



СТАНДАРТЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Д – 4.5 – 15 Страница 1 Страниц 16

Утверждено:
Директор предприятия

«__» _____ 20__ г.

ПОЛОЖЕНИЕ О ПОДБОРЕ ПЕРСОНАЛА

Д – 4.5 – 15

Дата введения:

«____» _____ 20__ г.

г. Астана



1. ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ

- 1.1. Настоящее Положение устанавливает порядок выполнения процесса "Подбор персонала".
- 1.2. Требования настоящего Положения распространяются на всех руководителей подразделений.

2. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И ПОЛНОМОЧИЯ

- 2.1. Контроль за выполнением процесса "Подбор персонала" осуществляет Директор.
- 2.2. Ответственность за выполнение процесса несут:
 - Директор,
 - Администратор,
 - Шеф-повар,
 - Шеф-кондитер.
- 2.3. Директор в рамках данного процесса имеет полномочия:
 - Следить за ходом выполнения процесса и контролировать правильность выполнения функций участников процесса;
 - Формировать и передавать на рассмотрение отделом кадров Центрального офиса Франчайзера предложения по внесению изменений в процесс, если такие изменения направлены на улучшение процесса и не приведут к нежелательному изменению параметров (стоимости и времени выполнения).
- 2.4. Директор или другое должностное лицо предприятия франчайзи не имеет права самостоятельно, без письменного разрешения представителя отдела кадров Центрального офиса Франчайзера вносить изменения в процесс.

3. ПОРЯДОК ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОЦЕССА

3.1. Определение потребности в персонале и утверждение вакансий

Вакансия возникает при открытии заведения, в случае увольнения сотрудника, уход сотрудницы в декретный отпуск. Количество штатных единиц утверждается в конце года на следующий год, изменения фиксируются в штатном расписании и приказах к нему, поэтому вакансии, которые возникают в компании, не должны противоречить утвержденному штатному расписанию. Если в течение года возникла ситуация, повлекшая увеличение (уменьшение) штатных единиц, все изменения по штату фиксируются в приказе, на основании которого оформляется и утверждается новая редакция штатного расписания.

3.2. Определение критериев, по которым оцениваются кандидаты на вакантные должности, формирование требований к кандидатам

Для определения критериев отбора на вакансию необходимо сформулировать требования к кандидатам, которые помогут четко очертить круг поиска и отбора кандидатов на вакансию.

Требования к кандидатам формулируются, основываясь на двух типах характеристик:

- 1.3. Профессиональные характеристики;
- 1.4. Личностные характеристики.
- 1.5. На основе обозначенных характеристик формулируются требования, предъявляемые к кандидату, которые включают в себя следующие аспекты:
- 1.6. Возраст;
- 1.7. Необходимое образование;
- 1.8. Стаж и опыт работы;
- 1.9. Необходимые профессиональные навыки и знания;
- 1.10. Личностные черты, такие, как:



СТАНДАРТЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Д – 4.5 – 15 Страница 3 Страниц 16

- коммуникативные способности,
- высокая самомотивация труда,
- энергичность, трудоспособность,
- экстровеитированность – интравеитированность (направленность на внешний / внутренний мир),
- способность к взаимодействию (работать в команде),
- интеллектуальные способности,
- ценностные ориентации и др.

БУХГАЛТЕР

- От 30 лет,
- Высшее профессиональное образование (бухгалтерский учет и аудит),
- Знание всех участков бухгалтерского учета,
- Знание трудового законодательства, правил ведения кадрового документооборота,
- Знание налогового законодательства,
- Навыки формирования управленческого учета,
- Навыки проведения инвентаризации (полной и выборочной),
- Работа с основными средствами, правила амортизации и отражения в бухгалтерской программе,
- Знание и навыки работы в 1с бухгалтерия,
- Навыки формирования и сдачи отчетности в налоговую, фонды, пр.
- Качества лидера, исполнительность, коммуникабельность, энергичность, ответственность,
- Опыт работы не менее 3 лет на аналогичной должности в ресторанном бизнесе.

АДМИНИСТРАТОР

- От 25 до 45 лет, привлекательной внешности.
- Умение управлять людьми,
- Высшее профессиональное образование,
- Качества лидера, исполнительность, коммуникабельность, энергичность, ответственность, быстрая обучаемость,
- Умение работать с клиентами, стремление к достижениям цели,
- Умение самостоятельно принимать решения,
- Разрешение конфликтных ситуаций,
- Опыт работы не менее 3 лет на аналогичной должности в ресторане,
- Навыки работы на г-кеерег,
- Медицинская книжка.

БАРМЕН

- От 25 до 45 лет, привлекательной внешности,
- Умение работать с клиентами, стремление к достижениям цели,
- Наличие специальных знаний и навыков,
- Среднее профессиональное или высшее образование,
- Опыт работы не менее 1 года на аналогичной должности,
- Исполнительность, коммуникабельность, энергичность, ответственность, быстрая обучаемость,
- Знание кассовой дисциплины,
- Навыки работы на R-кеерег,
- Медицинская книжка.



СТАНДАРТЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Д – 4.5 – 15 Страница 4 Страниц 16

ШЕФ-ПОВАР

- От 25 до 45 лет,
- Высшее профессиональное образование,
- Умение управлять людьми,
- Знание технологических процессов и распределение обязанностей подчиненных,
- Качества лидера, исполнительность, коммуникабельность, энергичность, ответственность, быстрая обучаемость,
- Умение самостоятельно принимать решения,
- Разрешение конфликтных ситуаций,
- Опыт работы не менее 3 лет на аналогичной должности в ресторане,
- Медицинская книжка.

ПОВАР

- От 25 до 45 лет,
- Наличие специальных знаний и навыков,
- Среднее профессиональное образование,
- Исполнительность, коммуникабельность, энергичность, ответственность, быстрая обучаемость,
- Опыт работы не менее 1 года на аналогичной должности,
- Медицинская книжка.

ШЕФ-КОНДИТЕР

- От 25 до 45 лет,
- Высшее профессиональное образование,
- Умение управлять людьми,
- Знание технологических процессов и распределение обязанностей подчиненных,
- Качества лидера, исполнительность, коммуникабельность, энергичность, ответственность, быстрая обучаемость,
- Умение самостоятельно принимать решения,
- Разрешение конфликтных ситуаций,
- Опыт работы не менее 3 лет на аналогичной должности в ресторане,
- Медицинская книжка.

КОНДИТЕР

- От 25 до 45 лет,
- Наличие специальных знаний и навыков,
- Среднее профессиональное образование,
- Исполнительность, коммуникабельность, энергичность, ответственность, быстрая обучаемость,
- Опыт работы не менее 1 года на аналогичной должности,
- Медицинская книжка.



3.3. Функция: Размещение открытых вакансий в СМИ и специализированных интернет сайтах

3.3.1. Выбор источника поиска персонала

Источники поиска кандидатов напрямую зависят от требований, предъявляемых к уровню квалификации кандидатов; необходимых сроков для отбора специалиста; средств, которые предполагается направить на привлечение кандидатов.

Поиск кандидатов для замещения вакантных должностей может осуществляться как за счет внутренних ресурсов предприятия (перемещение на вакантную позицию сотрудников, уже работающих в заведении), так и за счет внешних (путем привлечения кандидатов со стороны).

Для более эффективного поиска и привлечения необходимых специалистов, желательно использовать одновременно несколько вариантов поиска кандидатов на вакансии.

ТИПЫ ИСТОЧНИКОВ ПРИВЛЕЧЕНИЯ КАНДИДАТОВ

За счет внутреннего кадрового резерва	1. Сокращаются затраты средств и времени на подбор 2. Если на вакансию назначается сотрудник с более низкой должности – подбор на более низкую должность связан с меньшими затратами 3. Уменьшается вероятность ошибок при найме, сокращается время адаптации сотрудника на новой работе 4. Мотивирует персонал компании	1. Вызывает проблемы у тех сотрудников, которых не повысили, поэтому необходимо на общем собрании персонала объявить всем о повышении данного сотрудника и причины, приведшие к этому. 2. Могут возникнуть трудности на участке работы, с которого переместили специалиста, поэтому заранее стоит позаботиться о поиске кандидата на замещение новообразовавшейся вакансии.
За счет внешних ресурсов	1. Поступают новые идеи в компанию (“свежий взгляд”, использование опыта других компаний) 2. Иногда дешевле, нежели переобучать или обучать уже имеющих специалистов 3. Существенно увеличивает количество кандидатов на вакансию (что увеличивает вероятность нахождения интересных специалистов). Выступает как форма рекламы для компании	1. Могут возникать трудности при адаптации к культуре организации 2. Может затянуться процесс вхождения в должность, что влечет за собой снижение производительности 3. Снижение возможности использования перспективы карьерного роста в качестве стимула для сотрудников компании

ВНЕШНИЕ ИСТОЧНИКИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ КАНДИДАТОВ

Поиск в собственной базе данных	• Короткие сроки первичного поиска • Экономия времени, обращаясь к данным кандидатов, уже проходивших через конкурсный отбор • Относительно малые трудозатраты на первичный поиск (без проверки заинтересованности в предложении) потенциально интересных кандидатов	• Эффективность при условии ведения базы данных кандидатов в течение долгого времени, должна быть хорошо организована технологически • Неактуальность базы данных – когда претендентов предложения о работе уже не интересуют.
Размещение объявления на доске объявлений заведения	• Не требует денежных затрат • Высокая скорость пассивного поиска • Эффективно при поиске обслуживающего персонала	• Эффективно только при поиске обслуживающего и технического персонала
Личные контакты, в том числе поиск через сотрудников компании	• Не требует денежных затрат • Высокая скорость поиска • Упрощается проверка отзывов о кандидате	• Может усложнять управление нанятым по рекомендации сотрудником • Может снижать устойчивость бизнеса (пример: если руководитель подразделения набирает штат преимущественно из бывших сослуживцев, в случае ухода, он может увести их с собой) • Возможно, “продвижение” некомпетентных кандидатов
Сотрудничество с профессиональными учебными заведениями	Эффективно при поиске поваров и барменов с условием их дальнейшего обучения и развития в компании	
Internet		
Поиск через опубликованные мини-резюме кандидатов в Internet; Размещение объявлений о вакансии,	• Не требует денежных затрат • Является хорошей базой данных • Значительно расширяет круг поиска	• В регионах не всегда эффективен, поскольку не везде используют этот канал поиска

опубликованные в Internet: http://hh.kz/ http://www.works.kz/ http://www.zarplata.kz/ http://rabota.slando.kz/ http://zhumys.kz/ Сайт компании Объявления в социальных сетях со ссылкой на страницу сайта компании.		
Объявления в прессе		
Объявления о поиске работы кандидатами в специализированных разделах прессы	- Низкая стоимость - Позволяет расширить базу данных специалистов - Хорошо работает для отдельных категорий персонала: рабочих специальностей (грузчики, уборщицы), водителей, работники торговой точки.	Не эффективно для поиска высококвалифицированных специалистов
Кадровые / рекрутинговые агентства, службы трудоустройства, центры занятости		
Кадровые агентства, платные для работодателей (в том числе, рекрутинговые, консалтинговые компании)	- Берут на себя весь спектр задач по поиску персонала, делают первичный отбор - Имеют обширную базу данных соответствующих специалистов, - Эффективны при поиске и подборе высококвалифицированного персонала, например администратора.	- Дорого - Могут осуществлять давление и представлять своих кандидатов в выигрышном свете, обучать кандидатов “правильным ответам” - Располагают “закрытой” информацией о компании
Кадровые агентства, бесплатные для работодателей	- Бесплатная услуга - Возможность быстрого выхода на кандидатов - Доступ к тем, кто ищет работу - Хорошо работают по неквалифицированным специальностям.	- Часто, направляют кандидатов, не соответствующих требованиям - Низкий уровень кандидатов
Государственные центры занятости (для безработных)	- Бесплатная услуга - Работают по неквалифицированным специальностям	Обращение возможно только, если вакансия официально зарегистрирована



		- Низкий уровень кандидатов - Направляют кандидатов, несоответствующих требованиям
Учебные заведения		
Учебные заведения (объявления через деканат, на досках объявлений)	- Бесплатный метод привлечения необходимых специалистов - Возможность привлечения молодых, перспективных специалистов - Возможность проверки рекомендаций - Полезное сотрудничество с учебным отделом	- Как правило, поздно “срабатывает” - Вероятность привлечения только кандидатов без опыта работы - Большие затраты времени на отбор кандидатов
Доски объявлений, радио, телевидению		
Объявления на территории компании	- Бесплатный метод привлечения кандидатов - Вероятность привлечения кандидатов, благодаря имиджу компании - Возможность оперативной встречи с претендентами	Нежелательно в случаях, когда компания не афиширует наличие данной вакансии
Объявления на городских досках объявления	- Расширяют спектр поиска кандидатов - Бесплатный вариант поиска - Работает для поиска кандидатов на рабочие специальности; в случаях, когда объявление размещено рядом с предприятиями, на которых работают потенциальные кандидаты	- Требует времени на расклейку объявлений и ежедневного обновления - Эффективность сомнительна

3.3.2. Публикация объявления

После выбора источника поиска кандидатов, необходимо разместить объявление. Рекомендуемый текст объявления:

ОБЪЯВЛЕНИЕ:

В связи с открытием кофейни-кондитерской «Крендель» объявлен конкурс на позицию **«Администратор»**. **Требования к кандидатам:**

- от 25 до 45 лет, привлекательной внешности.
- умение управлять людьми,
- высшее профессиональное образование,



- качества лидера, исполнительность, коммуникабельность, энергичность, ответственность, быстрая обучаемость,
- умение работать с клиентами, стремление к достижениям цели,
- умение самостоятельно принимать решения
- разрешение конфликтных ситуаций
- опыт работы не менее 3 лет на аналогичной должности
- Медицинская книжка.

Чтобы получить приглашение на собеседование, расскажите о себе так, чтобы нам захотелось взять вас на работу. Резюме с фото присылать на электронный адрес

3.4. Функция: Предварительный отбор кандидатов на вакантные должности по присланным резюме

По выбранным резюме необходимо предварительно провести телефонное собеседование и отбор.

ТЕХНИКА ТЕЛЕФОННОГО ИНТЕРВЬЮ

1. При контактном рабочем номере телефона – убедиться, что говорите с тем, кого звали. Посторонним лицам информацию не оставлять.
2. Представиться и поинтересоваться, удобно ли собеседнику говорить. Если нет, договориться о контакте в другое время.
3. Уточнить, рассматривает ли человек предложения о работе. Изложить суть предложения.
4. Договориться о встрече.
5. Если кандидат не проявил интереса, извиниться и попрощаться.

3.5. Функция: Собеседование и отбор кандидатов на вакантные должности по принятым критериям и требованиям

После проведения телефонного интервью и первичного отбора претендентов проводится собеседование. Собеседование проводит руководитель подразделения, в котором открыта вакансия, а именно: франчайзи/директор, администратор, шеф-кондитер или шеф-повар.

Всех кандидатов приглашают на одно время, приветствуют и после приветствия по одному приглашают в кабинет для проведения индивидуальной беседы.

Приветствие:

«Здравствуйте, мы рады всех Вас видеть. Вы, как и мы понимаете, что персонал это самое важное в компании. Мы очень серьезно относимся к подбору персонала, к тем кто будет вместе с нами работать. Поэтому мы сейчас проведем конкурсный отбор и выберем из вас – одного лучшего, который подойдет нам и который посчитает, что мы для него подходящая компания. Итак, мы сейчас будем вас вызывать по одному и проводить первый уровень собеседования».

Каждому отобранному для собеседования уделяется 5 минут на проведение собеседования.

ТЕХНИКА ПРОВЕДЕНИЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

Собеседование проводится в 2 этапа:

Первый этап – вызываем по одному, беседуем 3-5 минут (кто, откуда, чем занимается). Отсеиваем тех, кто не понравился (первое впечатление).

Второй этап – сравниваем по необходимым качествам. Остаются 2-3 человека – проверяем их. Имитируем для них реальную ситуацию. Смотрим, как они справятся.

Сотрудник, проводящий собеседование, должен стремиться извлечь максимальную пользу из собеседования с каждым кандидатом, поэтому лучше обеспечить непринужденную и бодрую обстановку общения, оставаясь при этом требовательным и проницательным. Чтобы добиться этого, необходимо быть предельно сосредоточенным, очень внимательно слушать кандидата, используя все возможные вербальные и невербальные средства демонстрации своего внимания. Во время собеседования вопросы



необходимо задавать в определенной логической последовательности. Интервьюер должен увязать по смыслу вопрос, который он собирается задать, с тем, о чем только что говорил кандидат, чтобы показать, что он внимательно его слушал и наметить пути дальнейшего развития собеседования. Например: «Вы достигли большого успеха, работая на этой должности. Что вы считаете своим величайшим достижением?». В ходе собеседования необходимо:

1. получить дополнительную информацию о наличии у претендента на вакансию необходимых качеств (опыт, мотивация, достижения, личные и деловые качества);
2. выявить возможные противопоказания к выполнению данной работы;
3. определить степень соответствия претендента культуре и ценностям организации;
4. проанализировать психологическую совместимость кандидата и его будущих коллег, подчиненных, руководителей;
5. уточнить формальные данные, приведенные в заполненных документах;
6. определить степень искренности кандидата, отсутствие противоречий в сведениях, приводимых им о себе;
7. составить прогноз эффективности деятельности кандидата в рамках организации.

Во время собеседования интервьюер должен обратить внимание на то:

1. Что говорит кандидат: необходимо вслушиваться в содержание его ответов и использовать их как основу для оценки кандидата, для постановки последующих вопросов и дальнейшего развития собеседования.
2. Как говорит кандидат: важное значение при ответе имеют высота голоса кандидата, нерешительность или беглость речи, четкость выражения мыслей, используемый кандидатом запас слов, логическая последовательность, сжатость и выразительность речи — это факторы, на основе которых можно оценить навыки устного общения кандидата.
3. Как кандидат ведет себя: многие люди могут контролировать выражение своего лица, которое может меняться в зависимости от ситуации общения, например, во время собеседования; но при этом второстепенные телодвижения, такие как постукивание ногами, нервные движения руками и т.д. могут выдать волнение кандидата. Так важно отвлекается ли кандидат на свои телефонные звонки. Если без извинения поднимает трубку и начинает отвечать собеседнику по телефону, значит он так же легко будет уделять больше внимания своим личным делам, нежели клиенту.



НЕВЕРБАЛЬНОЕ ПОВЕДЕНИЕ

1. Дистанция между сотрудником предприятия, проводящим собеседование, и кандидатом должна составлять примерно 1,5 м; это расстояние является оптимальным. Меньшая или большая дистанция заставляет большинство людей чувствовать себя дискомфортно.
2. Сотрудник предприятия, проводящий собеседование, должен сидеть лицом к кандидату, прямо и немного наклоняясь вперед, чтобы кандидат мог видеть заинтересованность собеседника продолжать обсуждение той или иной темы.
3. Зрительный контакт необходим для проявления заинтересованности обеих сторон, для создания непринужденности общения, он помогает сотруднику, проводящему собеседование, контролировать процесс.
4. Повороты, кивки и наклоны головы также свидетельствуют о том, что сотрудник предприятия следит за тем, что говорит кандидат, информация, которую сообщает кандидат, полезна и что сотруднику бы хотелось услышать больше.
5. Очень часто при проведении собеседования сотрудник предприятия прибегает к помощи жестов. Стоит помнить, что для этого необходимо двигать всей рукой, а не только кистью, предпочтительнее жесты вверх-вниз, и обязательно выше уровня талии. Необходимо контролировать, чтобы один и тот же жест не повторялся постоянно в течение беседы — кандидат заметит это, и его внимание будет отвлечено от собеседника.

ВЕРБАЛЬНОЕ ПОВЕДЕНИЕ

1. Использование открытых вопросов, таких как «Расскажите о...», показывающих заинтересованность интервьюера в том, чтобы узнать о кандидате как можно больше полезной информации.
2. Простые ответы и междометия, например: «да», «отлично», «понимаю», особенно полезные, когда кандидат долго говорит о прошлом опыте работы.
3. Перефразировка и подведение итогов после каждого вопроса говорят о том, что интервьюер стремится получить полное представление о том, что рассказывает кандидат.
4. Последующее зондирование важных аспектов и постановка дополнительных вопросов также свидетельствуют о заинтересованности интервьюера в получении более полной и детальной информации о кандидате.

Для того чтобы впоследствии не забыть или не исказить важные моменты и факты, которые говорил кандидат, рекомендуется вести записи во время собеседования. Записи должны включать фактическую информацию и фиксироваться в виде цитат. Нельзя отворачиваться от кандидата, чтобы сделать ту или иную запись. Также следует помнить о том, что необходимо с большой осторожностью относиться к записи негативных или смущающих кандидата фактов, о которых он решил сам рассказать (лучше дать понять кандидату, что интервьюер не обращает на эти факты особого внимания).

Также важно понять как собеседник ведет себя в нестандартных ситуациях, для этого достаточно задать провокационные вопросы, например, вопросы относительно его предыдущего руководителя и коллектива (если собеседник начнет рассказывать о проблемах, с которыми он сталкивался на предыдущей работе с руководством – такому кандидату необходимо сразу отказать, каким бы высококлассным специалистом он ни был). Обязательно узнайте причину увольнения с предыдущей работы.

Типы вопросов, применяемых в ходе собеседования:

- открытые,
- закрытые,
- сравнительные.

Открытые — это вопросы, которые побуждают кандидата отвечать не односложно — «да» или «нет», а давать ответ в виде повествования, предоставляя более полную информацию. Открытые вопросы часто начинаются вопросительными словами (кто? что? какой? когда? где? почему? как? и т.д.) или словами: «Расскажите, пожалуйста, о ...»

Закрытые — это вопросы, предполагающие простые, односложные ответы «да» и «нет». Они обычно начинаются словами: «Есть ли у вас ...?», «Имели ли вы ...?», «Это будет ...?» и т.д. Подобные вопросы могут быть полезными в том случае, если кандидат выражается неясно и непонятно или ему трудно дать точное объяснение тем или иным фактам, особенно когда возникает подозрение, что кандидат



предоставляет заведомо ложную информацию. При использовании закрытых вопросов необходимо помнить, что с их помощью можно получить очень небольшое количество информации.

Сравнительные — это вопросы, с помощью которых можно узнать различные данные (каков был предыдущий опыт работы кандидата, какими были его основные обязанности), получив их посредством сравнительного анализа всех предыдущих мест работы кандидата между собой. Сравнительные вопросы имеют форму открытых:

- «Есть ли, по вашему мнению, разница между работой в компании А и компании Б? Если да, то какая?»
- «В чем отличие ваших основных обязанностей, которые мы вам озвучили на собеседовании, от тех, которые вы выполняли на предыдущей работе?»

Типы вопросов, которые не рекомендуется применять в ходе собеседования:

- наводящие,
- вопрос-тест, дающий возможность кандидату выбрать один ответ из нескольких,
- двойные.

Наводящие — это вопросы, помогающие навести кандидата на определенное предположение. В таком вопросе уже содержится ответ на него, например: «Насколько важны навыки общения для работника на линии раздачи?». Подобные вопросы содержат подсказку и их лучше избегать.

Вопрос-тест предполагает наличие альтернативных ответов (например: «Вы ушли с работы из-за того, что вам плохо платили, или потому, что вам просто надоело там работать?») и являются неэффективными, потому что кандидат стоит перед выбором, а причина может быть совсем другой. Подобные вопросы удобны в подведении итогов сказанного для определения правильного понимания кандидата.

Двойные — это вопросы, за которыми сразу же следует другой вопрос: «Что, по вашему мнению, было причиной возникновения этой проблемы, и какие решения для ее устранения Вы приняли?».

ВОПРОСЫ К ИНТЕРВЬЮ

1	Расскажите о себе	• Получить первое впечатление о кандидате. Ценности кандидата (как он говорит, что именно считает важным, с чего он начал рассказ). • При ответе кандидата на вопрос обратите внимание на следующее: • формально излагает биографические данные или сразу выкладывает «козыри», подчеркивая свое желание и возможность занять эту должность; • излагает только главное, то есть говорит о своей квалификации, опыте, ответственности, заинтересованности, трудолюбии и порядочности, или приводит не относящиеся к делу факты; • говорит кратко, точно, ясно или долго мямлит и плохо выражает свои мысли; • держится или говорит спокойно, уверенно или не уверен в себе.
2	Расскажите о Вашем трудовом опыте.	Сведения об опыте: какие функции выполнял, объем полномочий, знания
3	Вопросы о мотивации кандидата	
3.1	Что Вас привлекает в нашем предложении?	Позволяют определить мотивацию кандидата: что наиболее ценно в новом предложении (деньги;

3.2	На что Вы ориентируетесь при выборе места работы?	возможность роста; психологический климат; широта полномочия; имидж фирмы; приобретаемый кандидатом статус; самореализация). Ответы “не знаю” оцениваются, как отрицательный показатель.
3.3	Назовите несколько факторов, которые отбивают желание работать.	
3.4	Назовите несколько факторов, которые стимулируют Вас к работе.	
3.5	Как Вы связываете свою дальнейшую деятельность с этим местом работы?	
3.6	Почему это важно для Вас?	
3.1	Что Вас привлекает в нашем предложении?	
3.2	На что Вы ориентируетесь при выборе места работы?	
3.3	Назовите несколько факторов, которые отбивают желание работать.	
3.4	Назовите несколько факторов, которые стимулируют Вас к работе.	
3.5	Как Вы связываете свою дальнейшую деятельность с этим местом работы?	
3.6	Почему это важно для Вас?	
4	Вопросы по каждому месту работы	
4.1	Что Вам больше всего нравится (нравилось) в Вашей работе?	Уточнение сферы профессиональных интересов. Определение сильных сторон кандидата. <i>Обращать внимание на характер отзыва: позитив или негатив.</i>
4.2	Что Вам меньше всего нравится (нравилось) в Вашей работе?	Указывает на слабые стороны кандидата. Поведение при ответе выявляет степень откровенности.
4.3	Как Вы получили работу в прежней организации?	Степень инициативности кандидата или его готовность к поиску новых ресурсов (<i>например, участвовал в конкурсе или “пристроили”</i>).
4.4	Каковы были Ваши рабочие обязанности?	Сфера компетенций кандидата, его отношение к порученной работе.
4.5	Что Вам больше всего нравилось в той организации, где Вы раньше работали?	Вопросы позволяют определить степень совместимости кандидата и организации
4.6	Что больше всего не нравилось, раздражало?	
4.7	Опишите портрет идеального коллеги.	
4.8	Что с Вашей точки зрения не должно быть в организации?	
4.9	Если бы Вы были руководителем, какие неформальные мероприятия Вы бы запретили? А какие бы ввели?	Определение лояльности кандидата, его безопасности для организации.
5.1	Какие ошибки совершал Ваш руководитель?	
5.2	Что Вам не нравилось в системе управления организацией, в которой Вы работали, и Вами, в частности?	
5.3	Вопросы, открыто направленные на получение конфиденциальной	

	информации об организации (например, кто, конкретно, лоббирует интересы организации; уровни доходов сотрудников и т.д.)	
6.	Вопросы о характере и личности	
6.1	Опишите, какой у Вас характер?	Представление о самом себе.
6.2	Как Вас могут охарактеризовать Ваши коллеги/руководитель?	Представление о самом себе, способность к рефлексии.
6.3	Расскажите, почему Вы выбрали эту профессию, специальность в вузе?	Мотивация, возможный инфантилизм (так сложились обстоятельства, по выбору родителей).
6.4	Что Вы считаете своим самым большим достижением в жизни? Самой большой неудачей?	Выяснить, с чем у человека ассоциируются основные успехи/неудачи. Их характер: социальные, командные, лидерские, в приобретении знаний и навыков.
7	Почему именно Вы, достойны, занять данную вакансию?	Определить, насколько кандидат уверен в своих способностях, знаниях, навыках, квалификации.
8	Можете ли Вы перечислить свои недостатки? Какие качества Вам необходимо развивать?	Установить реалистичность самооценки кандидата, его основной неиспользованный потенциал.
9	В чем состоят Ваши заслуги перед организацией, в которой Вы работаете? (после ответа, просьба рассказать, каким образом он достиг этого результата)	Ориентированность кандидата на достижения. Выяснить, в каких областях он добился наилучших результатов. Помогает определить мотивацию в работе, пути достижения целей.
10	Были ли у Вас повышения заработной платы, продвижения по службе? Что послужило этому, на Ваш взгляд?	Достижения; помогает определить мотивацию в работе, пути достижения целей. Способность к росту и развитию.
11	Являетесь ли Вы хорошим сотрудником? Каким образом Вы это определили?	Направленность на внешнюю/внутреннюю оценку. Зависимость от оценки других людей или ориентация на собственные убеждения, знания– (например, для продавцов - предпочтительна внешняя направленность).
12	Кем Вы себя видите через 1 год, через 5 лет?	Краткосрочные/долгосрочные планы кандидата, уровень притязаний и самооценки.
13	В каких работах Вы участвовали сверх своих должностных обязанностей?	Готовность к сотрудничеству, обмену информацией.
14	Каковы были чрезвычайные обстоятельства, из-за которых Вам приходилось во время последней работы перестраивать свои личные планы?	Реальная готовность претендента работать сверхурочно. Готовность к сотрудничеству. Понимание “чрезвычайных обстоятельств”
15	Оценка управляемости кандидата	
15.1	Опишите идеального руководителя/подчиненного, подчиненным/руководителем которого Вы бы хотели быть.	Оценка управляемости кандидата.
15.2	Как Вы оцениваете уровень своей самокритичности? Подтвердите, если возможно, свою оценку примерами	Способность воспринимать критику.
15.3	Приведите примеры ошибок, неудачных действий или решений в Вашей профессиональной	Особенности поведения в кризисных ситуациях, способность делать выводы неудач.

	деятельности. Как Вы решали эти ситуации?	
16.	Коммуникативные способности и способность к обучению и развитию	
16.1	Что Вам нравится больше: говорить с людьми или писать? Почему?	Для способностей к устной коммуникации (входящей и исходящей) не требуется, как правило, специальных вопросов. Задавая любые вопросы, следует следить за тем, насколько легко и правильно кандидат понимает то, о чем его спрашивают, и как он отвечает на вопросы.
16.2	Предположим, меня интересует то, как Вы собираетесь осваиваться на новой работе. Что Вы предпочли бы, дать мне письменный план адаптации в должности или рассказать об этом? Почему?	
16.3	Были ли у Вас резервы, которые Вы не могли использовать из-за недостатка знаний?	Для определения того, каких знаний не хватает кандидату.
16.4	Есть ли у Вас желание продолжать свое образование? Если да, то где и почему?	
16.5	Были ли в Вашей работе случаи, когда кто-то из ваших коллег ориентировался в ситуации лучше, чем Вы?	Здесь важно, какие чувства вызывает у кандидата недостаток знаний, хочется разобраться в ситуации самому или прибегнуть к помощи коллеги.

Может оказаться, что в ходе собеседования вы увидите, что кандидат не соответствует требованиям. Не будет лишним сказать ему об этом, смягчая, некоторым образом, категоричность суждения, например: «У меня складывается впечатление, что эта работа не подходит для вас». При этом необходимо объяснить кандидату, почему он не подходит для данной работы:

- не может работать в предлагаемом графике,
- высокие требования к зарплате,
- не умеет общаться на должном уровне,
- неаккуратный, неряшливый вид.

Если кандидат является студентом на дневной форме обучения, а данная вакансия предусматривает 100% занятость, необходимо сразу откровенно в этом признаться кандидату и отклонить его кандидатуру.

Результаты каждого интервью отмечаются в Оценочных листах кандидатов (см. Приложение 2)

3.6. Функция: Контроль квалификации и личных качеств кандидатов на вакантные должности

3.7. Функция: Анализ результатов собеседований, определение профессиональной пригодности кандидатов на вакантные должности

После проведения всех запланированных интервью осуществляется анализ кандидатов на основании занесенной в таблицу информации, и принимается решение о выборе победителя отбора. При подборе управляющего торговой точки необходимо обратить внимание на:

- опыт работы,
- знание кассовой политики,
- готовность к ненормированному рабочему дню,
- умение планировать рабочий день и распределять задачи,
- личные качества.

3.8. Функция: Организация проведения стажировки, оформление кандидатов на вакантные должности, внесение изменений в штатное расписание;

Решение о приеме кандидата на работу принимается директором предприятия по представлению непосредственного руководителя кандидата.



СТАНДАРТЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Д – 4.5 – 15 Страница 16 Страниц 16



Когда уже определились с основным претендентом на вакантную должность, необходимо отметить еще одного-двух кандидатов на тот случай, если выбранный претендент откажется от предложения. После этого необходимо связаться с выбранным кандидатом как можно скорее для того, чтобы убедиться, что он не предпочел другую работу, предложить ему должность и еще раз объяснить условия работы.

Сразу после получения положительного ответа от выбранного кандидата, необходимо связаться с остальными кандидатами, сообщить им об отказе и обязательно поблагодарить их. Список кандидатов с записями, сделанными во время собеседования, необходимо сохранить в кадровый резерв для того, чтобы впоследствии при необходимости была возможность к ним обратиться.

Выбранный кандидат на должность работника торговой точки пишет заявление на прохождение стажировки. По результатам прохождения стажировки принимается решение о приеме работника на работу.

