

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:  
Зав. кафедрой «Менеджмент»  
д.э.н., проф. Резник С.Д.

\_\_\_\_\_

подпись, инициалы, фамилия

\_\_\_\_\_

число            месяц            год

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема: « Развитие системы набора, отбора и найма персонала (на примере ООО «Агроторг» г. Сердобск, Пензенской области)»

\_\_\_\_\_

(наименование темы)

Направление подготовки \_\_\_\_\_ 38.03.02 «Менеджмент»

\_\_\_\_\_

(номер, наименование)

Автор работы \_\_\_\_\_ Е. С. Евстигнеева \_\_\_\_\_ Группа Мен-51/з

\_\_\_\_\_

(подпись, инициалы, фамилия)

\_\_\_\_\_

(номер группы)

Руководитель работы \_\_\_\_\_ к.э.н. Чемезов И.С.

\_\_\_\_\_

(подпись, дата, уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия)

Консультанты по разделам:

Теория и методология \_\_\_\_\_ к.э.н. Чемезов И.С.

\_\_\_\_\_

(наименование раздела)

\_\_\_\_\_

(подпись, дата, инициалы, фамилия)

Анализ состояния менеджмента

по проблеме исследования \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

к.э.н. Чемезов И.С.

Управленческие решения и их

обоснование в рамках изучаемой проблемы \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

к.э.н. Чемезов И.С.

Нормоконтролер \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

к.э.н. Чемезов И.С.

ПЕНЗА 2017

## АННОТАЦИЯ

выпускной квалификационной работы Евстигнеевой Елены Сергеевны на тему: «Развитие системы набора, отбора и найма персонала (ООО «Агроторг», г. Сердобск Пензенской области)».

В выпускной квалификационной работе рассмотрены теоретические и методические основы развития системы набора, отбора и найма персонала, содержание и составляющие системы управления персоналом организации, раскрываются основные принципы и методы набора и отбора персонала, а так же технологии найма, разработана методика исследования набора, отбора и найма персонала.

На основе разработанной методики проведено исследование и представлены результаты анализа эффективности системы набора, отбора и найма персонала в магазине «Пятерочка».

В рекомендательной части работы предлагаются мероприятия и рекомендации по совершенствованию системы набора, отбора и найма персонала в магазине «Пятерочка», а также произведена оценка экономической эффективности предложенных мероприятий.

Выпускная квалификационная работа изложена на 92 страницах, включает в себя введение, три полных части, выводы и рекомендации, содержит 9 рисунков и 1 таблицы, библиографический список из 40 наименования и 2 приложения.

## Содержание

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ НАБОРА, ОТБОРА И НАЙМА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ....	9
1.1. Основные принципы и методы набора персонала в организацию..	9
1.2. Основные принципы и методы отбора персонала.....	12
1.3. Технологии найма персонала.....	33
1.4. Методика исследования системы набора, отбора и найма персонала в организации.....	37
2. АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ СИСТЕМЫ НАБОРА, ОТБОРА И НАЙМА ПЕРСОНАЛА В ООО «АГРОТОРГ»	42
2.1. Общая характеристика предприятия (в т.ч. анализ структуры персонала магазина и анализ движения персонала магазина).....	42
2.2. Анализ системы набора персонала.....	50
2.3. Анализ системы отбора персонала.....	58
2.4. Анализ системы найма персонала.....	59
3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО РАЗВИТИЮ СИСТЕМЫ НАБОРА, ОТБОРА И НАЙМА ПЕРСОНАЛА ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ	67
3.1. Организация профессионального отбора специалистов и подбора кандидатов на должности магазина.....	67
3.2. Рекомендации по повышению эффективности процесса найма персонала в организации.....	70
3.3. Подходы к оценке экономической эффективности предложенных рекомендаций.....	75
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ.....	83
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	85
ГЛОССАРИЙ.....	89

ПРИЛОЖЕНИЯ 1. Анкета.....	90
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Сводные данные.....	92

## **ВВЕДЕНИЕ**

Набор персонала – это множество действий, которые использует организация для привлечения кандидатов на работу в данной организации, обладающих квалификацией и возможностями, требуемыми для того, чтобы способствовать достижению организационных целей.

Целью набора персонала является, прежде всего, создание резерва кандидатов на все рабочие места в организации с учетом возможных кадровых и организационных изменений, увольнений, перемещений, уходов на пенсию, окончания сроков контрактов, изменений направлений и характера деятельности организации и ее подразделений.

Осуществляя набор, служба персонала должна исходить из определенной оптимальной численности персонала.

Для того чтобы нанять соответствующих работников, нужно в деталях знать, какие задачи они будут выполнять во время работы и каковы индивидуальные и групповые характеристики этих работ. Эти знания получают посредством анализа содержания работы, который является важным аспектом управления персоналом. Без него трудно реализовать все остальные функции управления персоналом. Специалисты по управлению персоналом подготавливают документы, в которых излагают соображения о планировании рабочей силы и потребности организации в работниках, а также деятельности менеджеров при наборе персонала в их рабочие подразделения. Важно учитывать, что при наборе и отборе персонала наниматели имеют дело с людьми, которые стремятся реализовать свои цели, выбирая ту или иную организацию и должность. Точно так же менеджеры стремятся реализовать свои цели, отбирая кандидата.

Отбор персонала – одна из важнейших задач кадровой службы любого предприятия. Это не только комплектация штата, но и создание резерва кандидатов на все рабочие места с учётом будущих изменений, таких как уход сотрудников на пенсию, декретные отпуска, окончание сроков трудовых договоров и другое.

Отбор персонала - это длительная и ответственная работа, поскольку она относится к начальному этапу управления персоналом.

Основной целью отбора персоналом в любой организации является обеспечение эффективной деятельности работников в пределах организации и формирование персонала как личностей, обладающих высокой ответственностью, коллективной психологией, высокой квалификацией, развитым чувством делового партнерства, корпоративной и организационной культурой.

Эффективный отбор начинается с точной характеристики работы, с анализа работы конкретной должности. Далее составляется должностная инструкция, на основании которой формулируются требования к кандидатам. Одним из важных этапов является рекламирование работы, привлечение кандидата. Собеседование все еще сохраняет свою популярность как один из самых важных элементов процесса отбора персонала.

В нашем регионе прием на работу как в мелких, так и в крупных фирмах зачастую ограничивается изучением документов и беседой с теми, кто пришел сам по объявлению, узнал о вакансии от знакомых, либо направлен региональным центром занятости, и, что характерно для большинства малых предприятий, сведения о кандидатах не оставляются на будущее. Этого явно недостаточно для обеспечения организации кадрами, которые действительно могут принести ей пользу. Основной целью набора и отбора кадров является выделение работников, которые с наибольшей степенью вероятности подойдут под стандарты результативности организации и которые будут удовлетворены и получат дальнейшее развитие своих навыков и способностей на рабочем месте.

Длительное время в нашей отечественной науке управлению набором и отбором персонала не придавалось должного значения. В настоящее время эта проблема осознается, возрастает понимание необходимости в специалистах-управленцах, менеджерах по персоналу. Высшие учебные заведения России уже готовят таких специалистов, и существует масса примеров успешного внедрения новых методик подбора персонала, которые успешно себя зарекомендовали.

Поэтому разбираться в вопросах управления персоналом – очень важно и нужно менеджеру любого уровня. Именно поэтому данная тема была выбрана для изучения.

Целью выпускной квалификационной работы является развитие системы набора, отбора и найма персонала Общества с ограниченной ответственностью «Агроторг», (г. Сердобск Пензенской области).

В соответствии с поставленной целью в работе предстоит решить следующие задачи:

- Изучить основные этапы набора персонала;
- Рассмотреть особенности построения системы набора и отбора персонала;
- Проанализировать особенности профессионального отбора персонала организации;
- Выявить все негативные последствия от найма неподходящих сотрудников;
- Дать общую характеристику предприятию и проанализировать социально-экономические показатели деятельности;
- Разработать рекомендации по совершенствованию технологии найма и отбора кандидатов на вакантные должности в ООО «Агроторг » (4138-Пятёрочка)

Объектом исследования выпускной квалификационной работы выступает ООО «Агроторг» (Магазин №4138 торговой сети «Пятёрочка» в г. Сердобске Пензенской области).

Генеральный директор магазина: Наумова Ольга Николаевна. Численность персонала магазина составляет 14 человек, магазин начал свою работу в 2013г.

Предмет исследования – инструменты и механизмы набора, отбора и найма персонала.

В первой главе данной работы представлены теоретические и методические аспекты набора, отбора и найма персонала. А именно: Основные принципы и методы набора и отбора персонала в организацию, технологии

найма персонала, методика исследования системы набора, отбора и найма персонала в организации.

Во второй главе на основе собранной информации проведен анализ деятельности предприятия по набору, отбору и найму персонала с целью повышения эффективности выполнения этих кадровых функций.

В заключительной главе, исходя из проведенного анализа, будет представлен план мероприятий по развитию кадровой политики организации. А именно: организация профессионального отбора специалистов и подбора

кандидатов на должности магазина , разработка технологии проведения личных собеседований с кандидатами на вакантные должности, разработка мероприятий по привлечению специалистов среднего и высшего звена.



# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ НАБОРА, ОТБОРА И НАЙМА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1. Основные принципы и методы набора персонала в организацию

**Набор (вербовка) персонала** - массовое привлечение персонала в какую-либо организацию, с целью создания необходимого резерва кандидатов на замещение вакантных рабочих мест.<sup>1</sup>

Набор кадров предполагает системный подход к реализации нескольких этапов, осуществляемых в рамках процесса найма персонала.

Этот процесс включает:<sup>2</sup>

1) общий анализ потребности (настоящей и будущей) в кадрах;

2) формирование требований к персоналу - точное определение того, кто нужен организации, путем анализа работы (рабочего места, должности), подготовки описания этой работы, а также определение сроков и условия набора;

3) определение основных источников поступления кандидатов;

4) выбор методик оценки и отбора кадров.

Методы набора персонала могут быть активными и пассивными.<sup>3</sup>

**Активные методы** – к ним обычно прибегают в случае, когда на рынке труда спрос на рабочую силу, особенно квалифицированную, превышает ее предложение. Прежде всего – это вербовка персонала, т.е. иначе говоря, налаживание организацией контактов с теми, кто представляет для нее интерес в качестве потенциальных сотрудников. Ее обычно проводят непосредственно в учебных заведениях, и это является преимуществом, так как кандидаты «неиспорченные» и их не нужно «ломать». Вербуют сотрудников у конкурентов, через государственные центры занятости и через частные посреднические фирмы. Сравнительно дешевле обходится привлечение сотрудников с помощью личных связей работающего персонала. Путем проведения презентаций и

---

<sup>1</sup> Лазарев А. В. Современные технологии отбора и приема на работу // Студенческая библиотека онлайн studbooks.net (URL: <http://studbooks.net/preload/13/124014>)

<sup>2</sup> Аширов, Д. А. Управление персоналом / Д. А. Аширов. М.: Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2014. 335 с.

<sup>3</sup> Базаров, Т. Ю. Управление персоналом / Т. Ю. Базаров. М.: ЮНИТИ, 2012. 645 с.

участия в ярмарках вакансий, праздниках, фестивалях и формируя свой имидж, организация может также осуществить набор (вербовку) кадров.

Презентации позволяют привлечь случайных прохожих или живущих неподалеку лиц, и кто ищет дополнительные заработки.

Ярмарка вакансий в основном предназначена для людей, желающих поменять работу.

Праздники и фестивали привлекают квалифицированных специалистов, интересующихся именно данной организацией.

Перечисленные выше методы привлечения кадров в основном применимы к работникам массовых специальностей, имеющих средний и низкий уровень квалификации. Для привлечения высококвалифицированных специалистов, с узкой специальностью следует использовать иные способы привлечения.

К **пассивным методам** набора персонала прибегают, когда предложение рабочей силы на рынке труда превышает спрос. Одной из разновидностей пассивных методов привлечения персонала является размещение объявлений о вакантных должностях, о уровне, требованиях к кандидатам, условиях оплаты труда и сведений во внешних и внутренних средствах массовой информации. .

Телевидение позволяет обеспечить более широкую аудиторию, однако стоимость рекламы чрезвычайно высока, адресность незначительна.

Реклама по радио обходится многократно дешевле и аудитория также широка, но слушают его, как правило, только во время работы. За счет применения данного способа размещения рекламы в основном можно привлечь лиц, желающих поменять работу.

Объявления должны формировать имидж организации. Они не должны содержать дискриминационных моментов, но должны быть броскими, интересными, краткими, хорошо написанными, законными, правдиво отражающими требования, предъявляемые к претендентам, условия работы и оплаты труда.

В объявлениях следует отражать следующие сведения: особенности организации; характеристику должности; требования к соискателю; систему

оплаты; льготы и стимулы; особенности процесса отбора (необходимые документы, сроки их подачи); адрес и контактные телефоны.<sup>4</sup>

### **Принципы набора персонала**

Набор сотрудников, как и любой другой HR-процесс, базируется на принципах, руководящих идеях, лежащих в его основе.

В основе процесса подбора сотрудников могут быть положены следующие принципы:

- принцип учета потребностей бизнеса при прогнозировании и планировании количества работников;
- принцип долгосрочных и краткосрочных перспектив при прогнозировании и планировании количества работников;
- принцип открытости источников информации для поиска персонала;
- принцип независимости и равных условий отбора по отношению к сотрудникам из конкурирующих компаний;
- принцип непредвзятости в отношении соискателей.

Каковы же основные цели набора персонала? Такие цели, как правило, прагматичны.

Например, цели набора персонала:

- закрыть существующие вакансии;
  - обеспечить непрерывность производственного процесса;
  - способствовать реализации бизнес-планов по открытию новых филиалов
- и т. п.

Таким образом, правильный набор сотрудников в соответствии с поставленными целями и выбранными принципами поможет избежать таких проблем, как:

- негативное влияние на бренд работодателя и репутацию компании (в частности, если происходит набор сотрудников неподходящей квалификации, проблемных работников);

---

<sup>4</sup> Андреев С.В., Волкова В.К. Поиск персонала. Оформление приема на работу. – М.: Альфа-Пресс, 2002.

- увеличение расходов по статье «Набор и адаптация персонала» в бюджете на персонал (допустим, из-за высокой текучести кадров);
- трудности с профессиональной и социальной адаптацией персонала на испытательном сроке (например, если работник не соответствует требованиям должности); нерезультативный труд, невыполнение планов работы и др.

**Вывод:** В данном параграфе были рассмотрены принципы и методы набора персонала в организацию. Методы набора персонала могут быть активными и пассивными. Набор сотрудников, как и любой другой HR-процесс, базируется на принципах: учета потребностей бизнеса; долгосрочных и краткосрочных перспектив; открытости источников информации для поиска персонала; независимости и равных условий отбора; непредвзятости в отношении соискателей. Целями набора персонала являются: закрытие существующих вакансий; обеспечение непрерывности производственного процесса; способствование реализации бизнес-планов по открытию новых филиалов.

## **1.2. Основные принципы и методы отбора персонала**

**Профессиональный отбор** – это процесс исследования личности кандидата и принятия решения о соответствии его знаний, умений, навыков, профессионально важных качеств и здоровья конкретной деятельности.<sup>5</sup>

При отборе определяется соответствие возможностей и взглядов кандидатов условиям и особенностям работы на конкретной должности. В малых фирмах, где нет специального подразделения по работе с персоналом, решение по отбору принимает менеджер соответствующего линейного профиля. В крупных и среднего размера фирмах к принятию решения при отборе, как правило, привлечены специалист (менеджер) по персоналу и линейный менеджер.

---

<sup>5</sup> Андреев, А. Ф. Основы кадрового менеджмента / А. Ф. Андреев, Н. В. Гришина, С. Г. Лопатина. М.: Юрайт, 2012. 354 с.

Результатом профессионального отбора должен стать выбор наиболее профпригодного работника. Подчеркнем: не самого наилучшего, а наиболее профессионально соответствующего данной деятельности. При нормальном (без специальных протекций) отборе, естественно, предпочтение отдается соискателю, который более других кандидатов соответствует предъявляемым требованиям. Таким образом, основная цель отбора – набрать работников с нужной квалификацией и необходимыми личностными качествами, способных решать поставленные перед ними задачи максимально эффективно. Следует отметить, что в широком смысле под эффективностью деятельности сотрудника понимается мера достижения не только производственных целей, но и социально–личностных, включая сохранение здоровья работника и его развития как личности.

**Критерии отбора.** Чтобы отбирать, необходимо сравнивать. Для сравнения же нужна определенная система оценивания.

Во многих случаях отбор сотрудников производится преимущественно на основе их образования. Но это далеко не всегда позволяет достичь требуемого результата. Уровень, характер и качество образования должны учитываться наряду с другими требованиями, предъявляемыми конкретной должностью, конкретной работой.

Важными критериями отбора являются: социальный статус и возраст кандидата, его профессиональный опыт, профессионально важные качества и личностные особенности.

Бывает, что по некоторым профессиональным позициям руководители затрудняются с формулировкой критериев отбора. Поэтому задача специалиста по персоналу – уточнить их, обсуждая с администрацией особенности и основные элементы предстоящей деятельности кандидата, а также устраняя возможные расхожения в требованиях.

Чтобы выбор был верным, прежде всего необходимо учитывать обоснованность принятых критериев. Под обоснованностью критерия

понимается то, с какой точностью получаемая с его помощью оценка соответствует действительной характеристике кандидата.

**Методы отбора.** Наилучший результат достигается, как правило, в том случае, когда методы отбора представляют собой действенную систему. При этом один из наиболее эффективных способов отбора – это тестирование кандидатов в условиях, максимально приближенных к рабочим.

Методы тестирования должны быть достоверными. С целью повышения достоверности выводов (суждений) используется метод сравнения результатов нескольких альтернативных процедур отбора (например, тестирование, собеседование и получение информации от «третьих» лиц – тех, кто достаточно хорошо знает кандидата). Если результаты одинаковые или сходные, выводы можно считать достоверными. В противном случае нужно более глубоко и тщательно проанализировать полученные данные.

**Этапы отбора.** Процесс отбора обычно состоит из нескольких ступеней (этапов). Причем сами этапы могут выстраиваться в разной последовательности: например, сначала работодатель может познакомиться с кандидатом по телефону и только потом получит возможность посмотреть его документы или; наоборот, сначала прочитать резюме, а затем пообщаться с ним при личной встрече. Какие-то этапы могут быть опущены. В целом же эти этапы следующие. (Рис.1.)

- Анализ представленных документов.
- Предварительная беседа (по телефону или при встрече) с целью ознакомления с кандидатом. На этом этапе можно подробнее узнать про его образование, опыт работы, составить представление о коммуникативных навыках.
- Ознакомление с резюме кандидата и/или заполнение анкеты. Обычно в анкету включаются вопросы личного характера (дата и место рождения, адрес проживания, образование и т.д.), относящиеся к прежним местам работы, образованию, хобби. Часто присутствуют вопросы, направленные на

определение уровня самооценки, отношения к различным явлениям социальной жизни и др.

- Собеседование. Интервьюирование кандидата, в той или иной мере структурированное и формализованное, может проводиться в устной или письменной форме.

- Тестирование (психологическое, психофизиологическое, профессиональное, интеллектуальное), испытания. В каждом конкретном случае разрабатывается специальная программа тестирования соответствующая конкретной вакансии. Тестирование может быть индивидуальным или в составе группы, проводиться в один день или в течение нескольких

- Проверка рекомендаций. Зачастую от предыдущего руководителя или коллег кандидата можно не только выяснить какую-либо информацию о претенденте, но и получить полезные сведения о том, в чем этот человек силен или какие с ним могут быть проблемы. Однако предыдущий руководитель или кто-либо из бывших коллег кандидата могут быть необъективными в его оценке, особенно в случае, если «не сошелся с ним во взглядах».

- Анализ результатов.

- Принятие решения о пригодности кандидата для приема на работу и представление его руководителю.

- Подготовка проекта трудового договора. В случае положительного решения о приеме на работу сотруднику сообщается список необходимых документов, с ним согласовывается дата обсуждения проекта трудового договора. К этому сроку составляется проект с учетом всех особенностей конкретной должности, который получает одобрение руководителя подразделения.

- Заключение трудового договора и оформление необходимых документов. Рис. 1

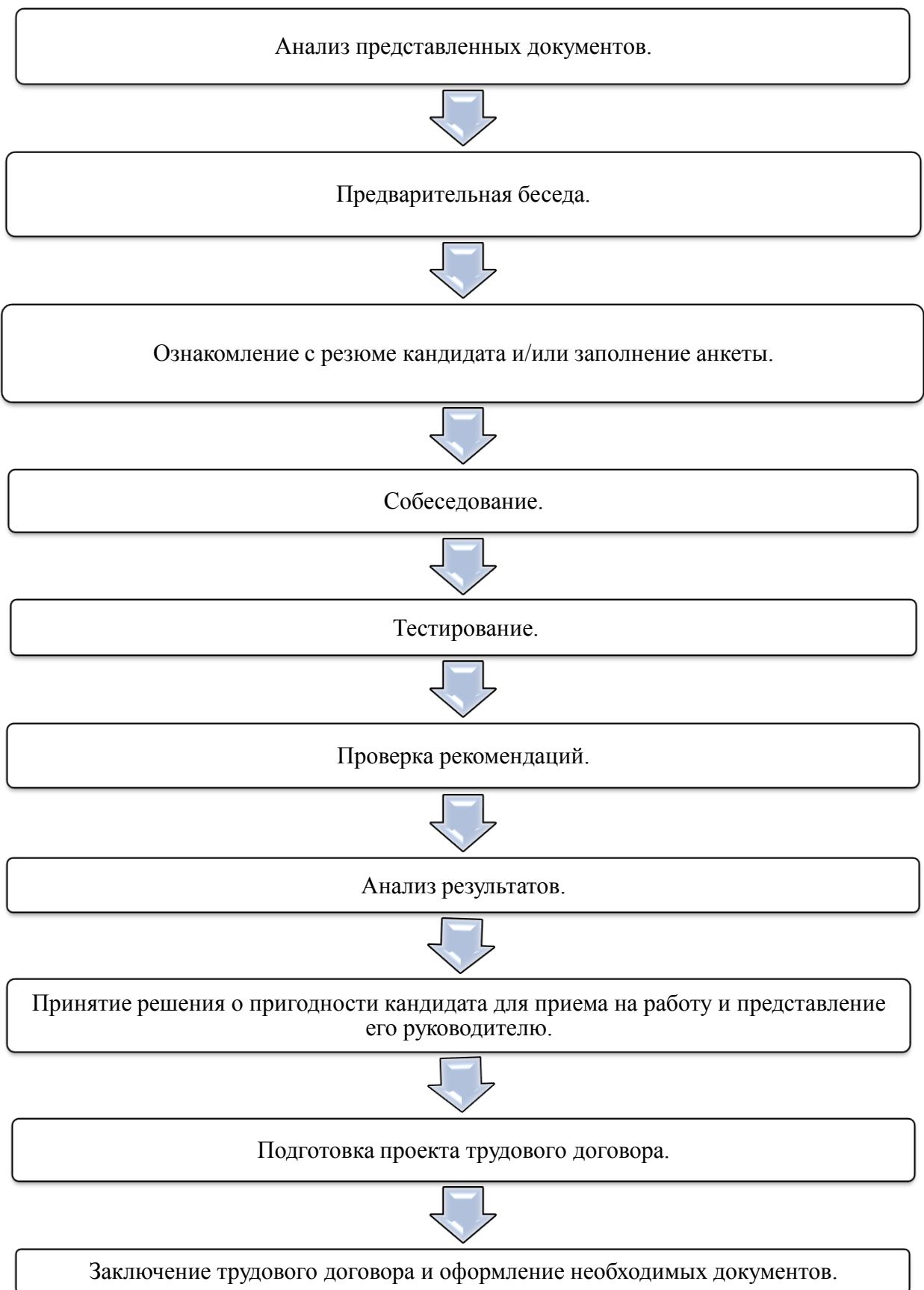


Рис.1. Этапы отбора персонала



## **Методы отбора кандидатов.**

Большинство предпринимателей при отборе персонала полагаются на свою интуицию и жизненный опыт. Тем, у кого хорошо развито интуитивное мышление, это помогает. Однако субъективно-пристрастный взгляд руководителя, использующего только эти ресурсы, может оказать ему плохую услугу. Да и любой опыт – из прошлого, а действия партнера, подчиненного необходимо просчитать на будущее. Незаменимыми в этом отношении могут стать специально разработанные и многократно апробированные на практике методы диагностики.

К психодиагностическим методам, которые наиболее часто используются при профотборе, относятся биографический метод, наблюдение, интервью, тестирование, экспертный опрос.

Не имея специальной психологической подготовки, руководители, как правило, прибегают к биографическому методу. Специалисты по персоналу должны владеть широким арсеналом средств и применять наиболее эффективные из них. А сами методы должны быть проверенными и научно подтвержденными.

На практике и руководители, и менеджеры по персоналу используют порой совсем неожиданные способы отбора кандидатов, не имеющие никакого отношения к методам, которые будут подробно описываться ниже.

*Так, по рассказу одной женщины-кандидата, ее тестирование проходило в виде обеда с руководителями радиостанции, куда она нанималась в качестве менеджера отдела продаж. Работодатели проверяли, солит ли она пищу перед едой. «Может быть, они оценивали гибкость моего характера?» – предположила она. Другая соискательница – должности секретаря – вспоминает, как ее заставили набирать текст в прокуренной комнате. «Двое из руководителей курили сигары, а бывший секретарь не могла переносить табачного дыма. Как оказалось, я не могу тоже...»<sup>6</sup>*

---

<sup>6</sup> Аллин О.Н., Сальникова Н.И. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала. – М.: Генезис, 2005. – 248с.

«Понятно, что существуют хорошие, плохие и очень плохие способы оценить пригодность соискателя для той или иной работы. Методы отбора должны быть привязаны к вакансии, на которую претендует соискатель. Работодатели должны быть уверены в том, что их оценки объективны. В большинстве случаев в крупных компаниях все делается намного лучше. Более мелкие компании пытаются все делать по-своему», – говорит Кэрол Раддер, руководитель компании «DiscoverME», службы по оценке персонала, ориентирующейся на выявление личностных характеристик соискателей. Работая консультантом по подбору кадров, она столкнулась со случаем, когда руководитель принимал на работу лишь тех, кто был капитаном в своей баскетбольной или футбольной команде! И следует отметить, что подобные случаи встречаются не только на «диком Западе». Работая менеджером по персоналу в крупной отечественной компании, автор этих строк проводил собеседования и тестирование со многими кандидатами на работу.

*Одна из кандидаток, симпатичная молодая женщина, рассказала о весьма интересном варианте построения корпоративной культуры в одной из подмосковных компаний. Важным требованием при приеме на работу были ежедневные совместные утренние пробежки, точнее, даже кроссы. Правда, красивая местная природа этому способствовала. Вот только после кросса нужно быстрее домой, чтобы ополоснуться. А если живешь не близко? Благо, на работе есть душевая, однако не все удобно, да и переодеться ведь нужно. И это не единственное требование, исходившее от руководителя фирмы(!). Не менее важным было требование разгрузочного дня (оздоровительное голодание) для всего персонала фирмы – каждую среду. При этом выйти на перерыв и «втихаря перекусить» было невозможно, потому что охрана по средам на обед не выпускала! Ну что тут можно еще добавить? Как сказал Герберт Прокноу, «выражение "политика компании" означает: "Разумному объяснению это не поддается"».*

Биография претендента на вакантное место чаще всего изучается по резюме или специально составленной анкете.

Резюме, написанное кандидатом, надо прочитать очень внимательно и критически. Оно может сориентировать в принятии решения о встрече. Оформление и содержание резюме несут определенную информацию о человеке, которую опытный специалист по персоналу может прочитать, как говорится, между строк. Резюме, присланное агентством, с которым фирма-работодатель сотрудничает уже достаточное время, как правило, вызывает больше доверия, но все же и в этом случае нужно перепроверять указанные в нем сведения. Это можно сделать при обсуждении кандидатуры с ведущим менеджером агентства, задав ему интересующие вопросы, а также непосредственно во время собеседования с кандидатом.

Поскольку резюме зачастую не содержат всей необходимой информации, кандидату дается для заполнения специальная анкета, разработанная с учетом специфики компании и конкретной работы. При поиске сотрудника через агентство можно предложить менеджерам агентства присылать вместе с резюме кандидата заполненную им анкету.

Отдельно необходимо сказать о рекомендательных письмах и характеристиках, которые предоставляет кандидат. К хвалебной информации, содержащейся в них, нужно относиться разборчиво и весьма критично. Рекомендательные письма, как правило, выдаются по запросу работников, поэтому большинство из них заполнены исключительно одобрительными отзывами о покидающем организацию работнике: бывший работодатель может казаться добрым и заботливым, избавляясь от нежелательного сотрудника.

Чтобы составить по-настоящему достоверную характеристику, ее автор должен хорошо знать того, кого он рекомендует, его сильные и слабые стороны. На практике же рекомендательные письма часто пишутся (или подписываются) руководителями, которые толком даже не знают, чем занимался работник.

Важно проверить рекомендацию (например, по телефону) через бывшего руководителя и сослуживцев кандидата, при этом можно получить ценную дополнительную информацию. В настоящее время специалисты по персоналу практикуют обращения к прежним работодателям кандидатов с просьбой

оценить их бывших работников по определенному перечню качеств. Еще больше распространены телефонные звонки предыдущему начальнику для обмена мнениями и выяснения каких-либо интересующих вопросов. Формулировка вопросов должна быть продуманной и касаться конкретного поведения работника. Например: добросовестно ли он выполнял свои обязанности? Сколько раз в году не выходил на работу по болезни? В каких отношениях был с коллегами? Какие у него были конфликты? Отказывался ли он ездить в командировки? Были ли у него нарушения трудовой дисциплины и какие? И т.д. При анализе информации о кандидате учитываются частота увольнений, пробелы в работе, а также характер и причины смены рабочих мест. К примеру, у молодых кандидатов перемены рабочих мест могут быть расценены и положительно, поскольку в их основе зачастую – мобильность, гибкость и стремление к лучшим условиям работы. У кандидатов постарше смена рабочего места должна быть обсуждена в процессе собеседования. Учитывается и то, как перемены рабочих мест могли повлиять на расширение практического опыта конкретного специалиста.<sup>7</sup>

### **Собеседование**

Собеседование в кадровой работе – метод отбора кандидатов со способностями и установками, необходимыми для занятия той или иной должности, состоящий в очной встрече работодателя с кандидатом. В ходе собеседования выясняется степень заинтересованности кандидата в конкретной деятельности и его потенциал для работы в вакантной должности. При этом менеджер по персоналу должен определить:

- достаточны ли квалификация и опыт кандидата для данной работы;
- желает ли он выполнять ее при существующих условиях;
- каковы ожидания и запросы кандидата в отношении карьерного роста, желание профессионального совершенствования;

---

<sup>7</sup> Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме / А. Я. Кибанов. М.: Экзамен, 2012. 431 с.

– как кандидат относится к командировкам, сверхурочной работе и иным специфическим особенностям предстоящей деятельности.

В процессе собеседования важно отследить отрицательные характеристики кандидата, такие как:

- отсутствие подлинного интереса к данной работе;
- низкий или, наоборот, слишком высокий уровень квалификации для предлагаемой работы;
- слабые деловые качества;
- сильный перекос рабочей мотивации в сторону материальных соображений;
- выраженный индивидуализм и/или неумение работать в коллективе.

Готовясь к собеседованию, менеджер по персоналу составляет вопросы, а если фирма сотрудничает с агентством, просит его специалиста представить результаты тестирования определенных качеств личности кандидата. На практике собеседование и тестирование зачастую выступают как две части одной процедуры, направленной на отбор нужного специалиста.

Собеседование включает три условные части: вступительную, основную и заключительную.

Вступительная часть нацелена на создание атмосферы доверительности и взаимопонимания, поэтому собеседование обычно начинается с темы, интересующей обе стороны. При этом важно проявлять дружелюбие и интерес к личности кандидата, стараться избегать отрицательных оценок и критических замечаний. Главная задача основной части собеседования – получить информацию, чтобы оценить качества кандидата, требуемые для данной должности, и принять решение. При этом желательно, чтобы претендент говорил сам, а интервьюер внимательно слушал, при необходимости задавая наводящие вопросы. В заключение нужно отметить предварительный результат и разъяснить кандидату его дальнейшие действия по устройству на работу. В случае отрицательного решения нежелательно сообщать об этом кандидату сразу, лучше сделать это через некоторое время.

В процессе встречи и собеседования узнаются и/или уточняются:

- 1) физические характеристики кандидата – внешние данные и манера поведения;
- 2) образование и опыт;
- 3) уровень интеллекта, общительность и др.;
- 4) уровень самооценки, амбициозность, чувство ответственности;
- 5) интересы (хобби), которые могут характеризовать личность кандидата;
- 6) личные, семейные обстоятельства.

Психометрия, тестирование.

По результатам исследования, проведенного Американской ассоциацией по менеджменту, 44 % респондентов – специалистов, работающих с персоналом, – принявших участие в опросе, применяют тесты при отборе сотрудников. Более того, свыше 40 % компаний из списка Fortune TOP 100 «Лучшие компании, в которых стоит работать», ежегодно составляемого журналом «Fortune» и объединяющего сто лучших работодателей Америки, применяют психологическое тестирование при приеме на работу.<sup>8</sup>

Согласно данным Общества менеджеров по персоналу, наиболее популярными из психологических тестов являются тесты на выявление когнитивных способностей. Но и личностные тесты становятся все более востребованными. Помимо профотбора, все чаще тесты служат определению профессионального роста сотрудников. Многие фирмы, особенно крупные, применяют тестирование, чтобы оценить своих сотрудников и решить, какую должность им можно предложить в рамках структуры организации, чтобы данное назначение оказалось эффективным.

Сразу следует отметить, что психологическое тестирование должен проводить специалист. Самостоятельное применение тестов менеджерами по персоналу, не имеющими специального образования и навыков работы с этим материалом, как правило, чревато проблемами. В результате можно получить неискренние, умышленно искаженные ответы. Обычно кандидат старается

---

<sup>8</sup> Чернышев, В. Н. Человек и персонал в управлении / В. Н. Чернышев, А. П. Двинин. СПб.: Питер, 2009. 256 с.

представить себя в более выгодном свете и повысить свои шансы на получение работы. И хотя некоторые тесты (к примеру, ММРІ) позволяют определять степень искренности ответов, это не всегда помогает справиться с задачей тестирования, поскольку психодиагностическую информацию нужно еще правильно понимать.

Специально подчеркнем, что психологическое тестирование человек должен проходить добровольно, а действия сотрудников службы персонала – соответствовать профессионально–этическим стандартам, принятым в работе психологов. Основные принципы международной ассоциации психологов следующие:

- принцип компетентности;
- ответственности;
- этической и юридической правомочности;
- конфиденциальности;
- информирования клиента о целях обследования;
- благополучия клиента;
- морально–позитивного эффекта обследования;
- профессиональной кооперации;
- квалифицированной пропаганды психологии.

Компетентное тестирование при отборе кандидатов позволяет существенно уточнить данные, полученные при собеседовании. При этом подбор тестов должен соответствовать требованиям психограммы по каждой конкретной должности.

**Тест** (англ. test – проба, испытание, исследование) – стандартизированные задания, результат выполнения которых позволяет измерить психофизиологические и личностные характеристики, а также знания, умения и навыки испытуемого.

Надежность теста – это его фундаментальная характеристика, показывающая степень стабильности результатов тестирования при неоднократном обследовании. Может определяться путем повторного

тестирования через строго определенный отрезок времени и вычисления коэффициента корреляции между результатами первого и повторного тестирований. При этом важно учитывать, что надежность результатов тестирования зависит не только от качества самого теста, но и от процедуры проведения тестирования (она должна быть одинаковой в первом и последующих случаях) и социально-психологической однородности выборки. Надежность теста может быть различной, к примеру, для подростков, мужчин, женщин, представителей различных социальных групп. Таким образом, надежность теста, выражая степень неточности, возможность ошибки, возникающей при любом тестировании, заставляет искать пути уменьшения этой ошибки, более конкретного, целенаправленного применения теста. Надежность лучших тестов составляет 0,8-0,9<sup>9</sup>.

В целом для того, чтобы методы отбора оказались результативными, они должны быть достаточно надежными, достоверными. Достоверность метода отбора характеризуется его неподверженностью систематическим ошибкам при измерениях, то есть состоятельностью при переменных условиях.

На практике достоверность при вынесении суждений достигается сравнением результатов двух (или более) аналогичных тестирований, проведенных в разные дни. Многие квалифицированные эксперты отмечают, что результаты теста характеризуют человека в определенное время в определенном месте.

Не следует сбрасывать со счетов и волнение кандидатов в процессе тестирования. Профессиональные специалисты, проводящие тестирование, как правило, наблюдают за состоянием тестируемых и в случае необходимости стараются их успокоить.

Другой путь повышения достоверности – сравнение результатов нескольких альтернативных методов отбора (например, тестов и собеседования). Чем более сходны результаты, полученные с помощью нескольких адекватных задачам отбора методов, тем они более достоверны.

---

<sup>9</sup> Конюхов Н.И. Словарь-справочник по психологии. М, 1996.



Помимо достоверности оценок, необходима обоснованность принятых критериев отбора. Под обоснованностью критериев отбора понимают то, с какой степенью точности данный критерий предсказывает будущую результативность кандидата в конкретной профессиональной деятельности. Обоснованность методов отбора относится не к самой процедуре отбора, а к выводам, сделанным на ее основе. Иными словами, метод отбора может сам по себе быть достоверным, но не соответствовать конкретной задаче, то есть измерять не то, что требуется в данном случае.

**Обоснованность метода** – это степень, с которой конкретный тест, собеседование или иной способ оценки выявляют готовность кандидата к конкретной профессиональной деятельности.

Из всего многообразия тестов важно выделить наиболее подходящие для решения конкретных задач отбора.

В современной практике российских компаний используются в основном западные методики, адаптированные в той или иной мере к отечественным социально-культурным особенностям.

В общем виде все тесты можно разделить на три основные группы:

- испытания;
- опросники;
- проективные (в том числе графические) методики. К **испытаниям** относятся следующие группы тестов.

Среди проективных методик наиболее популярен **тест Роршаха**. В нем испытуемому предъявляются для интерпретации картинки с абстрактными изображениями – пятнами различной конфигурации и цвета (напоминающими чернильные кляксы). На основании того, что увидит испытуемый в этих кляксах, диагностируются его скрытые установки, побуждения, свойства характера.

**Тест Люшера** позволяет исследовать личность работника путем анализа его субъективных предпочтений при выборе цветовых стимулов. В оригинале стимульный материал представляют 73 карточки различного цвета, в российской психодиагностике распространена упрощенная тестовая методика, применяющая

восемь основных цветов. При этом каждому цвету приписывается определенное значение. Важен порядок выбора цветов: первые выбранные цвета выражают явные цели деятельности личности и способы их достижения, последние – подавленные, вытесненные стремления.

**Тематический апперцептивный тест (ТАТ)** направлен на исследование психических свойств личности по спонтанному описанию тестируемым тех или иных стандартных ситуаций, изображенных на предъявляемых ему рисунках. Это один из наиболее известных тестов на мотивацию достижений. Но, к сожалению, ответы на вопросы ТАТ могут быть подвержены влиянию сторонних факторов. Опытный «сочинитель» может так выстроить описание картинки, что специалист, проводящий тестирование, что называется, «прослезится» от коммерческих и мотивационных устремлений кандидата. И тем не менее, по утверждениям специалистов (Дэвида Коэна и др.), успешность прохождения данного теста коррелирует как с общими успехами человека в учебе, так и с его экономическим преуспеванием.

**Тест Майнера** на завершение предложений позволяет прогнозировать управленческий и творческий потенциал менеджеров. Этот тест состоит из 40 незаконченных предложений, которые тестируемый должен дописать самостоятельно. По нему можно судить о различных аспектах мотивации менеджерской деятельности. В других тестах на завершение предлагается досочинить рассказ или дорисовать рисунки.

В целом проективные тесты направлены на выявление скрытых установок подсознания. Эти методы очень хороши, однако больше подходят для тренинговой, обучающей и консультационной практики. Осуществляя профотбор, применять их нужно крайне внимательно, поскольку они требуют, во-первых, очень высокой квалификации специалиста, проводящего диагностику, а во-вторых, учета того, что испытуемый может сознательно исказить информацию. Работа с проективными методиками изначально предполагает искреннее желание испытуемого проходить подобное тестирование, которое бывает в группах тренинга, при индивидуальном

консультировании, обучении, но редко встречается при приеме на работу, где испытуемый вольно или невольно «закрывается».

Проективные тесты эффективны при выявлении творческого потенциала личности. В условиях возрастающей конкуренции предприниматели стремятся привлечь сотрудников с развитым творческим мышлением, способным генерировать новые идеи в быстро меняющейся бизнес-среде.

По критерию измеряемого психологического качества можно выделить следующие группы тестов:

- 1) тесты на уровень интеллекта (тесты на IQ – интеллектуальные тесты);
- 2) тесты на личностные качества;
- 3) тесты на творческий потенциал личности.

**Тестов, измеряющих уровень интеллекта**, очень много, но большинство из них происходят от двух известных: теста Бине-Симона и теста Векслера. Оба теста прошли испытание на протяжении 70-летней практики их применения и являются наиболее изученными и надежными.<sup>10</sup>

Применяя тот или иной тест интеллекта, важно знать, что автор или авторы теста вкладывают в понятие «интеллект». Например, психолог Гарвардского университета Ховард Гарднер в книге «Множественный интеллект» (1994 г.) выделяет семь видов интеллекта: словесно-речевой, математический, визуально-пространственный, художественный, двигательный, музыкальный и прикладной. При этом очень многие психологи говорят о так называемом «общем (едином) интеллекте», позволяющем человеку довольно эффективно проявлять себя в разных областях жизнедеятельности.

Тесты на IQ (коэффициент интеллекта) помогают выявить наличие отдельных интеллектуальных способностей человека, в том числе:

- словесно-речевых;
- способностей оперировать с числами – математический интеллект;
- визуально-пространственных;

---

<sup>10</sup> Кричевский, Р. А. Если вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в работе / Р. А. Кричевский. М.: Проспект, 2013. 151 с.

– исполнительских (особых) – прикладной интеллект.

Выполняя интеллектуальные тесты, человек использует главным образом конвергентное мышление. Это мышление «специализируется» на решении задач, у которых есть только один правильный ответ. Однако на многие вопросы нельзя дать однозначный, верный или неверный ответ. Например, группа «стратегических» менеджеров ищет новую генеральную линию развития фирмы, которая позволила бы ей обогнать своих конкурентов, или специалисты по рекламе хотят выработать новый действенный слоган – в этих случаях у задачи множество вариантов решения. Некоторые из них будут лучше, другие хуже (зачастую это может показать лишь время), но ни один из них не является единственно верным. Такие вопросы требуют дивергентного мышления. Тесты на IQ реально зондируют лишь конвергентное мышление.

Еще одним недостатком многих интеллектуальных тестов является то, что они нацелены на получение некоторого суммарного балла, отражающего интеллектуальные способности вообще. Но за этим суммарным баллом остаются неразличимыми отдельные сильные и слабые способности человека.

К тому же при всей своей важности высокий коэффициент интеллекта сам по себе не является гарантией успешной работы сотрудника. Многое определяется тем, что требуется для выполнения конкретной работы, а в этом случае на первое место далеко не всегда выходят интеллектуальные качества. Ведь на практике важно не то, как хорошо вы умеете решать различные головоломки, а то, как вы используете свои способности в различных социальных, деловых ситуациях. К примеру, финансисту (финансовому директору) недостаточно иметь хороший математический интеллект, ему очень важно уметь верно оценивать степень риска и принимать правильные финансовые решения.

К сожалению, тесты на IQ пока не могут выявлять интуицию.

**Тесты на личностные качества** призваны дать ответ на вопрос о том, что собой представляет кандидат как человек, личность. Выполнение той или иной работы всегда требует от сотрудника определенных умений и подходящего

характера. Особенно успех в работе зависит от личностных качеств работника, если его должностные обязанности предполагают работу с людьми.

Отличительная особенность таких тестов в том, что в них оценивается не правильность ответов тестируемого, а его личностные качества. Конечно, не все стороны характера можно оценить с помощью тестов, поскольку каждый человек уникален, но некоторые личностные черты поддаются количественной оценке.

Однако учтите: если кандидат «подготовлен» к тестированию, прошел не один тест и быстро схватывает его суть, он может сознательно создавать образ своей личности – наиболее «подходящий» для данной работы. Ведь вполне естественно, что человек хочет представить себя в лучшем свете, особенно когда устраивается на работу. «Цель оправдывает средства» – это выражение как нельзя лучше подходит к данному случаю.

Представленные выше тесты обладают одним недостатком: они достаточно громоздки и сложны. Большинство фирм для определения личностных качеств кандидата, как правило, используют более простые тесты. Однако не все психологические лаборатории, предлагая свои психодиагностические методики, подкрепляют новые разработки серьезными и достаточными результатами исследований их валидности, достоверности и надежности.

Весьма интересен **тест Майерс–Бриггс**, в основе которого лежит психологическая теория личности К.Г. Юнга. Тест содержит более ста утверждений и позволяет описать личность человека по четырем составляющим:

- Экстравертированность – Интровертированность;
- Осознание – Интуиция (что из них для вас более значимо, приоритетно);
- Размышления – Чувства;
- Суждения – Ощущения.

Однако этот тест больше подходит для оценки возможности карьерного роста сотрудников внутри организации, чем для решения вопроса о приеме на

работу. По результатам этих тестов складывается личностный портрет кандидата на должность. Созданный самим работником образ можно принимать как декларируемый им. Брать или не брать его на веру и как интерпретировать – вопрос второй, для этого существуют свои методы. Сначала же нужно дать высказаться самому кандидату. Поэтому из спрашивающего специалист по подбору должен на определенное время превратиться в слушающего (воспринимающего всю поступающую от собеседника информацию).

Среди **тестов на творческое мышление** можно выделить следующие виды:

- 1) тесты на генерирование идей;
- 2) тесты на межпредметные связи (умение создавать «творческие композиции» особенно важно в рекламном и маркетинговом деле);
- 3) визуальные тесты (на умение создавать визуальные каламбуры или рассказы по картинкам);
- 4) тесты на «боковое мышление» (которое в отличие от обычного позволяет взглянуть на задачу под нестандартным углом зрения).

Нередко в тестах на творческое мышление применяются сюрреалистические либо иронические рисунки.

Погрешности в оценке кандидатов.

Зачастую специалисты по персоналу самонадеянно полагаются на свои субъективные ощущения, гордо называя это профессиональным чутьем, интуицией, жизненным опытом. Но такие неопределенные критерии часто приводят к погрешностям в оценке кандидатов. Дело в том, что восприятие каждого человека в той или иной мере подвластно психологическим механизмам, искажающим объективную реальность.

К таким механизмам относятся:

1. Установки или предубеждения, то есть искажение объективной оценки человека под влиянием предварительной информации о нем. Например, хорошее или неудачное резюме, а также полученная заочно характеристика зачастую

предопределяют отношение к кандидату, которое трудно затем изменить при личной встрече.

2. Стойкость первого впечатления – преувеличенное влияние первого впечатления о человеке на последующее отношение к нему. Из этого психологического механизма вытекает известное правило эффективных коммуникаций: у нас нет второй возможности произвести первое впечатление. Исключение из правила: первое впечатление может измениться довольно существенно в том случае, если продолжать интересоваться человеком и общаться с ним.

3. Стереотипность восприятия – стремление сравнивать человека со сложившимся в сознании образцом, идеалом. Например, люди с высоким лбом, лысые, в элегантном современном костюме кажутся умнее людей с низким лбом, волосатых и в «легкомысленной» одежде.

4. Проекция – приписывание другим людям собственных качеств, мыслей, чувств, целей и ценностей («каждый судит по себе»). Поэтому, если внимательно прислушаться, что говорит человек о других, многое можно узнать о нем самом.

5. Оценочность – стремление сравнивать людей и выставлять им оценки: умный или глупый, хороший или плохой, приятный или неприятный, шустрый или «тормоз» и т.д.

6. Усредненность оценки – стремление не замечать многообразия индивидуальных различий, оценивать людей средним баллом: «простой», «ничего особенного», «серая мышка», «дурак» и т.д.

7. Эффект порядка – при поступлении противоречивой информации, проверить которую трудно, человек склонен верить той, что поступила первой. Именно поэтому опытные интриганы спешат заранее проинформировать «жертву» интриги о происшедших событиях.

8. Контрастность восприятия – следующий человек невольно сравнивается с предыдущим: после слабого кандидата на должность следующий будет казаться лучше, а после сильного – хуже, чем есть на самом деле.

9. Негативность восприятия – стремление акцентировать внимание на ошибках и недостатках человека, упуская из виду его достоинства и преимущества. При этом внимание произвольно цепляется за все, что «неправильно» и «плохо», и не замечает то, что действительно хорошо и оригинально. Недаром специалисты в области психологии творчества и инноваций утверждают, что критичность – главный враг творчества.

10. Эффект ореола – человека, добившегося больших успехов в одной области, окружающие считают выдающимся и в других областях деятельности, а потерпевшего неудачу в одном деле считают неспособным и в других начинаниях.<sup>11</sup>

Вывод: Процедура отбора персонала заключается в оценке отношения и мотивации к работе, технических и профессиональных качеств, в соответствии с положением необходимых кандидатов.

Существуют следующие методы оценки персонала: резюме кандидата; личностные опросники; групповые методы отбора; собеседование/интервью; тесты: интеллекта, специальных способностей, интересов, профессиональные и имитационные тесты и др.

Рассмотрены принципы и методы тестирования отбора персонала. Критерии, этапы, методы отбора. Привели в пример различные ситуации людей при найме на работу. Изучили различные тесты например: Люшера, ТАТ(тематический апперцептивный тест), Роршаха, Майнера, тесты на личностные качества. Но у этих тестов есть один недостаток, они слишком громоздкие и сложные. Изучили психологические механизмы, которыми может пользоваться как наёмник так и наниматель.

### **1.3. Технологии найма персонала**

Наем персонала – это заключительный этап в процессе поиска, отбора и приема на работу сотрудников.<sup>12</sup> Какие еще процедуры используются перед тем,

---

<sup>11</sup> Михайлова А.В. Компетенции при отборе и найме персонала в отечественных и зарубежных организациях.//Экономика и социум. 2012. - №3.–с.51-60

<sup>12</sup> Найм персонала // CryptoPilot.ru[CP] (URL: <http://cryptopilot.ru/najm-personala.html>)



как выбрать достойных кандидатов на рынке труда, поделились эксперты портала.

Наем персонала является важным процессом HR-менеджмента. Используемые при этом технологии и методы максимально адаптированы для обеспечения эффективного подбора сотрудников на вакантные должности.

### **Система найма персонала**

Внутренние и внешние источники имеют как свои преимущества, так и недостатки. Среди преимуществ первых можно выделить:<sup>13</sup>

Повышение уровня производительности;

Минимальные затраты для привлечения новых сотрудников;

– Шанс для карьерного роста того или иного кадра;

– Освобождение должностей для более молодых и перспективных сотрудников;

– Претенденты уже хорошо знакомы руководителям организации.

Среди недостатков можно отметить:<sup>14</sup>

– Соперничество среди сотрудников организации;

– Более малые возможности для выбора сотрудников;

– Риск возникновения панибратства в деловых отношениях.

У внешних источников недостатков практически нет, а среди преимуществ можно выделить следующие моменты:<sup>15</sup>

– Более широкие возможности выбора новых кадров;

– Внутри фирмы не будут возникать различные интриги;

– Развитие организации, так как новый сотрудник может по новому подходить к решению тех или иных задач.

Система найма персонала состоит из нескольких важных составляющих. Для того чтобы система найма персонала была максимально эффективной нужно использовать инновационные технологии отбора. Нужно понимать что такие

---

<sup>13</sup> Купер Д., Робертсон И., Гордон Т. Отбор и найм персонала – технологии тестирования и оценки. – М.: Вершина, 2010. – 332 с.

<sup>14</sup> Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: Электронный учебник. — М.: Проспект, 2014

<sup>15</sup> CryptoPilot.ru[CP] 2014-2017 // Найм персонала (URL: <http://cryptopilot.ru/najm-personala.html>)

понятия как «найм» и «набор» отличаются друг от друга. Процесс набора представляет собой системный подход и включает такие моменты как:

- Необходимо провести анализ для того чтобы выявить в каких кадрах нуждается предприятие;
- Нужно сформулировать для персонала определенные требования, чтобы выявить, кто именно нужен компании.
- Требуется выявить источники, откуда будет осуществляться набор;
- Необходимо подобрать методику для оценки потенциальных сотрудников.

**Для того чтобы правильно организовать найм, а также обучение персонала необходимо следовать следующим правилам:**

- Одним из наиболее важных инструментов технологии найма персонала является разработка профиля должности. В данном документе необходимо обозначить, как называется вакансия, добавить ее описание, определить требования к потенциальному сотруднику. Обычно этим должен заниматься менеджер компании, но ни сам руководитель.
- Найм персонала в организацию обычно не обходится без конкурсов. Организатор конкурса должен составить план с различными датами, такими как количество конкурсов, бюджет и другое.
- Необходимо разместить вакансию. Для этого потребуется использовать как можно больше каналов. От того сколько людей узнают о новой вакансии зависит и успех конкурса.
- Необходимо составить портрет будущего работника. Если, к примеру, необходим молодой сотрудник, студен, объявления можно развесить в некоторых ВУЗах.
- Конкурс необходимо проводить в несколько этапов. Часто возникает такая ситуация, что из-за большого количество претендентов, многие уходят, так и не дождавшись своей очереди. Для начала необходимо выявить наиболее подходящих кандидатов, а потом провести более подробное собеседование. Для технологии найма многие организации используют программу под названием

«Mindmanager». (**MindManager** – коммерческое ПО для управления картами памяти, разработанное Mindjet. Mindjet описывает карты, созданные с помощью MindManager как «бизнес-карты» для использования на предприятиях, заменяя ими рукописные карты памяти. Карты MindManager могут быть экспортированы в Microsoft Word, PowerPoint, Visio и Project, сохранены как веб-страницы, и в виде PDF документов.)<sup>16</sup>

На сегодняшний день человеческие ресурсы становятся все более важным и ценным активом, который могут использовать субъекты хозяйствования. Персонал часто играет определяющую роль в определении прибыли организации. При управлении наймом персонала перед руководителем может возникнуть серьезная проблема. Это случится в том случае, если новый сотрудник через короткое время решит уволиться. Когда новый сотрудник выйдет на работу в первый рабочий день, для него уже должно быть подготовлено рабочее место. Для этого необходимо не только оборудовать рабочее место. Наличие куратора значительно облегчит процесс управления персоналом. Найм персонала уже будет пройденным этапом и теперь у нового сотрудника настанет испытательный срок.

В течение этого периода новый работник должен будет понять, что требуется от него и понять, как выполнять поставленные задачи. Куратор необходим для того, чтобы новый кадр не испугался сложных задач. Для того чтобы контролировать рабочий процесс нового сотрудника при найме персонала, можно вести систему отсчетов. Она может быть как ежедневной, так и еженедельной. Не лишними будут различные тренинги и семинары. Это позволит новичку быстрее понять специфику работы и повысить уровень своей квалификации. После периода адаптации руководитель сможет вынести решение оставить нового сотрудника или уволить его.

Отправной точкой в процессе найма персонала служит планирование: прежде всего, необходимо обозначить факторы, определяющие потребность в персонале. Таковыми могут быть динамика производства, динамика рабочих

---

<sup>16</sup> Wikipedia® MindManadger (URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/MindManager>)

мест, стратегия организации и пр. Затем следуют анализ необходимых трудовых ресурсов и определение качественной и количественной потребности в персонале, соотнесение возможностей внутреннего и внешнего привлечения персонала с оценкой перспективы такового с точки зрения возможностей организации.<sup>17</sup>

Важным этапом в процессе найма персонала является отбор кадров. На этом этапе руководство производит отбор наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного на первом этапе путем задействования средств внешнего и внутреннего набора. При этом акцент делается на способности кандидата к выполнению фактических задач, а не на перспективе его продвижения по службе. Определяющими факторами на этом этапе являются квалификация, опыт и личные качества кандидата. Результативность отбора кандидатов представляет собой форму предварительного контроля качества человеческих ресурсов.

Для воздействия на людей в организации необходимо выстроить иерархическую структуру организации, с тем, чтобы новый сотрудник, вступая в сотрудничество с ней, имел возможность занять определенное место, занять свою позицию. При этом должна оставаться возможность для формирования у сотрудника мотивации к работе, например, перспектива карьерного роста. Социальной адаптации на новом рабочем месте помогает участие в корпоративной жизни коллектива, возможность принять и перенять его ценности, нормы, поведенческие установки. Однако стабильность такого рода системы необязательно должна быть статичной: внесение новшеств новым членом коллектива может быть полезно как для него самого в качестве стимула к осознанию своей значимости в организации, так и для самого коллектива для изменения привычного распорядка. Процесс адаптации нового сотрудника формирует у него знания о специфике его работы и организации, в которой он работает, установок, необходимых для решения задач, поставленных

---

<sup>17</sup> Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. 3-е изд. Н. Новгород: НИМБ, 2006. – 225 с.

организацией перед собой; умения проводить операции, требующие особой подготовки; навыков общения и взаимодействия, и способности работать в созданных условиях, то есть в заданных организацией темпе и режиме.<sup>18</sup>

Вывод: Изучили технологии найма персонала. Узнали что многие организации используют программу «Mindmanager» для более эффективного найма персонала. Система найма имеет внутренние и внешние источники, у этих источников есть как плюсы так и минусы. Выяснили, что самым важным в найме персонала является отбор кадров. На этом этапе руководство производит отбор наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного на первом этапе путем задействования средств внешнего и внутреннего набора.

#### **1.4. Методика исследования системы набора, отбора и найма персонала в организации**

Целью исследования – изучение системы набора, отбора и найма персонала Общества с ограниченной ответственностью «Агроторг» (г. Сердобск Пензенской области).

Задачи исследования:

Рассмотреть основные принципы и методы набора персонала в организацию, отбора персонала, так же технологии найма персонала.

Разработать методику исследования системы набора, отбора и найма персонала в организации

Дать характеристику предприятия (в т.ч. анализ структуры персонала магазина и анализ движения персонала магазина)

Провести анализ системы набора, отбора и найма персонала.

Разработать рекомендации по организации профессионального отбора специалистов и подбора кандидатов на должности магазина, по повышению эффективности процесса найма персонала в организации

Разработать подходы к оценке экономической эффективности предложенных рекомендаций.

---

<sup>18</sup> Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ. Пособие. 3-е изд. – М., Дело, 2007. –124 с.

Объектом исследования в выпускной квалификационной работе стало ООО «Агроторг» (Магазин №4138 торговой сети «Пятёрочка» в г. Сердобске Пензенской области).

Предмет исследования – инструменты и механизмы набора, отбора и найма персонала.

Методика подбора персонала – это алгоритм нахождения профессионально пригодных сотрудников, который состоит из 2-х основных мероприятий:

### **1. Поиск персонала**

Менеджеру по подбору необходимо уметь использовать все возможные источники поиска.

#### Источники поиска кандидатов:

Внутренние источники привлечения персонала: база данных организации; кадровый резерв; сотрудники компании; бывшие работники; личные контакты;

Внешние источники привлечения: другие компании, учебные заведения, службы занятости, кадровые агентства.

#### Средства распространения информации:

1. В печатных СМИ (специализированные газеты и журналы; рекламные; профессиональные; листовки) ведут поиск в основном по привлечению нижнего и среднего звена.
2. Интернет (сайты поиска работы; внешний сайт компании; социальные сети) - ищут «массовые» и «топовые» вакансии.
3. Работа с кадровыми агентствами. Позволяет значительно расширить область поиска специалистов. Быстро найти специалиста на замещение «горящих» вакансий. Минус – небрежный отбор кандидатов, непонимание поставленной клиентом задачи.

### **2. Отбор персонала**

Когда информация собрана, перед специалистом лежит пачка резюме, теперь надо оценить отобранных кандидатов, насколько они соответствуют

критериям, прописанным в профиле должности. Какими методами оценивать кандидата, и какие из них эффективнее?

На основании теории и многолетней практики методики оценки персонала должны соответствовать следующим требованиям:

Во-первых, должны быть проверены временем, достоверными, информативными, не громоздкими и, что немаловажно, время на проведение одной методики должно быть минимальным.

Во-вторых, необходимо использовать комплекс взаимодополняющих методик, для того чтобы результаты одной методики подтверждались и дополнялись результатами других. Только тогда можно рассчитывать на то, что отобранные специалисты будут максимально соответствовать установленным критериям отбора и окажутся профессионально пригодными.

В результате работы удалось подобрать оптимальный комплекс методик:

- Интервью (телефонное, структурированное, мотивационное, проективное, ситуативное, лингвистическое) адаптированное к конкретной должности и деятельности конкретной организации. Интервью содержит вопросы, поставленные таким образом, что кандидату трудно дать на них социально желательный ответ.
- Методы психологического тестирования. Психологические тесты адаптированы под процедуру профессионального отбора, и что самое важное не требуют больших затрат времени на проведение тестирования (опросники не используются). Тестирование будет дополнять информацию, полученную на интервью.

Для успешного овладения методами отбора персонала мы предлагаем обучение специалистов службы персонала проводить на рабочем месте без длительного отрыва от текущей работы.

**3. На заключительном этапе подбора кандидат проходит собеседование** с непосредственным руководителем, который принимает окончательное решение о кандидате. Так же проводится кадровая проверка и

проверка рекомендаций. Далее, сотрудник оформляется в отделе кадров на испытательный срок и начинается процесс его адаптации.

#### Этапы разработки и постановки методики подбора персонала:

- Постановка методики подбора персонала. Мною при участии специалистов отдела персонала организации клиента, адаптируются технологические инструкции и регламенты, которые описывают процедуру подбора (методику подбора персонала).
- Обучение специалистов отдела персонала. Специалисты отдела персонала, обучаются отбору персонала по внедряемой методике и осваивают новые способы и технологии отбора (тестирование, эффективное собеседование, и др.).
- Внедрение методики подбора персонала. Адаптированная методика утверждается руководством компании и начинает использоваться на практике.

#### В результате внедрения методики подбора:

1. Заказчик получает регламентированную систему подбора персонала. В нее входит сборник документов (объемом около 100 страниц) с описанием комплекса организационных мер, операций и приемов по отбору персонала, а так же комплект «Профилей должностей» по каждой специальности.

2. Руководитель и Директор по персоналу получают обученных специалистов отдела персонала новейшим методам отбора персонала.

3. У Руководителя и Директора по персоналу появляется возможность объективно контролировать качество работы сотрудников отдела персонала отвечающих за подбор.

4. Создается единая и полная базы данных по подбору персонала (заявки на заполнение вакансий, резюме кандидатов и др.) что сэкономит время и позволит быстро собрать необходимые сведения.

5. Подбор персонала становится понятным и прозрачным, упрощается обучение новых специалистов отдела персонала процессу подбора.



Вывод: Итак, изучив особенности набора персонала в организацию, можно сделать важный вывод - не существует одного оптимального метода, поэтому кадровые службы стараются владеть всем набором приемов для привлечения кандидатов на должность. Анализ всевозможных методов и способов оценки персонала с целью выявления наилучших кандидатов на вакантную должность позволяет сделать следующий вывод: в условиях перехода к рыночной экономике все большее значение приобретает качество персонала, поэтому большое внимание уделяется такой важной части процесса найма персонала как отбор. Разрабатываются различные методики отбора персонала, в зависимости от характера замещаемой должности. Иногда, с целью более всесторонней оценки кандидата, организации прибегают к помощи профессиональных психологов.

Вывод 1 главы: В первом параграфе мы рассмотрели принципы и методы набора персонала в организацию. Методы набора персонала могут быть активными и пассивными. Узнали, что целью набора персонала являются: закрытие существующих вакансий; обеспечение непрерывности производственного процесса; способствование реализации бизнес-планов по открытию новых филиалов.

Во втором параграфе мы рассмотрели процедуру отбора персонала. Так же узнали об методах оценки персонала: резюме кандидата; личностные опросники; групповые методы отбора; собеседование/интервью; тесты: интеллекта, специальных способностей, интересов, профессиональные и имитационные тесты и др. Рассмотрели принципы и методы тестирования отбора персонала. Критерии, этапы, методы отбора. Привели в пример различные ситуации людей при наёме на работу. Изучили различные тесты, например: Люшера, ТАТ(тематический апперцептивный тест), Роршаха, Майнера, тесты на личностные качества. Изучили психологические механизмы, которыми может пользоваться как наёмник, так и наниматель.

В третьем пункте мы изучили технологии найма персонала. Система найма имеет внутренние и внешние источники, у этих источников есть как плюсы так и минусы. Выяснили, что самым важным в найме персонала является отбор кадров. На этом этапе руководство производит отбор наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного на первом этапе путем задействования средств внешнего и внутреннего набора.

В последнем пункте этой главы мы рассмотрели методику набора, отбора и найма персонала. Анализ всевозможных методов и способов оценки персонала с целью выявления наилучших кандидатов на вакантную должность позволяет сделать следующий вывод: в условиях перехода к рыночной экономике все большее значение приобретает качество персонала, поэтому большое внимание уделяется такой важной части процесса найма персонала как отбор. Разрабатываются различные методики отбора персонала, в зависимости от характера замещаемой должности.

## **2. АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ СИСТЕМЫ НАБОРА, ОТБОРА И НАЙМА ПЕРСОНАЛА В ООО «АГРОТОРГ»**

### **2.1. Общая характеристика предприятия (в т. ч. анализ структуры персонала магазина и анализ движения персонала магазина)**

Торговая сеть «Пятерочка №4138» является крупной розничной сетью России.

Магазин «Пятерочка» №4138 расположен по ул. М. Горького, 237. Магазин занимает первый этаж жилого дома. Местоположение магазина характеризуется хорошей транспортной и пешеходной доступностью имеется парковка для автомобилей. Магазин начинает работу 09:00 и закрывается в 22:00, без перерыва на обед и выходных.



Рис.2. Фото магазина снаружи



Рис.3. Фото магазина внутри

### **История торговой сети «Пятёрочка»**

Сеть «Пятёрочка» была основана Андреем Рогачёвым, одним из совладельцев компании «ЛЭК», в начале 1999 года. Вернее, тогда в Санкт-Петербурге был открыт лишь первый магазин, однако в течение года образование сети не заставило себя долго ждать: к январю 2000-го в Северной столице насчитывалось уже 17 магазинов под названием «Пятёрочка». За тот же самый 2000 год сеть продолжала активно развиваться и утроила свой годовой оборот, составивший в итоге около 110 миллионов долларов. С такими темпами развития не за горами был и выход на рынок самой настоящей столицы и в середине 2001 года первый торговый объект «Пятёрочка» действительно появился на московском рынке.



Рис. 4 Логотип компании «Пятерочка»

В 2004 году «Пятёрочка» открывает свой сотый магазин в Москве и Санкт-Петербурге, а также выходит на рынки Украины и Казахстана. В следующем

2005 году компания Pyaterochka Holding N. V., владевшая на тот момент «Пятёрочкой», проводит IPO на Лондонской фондовой бирже и приобретает 18 магазинов сети «Народная Копейка» в Санкт-Петербурге и 25 магазинов крупнейшего франчайзи сети «Копейка» в Москве и Владимире.

В мае 2006 года Pyaterochka Holding N. V. объявила о завершении слияния с Perekrestok Holdings Limited, владевшей сетью магазинов «Перекрёсток» (в результате слияния была образована компания Pyaterochka Holding N. V. переименованная в сентябре 2006 года в X5 Retail Group).<sup>19</sup>

В декабре 2010 года сеть магазинов «Пятёрочка» была награждена премией «Марка № 1 в России».<sup>20</sup> В том же году был открыт тысячный магазин «Пятерочка».

В г. Сердобск универсам ООО «Агроторг Пятерочка №4138» был открыт в 2013 г.

Целью универсама ООО Агроторг «Пятерочка» является максимизация прибыли. Реализовать эту цель можно лишь через максимальное удовлетворение нужд потребителей. «Пятерочка» ориентируются на интересы широких слоев населения, устанавливая минимальные цены на самые востребованные товары. Сеть постоянно совершенствует сервис для покупателей и заботится о качестве продаваемых товаров. В «Пятерочках» также постоянно проводятся промо-акции, в рамках которых скидка на различные товары может достигать 30%.

Учредительными документами ООО Агроторг «Пятерочка» являются учредительный договор, подписанный учредителями, и утвержденный ими устав. В уставе отмечен размер начального капитала, указываются вид и сфера деятельности сети, установлена форма управления торговой сетью, указываются адреса и названия магазинов.

Согласно уставу магазин «Пятерочка №4138» обозначен в качестве филиала ООО Агроторг «Пятерочка», а следовательно, осуществляет часть функций общества и наделен имуществом, создавшим его юридическим лицом.

---

<sup>19</sup> Строитель трёхглавого бизнеса // Название сайта (URL: [http://www.peoples.ru/undertake/building/andrey\\_rogachev/](http://www.peoples.ru/undertake/building/andrey_rogachev/))

<sup>20</sup> Кнопочкина И. Россия выбрала марку №1 // Название сайта (URL: <https://utro.ru/articles/2010/12/13/943419.shtml>)

Поэтому магазин «Пятерочка» действует не на основании Устава, а на основании положений, утвержденных ООО Агроторг «Пятерочка». Деятельность магазина «Пятерочка» соответствует требованиям СП 2.3.6.1.66-01 «Санитарно-эпидемиологические требования к организациям торговли и обороту в них продовольственного сырья и пищевых продуктов», что подтверждает выданное санитарно-эпидемиологическое заключение.<sup>21</sup>

По виду торгового предприятия магазин «Пятерочка» является стационарным, так как расположен в специально оборудованном помещении, предназначенном для продажи товаров и оказания услуг покупателям.

Типизация магазина «Пятерочка» включает наличие следующих показателей:

- торговая площадь-300 кв. м;
- товарный ассортимент-13000 наименований;
- применение фирменных буклетов и упаковочных материалов;
- наличие у обслуживающего персонала форменной одежды с эмблемой «Пятерочка»

Магазин осуществляет торговлю по форме самообслуживания, который является из самых удобных для покупателей методов продажи товаров. Самообслуживание позволяет увеличить пропускную способность магазина, ускорить операции по продаже товаров, увеличить объем реализации товаров при минимальных затратах труда.

Специализация магазина вызвана сложностью ассортимента отдельных товарных групп, а также необходимостью особых помещений и оборудования для некоторых товаров, поэтому данное торговое предприятие следует отнести к смешанному магазину, предназначенному как для торговли продовольственными, так и непродовольственными товарами.

Система управления магазина «Пятерочка» имеет иерархическую структуру.(Рис. 3) В штат сотрудников входит 14 человек:

---

<sup>21</sup> СанПиН 2.3.5.021-94."Санитарные правила для предприятий продовольственной торговли". - Введ. 1994.

– директор Тельянов Владимир Николаевич - несет материальную и юридическую ответственность за торговое предприятие, решает вопросы по графику работы, товаровед закупа;

– заместитель директора - несет ответственность за заказ товара в магазин, списание товара в торговом зале, подготовка к инвентаризации и т. п.;

– начальник финансового отдела - (главный бухгалтер) занимается финансовой деятельностью предприятия, начислением заработной платы, следит за приходом и расходом товара на складах;

– товаровед -определяет соответствие материальных ресурсов стандартам, осуществляет связь с поставщиками и потребителями, обеспечивает оперативный учет поступления и реализации, контроль, выполнения договорных обязательств;

– 3 работник торгового зала - несет ответственность за выкладку товара;

– 2 заведующих отделом гастрономии,

– 2 продавца-кассира;

– грузчик;

– уборщица;

– охранник.

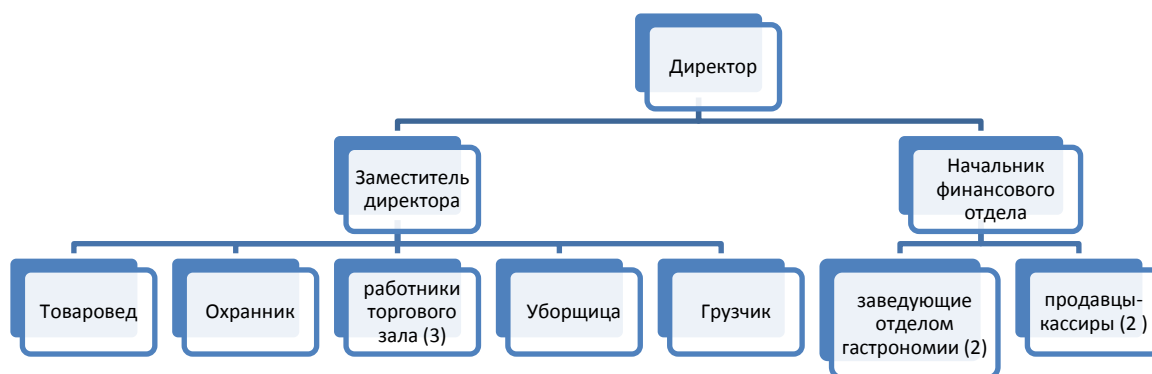


Рис.5 Организационная структура магазина

**Директор** торгового предприятия либо его заместитель обязан:

- открыть замок привода и счетчиков машин и вместе с кассиром снять показания (получить отчетную ведомость) секционных и контрольных счетчиков и сверить их с показаниями, записанными в Книгу кассира-операциониста за предыдущий день;
- убедиться в совпадении показаний и занести их в Книгу за текущий день на начало работы и заверить своей подписью;
- оформить начало контрольной ленты, указав на ней тип и заводской номер машины, дату и время начала работы, показания секционных и контрольных счетчиков заверить подписью и закрыть замок показаний денежных счетчиков;
- выдать кассирам ключи от замка привода машины;
- дать указание кассиру о мерах по предупреждению подделки чеков (шифровка чеков, определенный цвет чековой ленты, предельная сумма чека и т. п.);
- обеспечить кассира разменной монетой и купюрами денег в пределах размера остатка денежных средств по кассе в количестве, не
- обходимом для расчета с покупателями, а также чековыми лентами соответствующего цвета и размера;
- дать указание кассиру о начале работы, убедившись в исправности машины и готовности рабочего места к началу работы.

**Кассир обязан:**

- проверить исправность блокирующих устройств, заправить чековую и контрольную ленты;
- включить машину в электросеть и получением нулевого чека проверить ее работу от электропривода;
- напечатать два-три чека без обозначения суммы (нулевых) с целью проверки четкости печатания реквизитов на чековой и контрольной лентах и правильность установки дататора и нумератора;
- нулевые чеки приложить в конце дня к кассовому отчету;



– протереть кожух тряпкой и установить со стороны покупателя табличку со своей фамилией.

Принципиальный недостаток данной структуры заключается в том, что связи между отдельными штатными единицами четко не определены и устанавливаются зачастую по случайному закону. Поэтому руководителю магазина следует пересмотреть штатное расписание и какие-то штатные единицы добавить, а какие-то исключить. Это позволит выделить на предприятии единую функцию управления и четко организовать работу сотрудников.

Таким образом, магазин «Пятерочка №4138» является структурным подразделением ООО Агроторг «Пятерочка», а не самостоятельным обособленным юридическим лицом.<sup>22</sup>

#### **Ассортиментный перечень универсама «Пятерочка».**

1. Колбасные изделия
2. Консервы мясные, молочные, рыбные
3. Масло растительное
4. Сахар
5. Кондитерские изделия
6. Консервы фруктовые
7. Консервы овощные
8. Соль, в т.ч. йодированная
9. Чай
10. Кофе, кофейные напитки
11. Макароны изделия
12. Соки, напитки в ассортименте
13. Прочие продовольственные товары (включая морепродукты)
14. Мясо и мясные продукты

---

<sup>22</sup> Кравченко К.А. Поиск и отбор персонала: История и современность// Управление персоналом. 2011. - №12. – с.39-42

15. Сливочное масло
16. Маргарин
17. Молоко и молочные продукты
18. Яйцо, яичный порошок
19. Рыба
20. Мука
21. Крупа
22. Детское питание
23. Овощи, фрукты
24. Пиво
25. Алкогольная продукция
26. Парфюмерно-косметические товары
27. Гигиенические товары
28. Бытовая химия
29. Корм для животных
30. Наполнители для кошек
31. Табачные изделия и спички.
32. Древесный уголь
33. Одноразовая посуда
34. Продукты быстрого приготовления
35. Товары импульсивного спроса.

Вывод: В данном пункте была рассмотрена история развития торговой сети «Пятерочка», показана система управления магазина и его ассортимент товара.

Механизм управления магазина «Пятерочка» имеет иерархическое строение. В штат сотрудников входит 14 человек: директор, заместитель директора, начальник финансового отдела, товаровед, 3 работника торгового зала, 2 заведующих отдела гастрономии, 2 продавца-кассира, грузчик, уборщица, охранник.

Ассортиментный выбор универсама очень разнообразен, начиная с продуктов питания и заканчивая игрушками для детей, бытовой химией, алкогольной и табачной продукцией. Так же есть продукция сезонная.

## **2.2. Анализ системы набора персонала**

Федеральная торговая сеть магазинов «Пятерочка» передала на аутсорсинг компании IBS процесс массового найма собственного линейного персонала магазинов. За год, прошедший с момента запуска проекта, благодаря переходу на промышленную аутсорсинговую модель удалось обеспечить необходимый объем найма, соответствующий бурному росту сети, снизить затраты «Пятерочки» на наём. Это первый в России коммерческий проект массового найма в подобных объемах с помощью стороннего партнера. Компания IBS стала первым провайдером подобных услуг такого масштаба в стране.

### **О компании IBS.**

Компания IBS – крупный российский разработчик сложных ИТ-решений. Основана в 1992 году Анатолием Карачинским, Сергеем Моцоцким и Леонидом Забежинским. Компания трансформирует технологические знания своей команды и понимание трендов ИТ-индустрии в новые идеи, помогающие клиентам повышать конкурентоспособность и достигать более высоких результатов. Технологии, разработанные в IBS, обеспечивают деятельность крупнейших компаний, интернет-сервисов, государственных организаций и благодаря этому меняют к лучшему жизнь миллионов людей.

IBS предоставляет услуги в области системной интеграции, внедрения бизнес-приложений, проектирования и построения ИТ-инфраструктуры, разработки программного обеспечения, создания систем сбора и анализа больших данных, аутсорсинга. Компания создает для своих заказчиков уникальные заказные решения на базе промышленных ИТ-платформ, а также продает собственные продукты в области инфраструктуры (конвергентная платформа СКАЛА-Р), бизнес-приложений (системы управления активами и бизнес-аналитики), облачных сервисов, ИТ-аутсорсинга и аутсорсинга бизнес-процессов.



Рис. 6 Офис компании IBS в Москве. (Фото: Пресс-служба IBS)

IBS строит долгосрочные партнерства со своими клиентами, такими как Росатом, Газпром, Сбербанк, Аэрофлот, ЦБ РФ, ФНС, Федеральное казначейство, Минфин, Росавтодор, основываясь на выдающемся инженерном опыте, инновациях и глубокой отраслевой экспертизе. Компания специализируется на ИТ-проектах в нефтегазовой, машиностроительной, финансовой отраслях, энергетике, рознице, государственном и муниципальном управлении и других секторах. Клиентами IBS являются 37 из 50 крупнейших российских компаний.<sup>23</sup>

Команда профессионалов IBS насчитывает более 1000 человек – системных архитекторов, программистов, инженеров, аналитиков. Компания привлекает и обучает молодых талантливых специалистов на базе совместных программ с ведущими российскими вузами (МФТИ, МИСИС, ВШЭ), способствуя сохранению традиций российской инженерной школы и развитию отечественного ИТ-образования.

---

<sup>23</sup> Речь идет о компаниях, включенных в «Рейтинг крупнейших компаний России «Эксперт-400» по итогам 2015 года»

IBS является одной из ведущих ИТ-сервисных компаний России. По данным IDC компания входит в ТОП-10 лидеров российского рынка по объему выручки от услуг системной интеграции, занимает ведущие позиции в консалтинге и кастомизации программного обеспечения, а также в сфере хостинга ИТ-инфраструктуры.<sup>24</sup>

Торговая сеть «Пятерочка», являясь одной из крупнейших российских розничных сетей, системно решает задачу набора персонала на массовые позиции (персонал в магазинах), что связано как с ростом и открытием новых торговых точек, так и с традиционной для розничной торговли сменяемостью кадров. Традиционно вопросы подбора персонала и закрытия вакансий решались внутренними ресурсами. В 2014 году ежемесячное количество нанятых сотрудников достигало нескольких тысяч человек.<sup>25</sup>

Для повышения эффективности процесса найма персонала торговая сеть «Пятерочка» привлекла компанию IBS в качестве партнера на аутсорсинг всего бизнес-процесса найма для массовых позиций – так называемый аутсорсинг бизнес-процессов или BPO (Business Process Outsourcing). Эффективность найма достигается за счет централизации и «технологизации», заложенных в новый процесс. Отличительными особенностями передачи процесса на аутсорсинг являются кратчайшие сроки подготовки и начала предоставления услуги при минимальных затратах со стороны заказчика. «Вместо того чтобы начать консалтинговый проект и, скажем, предложить внедрение автоматизированной рекрутинговой системы для всей розничной сети, мы предложили заказчику сразу начать экономить на бизнес-процессе. Передав нам процесс на аутсорсинг, он немедленно, без дополнительных затрат, получает решение своей задачи, а мы обеспечиваем ему тот объем найма, который ему необходим по заранее оговоренной стоимости», – объясняет выгоду проекта **Дмитрий Прохоренко, директор дивизиона HR-аутсорсинга компании IBS.**

---

<sup>24</sup> Исследование IDC «Competitive Profiles and Analysis of Leading IT Services Players in Russia», 2016.

<sup>25</sup> Кузнецов Д. Название статьи // Официальный сайт компании IBS (URL: <http://www.ibs.ru/media/news/federalnaya-torgovaya-set-pyaterochka-organizuet-massovyyu-nayem-personala-s-pomoshchyu-kompanii-ibs/>)

Менее двух месяцев потребовалось на подготовку и запуск проекта. В декабре 2014 года сервис от IBS заработал для двух дивизионов сети. С апреля 2015 года все семь дивизионов компании перешли на отбор сотрудников с помощью сервиса.

Соискатели обращаются в Центр отбора персонала торговой сети «Пятерочка» – аутсорсинговое подразделение компании IBS, выступающее в качестве единого рекрутингового центра сети. Сотрудники центра обеспечивают прием входящих звонков от кандидатов в соответствии с разработанными стандартами, уточняют возможности кандидата и соответствие требованиям, информируют их об условиях и специфике работы, помогают подобрать оптимальную торговую точку для устройства на работу. Далее Центр подбора (сотрудники IBS) сопровождает кандидатов на всех этапах процесса найма (собеседования, подготовка документов, планирование оформления) вплоть до выхода на рабочее место.

Взаимодействие Центра отбора персонала (аутсорсинговое подразделение IBS) со специалистами HR-подразделений региональных дивизионов «Пятерочки», корпоративным центром, директорами магазинов, службой безопасности и руководством заказчика осуществляется с помощью единой специализированной информационной системы, включающей систему работы с кандидатами (ATS – applicant tracing system), систему управления процессами (Business Process Management system), систему отчетности и аналитики. Таким образом, ВРО-подразделение IBS и специалисты «Пятерочки» эффективно взаимодействуют в рамках сквозного единого бизнес-процесса, выполняя свои задачи в соответствии со своими зонами ответственности. При этом полную ответственность за качество исполнения бизнес-процесса несет компания IBS в соответствии с параметрами, установленными соглашением об уровне обслуживания (SLA).<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Денис Кузнецов Старший менеджер по связям с общественностью X5 Retail Group (URL: <http://www.ibs.ru/media/news/federalnaya-torgovaya-set-pyaterochka-organizuet-massovyyu-nayem-personala-s-pomoshchyu-kompanii-ibs/>)

Экономическая эффективность оценивается с помощью соизмерения затрат и результатов. Эффективность системы набора может характеризовать ее экономичность, т. е. достижение определенного результата с минимальными затратами. Поэтому минимизация затрат как критерий эффективности системы набора должна рассматриваться применительно к достижению конкретных количественных и качественных параметров трудового потенциала, к использованию тех или иных методов набора при условии достижения поставленных перед ними целей.

Этапы оценки экономической эффективности методов набора.

1. Определение прямых и косвенных затрат на набор персонала при использовании методов.

К прямым затратам следует отнести затраты на рекламные объявления и публикации, оплату услуг консультационных фирм, специальных рекрутерских агентств и других агентств по трудоустройству (включая центры занятости и биржи труда), плату за пользование интернетом и т. д.

К косвенным затратам относятся затраты на процедуры подбора и отбора, проведение тестирований, включая оплату работы специалистов, приглашенных извне, также можно включить затраты на первичную адаптацию работников, подготовку к участию в производственном процессе, обучение в период испытательного срока и оформления на работу, на содержание службы, в функции которой входит организация набора персонала (включая заработную плату сотрудников службы). Косвенные затраты распределяются пропорционально количеству работников, проходящих процедуры отбора по определенному методу.

2. Определение качества набора.

Данные для расчета показателя качества набора могут быть получены при проведении аттестации работников, которая проводится непосредственно при приеме на работу, в конце испытательного срока или в течение последующего периода работы сотрудников.

Набор оцениваемых показателей может быть различным и зависит от кадровой политики предприятия и условий его функционирования, а также от характеристик профессиональной группы работников. При этом, если оценка (аттестация) производится при приеме на работу, набор оцениваемых показателей может отличаться от показателей, оцениваемых в последующих периодах, т. е. в первом случае производится оценка качеств работника (квалификация, личные качества, образование, профессиональные навыки, совместимость с окружением и т. п.), во втором оценка результатов его работы в течение определенного периода деятельности (качество работы, производительность, дисциплина). При оценке качества набора может использоваться наиболее приемлемый для предприятия подход. Так, если при выборе методов набора руководство ориентируется прежде всего на сотрудничество со специализированными кадровыми агентствами, более рационально использование оценки результатов работы, поскольку большая часть работы по предварительному отбору (в том числе оценки потенциала работника) осуществляется непосредственно агентством.<sup>27</sup>

**5 Пятёрочка** Есть чем удивить!

**Пять слагаемых моего благополучия!**

- 1 Я\*
- 2 График работы на мой выбор
- 3 Легко научиться всему, опыт работы не обязателен!
- 4 От работы до дома - пара шагов!
- 5 Надежность Компании - моя уверенность в будущем

**ПРИГЛАШАЕМ НА РАБОТУ**

- ДИРЕКТОРОВ МАГАЗИНОВ
- ЗАМ. ДИРЕКТОРОВ МАГАЗИНОВ
- ТОВАРОВЕДОВ
- ПРОДАВЦОВ-КАССИРОВ
- ГРУЗЧИКОВ

**8 800 555 17 50** (звонок бесплатный)

По вопросам трудоустройства на вакансии Продавец-кассир и Товаровед вы также можете сразу обратиться к директору любого магазина «Пятёрочка»

[www.pyaterochka.ru](http://www.pyaterochka.ru)

Рис. 7 Объявление о вакансиях в магазине «Пятёрочка»

Набор кандидатов в магазин проходит по следующей схеме:

<sup>27</sup> Агамирова Е.В.. Управление персоналом. Практикум. 2006



1. Запросы на набор персонала поступают от руководителей отделов закупок и продаж и согласовываются с главным менеджером компании.

2. Поиск персонала осуществляется в основном за счет внешних источников. К наиболее практикуемым источникам набора относятся:

– самостоятельный поиск через средства массовой информации в разделах, где публикуется информация о вакансиях для персонала в основном низового и среднего уровня;

– поиск кандидатов через сотрудников, работающих в организации (их друзей или родственников, нуждающихся в работе);

– студенты ВУЗов или колледжей, самостоятельно ищущие работу по специальности – в большинстве вузов существуют специальные структуры, занимающиеся организацией производственной и преддипломной практикой;

– ярмарка вакансий, где концентрируются активная часть соискателей, заинтересованных в работе именно в данный момент.<sup>28</sup>

**Отбор персонала.** В магазин «Пятёрочка» используются стандартная схема и реализуются следующие этапы отбора кандидатов:

1) анализ резюме и анкетных данных начальником соответствующего отдела;

2) проверка документов и анкетных данных инспектором по кадрам;

3) собеседование с кандидатом, которое проводит руководитель отдела;

4) медицинское освидетельствование;

5) принятие решения главным менеджером о приеме на работу.

При наборе сотрудников в магазин реализуется принцип отбора не лучшего из всех существующих кандидатов, а гарантии не принятия худшего.

Личное впечатление и эмоциональное восприятие руководителем играет очень важную роль при приеме претендентов на работу. Такое большое значение, придаваемое субъективной оценке, не может характеризовать специалистов компании как профессионалов в области набора кадров. Однако

---

<sup>28</sup> Дуракова, И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта / И.Б. Дуракова – М.: Центр, 2002. – 156 с.

все-таки основным при принятии решения о приеме на работу является объективный показатель результатов анкетирования и собеседования. Достаточно большое значение имеет образование претендентов и их квалификация.

Кандидату назначается испытательный срок – два месяца, в течение которого ему будут предложены определенные задачи для того, чтобы удостовериться в целесообразности назначения кандидата на данную должность. В период испытательного срока сотрудник получает пониженную зарплату, и при невыполнении предложенных задач может быть уволен с занимаемой должности.

**Вывод:** В данном пункте мы провели анализ набора персонала.

Выяснили что «Пятерочка» заключила контракт с компанией IBS.

В мае 2016 года [IBS](#) сообщила, что торговая сеть [«Пятерочка»](#) передала ей на аутсорсинг процесс массового найма собственного линейного персонала магазинов по всей России (сервис RPO – recruitment process outsourcing). Масштаб подбора персонала составляет более 80 000 вакансий в год, а количество обрабатываемых кандидатов - более 400 000 в год.

В IBS отмечают, что это первый в России коммерческий проект массового найма в подобных объемах с помощью стороннего партнера: «Компания IBS стала первым провайдером подобных услуг такого масштаба в стране». В компании рассказали TAdviser, что контракт с «Пятерочкой» заключен на несколько лет. Его сумма не разглашается.

Выявили этапы оценки экономической эффективности методов набора. Как происходит набор персонала в магазин, этапы набора кандидатов:

- 1) анализ резюме и анкетных данных начальником соответствующего отдела;
- 2) проверка документов и анкетных данных инспектором по кадрам;
- 3) собеседование с кандидатом, которое проводит руководитель отдела;
- 4) медицинское освидетельствование;

5) принятие решения главным менеджером о приеме на работу.

### 2.3. Анализ системы отбора персонала

#### Процесс отбора в «Пятерочку»

Тесты при приеме на работу в «Пятерочку» предстоят большинству персонала, за исключением чернорабочих. Тесты для работы в «Пятерочке» разного уровня сложности, для директоров и бухгалтеров они отличаются. В целом отбор выглядит так:

- заявка;
- тесты SHL в «Пятерочке»;
- собеседование.

По списку видно, что пройти успешно вербальные и числовые тесты «Пятерочка» не означает гарантировано получить место, ведь впереди еще интервью с руководителями, которые принимают решение. После подачи заявки соискателю дается ссылка для прохождения тестирования – сейчас тесты SHL числовой и вербальный в «Пятерочке» проходят удаленно. Сдавать дома тесты на товароведа в «Пятерочке» или на другие вакансии легче, конечно, чем в офисе, но заранее расслабляться не следует.

Тесты в «Пятерочке» на замдиректора или тесты «Пятерочке» директора одного уровня, а их компетенции в дальнейшем проверят топ-менеджеры. Для рядовых сотрудников, продавцов, складских сотрудников числовой тест «Пятерочке» не будет использоваться, у них проверят знание бухгалтерских программ, учет товаров и т.д. Все зависит от должности, так, офисные сотрудники уже будут проходить числовой, вербальный тест в «Пятерочке». После успешной сдачи будет интервью с администрацией, которая примет окончательное решение.<sup>29</sup>

**Вывод:** В данном пункте мы рассмотрели тесты для работы в «Пятерочке» разного уровня сложности, для директоров и бухгалтеров они отличаются. В целом отбор выглядит так:

---

<sup>29</sup> <https://testonjob.ru/training-company/pyaterochka-tests/>

- заявка;
- тесты SHL в «Пятерочке»;
- собеседование.

## **2.4. Анализ системы найма персонала**

В данном параграфе будет рассмотрен анализ системы найма персонала в данной организации.

**В первом блоке вопросов, посвященном источникам набора кандидатов** (Реклама в СМИ; Интернет; Службы занятости; Поиск среди знакомых; «Охота за головами»; Самостоятельное обращение в организацию; Учебные заведения; Поиск среди сотрудников), ответы разделились следующим образом:

**1. С помощью какого источника Вы устроились на данное предприятие?**

- Реклама в СМИ – 50% (6чел)
- Поиск среди знакомых – 20% (4чел)
- Интернет – 15% (2чел)
- Самостоятельное обращение в организацию – 15% (2чел)
- «Охота за головами»; Поиск среди сотрудников; Службы занятости; Учебные заведения – 0%.

Сотрудники магазина «Пятерочка» используют такие источники набора кандидатов, как: реклама в СМИ, поиск среди знакомых и Интернет.

Этот вопрос был задан, чтобы узнать, какие самые результативные источники привлечения персонала. Ими оказались: реклама в СМИ, поиск среди знакомых.

**2. Какие источники самые эффективные? (возможно не более 3х вариантов):**

- Реклама в СМИ – 30% (5чел);
- Интернет – 30% (5чел);
- «Охота за головами» – 10% (1чел)

- Поиск среди знакомых – 20% (2чел)
- Учебные заведения – 10% (1чел);
- Службы занятости; Самостоятельное обращение в организацию; Поиск среди сотрудников – 0%.

**3. Какие источники менее эффективные? (возможно не более 3х вариантов):**

- Самостоятельное обращение в организацию – 70% (8чел)
- Службы занятости – 30% (6чел)
- Учебные заведения; Реклама в СМИ; Интернет; Поиск среди знакомых; «Охота за головами»; Поиск среди сотрудников – 0%.

**Вывод по первому блоку вопросов, посвященному источникам набора кандидатов, иллюстрирует рис.8**

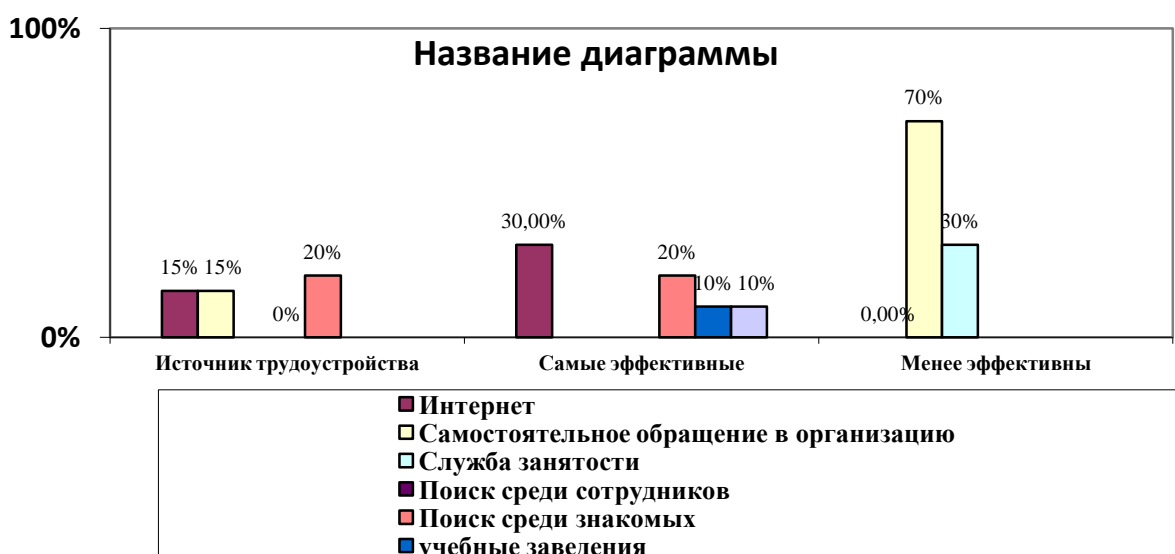


Рис.8. Источники набора

**Вывод по первому блоку вопросов, посвященному источникам набора кандидатов:** Большинство сотрудников устроились в организацию с помощью рекламы в СМИ и через знакомых. Наиболее эффективными респонденты считают такие источники как: Реклама в СМИ и Интернет.

**Во втором блоке вопросов, посвященном критериям отбора кандидатов** (Анализ информации о кандидате, содержащейся в резюме;

Личностные опросники; Тесты; Групповые методы; Собеседование/интервью), ответы разделились следующим образом:

**4. Какие методы применялись к вам?**

- Собеседование/интервью – 80% (12чел)
- Анализ информации о кандидате, содержащейся в резюме; Личностные опросники; Тесты; Групповые методы – 20%.(2чел)

Этот вопрос позволил узнать самый популярный и результативный метод отбора кандидатов– собеседование/интервью. Именно этот метод применялся при отборе всех двадцати сотрудников (80%).

**5. Какие методы самые эффективные? (возможно не более 3х вариантов):**

- Групповые методы –40% (6 чел)
- Тесты – 30% ( 4чел)
- Собеседование/интервью – 15% ( 2чел)
- Личностные опросники – 15% ( 2чел)
- Анализ информации о кандидате, содержащейся в резюме – 0%.

**6. Какие методы менее эффективные? (возможно не более 3х вариантов):**

- Анализ информации о кандидате, содержащейся в резюме – 90% (10чел)
- Личностные опросники 10% (4чел)
- Тесты; Групповые методы; Собеседование/интервью – 0%.

**Вывод по второму блоку вопросов, посвященному источникам набора кандидатов, иллюстрирует рис. 9**

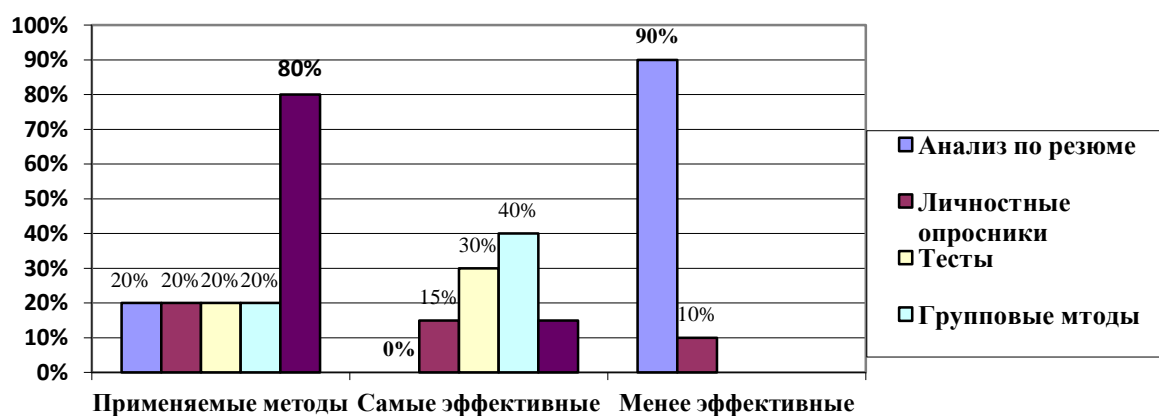


Рис. 9. Применяемые методы

**Вывод по второму блоку вопросов, посвященному источникам набора кандидатов:** При трудоустройстве все сотрудники проходили собеседование. Наиболее эффективными респонденты считают такие методы отбора как: групповые методы, тесты и собеседование, однако кадровая служба использует только один из них (собеседование).

**В третьем блоке вопросов, посвященном критериям набора персонала,** ответы разделились следующим образом:

**7. Важен ли опыт работы?**

- Да – 70% (9 чел)
- Нет – 30% (5чел)

**8. Важен ли возраст совершеннолетнего кандидата? Если да, укажите рамки.**

- Возраст не важен. Главное, что кандидат совершеннолетний – 90% (11 чел)
- Возраст важен – 10% (3чел) Возрастные рамки варьируются от 25 до 40 лет

**9. Важен ли пол кандидата?**

- Да – 0%
- Нет – 100% (14 чел)

**10. Важна ли национальность кандидата? Если да, то укажите, кому отдаётся предпочтение.**

- Да. Русский – 70% (10 чел)
- Нет – 30% (4чел)

**11. Важен ли образовательный уровень кандидата? Если да, укажите, какой.**

- Да. Среднее специальное – 80% (10 чел)
- Нет – 20% (4 чел)

**12. Важно ли знание иностранного языка? Если да, то укажите, каким языком, по-вашему, мнению, должен владеть кандидат.**

- Да – 0%
- Нет – 100% (14 чел)

**13. Средний возраст респондентов 30 лет**

**14. В анкетировании принимали участие 8 женщин и бмужчин**

**Вывод по третьему блоку вопросов, посвященному критериям найма персонала:**

- Большинство респондентов считает, что важен опыт работы. Важна и национальность. Отдаётся предпочтение русским. У кандидата должно быть среднее специальное образование;
- Также большинство решило, что пол, знание иностранного языка и возраст не важны; но есть и те, кто считают: предпочтение отдаётся лицам от 25 до 40лет.

Вывод: В результате анкетирования было выявлено следующее:



Большинство сотрудников устроились в организацию с помощью рекламы и через знакомых. Наиболее эффективными респонденты считают такие источники набора персонала как: Реклама в СМИ и Интернет.

При трудоустройстве все сотрудники проходили собеседование. Наиболее эффективными респонденты считают такие методы отбора как: групповые методы, тесты и собеседование, однако кадровая служба использует только один из них (собеседование).

Большинство респондентов считает, что при отборе наиболее важен опыт работы. Важна и национальность. Отдаётся предпочтение русским. У кандидата должно быть среднее специальное образование. Также большинство решило, что пол, знание иностранного языка и возраст не важны; но есть и те, кто считают, что предпочтение отдаётся лицам от 25 до 40 лет.

**Вывод:** Данный раздел посвящен анализу системы найма персонала. В результате анализа проведённого анкетирования были выявлены следующие проблемы: наиболее сложные **методы отбора кандидатов** это тесты, групповые методы и личностные опросники. Именно это и мешает кадровикам использовать их при отборе кандидатов (хотя они являются самыми эффективными). Сотрудники кадровой службы стремятся минимизировать свои усилия и время, используя резюме и собеседование, но не стремятся извлечь наибольшую результативность.

**Вывод по 2 главе:** В первом пункте мы узнали историю развития «Пятерочки». Ознакомились с механизмом управления магазина и его ассортиментом товара.

Механизм управления магазина «Пятерочка» имеет иерархическое строение. В штат сотрудников входит 14 человек: директор, заместитель директора, начальник финансового отдела, товаровед, 3 работника торгового зала, 2 заведующих отдела гастрономии, 2 продавца-кассира, грузчик, уборщица, охранник.

Во втором пункте мы провели анализ набора персонала.

Выяснили что «Пятерочка» заключила контракт с компанией IBS.

Выявили этапы оценки экономической эффективности методов набора. Как происходит набор персонала в магазин, этапы набора кандидатов: анализ резюме и анкетных данных начальником соответствующего отдела; проверка документов и анкетных данных инспектором по кадрам; собеседование с кандидатом, которое проводит руководитель отдела; медицинское освидетельствование; принятие решения главным менеджером о приеме на работу.

В третьем пункте мы рассмотрели тесты для работы в «Пятерочке» разного уровня сложности, для директоров и бухгалтеров они отличаются. В целом отбор выглядит так: заявка; тесты SHL в «Пятерочке»; собеседование.

В четвертом и последнем разделе мы сделали анализ системы найма персонала.

В результате анализа проведенного анкетирования были выявлены следующие проблемы: наиболее сложные методы отбора кандидатов это тесты, групповые методы и личностные опросники. Именно это и мешает кадровикам использовать их при отборе кандидатов (хотя они являются самыми эффективными). Сотрудники кадровой службы стремятся минимизировать свои усилия и время, используя резюме и собеседование, но не стремятся извлечь наибольшую результативность.

### **3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО РАЗВИТИЮ СИСТЕМЫ НАБОРА, ОТБОРА И НАЙМА ПЕРСОНАЛА ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

#### **3.1. Организация профессионального отбора специалистов и подбора кандидатов на должности магазина**

На основе результатов проведенного исследования предложим рекомендации по развитию системы набора, отбора и найма персонала.

При отборе кандидатов для работы в фирме необходимо проводить *два этапа собеседования*. Первый этап должен проходить в отделе кадров, и включать в себя собеседование и проверку рекомендаций. Есть несколько ключевых факторов, на которые необходимо обращать внимание: это то, заинтересован ли кандидат в работе как таковой, что привлекает в предложении фирмы, и соответствуют ли его личностные и деловые качества специфике работы в соответствующей сфере .

На первом этапе необходимо оценить уровень стрессоустойчивости - важнейшее качество, необходимое для работы в сфере услуг. Персонал всегда должен вести себя сдержанно, действия работников в любой ситуации должны соответствовать стандартам поведения, которые приняты в конкретной сфере . Стандарты включают в себя: знание основ психологии и общения, обслуживания клиента, правила ведения переговоров, порядок оформления покупки, и пр. Важно, чтобы кандидата не тяготила жесткая регламентация его деятельности.

Чтобы проверить стрессоустойчивость кандидата, сотрудники кадровой службы должны ставить его в неловкие ситуации или задавать провокационные вопросы. Например, неожиданно прерывают собеседование и спрашивают кандидата, может ли он подождать некоторое время, перенести встречу или подъехать еще раз. Нормальная реакция соискателя в подобной ситуации - предложить какие-то альтернативные варианты, если ему не подходят условия. Если же он начинает нервничать и возмущаться, это говорит о том, что у него недостаточно выдержки и в общении с покупателем он поведет себя точно так же. То же и с провокационными вопросами: если кандидат начинает

раздражаться, тем более грубить в ответ на заданный заведомо неприятный вопрос, касающийся, например, личной жизни, становится очевидно, что он не сможет общаться с покупателями, которые также могут вызвать раздражение своим поведением или словами.

Оценка вопросов соискателя. По вопросам, которые задает кандидат в конце собеседования, всегда можно определить его ожидания, понять, насколько он мотивирован к работе в компании. Нормально, если кандидат интересуется конкретными вещами: графиком работы, порядком оплаты, социальным пакетом и т.п., это говорит о его готовности к работе. Если же человек приходит в надежде получить легкие деньги, да еще по возможности чем-то "поживиться", то он тоже проявит себя, задавая вопросы: будет интересоваться системой безопасности, учетом рабочего времени, контроля и т.п. В свою очередь кандидат, который вовсе не задает вопросов, либо очень волнуется, что говорит о его низкой стрессоустойчивости, либо совершенно не заинтересован в предлагаемой работе.

Учет рекомендаций. Достаточно большое значение в отборе имеет репутация кандидата, поэтому автор исследования считает обязательным запрашивать у соискателей письменные рекомендации с предыдущих мест работы. Однако отсутствие рекомендаций не может служить основанием для отказа в приеме на работу.

Второй этап собеседования должен проводить начальник службы, в которую устраивается новый сотрудник, и его будущий непосредственный руководитель. Они оценивают профессиональные навыки:

- владение техниками продаж, навыками ведения переговоров;
- стрессоустойчивость, креативность, умение находить выход из сложных ситуаций, способность к самостоятельной работе;
- мотивация на профессиональное развитие и лояльность по отношению к компании;
- способность к логическому анализу, высокая обучаемость;
- умение убеждать, умение выстраивать партнерские отношения.

После того как все, кто проводил отбор кандидатов, сравнивают свои мнения, может приниматься окончательное решение о выходе кандидата на работу или об отказе ему в трудоустройстве.

В отдельных сферах особенно важно не допустить к работе определенный контингент работников, пребывание которых в организации крайне нежелательно или попросту недопустимо. Особенно это касается тех кандидатов, которые имеют склонность к различным формам криминального поведения (от физического насилия до хищения ценностей). Избежать возможных неприятных последствий можно, внимательно изучив трудовую книжку кандидата, проанализировав длительность пребывания кандидата на каждом месте работы. Необходимо посмотреть, понижали ли его в должности, по каким статьям были оформлены увольнения, особое внимание обращается на перерывы в работе. И, наконец, если у человека проблемы с трудовой книжкой - утеряна, заведена новая, нет записей с последнего места работы, также есть повод задуматься. В то же время, все перечисленные факты не могут служить основанием отказа в приеме на работу. Отказать кандидату можно, только если он не соответствует требованиям по личностным и деловым качествам.

Групповое собеседование. Отбирая кандидатов на массовые целесообразно подготовить и провести групповое собеседование. Этот вариант отбора кандидатов очень удобен, если претендентов на вакансии достаточно много. В группе проще определить преимущества одних кандидатов перед другими, особенно при оценке коммуникативных навыков. После того как будет проведен первичный отбор, можно провести индивидуальное собеседование с каждым из кандидатов. Таким образом, значительно сократится процедура отбора.

Тестирование. Так как на большинстве предприятий не существует никакой системы тестирования при приеме на работу, можно предложить достаточно простой в обработке тест, разработанный А.Г. Шмелевым и В.С. Бабиной. Этот тест позволяет выявить уровень агрессии кандидата, склонность к алкоголю, наличие материальных проблем, проблемы сексуального характера, отсутствие интереса к работе и пр.

Процедура проведения проста и оперативна. На стол кладутся карточки с названиями тем:

- агрессия-самозащита;
- взаимоотношения полов;
- пристрастие к алкоголю;
- деньги, карьера;
- мода;
- семейные неурядицы и социальные проблемы;
- бездарность в искусстве;
- человеческая глупость.

Затем кандидату предлагается набор из 100 карточек, на каждой из которых написана какая-либо юмористическая фраза, например:

№ 15. "Ему пришла в голову мысль, но, не застав никого, ушла"

Соискатель должен прочитать каждую фразу, определить, к какой, по его мнению, из перечисленных тем она относится, и положить карточку с фразой на карточку с темой. Значения 40 фраз однозначны, а значения 60 фраз многозначны, и человек улавливает в каждой из них именно тот смысл, который для него актуален. В результате количество карточек по одной теме значительно превышает количество карточек по другой. Чем больше карточек, тем выше вероятность того, что у испытуемого есть проблемы в этой сфере, например, у него повышенный уровень агрессии.

Также можно порекомендовать методику PARLA, которая считается наиболее оптимальной для проведения интервью. Это западная техника интервьюирования, которая направлена на оценку ключевых компетенций кандидата на должность. Методика интервью PARLA используется для оценки ключевых компетенций кандидатов или работающих сотрудников. Как и в некоторых других западных технологиях, суть методики содержится в её аббревиатуре по первым буквам, которые расшифровываются следующим образом:

Problem - (проблема) кандидат вспоминает проблемную ситуацию, с которой он

столкнулся в прошлом, и максимально подробно, во всех деталях описывает её.

Action - (действие) кандидат описывает свои действия в проблемной ситуации, как он поступил, и что сделал.

Result - (результат) кандидат описывает и оценивает полученные результаты своих действий, последствия своих действий.

Learned - (научиться) кандидат описывает тот опыт, который он получил и извлек из проблемной ситуации, чему он научился.

Applied - (применить, использовать) кандидат описывает, как он применил полученный опыт в дальнейшей работе.

В результате такого пятишагового интервью можно получить представление о том, какие ситуации кандидат считает проблемными, каким образом решает проблемы, в какой мере кандидат готов принимать на себя ответственность, насколько способен делать выводы и учиться на собственных ошибках.<sup>30</sup>

**Вывод:** В первом параграфе мы организовали профессиональный отбор специалистов и подбора кандидатов на должности магазина.

При отборе кандидатов для работы в фирме необходимо проводить два этапа собеседования.

На первом этапе необходимо оценить уровень стрессоустойчивости; оценка вопросов соискателя; учет рекомендаций.

Второй этап собеседования должен проводить начальник службы, в которую устраивается новый сотрудник, и его будущий непосредственный руководитель. Они оценивают профессиональные навыки:

- владение техниками продаж, навыками ведения переговоров;
- стрессоустойчивость, креативность, умение находить выход из сложных ситуаций, способность к самостоятельной работе;
- мотивация на профессиональное развитие и лояльность по отношению к компании;
- способность к логическому анализу, высокая обучаемость;

---

<sup>30</sup> Технологии кадрового менеджмента: учебно-практическое пособие./под ред. И. В. Мишуровой. - М.: ИКЦ «Март», 2004.- 274 с.

- умение убеждать, умение выстраивать партнерские отношения.

### **3.2. Рекомендации по повышению эффективности процесса найма персонала в организации**

Найм персонала - это набор определенных действий, направленных на привлечение кандидатов с целью своевременной и качественной комплектации штата в соответствии с потребностями компании.

Эффективная процедура найма должна включать в себя несколько последовательных этапов, которые представлены в таблице. 1

#### **Мероприятия при найме на работу<sup>31</sup>**

№	Мероприятие
1	Предварительное собеседование
2	Заполнение заявления
3	Интервью
4	Профессиональное тестирование
5	Проверка рекомендаций с прежних мест работы
6	Медосмотр
7	Основные методики оценки
8	Центр оценки персонала
9	Тестирование на профессиональную пригодность
10	Изучение биографии
11	Изучение рекомендаций
12	Подготовка трудового договора-заявления или контракта
13	Подготовка и оформление приказа о зачислении на работу

#### **Предварительное собеседование**

Беседу можно провести несколькими способами. Иногда этим занимается непосредственное начальство, линейный менеджер, редко собеседование ведет отдел кадров. В ходе беседы выясняются образование и качества соискателя.

#### **Заполнение заявления**

<sup>31</sup> Подбор и отбор персонала, Оценка, Рынок труда, Адаптация – //http://hr-portal.ru/recruitment



Те, кто прошел собеседование, должны будут заполнить заявление и анкету. При этом анкета должна тщательно образом при минимуме вопросов выяснить, на что нацелен человек в работе. Здесь же могут присутствовать вопросы, касающиеся прежней работы. Вопросы должны носить нейтральный характер. Кроме этого, должна быть предусмотрена возможность отказаться от ответа.

### **Интервью**

Имеется большое разнообразие бесед типа интервью. Сюда относятся:

1. Беседы по определенной схеме. Здесь нельзя получить максимально полную информацию.

2. Слабоформальные беседы. В этом случае беседа имеет более гибкий характер, и, кроме заранее определенных вопросов, работодатель может задать и другие.

3. Беседы без определенной схемы. В этом случае беседы уточняются лишь тематика вопросов, а сами вопросы придумываются в ходе разговора.

### **Профессиональное тестирование**

После этого испытания работодатель сможет получить более точную информацию о профессиональных способностях кандидата. Также он помогает выявить стиль работы соискателя и его возможный профессиональный рост.

### **Проверка рекомендаций с прежних мест работы**

Если у соискателя есть рекомендации, то их необходимо внимательно изучить. При появлении вопросов работодатель имеет право уточнить некоторые данные, позвонив на предыдущие места работы. Иногда к списку основных документов работодатель может потребовать характеристику или резюме.

### **Медосмотр**

Должен проводиться при наличии требований к здоровью, и отдел кадров может потребовать предоставление справки о состоянии здоровья.

Решение принимается на основании полученных результатов. Здесь сравниваются показатели всех кандидатов на должность.

### **Основные методики оценки**

Современные методы оценки персонала при приеме на работу. Современные методы оценки персонала при приеме на работу бывают нескольких видов. Каждый из них требует отдельного рассмотрения.

### **Центр оценки персонала**

Такие центры в своей работе используют целый комплекс технологий, которые построены на критериях оценки. Как правило, рекомендуется проверить одни и те же показатели в различных ситуациях. Это поможет повысить точность оценки. Данная методика используется преимущественно при повышении сотрудников, чтобы оценить возможности профессионального роста.

### **Тестирование на профессиональную пригодность**

Позволяет оценить психофизиологические качества соискателя. При этом точно определяется возможность выполнять работу на выбранной должности. Большинство таких тестов напоминают работу, которую необходимо будет выполнять.

### **Изучение биографии**

Позволяет получить данные, которые касаются личной жизни соискателя: семейное положение, образование, физические характеристики, уровень интеллекта и увлечения. Для этого в работу можно включать и анкетные данные из личного дела.

### **Изучение рекомендаций**

Менеджеру по персоналу необходимо уточнить всю информацию, которая представлена в рекомендации. Как правило, все рекомендации имеют контактные данные предыдущего места работы соискателя. Если рекомендации были предоставлены частным лицом, то необходимо учесть его положение в обществе. Чем значительней человек, тем достоверней информация в рекомендациях.

### **Подготовка трудового договора-заявления или контракта**

Основанием для подготовки трудового договора служит резолюция руководителя организации, оформленная на заявлении лица, поступающего на работу. Основанием для подготовки проекта унифицированного текста

трудового договора, предназначенного для заключения с определенной категорией работников, обычно является соответствующее поручение (указание) руководителя предприятия. Кроме того, подготовка трудовых договоров может производиться в связи с необходимостью их перезаключения с определенными категориями работников предприятия. Основанием для подготовки трудовых договоров с измененной формой (измененной редакцией содержания) могут служить:

– законодательные, нормативно-правовые акты, под действие которых подпадают те или иные вопросы (направления) деятельности предприятия, отражаемые в трудовых договорах, либо

устанавливающие иные (по сравнению с ранее действовавшими) требования к форме (содержанию) трудовых договоров;

– организационно-распорядительные документы, издаваемые в пределах своей компетенции организациями (органами управления (власти)), поступившие на предприятие (при условии, что последнее занимает по отношению к этим организациям (органам) подчиненное положение), под действие которых подпадают те или иные вопросы (направления) деятельности предприятия, отражаемые в трудовых договорах, либо устанавливающие иные (по сравнению с ранее действовавшими) требования к форме (содержанию) трудовых договоров;

– локальные акты, организационно-распорядительные документы, издаваемые предприятием (в том числе на основе (во исполнение) законодательных, нормативно-правовых актов и организационно-распорядительных документов организаций (органов управления (власти))) в пределах своей компетенции.

### **Подготовка и оформление приказа о зачислении на работу**

Документальное оформление приема сотрудников на работу, в частности составление и заполнение бланка приказа, входит в обязанности работников

отдела по управлению персоналом или юридической службы. Данный правовой акт, утверждаемый уполномоченным на то должностным лицом или работодателем, относится к числу документации по личному составу, и при занесении соответствующей записи в трудовую книжку нового сотрудника ко вниманию берется именно его содержание. Также, такой приказ необходим при оформлении личной карточки и открытии личного счета сотрудника.

Приказ о приеме на работу должен быть составлен в соответствии с условиями, определенными заключенным трудовым договором. Работодатель должен предъявить этот правовой акт трудоустраиваемому гражданину для ознакомления и заверения подписью не позже, чем через 3 рабочих дня с даты начала выполнения последним должностных обязанностей. Если трудовой договор ранее не был подписан, его необходимо составить также во временных рамках указанного срока. Ознакомлен работник с приказом должен быть обязательно.

**Вывод:** В данном параграфе разработан четкий план мероприятий при приеме на работу в «Пятерочку», который скорректирует и сделает более эффективной процедуру найма персонала: предварительное собеседование; заполнение заявления; интервью; профессиональное тестирование; проверка рекомендаций с прежних мест работы; медосмотр; основные методики оценки; центр оценки персонала; тестирование на профессиональную пригодность; изучение биографии; изучение рекомендаций; подготовка трудового договора (заявление или контракт); подготовка и оформление приказа о зачислении на работу.

### **3.3. Подходы к оценке экономической эффективности предложенных рекомендаций**

Оптимизировать расходы на персонал можно путем следующих проверенных и эффективных подходов.

**Сокращение хозяйственных расходов.** Экономия расходов на персонал — до 30%. Осуществляется за счет, например, организации мобильных рабочих

мест, введения посменного графика работы, отказа от лишнего сервиса (ограничение доступа к интернет-трафику и междугородней связи). Самое сложное — научить сотрудников сознательно экономить на мелочах.

**Оптимизация организационной структуры.** Экономия — 40%. Предполагает сокращение лишних должностей, избавление от дублирования функций, упразднение тех видов деятельности, которые не создают добавленной стоимости. Сюда же относится метод выведения персонала за штат (аутсорсинг).

**Изменение системы оплаты труда.** Экономия — 20-30%. Зависимость дохода сотрудника от результатов работы должна стать максимальной. Начать стоит с увеличения переменной части доходов (и уменьшения фиксированной части).

**Тщательный отбор персонала.** Экономия — 20%. Экономить можно за счет повышения эффективности труда — для этого нужны высокопрофессиональные кадры.<sup>32</sup>

**Аутсорсинг.** Чтобы оптимизировать расходы на персонал, можно поручить работу профессиональному партнеру. Лучше сделать это, ведь на условиях аутсорсинга можно позволить себе более квалифицированные кадры. Мы, например, передали функцию отправки и доставки медицинских товаров транспортной компании. Это обходится дешевле, чем если бы мы содержали специализированные машины (чаще всего отправка происходит с соблюдением «холодовой цепи», то есть вакцины перевозятся при определенной температуре), нанимали сотрудников и несли дополнительно расходы на содержание персонала. Кроме того, транспортная компания оказывает услуги на высоком уровне. Также мы привлекаем внешних аудиторов и бухгалтеров. Раньше бухгалтерия полностью находилась на аутсорсинге, штатный бухгалтер появился, только когда обороты компании стали более значительными. Сотрудничаем мы и с юридической компанией, которая контролирует документооборот, а текущую работу такого рода выполняет по совместительству один из менеджеров с юридическим образованием.

---

<sup>32</sup> Чугунова А. Прибыльная мелочность // Секрет фирмы.

**Совмещение функций.** Собственным сотрудникам можно доплачивать за совмещение функций. Например, менеджеру по продажам с юридическим образованием, который кроме основной работы оформляет текущие договоры, дополнительная работа позволяет не терять квалификацию юриста. Компания же экономит деньги. Офис-менеджер нашей компании прошла обучение и теперь выполняет обязанности кадровика. Пока численность персонала компании невелика (21 человек), она справляется и со своими прямыми обязанностями, и с дополнительной нагрузкой.. За работу по совместительству мы доплачиваем 50% от основного оклада.

**Привлечение студентов вузов.** В магазине богатый опыт привлечения студентов: они сами вырастили пятерых сотрудников (это примерно пятая часть штата). Кадровые агентства из-за незнания специфики бизнеса не справляются с подбором кадров для нашей отрасли. В нашем случае обращение к ним — это выброшенные деньги. Гораздо эффективнее приглашать на работу студентов последних курсов профильных вузов. Уровень полученных ими знаний позволяет работать в должности менеджера по продажам или сервисного инженера по ремонту медицинской техники. До момента выпуска студенты работают по срочному трудовому договору. Если работа сотрудника нас устраивает, его оформляют в штат с повышением оклада. Это готовый специалист, его уже не нужно дополнительно обучать. Еще один вариант привлечения работников — по рекомендации знакомых. Пока компания небольшая, обучение специалистов своими силами и привлечение работников по рекомендации — лучшие способы подбора персонала, которые не позволят нам разориться.

Затраты на обучение персонала: как выжать максимум из своих инвестиций

**Проектная работа.** Деятельность компании строится на реализации пяти долгосрочных проектов. Поэтому помимо функциональной структуры (деления на отделы) у нас существует проектная структура: внутри большого коллектива созданы маленькие коллективы, курирующие разные направления деятельности.

По одному направлению деятельности сотрудник может подчиняться руководителю проекта, а по другому — непосредственно Генеральному Директору. Руководитель каждого проекта выполняет работу только по нему, ни с чем ее не совмещая, а вот менеджеры могут быть включены в разные проекты. Специалисты также выполняют и другие функции (это относится в первую очередь к техническим задачам). Такая гибкая структура позволяет экономить на привлечении дополнительных кадров и избежать появления лишних звеньев в организационной иерархии. По итогам работы руководитель проекта распределяет премиальную часть между его участниками. Соответственно люди получают премию, независимо от того, в какой основной группе они работают. В этом случае о какой бы то ни было экономии речи не идет.

**Дистанционная работа.** На место сотрудниц, ушедших в отпуск по уходу за ребенком, новых специалистов (даже временно) мы не приглашаем. Просто оборудуем для молодой мамы рабочее место на дому. Все бонусы при этом сохраняются. У нас есть специальные программы информационной поддержки, обеспечивающие связь между офисом, складом и удаленным рабочим местом. Этот опыт уже можно назвать успешным — сотрудницы, работающие на дому, довольны, а качество их работы не уступает качеству тех, кто работает в офисе. Зарплата тех и других одинакова, только бонус тех, кто находится дома, обычно меньше. Но все равно они очень довольны, так как зарплата сохраняется и идет трудовой стаж.

Нередко сокращение издержек основано на урезании бюджета, выделяемого под различные статьи расходов на персонал. Однако это не самый хороший способ. Разумная экономия может касаться мелких трат или, например, местоположения офиса (см. Экономить ли на аренде офиса: поиск золотой середины).

А вот экономить на оснащении рабочих мест или оплате труда опрометчиво — это может обернуться гораздо большими убытками. Если производительность высока, то выплаты сотрудникам нельзя приравнивать к издержкам — это честно заработанные деньги. Хорошая система мотивации

должна стимулировать достижение лучших результатов. Именно поэтому восемь лет назад мы разделили компенсационный пакет сотрудников, чья работа связана с продажами, на фиксированную и переменную части. Теперь уровень их дохода напрямую зависит от результатов труда. Для остальных сотрудников коллективный договор предусматривает премию по итогам года. Если за год компания добилась хороших результатов, премируются все работники, так как к общему успеху причастны все.

Подводя итог, отмечу, что экономить лучше не за счет сокращения чего-либо (персонала, выплат и прочего), а за счет оптимизации процессов, в том числе организации труда. Следует заинтересовать сотрудников в улучшении результатов и там, где возможно, давать заработать больше. Также необходимо учитывать отраслевые особенности. Если Генеральный Директор задействует потенциал сотрудников, использует скрытые ресурсы, значит, он умеет получать прибыль и не столкнется с необходимостью сокращать издержки на персонал.

Сокращать расходы на персонал допустимо стабильным компаниям, бизнес которых вступил в период стагнации. Перед растущими и развивающимися организациями стоят несколько иные задачи. С такими планами развития, какие стоят перед нами, урезать расходы на персонал означает перекрыть себе кислород. Поэтому такого понятия, как «сокращение расходов на содержание персонала», у нас нет.<sup>33</sup>

**Вывод к 3 главе:** В первом параграфе мы организовали профессиональный отбор специалистов и подбора кандидатов на должности магазина.

При отборе кандидатов для работы в фирме необходимо проводить два этапа собеседования.

На первом этапе необходимо оценить уровень стрессоустойчивости; оценка вопросов соискателя; учет рекомендаций.

---

<sup>33</sup> Журнал «Генеральный Директор» - персональный журнал руководителя



Второй этап собеседования должен проводить начальник службы, в которую устраивается новый сотрудник, и его будущий непосредственный руководитель

Во втором параграфе мы разработали чёткий план мероприятий при приёме на работу в «Пятерочку», который скорректирует и сделает более эффективной процедуру найма персонала: предварительное собеседование; заполнение заявления; интервью; профессиональное тестирование; проверка рекомендаций с прежних мест работы; медосмотр; основные методики оценки; центр оценки персонала; тестирование на профессиональную пригодность; изучение биографии; изучение рекомендаций; подготовка трудового договора (заявление или контракт); подготовка и оформление приказа о зачислении на работу.

В последнем разделе, мы составили разработку рекомендаций по повышению эффективности методов управления системой набора, отбора и найма персонала в магазин «Пятерочка», было разработано следующее:

1. Чтобы решить проблемы, связанные с привлечением кандидатов в магазин «Пятерочка», была выработана эффективная система набора персонала, которая включает различные источники в зависимости от вакантной должности;
2. Чтобы решить проблемы, связанные с отбором кандидатов в магазин «Пятерочка», были разработаны корректирующие меры, принятие которых позволит значительно улучшить эффективность найма работников (внедрение новых эффективных методов отбора);
3. Разработан чёткий план мероприятий при приёме на работу в магазин «Пятерочка», который скорректирует и сделает более эффективной процедуру найма персонала;
4. Рассмотрели подходы к оценке экономических рекомендаций. Всего их 5: аутсорсинг, совмещение функций, привлечение студентов вуза, проектная работа, дистанционная работа.

## ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

В настоящее время все больше предприятий начинает сталкиваться с необходимостью развития эффективной системы поиска и отбора новых работников, отвечающей современным требованиям. Однако при организации системы подбора кадров многие предприятия сталкиваются с рядом проблем. Среди этих проблем в первую очередь можно назвать следующее:

- отсутствие разработанной, подкрепленной соответствующими процедурами и документами системы поиска и отбора персонала;
- используемые источники набора кандидатов нуждаются в дополнении;
- используемые методы отбора нуждаются в совершенствовании и дополнении;
- недостаточно финансовых ресурсов направляется на работу по поиску и отбору персонала;
- не существует чёткого плана мероприятий при приёме на работу.

При этом можно выделить главную проблему, в которой так или иначе отражаются все вышеперечисленные: во многих организациях проблему поиска и отбора новых работников пытаются решать бессистемно, нетехнологично, без учета существующего опыта работы в этой области.

В соответствии с поставленными во введении задачами и проведенными исследованиями *можно сделать следующие выводы:*

1. На основе рассмотрения сущности и значения набора персонала, набор наиболее перспективных кандидатов – важнейшая задача, призванная повысить качество того человеческого материала, из которого будет производиться отбор для заполнения вакантных должностей.

2. При изучении сущности, значения и методов отбора персонала были выявлены различные источники рабочей силы: Реклама в СМИ; Интернет; «Охота за головами» («head-hunting»); Службы (центры) занятости, биржи труда, ярмарки вакансий; Школы, гимназии, колледжи, средние специальные учебные заведения, высшие учебные заведения; Поиск среди друзей, знакомых,

родственников; Самостоятельное обращение в организацию людей, ищущих работ; и т.д.

3. При изучении практики найма персонала было выявлено что, найм персонала - главный элемент кадровой политики организации. Проблема найма сотрудников актуальна на сегодняшний день и не имеет простого решения. Именно поэтому организациям просто необходимо задумываться над тем, какие задачи ожидают их в будущем, как уже сегодня разглядеть в молодых сотрудниках те качества, которые принесут компании пользу через много лет.

4. Разработана методика исследования процесса набора, отбора и найма персонала магазина «Пятерочка». В качестве основного метода исследования был выбран метод анкетирования, ведь оно имеет ряд достоинств: экономичность; простота техники заполнения анкет; анкетирование проводится анонимно. Но использование анкетирования как единственного метода исследования имеет и ряд недостатков: косвенное давление группы; незаполненные анкеты.

5. Объектом исследования в данной работе стало магазин «Пятерочка». Это динамично развивающаяся компания, основными видами деятельности которой является продажа продуктов, бытовой химии, алкогольных и табачных изделий.

7. Проведен анализ мнений сотрудников организации, относительно способов набора, отбора и найма персонала было выявлено, что большинство сотрудников устроились в организацию с помощью рекламы в СМИ и через знакомых. Наиболее эффективными считают такие источники набора персонала как: Реклама в СМИ и Интернет.

8. Было разработана анкета (респондентами выступили сотрудники организации). В результате анализа проведённого анкетирования были выявлены следующие проблемы кадровой политики:

- сотрудники кадровой службы стремятся минимизировать временные затраты, используя только такие источники набора кандидатов, как: Интернет, реклама в СМИ (самый результативный источник) и поиск

среди знакомых, но не стремятся извлечь наибольшую эффективность («охота за головами») и минимальных денежных затрат (поиск среди сотрудников, учебные заведения).

- наиболее сложные методы отбора кандидатов это тесты, групповые методы и личностные опросники. Именно это и мешает кадровикам использовать их при отборе кандидатов (хотя они являются самыми эффективными). Сотрудники кадровой службы стремятся минимизировать свои усилия и время, используя резюме и собеседование, но не стремятся извлечь наибольшую результативность.

9. Был предложен план мероприятий при приёме на работу в магазин «Пятерочка», который скорректирует и сделает более эффективной процедуру найма персонала.

Таким образом, цель выпускной квалификационной работы в основном можно считать достигнутой.

*Практическая ценность результатов исследования* заключается в том, они наглядно и достоверно «обрисовывают» ситуацию процесса набора, отбора и найма персонала в исследовании организации. Результаты нашего исследования могут быть интересны как работникам кадровой службы, так и руководителям организаций. Благодаря полученным данным, можно увидеть, какие проблемы существуют в процессе набора, отбора и найма персонала, и какие меры стоит предпринимать, чтобы решить их.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Лазарев А. В. Современные технологии отбора и приема на работу // Студенческая библиотека онлайн studbooks.net (URL: <http://studbooks.net/preload/13/124014>)
2. Аширов, Д. А. Управление персоналом / Д. А. Аширов. М.: Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2014. 335 с.
3. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом / Т. Ю. Базаров. М.: ЮНИТИ, 2012. 645 с.
4. Андреев С.В., Волкова В.К. Поиск персонала. Оформление приема на работу. – М.: Альфа-Пресс, 2002.
5. Андреев, А. Ф. Основы кадрового менеджмента / А. Ф. Андреев, Н. В. Гришина, С. Г. Лопатина. М.: Юрайт, 2012. 354 с.
6. Аллин О.Н., Сальникова Н.И. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала. – М.: Генезис, 2005. – 248с.
7. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме / А. Я. Кибанов. М.: Экзамен, 2012. 431 с.
8. Чернышев, В. Н. Человек и персонал в управлении / В. Н. Чернышев, А. П. Двинин. СПб.: Питер, 2009. 256 с.
9. Конюхов Н.И. Словарь-справочник по психологии. М, 1996.
10. Кричевский, Р. А. Если вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в работе / Р. А. Кричевский. М.: Проспект, 2013. 151 с.
11. Михайлова А.В. Компетенции при отборе и найме персонала в отечественных и зарубежных организациях. // Экономика и социум. 2012. - №3. – с.51-60
12. CruptoPilot.ru[СР] 2014-2017 // Найм персонала (URL: <http://cryptopilot.ru/najm-personala.html>)
13. Купер Д., Робертсон И., Гордон Т. Отбор и найм персонала – технологии тестирования и оценки. – М.: Вершина, 2010. – 332 с.

14. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: Электронный учебник. – М.: Проспект, 2014
15. CruptoPilot.ru[СР] 2014-2017 // Найм персонала (URL:<http://cryptopilot.ru/najm-personala.html>)
16. Wikipedia® MindManadger (URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/MindManager>)
17. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. 3-е изд. Н. Новгород: НИМБ, 2006. – 225 с.
18. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ. Пособие. 3-е изд. – М., Дело, 2007. –124 с.
19. Карташов, С. А. Рекрутинг: набор персонала / С. А. Карташов, Ю. Г. Одегов. М.: 2014. 302 с.
20. Строитель трёхглавого бизнеса (URL: [http://www.peoples.ru/undertake/building/andrey\\_rogachev/](http://www.peoples.ru/undertake/building/andrey_rogachev/))
21. Кнопочкина И. «Россия выбрала марку №1»(URL: <https://utro.ru/articles/2010/12/13/943419.shtml>)
22. СанПиН 2.3.5.021-94."САНИТАРНЫЕ ПРАВИЛА ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ ТОРГОВЛИ".- Введ. 1994.
23. Кравченко К.А. Поиск и отбор персонала: История и современность// Управление персоналом. 2011. - №12. – с.39-42
24. Речь идет о компаниях, включенных в «Рейтинг крупнейших компаний России «Эксперт-400» по итогам 2015 года»
25. Исследование IDC «Competitive Profiles and Analysis of Leading IT Services Players in Russia», 2016.
26. Денис Кузнецов Старший менеджер по связям с общественностью X5 Retail Group (URL: <http://www.ibs.ru/media/news/federalnaya-torgovaya-set-ryaterochka-organizuet-massovuyu-nayem-personala-s-pomoshchyu-kompanii-ibs/>)
27. Агамирова Е.В.. Управление персоналом. Практикум. 2006
28. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта / И.Б. Дуракова – М.: Центр, 2002. – 156 с.

29.Магура, М.И. Поиск и отбор персонала. Настольная книга для предпринимателей, руководителей кадровых служб и менеджеров / М.И. Магура – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2001. – 272 с

30.Денис Кузнецов Старший менеджер по связям с общественностью X5 Retail Group (URL: <http://www.ibs.ru/media/news/federalnaya-torgovaya-set-pyaterochka-organizuet-massovyy-nayem-personala-s-pomoshchyu-kompanii-ibs/>)

31. <https://testonjob.ru/training-company/pyaterochka-tests/>

32. Технологии кадрового менеджмента: учебно-практическое пособие./под ред. И. В. Мишуровой. - М.: ИКЦ «Март», 2004.- 274 с.

33.Подбор и отбор персонала, Оценка, Рынок труда, Адаптация – <http://hr-portal.ru/recruitment>

34.Савич, Н.А. Практические подходы к управлению человеческими ресурсами и их взаимодействие со стратегией бизнеса/ Н.А. Савич // Кадровая служба. 2008. - №12. - С.84 - 96

35. Пугачев, В. П. Руководство персоналом организации / В. П. Пугачев. М.: Аспект-Пресс, 2014. 208 с.

36. Рогожин, М. Ю. Справочник кадровика в вопросах и ответах: учеб. пособие / М. Ю.Рогожин. М.: Юстицинформ, 2009. 245 с.

37. Розанова, В. А. Психология управления: учеб. пособие / В. А. Розанова. М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-синтез», 2014. 324 с.

38. Рышкіна Я.Ю., Кулумбетова Д.Б. Проблемы отбора и найма персонала в Республике Казахстан.//«Вестник Омского регионального института».-2014. - №1. – с.109-111

34. Старобинский, Э.Е. Отбор и найм персонала: опыт и практические рекомендации / Э.Е. Старобинский // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2014. - №8. - С.6-16.

39. Стрыгина В. Найм персонала. Кадровая служба и управление персоналом предприятия.//Систематизация бизнес процесса.-2009.-№7. – с.74-88

40. Стрыгина В. Найм персонала. Кадровая служба и управление персоналом предприятия.//Систематизация бизнес процесса. -2009. - №8. – с.43-58

## ГЛОССАРИЙ

**Анкета** – является основным инструментом опроса и представляет собой социологический документ, содержащий структурно-организованный набор вопросов, каждый из которых связан с задачами проводимого исследования.

**Должность** – служебное положение в каком-либо учреждении, на предприятии и т.п. и связанные с ним служебные обязанности.

**Зарплата** – оплата труда.

**Кадровая служба** – совокупность специализированных подразделений в структуре предприятия, призванных управлять персоналом предприятия.

**Конкурентоспособность** – преимущество в чём-либо.

**Методика** – алгоритм для проведения каких-либо нацеленных действий.

**Мотивация** – процесс стимулирования кого-либо (отдельного человека или группы людей) к деятельности, направленной на достижение целей организации. Мотивация необходима для продуктивного выполнения принятых решений и намеченных работ.

**Набор** – поиск и привлечение кандидатов на вакантную должность.

**Найм** – официальное принятие кандидата на работу.

**ООО**- Общество с ограниченной ответственностью

**Оптимизация** – процесс приведения объекта (системы) в оптимальное (наилучшее) состояние.

**Организация** – общественное объединение или государственное учреждение, созданное с определёнными целями и правилами работы.

**Отбор** – оценка качеств, способностей, навыков кандидата.

**«Охота за головами»**- одно из направлений поиска и подбора персонала ключевых и редких, как по специальности, так и по уровню профессионализма специалистов.

**Резюме** – документ, содержащий информацию о навыках, опыте работы, образовании и другой относящейся к делу информации, обычно требуемой при рассмотрении кандидатуры человека для найма на работу.



**Рекрутинговые агентства** – посредник на рынке труда, организация, оказывающая услуги работодателям по поиску и подбору персонала и/или оказывающая услуги соискателям по поиску работы и трудоустройству.

**Система-** комплекс элементов, находящихся во взаимодействии и единстве.

**СМИ-** средства массовой информации.

**Собеседование** – встреча с потенциальным работодателем при приеме на работу. Цель собеседования – познакомиться воочию, понять, насколько работодатель и соискатель подходят друг другу, а также обсудить детали сотрудничества.

**Трудовая функция** – работа по определенной специальности или должности.

**Трудовой договор (контракт)** – основной официальный документ, регламентирующий трудовые отношения между работником и работодателем.

## АНКЕТА

### по изучению проблемы набора, отбора и найма персонала

*Уважаемый респондент!*

Просим Вас принять участие в научно-практическом исследовании, проводимого при написании выпускной квалификационной исследовательской работы по теме: «».

Заранее благодарим Вас за участие в нашем исследовательском проекте!!!

#### **I. Набор кандидатов**

*В данном блоке для каждого вопроса нужно выбрать один или несколько вариантов ответа из предложенных и обвести его(их) кружочком:*

- 1) **Реклама в СМИ;**
- 2) **Интернет;**
- 3) **Службы (центры) занятости, биржи труда, ярмарки вакансий;**
- 4) **Поиск среди друзей, знакомых, родственников;**
- 5) **«Охота за головами» («head-hunting»)**
- 6) **Самостоятельное обращение в организацию людей, ищущих работ;**
- 7) **Школы, гимназии, колледжи, высшие и средние специальные учебные заведения**
- 8) **Поиск сотрудников из уже работающих в организации людей**

1. С помощью какого источника Вы устроились на данное предприятие?

1      2      3      4      5      6      7      8

2. Как Вы думаете, какие источники самые эффективные? (возможно не более 3х вариантов)

1      2      3      4      5      6      7      8

3. Как вы думаете, какие источники менее эффективные? (возможно не более 3х вариантов)

1      2      3      4      5      6      7      8

#### **II. Отбор кандидатов**

*В этом блоке, как и в предыдущем, для каждого вопроса нужно выбрать один или несколько вариантов ответа из предложенных:*

- 1) **Предварительный отбор** (анализ информации о кандидате, содержащейся в резюме);
- 2) **Личностные опросники** –предназначены для выявления личностных особенностей, черт характера.
- 3) **Тесты: интеллекта, специальных способностей, интересов, профессиональные и имитационные тесты**
- 4) **Групповые методы отбора** – это могут быть групповые дискуссии, деловые игры, упражнения на решение проблем и анализ практики работы компаний.
- 5) **Собеседование/интервью.**

4. Какой(какие) метод(ы) отбора применялись к Вам?

1      2      3      4      5

5. Какие методы, по-вашему мнению, самые эффективные? (возможно не более 3х вариантов)

1      2      3      4      5

6. Какие методы вы считаете менее эффективными? (возможно не более 3х вариантов)

1      2      3      4      5

## ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛ. 1

### III. Критерии найма персонала

Номер одного ответа, который совпадает с Вашим мнением, обведите кружком. Так же предусмотрены вопросы с несколькими вариантами ответа. Кроме того, есть вопросы, в которых требуется написать ответ самостоятельно, рядом с такими вопросами имеется пометка «укажите свой вариант».

7. При приёме на работу учитывал ли работодатель опыт работы?

- 1) Да                      2) Нет

8. При приёме Вас на работу учитывал ли работодатель возраст? Если да, то укажите, какие возрастные рамки предпочтительны для работодателя?

- 1) Возраст не важен. Главное, что кандидат совершеннолетний.  
2) Возраст важен. Временные рамки от \_\_\_\_\_ до \_\_\_\_\_.

9. Важен ли пол кандидата для работодателя? Если да, то укажите, кому, по-вашему мнению, отдаётся предпочтение.

- 1) Нет                      2) Да.                      Отдаётся предпочтение -
- 

10. Важна ли национальность кандидата? Если да, то укажите, кому, по-вашему мнению, отдаёт предпочтение.

- 1) Нет                      2) Да.                      Отдаётся предпочтение -
- 

11. Важен ли образовательный уровень кандидата? Если да, то укажите, какой важен, по-вашему мнению.

- 1) Нет  
2) Да. У кандидата должен быть следующий уровень образования:-
- 

12. Важно ли знание иностранного языка? Если да, то укажите, каким, по-вашему мнению, языком должен владеть кандидат.

- 1) Нет  
2) Да. Кандидат должен владеть следующим(-и) языком(-ами) \_\_\_\_\_
- 

### IV. Данные о респонденте

13. Ваш возраст \_\_\_\_\_

14. Ваш пол 1) Мужской                      2) Женский

Все результаты анкеты останутся конфиденциальными!

Ещё раз благодарим Вас за участие!!!

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

### Сводные данные по анкетированию, респондентами которого выступили сотрудники ООО «Агроторг»

Ответы (количество человек)								
I блок								
Формулировка вопроса	Реклама в СМИ;	Интернет	Службы занятости	Поиск среди друзей, знакомых, родственников;	«Охота за головами»	Самостоятельное обращение в организацию	Учебные заведения	Поиск сотрудников из уже работающих в организации людей

1. С помощью какого источника Вы устроились на данное предприятие?	6	2	0	4	0	2	0	0
2. Какие источники самые эффективные?	5	5	0	2	1	0	1	0
3. Какие источники менее эффективные?	0	0	6	0	0	8	0	0

II блок					
	Предварительный отбор	Личностные опросники	Тесты	Групповые методы отбора	Собеседование/интервью
4. Какие методы применялись к вам?	0	0	0	2	12
5. Какие методы самые эффективные?	0	2	4	6	15
6. Какие методы менее эффективные?	10	4	0	0	0

III блок		
	Да	Нет
7. Важен ли опыт работы?	9	5
8. Важен ли вы на возраст совершеннолетнего кандидата?	3 (от 25 до 40 лет)	11
9. Важен ли пол кандидата?	0	14
10. Важна ли национальность кандидата?	10 (Русский)	5
11. Важен ли образовательный уровень кандидата?	10 (Среднее специальное)	4
12. Важно ли знание иностранного языка?	0	14

13. Средний возраст респондентов 30 лет

14. В анкетировании принимали участие 8 женщин и 6 мужчин

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в   1   экземпляре(ах).

Библиография   40   позиции.

Один экземпляр сдан в архив университета.

«   13   »            мая            2017 г.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_