой) количество сотрудников, принятых «по блату», достигало 90 %.

Тем не менее, при отсутствии злоупотреблений способ комплектации персонала за счет внутренних источников имеет много преимуществ, к которым в первую очередь можно отнести: улучшение социально-психологического климата в коллективе, отсутствие затрат на поиск сотрудников, сохранение стабильного уровня оплаты труда, уменьшение либо полное отсутствие адаптационного периода новых сотрудников, повышение степени управляемости персонала, и т. д.

К недостаткам данного способа привлечения персонала можно отнести возможное снижение деловой активности в коллективе, проявление фамилльярности и панибратства, а также то, что принятые таким образом на работу сотрудники нередко нуждаются в повышении квалификации, что влечет за собой дополнительные затраты.

Внешние источники привлечения персонала – это те источники, которые находятся за рамками предприятия. К внешним источникам, например, относятся: объявления в газетах, сайты по трудоустройству, кадровые агентства, биржи труда и т. д. Главным достоинством привлечения персонала из внешних источников является гораздо более широкий выбор кандидатов на должность. К недостаткам можно отнести наличие высоких затрат на поиск персонала (например, при обращении в кадровые агентства), а также то, что привлеченному со стороны сотруднику в большинстве случаев требуется значительное количество времени для адаптации в коллективе.

В данной книге мы в основном будем рассматривать способы привлечения персонала за счет внешних источников.

### **Методы поиска персонала**

Каждый руководитель предприятия либо кадровой службы при поиске кандидатов использует различные методы поиска персонала: один обращается в кадровые агентства, другой самостоятельно ведет поиск в Интернете, третий – размещает вакансии в печатных изда-

ниях, а четвертый – применяет все, вместе взятое, и еще что-нибудь. В этом разделе мы кратко познакомимся с наиболее популярными в настоящее время методами, используемыми при поиске персонала.

В первую очередь отметим, что все методы поиска персонала можно разделить на две группы: активные методы и пассивные методы. Рассмотрим каждую из них.

Активные методы поиска персонала обычно применяются в случае, когда необходимо найти высококвалифицированных работников, либо работников тех специальностей, спрос на которых превышает предложение. Одним из таких методов является поиск сотрудников нужных специальностей в учебных заведениях (например, среди студентов последних курсов). В данном случае потенциального сотрудника можно пригласить на собеседование и, в случае положительного результата – принять его на работу даже до окончания им учебного заведения (например, на неполный рабочий день) с тем условием, что по окончании учебы человек перейдет на полный рабочий день в данной организации. Преимущество данного метода заключается в том, что работники сразу после окончания учебного заведения, как правило, непривередливы, не работали в других организациях, слабо знакомы с конъюнктурой рынка труда, начальное их «трудовое воспитание» будет проходить именно на данном предприятии – а это, как известно, намного проще, чем «перевоспитывать» сотрудника, имеющего немалый опыт и знающего себе цену.

Кстати, подобную «вербовку» сотрудников можно осуществлять не только в учебных заведениях, но и среди конкурирующих предприятий, на биржах труда, и т. д.

Обращение в кадровое агентство также является одним из активных методов поиска персонала. Основной недостаток данного метода – любое агентство за свои услуги требует немалую оплату.

Самостоятельный поиск сотрудников – один из наиболее популярных активных методов поиска персонала. При использовании данного метода работодатель самостоятельно изучает предложения на рынке труда с помощью Интернета, печатных изданий, путем опроса сотрудников предприятия, знакомых, коллег и т. д.

В настоящее время достаточно популярными становятся всевозможные ярмарки вакансий. Ярмарка вакансий также относится к активным методам поиска персонала; следует отметить, что в основном на ярмарку вакансий приходят соискатели, которые сами желают поменять свою нынешнюю работу.

Пассивные методы поиска персонала целесообразно использовать тогда, когда на рынке труда предложение на данную специальность превышает спрос. Один из наиболее популярных пассивных методов – это размещение вакансий в печатных изданиях, на специализированных сайтах по трудоустройству, на различных досках объявлений в Интернете и т. п. Подробнее о том, как правильно создать и разместить вакансию, рассказывается ниже, в соответствующем разделе.

Также к пассивным методам поиска персонала относится размещение рекламных объявлений на радио и по телевидению. Следует отметить, что реклама на телевидении относится к одним из самых дорогих видов рекламы, поэтому далеко не каждого сотрудника целесообразно искать таким способом.

Если на предприятии имеется вакансия (или несколько вакансий), не требующих срочного поиска сотрудника (т. е. не «горячие» вакансии), то можно использовать метод ожидания лиц, предлагающих свои услуги (этот метод также относится к пассивным методам). Однако при использовании данного метода трудно набрать высококвалифицированных специалистов.

Отдельно следует отметить такой метод из числа пассивных методов, как размещение в печатных изданиях статьи об организации, о работе в ней, о преимуществах работы в данной организации, и т. д. Размещение подобной информации называется «паблисити». К преимуществам данного метода можно отнести то, что подобные статьи печатные издания принимают

не по рекламным расценкам (в отличие от рекламных объявлений), а по расценкам для обычных статей, которые обычно значительно ниже.

## **Критерии отбора персонала**

Любой работодатель при поиске и отборе кандидатов руководствуется теми либо иными критериями. Обычно набор этих критериев зависит от целого ряда факторов: особенности конкретного предприятия, специфика вакантной должности, уровень оплаты труда, профессиональные навыки, знание иностранных языков и т. д. В этом разделе мы кратко вспомним критерии, которыми наиболее часто руководствуются работодатели в процессе поиска сотрудников.

Самый главный критерий, который в первую очередь принимается во внимание при поиске сотрудников (за исключением, разве что, работников неквалифицированных профессий) – это образование. При прочих равных (а зачастую – и неравных) показателях наличие определенного образования всегда играет решающую роль. Например, при поиске сотрудников через Интернет многие работодатели сразу указывают в соответствующих запросах и формах требуемый уровень образования, и даже не рассматривают кандидатуры, которые не отвечают данному условию. Отметим, что следует учитывать не только уровень образования (начальное, среднее, высшее и др.), но и его профиль – экономическое, техническое, юридическое и т. д. Например, если есть два кандидата на замещение должности бухгалтера, один из которых имеет высшее бухгалтерское образование, а второй – высшее техническое плюс трехмесячные курсы бухгалтеров, то в первую очередь следует обратить внимание на кандидата, имеющего высшее бухгалтерское образование. А вот если второй кандидат плюс к высшему техническому имеет еще и высшее бухгалтерское образование, то в данном случае именно на него стоит обратить внимание в первую очередь.

Второй критерий, который учитывается сразу после образования – это наличие опыта работы по специальности. Как правило, чем больше у человека опыт работы по специальности, тем большую оплату труда он хочет получать. Вчерашние студенты и выпускники иных учебных заведений – наиболее дешевая рабочая сила, но почти всегда таких работников приходится доучивать в процессе работы, поскольку квалификация у большинства таких специалистов, прямо скажем, никакая. Исключение составляют выпускники, которые последние полгода-год два перед окончанием учебного заведения уже где-то работали – они уже что-то представляют собой как специалисты, а оплата их труда в большинстве случаев не очень сильно отличается от выпускников, не имеющих опыта работы. Сотрудник, имеющий опыт работы по специальности 10–15 лет – это в большинстве случаев сложившийся специалист, который четко знает себе цену и чего он ждет от своей новой работы. Такие сотрудники обходятся на порядок дороже, но зато их не нужно обучать элементарным вещам, как вчерашних студентов, и контролировать каждый их шаг.

Знание иностранных языков – критерий, который в некоторых случаях ценится даже важнее образования (правда, такие случаи достаточно редки и относятся только к определенным профессиям). Даже если выполнение своих непосредственных обязанностей не требует от сотрудника владения тем или иным языком, такие знания никогда не бывают лишними. Следует отметить, что сотрудник, владеющий иностранным языком, наверняка захочет получать более высокую оплату за свою работу, чем аналогичный сотрудник, но не владеющий иностранным языком.

Деловые качества и профессионализм – в некоторых случаях по этим критериям можно сделать вывод о том или ином кандидате уже на этапе знакомства с его резюме (насколько четко и лаконично изложена информация, как человек умеет представить себя, и т. д.). В дальнейшем сведения о деловых качествах кандидата можно получить на этапе собеседования с руководителем (либо иным представителем) кадровой службы предприятия, а степень профессиона-

лизма станет понятна после собеседования кандидата с руководителем структурного подразделения, в котором имеется вакантная должность.

Еще один важный критерий – физические характеристики сотрудника. Существует ряд профессий, которые требуют определенной физической подготовки работника. Параметры физической подготовки кандидата при необходимости можно легко протестировать.

Нередко при поиске сотрудника в качестве критерия используется такой показатель, как наличие водительского удостоверения определенной категории. Если еще не так давно данный критерий являлся второстепенным, то в настоящее время часто ему придают решающее значение. Это касается не только водителей (что само собой разумеется), но и, например, торговых агентов, представителей, мерчандайзеров, работников отделов снабжения и сбыта, и т. д. Причем иногда требуется наличие не только водительского удостоверения, но и собственного автомобиля.

Многие работодатели при поиске сотрудников руководствуются таким важным критерием, как персональные характеристики сотрудника. К основным персональным характеристикам относятся пол сотрудника, его возраст и семейное положение.

Пол сотрудника учитывается в случаях, когда работа в той или иной должности имеет характерные особенности, с которыми проще справляться работникам того или иного пола. Кроме этого, на некоторых должностях однозначно лучше иметь либо мужчину, либо женщину. Например, если речь идет о профессии продавца, то в отдел автомобильных запчастей либо радиотехники и электроники лучше взять мужчину, а в отдел кухонной посуды, детских игрушек либо женского белья – женщину. Если же речь идет о профессии водителя, то в качестве, например, водителя маршрутного такси лучше работать мужчине, а водителем трамвая вполне может быть женщина.

Возраст также является одним из важнейших характеристик сотрудника. В большинстве случаев работодатели стремятся взять на работу молодых сотрудников (например, в возрасте до 35 лет). Это обусловлено тем, что, по общепринятому мнению, молодой сотрудник является более целеустремленным, он хочет сделать карьеру, а значит – и работать будет более усердно, чем его старший коллега. Однако для работы на некоторых должностях работодатели желают видеть более возрастных и опытных сотрудников – в первую очередь это относится к различного рода руководящим должностям. В этом случае нередко существует обратное ограничение – например, кандидат должен быть не младше 40 лет и иметь опыт работы не менее 15 лет.

Что касается семейного положения, то данная характеристика не относится к числу самых популярных, но, тем не менее, во многих случаях также принимается во внимание. Например, многие работодатели предпочитают холостых либо незамужних работников – это обусловлено тем, например, что таких работников проще отправить в командировку, либо привлечь на сверхурочные работы. Вместе с этим другие работодатели, наоборот, стремятся найти женатых либо замужних сотрудников, справедливо полагая, что такие работники более усердны, не стремятся часто менять места работы, и, к тому же, более зависимы от работодателя – в частности, они больше боятся потерять работу, чем их холостые коллеги.

Следует отметить еще такой критерий отбора персонала, как личностные характеристики. Популярность данного критерия связана с тем, что на разных должностях работодатели предпочитают видеть сотрудников с разными типами личности и характера. Например, бухгалтеру либо финансовому директору совершенно необязательно быть открытым и общительным человеком, а скорее наоборот – для данных должностей предпочтительна некоторая скрытость и замкнутость характера. Что касается офис-менеджеров, торговых агентов и представителей, то очевидно, что работники, занятые в данных должностях, должны быть общительными, разговорчивыми и коммуникабельными людьми.

Мы рассмотрели наиболее популярные критерии отбора персонала, которыми руководствуется большинство руководителей предприятий и кадровых служб. Однако при поиске

сотрудников на конкретные должности в конкретное предприятие вполне могут применяться и другие критерии, зависящие от особенностей ситуации.

## **Этапы отбора кандидатов**

В настоящее время существует большое количество различных методик, используемых при отборе персонала. Обычно на каждом предприятии принята своя методология, которая зависит от специфики конкретной организации, принципов корпоративной культуры, и иных факторов. Однако в любом случае на большинстве предприятий и организаций процесс отбора персонала проходит в несколько этапов, с которыми мы познакомимся в данном разделе.

На первом этапе обычно определяется круг кандидатов, с которыми имеет смысл познакомиться поближе. Этот этап включает в себя изучение резюме кандидатов, их послужных списков, умений и навыков, сопоставление полученной информации с потребностями предприятия и вывод о целесообразности знакомства с теми или иными кандидатами. Подробнее о том, как правильно изучать и обрабатывать резюме, рассказывается ниже, в соответствующем разделе.

На следующем этапе следует определить примерный порядок проведения собеседования: о чем спросить в первую очередь, как реагировать на те или иные ответы, продумать ответы на возможные вопросы со стороны кандидата, и т. д.

После этого кандидат приглашается на собеседование с руководителем либо иным сотрудником кадровой службы, ответственным за работу с кандидатами и отбор подходящих кандидатов. Собеседование обычно делится на несколько этапов. На первом этапе представитель кадровой службы знакомится с кандидатом, на втором – задает необходимые вопросы кандидату (опыт и стаж работы, причины увольнения с последнего места работы, что ожидает кандидат от нового места работы и т. д.). На третьем этапе кандидату предоставляется возможность задать интересующие вопросы, например: об условиях работы, оплате труда, о порядке предоставления отпусков, о наличии социального пакета и т. д. Кстати, на основании вопросов, задаваемых кандидатом, также можно сделать ряд интересных заключений. Более подробно о порядке проведения собеседования рассказывается в следующем разделе.

Если по результатам собеседования с представителем кадровой службы принимается решение о продолжении знакомства с кандидатом, то на следующем этапе определяется профессиональная пригодность кандидата. Для этого проводится еще одно собеседование – на этот раз с руководителем структурного подразделения предприятия, в котором имеется вакантное место. Это собеседование также проводится в два этапа: вначале руководитель подразделения задает вопросы кандидату, а затем кандидату самому предоставляется возможность задать интересующие его вопросы.

После проведения профессионального собеседования кандидату предстоит пройти психологическое тестирование. Цель такого тестирования – определить, как данный кандидат воспримет морально-психологический климат, сложившийся в коллективе, насколько быстро он адаптируется к новым условиям работы, каким характером обладает, и т. д. В большинстве случаев кандидату предлагается пройти не один, а несколько тестов. В настоящее время существует великое множество самых разнообразных тестов, специально предназначенных для тестирования кандидатов, и с некоторыми из таких тестов мы познакомимся ниже, в соответствующем разделе.

Не является секретом тот факт, что для работы на некоторых должностях необходимо пройти соответствующее медицинское освидетельствование. К таким должностям, например, относятся: продавец продовольственных товаров, воспитатель детских учреждений, водитель, и т. д. Поэтому, если предыдущие этапы кандидат успешно прошел, то теперь необходимо решить вопрос с медицинским освидетельствованием. Для этого нужно предоставить меди-

цинскую справку по установленной форме либо медицинскую книжку (например, водитель должен принести медицинскую справку, а продавец продовольственных товаров – медицинскую книжку). Если данный документ отсутствует, то кандидату выдается направление от предприятия на прохождение медицинского освидетельствования (в некоторых случаях сотрудник может направляться на медосмотр устно, без выдачи письменного направления).

На заключительном этапе кандидат, который успешно прошел собеседование, тестирование и, в случае необходимости – медицинское освидетельствование, пишет заявление о приеме на работу, после чего осуществляется оформление его на работу в установленном законом порядке (заключается трудовой договор, издается приказ о приеме на работу и т. д.).

## **Как правильно провести собеседование?**

Собеседование, или интервью, является одним из важнейших этапов отбора кандидатов, и от умения его грамотно провести во многом зависит правильность выбора того или иного кандидата.

В общем случае собеседованию можно дать следующее определение: собеседование – это процесс, во время которого представитель предприятия (руководитель, сотрудник кадровой службы, руководитель структурного подразделения, в котором открыта вакансия, и др.) лично встречается с кандидатом на замещение вакантной должности (либо – сразу с несколькими кандидатами), и общается с ним в течение определенного периода времени. Собеседование проводится с целью получения ответов на следующие вопросы:

- ◆ соответствие кандидата общим требованиям предприятия и пожеланиям работодателя;
- ◆ степень профессионализма кандидата, его способность выполнять требования должностной инструкции;
- ◆ стремление кандидата сделать карьеру, возможность его профессионального роста;
- ◆ возможность быстрой адаптации кандидата на новом месте работы;
- ◆ знакомство с пожеланиями кандидата относительно новой работы.

На каждом предприятии существуют свои правила проведения собеседований, обусловленные спецификой предприятия, особенностями кадровой политики и иными факторами. Однако в любом случае грамотно построенное собеседование состоит из нескольких этапов, описание которых приводится ниже.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.