



**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

**МЕТОДЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ
ОТБОРА ПЕРСОНАЛА**

Выпускная квалификационная работа
по направлению 38.03.02 Менеджмент

Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»

Проверка на объем заимствований:

56,12 % авторского текста
Работа _____ к защите

«26» 12 2019г.

Зав.кафедрой Рябчук П.Г.


Выполнил:

Студент группы: ЗФ - 409/114-3-1

Иванов Сергей Михайлович 

Научный руководитель:

д.п.н., профессор,

Заслуженный учитель РФ,

Заслуженный работник высшей

школы РФ Е.А. Гнатышина

Челябинск

2019 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА	9
1.1 Осмысление проблемы отбора персонала в организации в теории и практике менеджмента	9
1.2 Основные методы эффективного отбора персонала в компании	23
1.3 Влияние методов отбора персонала на эффективность деятельности компании	32
Выводы по главе 1.....	37
ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО АНАЛИЗУ И ОПИСАНИЮ МЕТОДОВ ЭФФЕКТИВНОГО ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В КОМПАНИИ X5 RETAIL GROUP	39
2.1 Общая характеристика компании X5 Retail Group	39
2.2 Исследование методов отбора персонала в компании X5 Retail Group	44
2.3 Разработка рекомендаций по совершенствованию процесса отбора персонала с использованием альтернативных методов	55
Выводы по главе 2.....	62
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	65
СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ	70
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	72
ПРИЛОЖЕНИЯ	77

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Процесс управления людьми берет свои истоки практически с момента зарождения человеческого общества, так как он появился одновременно с возникновением первых форм человеческих организаций-племён, общин, кланов. Тенденции экономического развития и появления крупных корпораций и объединений, управление персоналом преобразовалось в одну из ключевых функций управления, требующее специальных знаний и навыков. В организациях создаются специальные подразделения, занимающиеся процессами регулирования кадровых потоков - отделы человеческих ресурсов. С развитием научно-технического прогресса и усложнением организаций во второй половине XX века расширились функции данных отделов - администрирование льгот и выстраивание отношений с профсоюзами, пополнилось отбором, обучением и развитием персонала, выстраиванием систем компенсации, развития карьеры, коммуникации, а также значительно изменились возможности влияния этих структур на HR – процессы в организации.

Актуальность данной квалификационной работы обосновывается тем, что в современных условиях рыночных отношений и рынка рабочей силы, найму кадров и отбору придается определяющее значение, так как меняется общественный статус сотрудника, характер его отношений к труду и условиям продажи рабочей силы. Отбор персонала требуемого профессионально-квалификационного уровня на современном этапе развития процессов управления человеческими ресурсами является неотъемлемой частью формирования трудового потенциала организации. В этой связи, на сегодняшний день существует потребность поиска методов повышения эффективности отбора персонала, осуществление отбора в соответствии с учетом специфики деятельности компании, особенностей будущих трудовых функций соискателя, психологической среды в организации.

Регулирование трудовых отношений, в том числе вопросы, касающиеся трудоустройства граждан РФ осуществляется в соответствии с Конституцией РФ, Трудовым кодексом РФ, иными федеральными законами и законами субъектов Российской Федерации, содержащими нормы трудового права, указами Президента Российской Федерации, постановлениями Правительства Российской Федерации и нормативными правовыми актами федеральных органов исполнительной власти, нормативными правовыми актами органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, нормативными правовыми актами органов местного самоуправления, а также коллективными договорами, соглашениями и локальными нормативными актами, содержащими нормы трудового права.

Отбор персонала – значимый этап бизнес-процесса управления персоналом. В связи с этим, считаем необходимым рассмотреть научно-методические принципы и организационные мероприятия подбора персонала, позволяющие эффективно решать кадровые проблемы. Современные организации разрабатывают альтернативные методы отбора персонала, адаптации, повышения квалификации и его практической подготовки к принятию ответственности разного уровня. Тем не менее, в организации вполне возможна нехватка квалифицированных кандидатов.

В настоящее время наблюдается переход от традиционных методов к инновационным методам отбора персонала, ориентированным на привлечение в организацию достаточного числа соискателей, удовлетворяющих требованиям. Повышение эффективности и надежности отбора обусловлено организацией процесса проверки деловых и личных качеств кандидата, основанной на взаимодополняющих методах их выявления и источниках информации. Отбор кандидатур предполагает реализацию ряда этапов. Каждый этап отбора позволяет отсеивать тех претендентов, у которых обнаружены явные несоответствия предъявляемым требованиям.

Ориентация бизнес-процессов в области отбора персонала состоит в определении принципов, методов, критериев отбора работников и последующей их адаптации, необходимых для качественного выполнения заданных функций, методологии закрепления, профессионального развития персонала. В связи с тем, что ошибки при отборе новых сотрудников могут приводить к проблемам, серьезно влияющим на работу компании, и, напротив, могут содействовать более продуктивной работе компании, исследование проблемы эффективного отбора персонала является актуальным. Анализируя отечественную практику, можно сделать вывод о том, что современная система подбора персонала в основном строится на опыте и традициях зарубежных специалистов, а также на учете собственной культуры, знаниях и технологиях.

Проблемы организации и совершенствования системы отбора и найма персонала нашли отражение в работах Е.А. Руднева, В.А. Стрыгиной, М.И. Бухалкова, О.В. Валиевой, А.В. Ивановской, Е.В. Каштановой, Е.А. Митрофановой, В.М. Масловой, Т.В. Лукьяновой, В.К. Потемкина, О.Н. Поляковой, Е.Б. Моргунова, В.В. Авдеева, Н.В. Федорова, А.В. Тебекина, А.Р. Алавердова, Е.О. Куроедовой, О.В. Нестеровой, В.М. Бугакова, В.П. Бычкова, Т.В. Бедяевой, А.С. Захаровой, М.И. Соколовой, В.Р. Веснина, Т.В. Зайцевой, Н.А. Зайцева, А.Г. Дементьевой, Л.В. Ивановской, Е.А. Гнатышиной, И.А. Баткаевой, М.В. Колесникова, А.Я. Кибанова, И.Б. Дуракова, М.В. Ловчевой, Е.А. Литвинцева, Е.В. Куприянчук, С.А. Петрова, Ю.Е. Ефремова, К.Э. Оксинайд, Л.И. Лукачева, В.Т. Пихало, Ю.Н. Царегородцева, Е.С. Яхонтова и др.

Проблема исследования заключается в разрешении выявленного нами **противоречия** между необходимостью выявления и реализации эффективных методов отбора персонала и отсутствием разработанных рекомендаций, научно обоснованной системы критериев и механизмов отбора кадров в практике современных российских организаций.

Актуальность, противоречие и проблема данного исследования обуславливают выбор **темы исследования: «Методы повышения эффективности отбора персонала».**

Цель исследования выпускной квалификационной работы: проанализировать теоретические аспекты проблемы отбора персонала в теории и практике менеджмента, проанализировать используемые методы, выявить недостатки в системе отбора персонала компании X5 Retail Group и разработать рекомендации по использованию методов повышения ее эффективности.

Объектом исследования является процесс отбора персонала организации.

Предмет исследования - методы повышения эффективности отбора персонала компании.

Гипотеза исследования – повышению эффективности отбора персонала будет способствовать оптимальное использование традиционных и альтернативных методов работы с соискателями с учетом выделенных критериев.

Задачи исследования:

1. Проанализировать теоретические аспекты проблемы повышения эффективности отбора персонала в организации.
2. Описать влияние методов отбора персонала на эффективность данного процесса в деятельности организации.
3. Исследовать процесс отбора персонала компании X5 Retail Group и выявить его проблемы.
4. Разработать рекомендации по использованию методов повышения эффективности отбора персонала компании X5 Retail Group.

Теоретической и методологической базой исследования являются исследования зарубежных и отечественных авторов Т.Ю. Базарова, В.В. Травина, А.Я. Кибанова, Н.Т. Хромовских, Е.В. Макарова, Е.И. Кибанова и других. Проанализированы работы ученых, изучающих

формирование кадровой политики и работу персонала специалистов муниципальной работы в учреждениях муниципальной сферы: С.М. Кручинкий, Е.В. Рубанова, В.Р. Пиримова и др.

Методы исследования: анализ научно-методической литературы и нормативно-правовой, финансовой документации предприятия, опрос, наблюдение, тестирование, сравнение, обобщение.

Практическая значимость: на наш взгляд, данное исследование позволит развить и углубить систему знаний о процессе отбора персонала, а также о факторах, оказывающих влияние на этот процесс и методах, необходимых для оптимального функционирования системы отбора персонала. Разработанные нами рекомендации могут быть использованы в работе специалистами кадровых служб, менеджерами и директорами по персоналу, руководителями предприятий, как в условиях компании X5 Retail Group, так и в условиях других организаций данной отрасли, а также рекрутерами, HR-менеджерами, кадровыми агентствами и специализированными интернет-сайтами по поиску работы соискателям, могут быть использованы в процессе обучения студентами вузов.

Этапы исследования: работа проводилась в три этапа:

1 этап (апрель 2018 г.) – аналитический, был посвящен изучению и анализу научно-методической литературы, нормативной документации, статистических данных по проблеме отбора персонала в теории и практике менеджмента. Разработаны исходные позиции исследования: цель, задачи, объект, предмет исследования.

2 этап (сентябрь 2018г.- ноябрь 2018 г.) – формирующий. На этом этапе выявились недостатки в системе отбора персонала в компании X5 Retail Group. В ходе исследовательской работы корректировались содержание и методы отбора, проводилась обработка полученных результатов.

3 этап (декабрь 2018 г.) — заключительно - обобщающий. Он включал в себя обобщение и литературное оформление исследования, выводы и заключение.

База исследования: Полное наименование компании – X5 Retail Group. Юридический адрес – 125368 г.Москва, пер.Ангелов, д.7, Основной вид деятельности: одна из ведущих российских мультиформатных продуктовых розничных компаний.

Структура работы обусловлена основными задачами исследования и логикой изложения материала. Работа включает оглавление, введение, 2 главы, выводы по главам, заключение, список литературы, словарь терминов, приложения.

Во введении определены актуальность проблемы, цель, объект, предмет и гипотеза исследования; сформулированы задачи, практическая значимость исследования.

В первой главе дается понятие отбора персонала, их классификация и модели отбора персонала, проводится анализ методов традиционных и активных отбора персонала на предприятии.

Во второй главе проводится анализ процесса отбора персонала компании X5 Retail Group, разрабатываются рекомендации по совершенствованию процесса отбора персонала компании X5 Retail Group, предложены рекомендации по использованию методов эффективного отбора персонала.

В заключении обобщены теоретические и практические результаты и изложены основные выводы.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА

1.1 Осмысление проблемы отбора персонала в организации в теории и практике менеджмента

В теории и практике менеджмента на протяжении XX века использовался целый ряд терминов, отражающих участие людей в общественном производстве: рабочая сила, кадры, персонал, трудовые ресурсы, человеческие ресурсы. Термин раскрывает различные аспекты управления персоналом, изменения общественных взглядов. Обратимся в данном параграфе к анализу основополагающих понятий нашего исследования.

Родовым понятием нашего исследования выступает понятие «метод» (от греч. *methodos* — путь, способ исследования, обучения, изложения). Философский словарь определяет его как совокупность приемов и операций познания и практического преобразования действительности; способ достижения определенных результатов в познании и практике.

Логика изложения нашего исследования требует обращения к понятию «отбор кадров (персонала)», которое в «Энциклопедии по экономике» понимается как часть процесса найма персонала, связанная с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа людей, претендующих на данную должность.

Отбор персонала (планирование потребности, набор и отбор работников имеет юридические ограничения, заданные Кодексом законов о труде Российской Федерации. В частности, Кодексом устанавливаются определенные ограничения при проведении испытаний при приеме на работу и при заключении трудовых договоров, одной из форм которых является контракт. По своему содержанию контракт – это трудовой договор,

регулирующий не только условия самой сделки купли-продажи труда. [19; с.78]

Определение понятия «отбор» и его этапы представлены в Таблице 1.

Таблица 1.

Понятие процесса отбора и его этапы

ФИО авторов	Содержание понятия
Г.Г. Зайцев, Г.В. Черкасская	<p>Отбор персонала - это комплекс мероприятий, реализуемых организацией для выявления из списка заявителей лица или лиц, в большей степени соответствующих требованиям вакантного места работы.</p> <p>Этапы:</p> <ul style="list-style-type: none"> – привлечение кандидатов; – предварительное интервью в службе управления персоналом; – медицинский осмотр; – психофизиологическое тестирование и испытания; – основное интервью в службе управления персоналом; – уточнение справок, изучение анкеты и трудовой книжки; – интервью с представителями линейной администрации; – выполнение испытательных заданий и обсуждение их результатов;
А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова	<p>Отбор – процесс, который, во-первых, определяет позитивное эволюционное развитие предприятия, во-вторых, сфокусирован для этого на оценивании пригодности претендентов на вакантную должность и, в-третьих, представляет собой концентрированное выражение «триады ожиданий» – личности, предприятия и общества.</p> <p>Этапы:</p> <ul style="list-style-type: none"> – предварительная отборочная беседа; – заполнение бланка заявления и анкеты претендента на должность; – беседа по найму (собеседование); – тестирование; – проверка рекомендаций и послужного списка; – медицинский осмотр; - принятие решения о найме.
В.В. Травин, В.А. Дятлов	<p>Отбор персонала – это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого.</p> <p>Этапы:</p> <ul style="list-style-type: none"> – оформление анкетных и автобиографических данных;

	<ul style="list-style-type: none"> – анализ рекомендаций и послужного списка; – собеседование; — анализ результатов испытаний и вынесение заключения о профпригодности; – принятие решения о найме на работу
Е.А. Гутковская	<p>Отбор – процесс, с помощью которого организация выбирает из ряда заявителей одного или несколько человек, наиболее подходящих по имеющимся критериям на вакантное место. Этапы:</p> <ul style="list-style-type: none"> – первичный отбор; – собеседование с сотрудниками отдела человеческих ресурсов; – справки о кандидате; – собеседование с руководителем подразделения; – испытание; – решение о найме

В целом, авторы дают схожие определения понятия «отбор персонала», и, обобщая их, можно представить отбор персонала как часть процесса найма, ряд мероприятий, направленных на выявление наиболее подходящих соискателей на вакантную должность. Следует отметить, что существуют разные позиции касательно состава и количества этапов процесса отбора, они варьируются в зависимости от глубины изучения вопроса.

В данном исследовании процесс отбора персонала мы рассматриваем как процесс, включающий семь этапов: предварительная отборочная беседа; заполнение бланка заявления и анкеты претендента на должность; интервью; тестирование; проверка рекомендаций и послужного списка; медицинский осмотр; принятие решения о приеме.

Проведенный нами анализ показал, что определение понятия методы отбора персонала не предлагается в научной литературе, мы данное понятие трактуем как способы осуществления процесса отбора персонала, выступающие частью процесса найма; ряд мероприятий, направленных на выявление наиболее подходящих кандидатов на вакантную должность.

Далее считаем необходимым рассмотреть родственное понятие - подбор персонала – это метод выбора наиболее соответствующего соискателя на имеющуюся в организации вакансию. Данный процесс осуществляется следующим образом. Разрабатывается должностная

инструкция, в которой подробно описываются значимые требования к кандидату в области квалификации, опыта работы и др.

Далее обратимся к ретроспективе исследуемого нами вопроса. Процесс руководства человеческими ресурсами имеет свои истоки из процесса развития общества, т.к. он возник в процессе появления ранних видов человеческих взаимоотношений (первобытные племена, коммуны, родовые общины). Хозяйственное развитие и возникновение значительных экономических взаимоотношений обусловило эволюцию от интуитивных решений до научной ориентации в процессе подбора кадров. В организациях создаются отделы, ориентированные на людские ресурсы.

Мы считаем, необходимым в данном историческом экскурсе отметить значительные изменения в теориях и концепциях подбора и мотивации персонала. На наш взгляд, наиболее значимые явления в данной области наблюдались во второй половине XX века, которые можно условно разделить на две концепции: японская и американская модели подбора персонала.

В 60-е годы XX века сформировался термин, называемый японским чудом. В послевоенные годы в Японии отмечаются поразительные результаты в промышленности, сельском хозяйстве и экономики в целом. За короткий промежуток времени экономические реформы вызвали поразительный подъем в промышленности страны. Предпосылками возникновения «японского чуда» выступили изменения в принципах, методах и подходах подбора персонала. До недавнего времени использовались следующие подходы в управлении и подборе персонала:

1. Заключение бессрочного трудового договора.
2. Определение вознаграждения работника, основанное на системе старшинства.
3. Создание профсоюза внутри организации.

Ряд экспертов (Г.Г. Зайцев, Г.В. Черкасская, В.С. Половинко и др.) считают, что организация бизнес-процесса на основе вышеуказанных

подходов управления предприятия повысилась производительность японской экономики в несколько раз. Применение данной концепции привело к появлению следующих тенденций: легкое внедрение новейших технологий в области производства, лучший контроль качества продукции и общая удовлетворенность сотрудников компании.

Далее обратимся к рассмотрению американской теории управления, которая зародилась несколько позже японской, но принципы и подходы кардинально отличны от предыдущей. 70-е годы XX века привели американских менеджеров по персоналу к необходимости активного использования терминов «человеческие ресурсы» и «управление человеческими ресурсами» вместо «персонала» и «управление персоналом». Основные идеи данной концепции состояли в том, что существует необходимость инвестирования в человеческие ресурсы, в обеспечении трудоспособности работников, в сторону повышения образования, а также, в организацию процесса выявления нестандартных и процессуальных характеристик сотрудников. Данная модель дает возможность использования человеческих ресурсов за счет денежных средств работодателя, которые используются на отпуска, заработную плату, страхование жизни, обучающие программы для сотрудников, расходы на отбор и подбор персонала.

Рассмотренные концепции имеют положительные и негативные характеристики, что обуславливает сложность их оценивания. Согласно мнения экспертов в области HR-менеджмента (И.И. Герчикова, О.С. Виханский, Р.Д. Гутгарц, Н.И. Дряхлов и др.) подбор персонала в России и в странах СНГ находится на одних из первых стадий развития. Однако последние десятилетия обращают внимание к данной области менеджмента. Руководители высшего звена придерживаются позиции - организация должна грамотно управлять персоналом, потому что без тщательного подбора кадров невозможен долговременный рост компании.

Мы считаем, что набор персонала – важнейшая стадия в управлении персоналом. В связи с этим мы считаем необходимым, сделать акцент на

обсуждении системных подходов и методов, способствующих эффективному решению кадровой политики. Развитие менеджмента в XX веке сопровождалось стремительным изменением общественных взглядов, осознанием роли человека в сфере производства. Практический опыт и научные исследования позволили сформулировать новые концепции управления персоналом [12, с.64].

Технология управления персоналом предполагает организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала и др. К перечисленным процессам следует отнести вопросы взаимодействия руководителей организации с профсоюзами и службами занятости, управления безопасностью персонала [20, с.72].

Основой концепции управления кадрами в организации в настоящее время является идея о возрастающей роли личности работника, знания его мотивационных установок, умения их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией [26, с.624].

Управление персоналом на современном этапе развития менеджмента имеет особую значимость, так как позволяет реализовать, обобщить достаточно большой круг вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личного фактора в построении системы управления персоналом организации. Выделяют три фактора, оказывающих воздействие на персонал организации [32, с.237]. Рассмотрим их далее.

Первый фактор – иерархическая структура организации, в которой основным средством воздействия выступают отношения «власти – подчинения», давления на сотрудника сверху с использованием методов принуждения, контроля над распределением материальных благ.

Второй фактор – культура, т.е. вырабатываемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, регламентирующие действия личности, заставляющие индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.

Третий фактор – рынок, сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

Считаем значимым для нашего исследования отметить идею о том, что выше указанные факторы воздействия – понятия достаточно сложные и на практике редко реализуются в отдельности. Какому из них отдается приоритет, таков и облик экономической ситуации в организации.

В процессе перехода к рыночным отношениям наблюдается медленный отход от иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, неограниченной исполнительной власти к рыночным отношениям, отношениям собственности, основывающихся на экономических методах. В этой связи, необходимо разрабатывать инновационные подходы к приоритету ценностей [11, с.176].

Следует отметить, что новые службы управления персоналом создаются, как правило, на базе традиционных служб: отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности и др. ...данные службы расширяют свои функции, переходя от кадровых вопросов к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов и др. [13, с.64].

Вслед за О.С. Виханским мы считаем, что управление человеческими ресурсами организации осуществляется не только на законах и закономерностях, изучаемых различными науками, связанными с управлением (теория управления, экономическая кибернетика и др.), но и на закономерностях, соответствующих только данному процессу [18, с. 492].

Интересной для нашего исследования является мысль А. Валиева о том, что при появлении вакансии исходным моментом должно выступать рассмотрение самой специфики работы. Для эффективного отбора соискателя определенной должности, необходимо иметь адекватное представление о характере самой работы, квалификации и качествах претендента, которые требуются для ее выполнения. Данный этап является важной частью предварительной подготовки при отборе претендента. Сбор информации может осуществляться в три этапа: анализ содержания работы; описание характера работы (должностная инструкция); требования к персоналу (требования, предъявляемые работой) [18, с. 29].

Обратимся далее к рассмотрению выше обозначенных этапов. Технология приема на работу начинается с детального определения содержания должности сотрудника, требуемого в организации. Анализ содержания работы представляет собой процесс систематического и подробного исследования содержания деятельности. Данный анализ возможно реализовать, используя традиционные и альтернативные методы. Проведенный анализ содержания труда позволяет составить должностную инструкцию, в которой описываются основные задачи, требуемые навыки, ответственность и полномочия исполнителя.

Следующим этапом процедуры является разработка требований к тому типу исполнителя, который необходим для выполнения работы. Предшествующий анализ позволяет, как можно более точно определить навыки, знания, квалификацию и качества, необходимые при выполнении данной работы, а также практический опыт и черты характера. Эффективное решение проблемы отбора персонала требует разработки научно обоснованных моделей рабочих мест работников и служащих, которые обеспечивают отбор, оценку и расстановку кадров на единой методологической основе. В практической деятельности часто используют упрощенные модели рабочего места. Например, часто можно увидеть объявления типа: «Требуется на постоянную работу слесарь 5-го разряда,

мужчина до 50 лет», «Срочно требуется экономист - женщина, образование высшее, выпускник ВУЗа, возраст до 35 лет, опыт работы в малом бизнесе». Мы считаем, что в целях качественного отбора персонала необходимо использовать полные модели.

Для нашего исследования представляет интерес один из вариантов модели набора персонала, разработанный профессором А.П. Егоршиным, который состоит из 15 элементов, представляющих собой качественные и количественные характеристики рабочего места [10, с. 58].

1. Кадровые данные (возраст, пол, семейное положение, социальное положение, внешность). Источники: листок по учету кадров, трудовая книжка, характеристика, автобиография, копия документа об образовании, фотография, собеседование.

2. Опыт работника: жизненный, производственный, государственный, общественный. Определяется путем интервью и анкетирования.

3. Профессиональные знания по конкретным учебным дисциплинам. Определяются с помощью программированного контроля знаний и с использованием деловых игр.

4. Профессиональные умения: совокупность управленческих работ, которые может выполнять сотрудник. Выявляются в результате программируемого контроля, собеседования и в организованных деловых играх и практических занятиях.

5. Личностные качества: совокупность деловых качеств и недостатков работника, выявляемых в психологическом тестировании и социологическом опросе.

6. Психология личности: тип личности, темперамент, интеллект, мотивация – определяются с помощью психологического тестирования работника, наблюдения.

7. Здоровье и работоспособность с медицинской диагностикой состояния: здоров, практически здоров, болен.

8.Уровень квалификации: определяется приобретенной специальностью, образованием и повышением квалификации.

9.Служебная карьера проектируется на основе оценки потенциала работника и его потребности в служебном росте.

10.Хобби (увлечения): определяются методом интервью, наблюдений и анкетирования.

11.Вредные привычки и недостатки: пристрастие к алкоголю и курению и пр. Используются методы анкетирования, наблюдений и социологического опроса.

12.Организация труда: помещения, технические средства, транспорт. Описываются согласно нормативам организации рабочего места и путем опроса сотрудника.

13.Оплата труда: зарплата, премии, вознаграждения. Обосновываются штатным расписанием и средним доходом работающих в данном регионе.

14.Социальные блага: путевки, фирменная одежда, питание и др. Выявляются путем опроса работника и на основе, устанавливаемых на предприятии средних выплат из фонда социального развития.

15.Социальные гарантии: пособие по нетрудоспособности, страхование жизни, пенсия, пособие в случае увольнения. Обеспечиваются на основе государственных стандартов [10, с. 247].

Исходя из структурных элементов рассмотренной нами модели рабочих мест, решение проблемы набора персонала включает следующие этапы:

- разработку концепции модели рабочего места персонала, ее элементов, характеристик и весовых коэффициентов;
- разработку типовых моделей рабочих мест по должностям персонала;
- методику комплексной оценки персонала на основе модели рабочего места в оценочных центрах с привлечением специалистов;

- технологию работы с неработающим или высвобождаемым персоналом в центрах занятости населения на основе результатов комплексной оценки кадров на вакантные должности;

- технологию работы с персоналом на предприятиях и в организациях (аттестация кадров, планирование карьеры, повышение квалификации и переподготовка кадров).

Завершение процесса определения требований к кандидату позволяет кадровому менеджменту ресурсов приступить к реализации следующего этапа - привлечению кандидатов, основной задачей, которого выступает разработка достаточно представительного списка квалифицированных соискателей для последующего отбора.

Мы поддерживаем точку зрения В.И. Андреевой, которая считает, что перед компанией встают следующие вопросы: где осуществлять поиск потенциальных работников (источники), каким образом известить их об имеющихся вакансиях и как реализовать отбор наиболее подходящих работников для конкретного рабочего места (методы) [2, с. 128].

Различают две группы источников (работников): внутренние (из работников предприятия) и внешние (из людей, до того никак не связанных с предприятием) источники. При внутреннем отборе часто используются следующие подходы:

- выявление подходящих кандидатов из числа работающих на основании формальных характеристик и/или системы оценок персонала;
- формирование кадрового резерва с последующим обучением потенциальных претендентов и контроль показателей их работы;
- привлечение работников к конкурсу.

Обратимся к рассмотрению источников поиска и привлечения соискателей рабочих мест. Первый источник - поиск внутри организации. Распространены следующие методы внутреннего поиска: объявления о вакантном месте во внутренних средствах информации (доски объявлений, газеты предприятия, специально изданные информационные листки,

внутренние радио-, теле- или компьютерные сети, а также обращение к руководителям подразделений с просьбой выдвинуть кандидатов). Далее следует анализ личных дел в целях отбора сотрудников с требуемыми характеристиками [4, с . 25].

Поиск внутри организации, как правило, не вызывает значительных финансовых затрат, укрепляет авторитет руководства в глазах сотрудников, способствует развитию лояльности по отношению к фирме. Одновременно с этим, внутренний поиск часто может вызывать сопротивление со стороны руководителей подразделений, стремящихся «скрыть» лучших сотрудников и сохранить их «для себя». Кроме того, поиск кандидатов внутри организации ограничен возможностями выбора из числа сотрудников, среди которых могут не оказаться кандидаты с запрашиваемым набором компетенций.

Далее рассмотрим отбор средствами неформальных контактов сотрудников, который осуществляется как поиск кандидатов среди родственников и знакомых сотрудников. Данный метод интересен, во-первых, низкими издержками, а, во-вторых, достижением довольно высокой степени совместимости кандидатов с организацией за счет их тесных контактов с представителями организации. Его недостатки связаны с «неформальностью» - рядовые сотрудники не являются профессионалами в области отбора кандидатов, не всегда владеют достаточной информацией о рабочем месте, часто необъективны в отношении потенциала близких им людей. Использование исключительно этого метода привлечения кандидатов может также привести к развитию семейственности и «кумовства» [9, с. 26].

Обратимся к описанию механизма «самопроявившиеся кандидаты». Организация создает и поддерживает базу данных на людей, проявивших активность и заявивших о себе компании, т.к. их знания и квалификация могут пригодиться в дальнейшем.

Одним из традиционных методов выступает объявление в средствах массовой информации - на телевидении, радио, в прессе. Главное преимущество данного метода отбора кандидатов - широкий охват населения

при относительно низких издержках. Недостатки являются обратной стороной преимуществ. Объявления в средствах массовой информации могут привести к огромному наплыву кандидатов, значительная часть которых не будут обладать требуемыми характеристиками. [4, с. 28].

Рекламные объявления могут дополнять другие подходы, а также могут быть основным источником найма. Цель объявления - получить эффективный результат с минимально возможными затратами.

Считаем необходимым рассмотреть также метод контактов с университетами и иными учебными заведениями. Ведущие организации часто используют данный метод для вливания «свежей крови» - молодых специалистов. В учебных заведениях, организация организует презентацию компании (выступления руководителей, демонстрация продукции, видеофильмов организации, ответы на вопросы студентов, собеседования с будущими выпускниками, заинтересовавшимися организацией). Метод считается достаточно эффективным для привлечения определенного типа кандидатов - молодых специалистов. В ходе собеседования представители компании имеют возможность создавать список кандидатов, степень отбора которых выше, чем при других методах, что сокращает временные и финансовые издержки на последующих стадиях отбора. Следует отметить, что область применения данного метода ограничена (в вузе проблемно найти генерального директора или главного инженера).

Обратимся далее к описанию деятельности государственной службы занятости. В РФ данные учреждения (Федеральными бюро по трудоустройству) существуют в каждом административном округе - республиках, областях, муниципальных округах и т.д. Каждое бюро имеет базу данных, содержащую информацию о зарегистрировавшихся людях: возраст, образование, квалификация, профессиональный опыт, интересующая работа. Организации, занятые поиском сотрудников, имеют доступ к этой базе данных.

Логика изложения нашего исследования требует анализа роли частных агентств в механизме отбора персонала. Каждое агентство имеет свою базу данных, а также осуществляет специальный поиск кандидатов в соответствии с требованиями клиента. Частные агентства обеспечивают достаточно высокое качество кандидатов, их соответствие требованиям клиента и, тем самым, значительно облегчают дальнейший процесс отбора [4, с. 30].

М. Армстронг считает, что все агентства, занимающиеся работой с персоналом, можно условно разделить на две группы. Это агентства по трудоустройству и рекрутинговые агентства [4, с. 32].

Первая группа - это своеобразный аналог советских бюро по трудоустройству: здесь предлагают работу достаточно простого плана. Но отличие сегодняшних «бюро» в том, что с соискателей берут плату.

Вторая группа - это рекрутинговые агентства. Они работают исключительно с работодателем. Плата с соискателя в таких агентствах не берется. Рекрутинговые агентства, в свою очередь, можно подразделить на две подгруппы. Агентства, которые работают только на низших и средних позициях и те, которые ближе к агентствам высшего плана executive search. В последнем случае заказы достаточно сложные – это поиск редких специалистов, топ-менеджеров.

Следует отметить, что в качестве источника выступают также сотрудники, ушедшие из организации. Они могут также предложить других претендентов, но и те, и другие, независимо от их прежней работы подвергаются тщательному изучению.

Источником могут выступать клиенты и поставщики, которые могут предложить свои кандидатуры. Данное сотрудничество клиентов с поставщиками способствует обеспечению позитивных деловых отношений между ними.

Последний источник, который выделяют аналитики – это, так называемая, «охота за головами» - переманивание лучших сотрудников из других организаций. Предполагает ведение базы данных по наиболее

квалифицированным работникам в других организациях с указанием условий работы, систем мотивации и стимулирования. Используются разные способы привлечения высококлассных специалистов, например: высокая зарплата, возможность быстрого роста, продвижения по служебной лестнице, дополнительные льготы (бесплатное питание, предоставление служебного автомобиля, средств связи, медицинское страхование и т.п.)

Таким образом, подводя итоги данному параграфу, следует отметить, что в целом, исследователи предлагают сходные определения понятия «отбор персонала», и, обобщая их, можно трактовать отбор персонала как часть процесса найма, ряд мероприятий, направленных на выявление наиболее подходящих кандидатов на вакантную должность. На современном этапе развития бизнес-процессов кадровых служб существуют различные подходы определения состава и количества этапов процесса отбора, они варьируются в зависимости от глубины изучения вопроса. Также проведенный анализ показал, что исследователи выделяют разные источники подбора персонала (внешние, внутренние), на данном этапе развития теории и практики менеджмента разработаны и реализуются ряд моделей отбора персонала. В следующем параграфе мы обратимся к детальному описанию и анализу методов повышения эффективности процесса отбора персонала.

1.2 Основные методы эффективного отбора персонала в компании

Профессиональный отбор кадров в организации выступает одним из наиболее значимых этапов подбора персонала и включает следующие этапы: формирование кадровой комиссии; составление перечня требований к рабочим местам; информирование о конкурсе в СМИ; медицинское обследование состояния здоровья и способности соискателей выполнять должностные обязанности; оценка претендентов на психологическую устойчивость; анализ увлечений и вредных привычек кандидатов; комплексное оценивание претендентов по рейтингу и формирование

окончательного списка, заключение кадровой комиссии по выбору кандидатуры на вакантную должность, утверждение в должности, заключение контракта, оформление и сдача в отдел кадров кадровых документов кандидата [42, с. 64].

Обратимся к рассмотрению методов отбора персонала в организации, которые представлены в Табл. 2.

Таблица 2.

Методы отбора персонала в организации

Метод	Содержание
Традиционные	
Резюме	<p>Предваряет личную встречу кандидата и работодателя. Резюме - короткий рассказ о себе. Кандидат представляет краткую информацию, которую считает необходимым и возможным сообщить нанимателю. Не предполагает распространенных описаний своих достижений. Информация максимально краткая и достоверная. Объем составляет примерно одну-две страницы. Организация может предоставить собственный образец подготовки резюме, который будет являться основой резюме кандидата.</p>
Собеседование	<p>Проходит в виде беседы. Менеджер по отбору персонала или сам работодатель лично задает кандидату вопросы, которые касаются: личных качеств соискателя; профессионализма; интересов; хобби. Если собеседование проводит штатный психолог, то он во время беседы внимательно изучает не только ответы соискателя, но и его поведение, интонацию и жесты.</p> <p>Собеседования делятся на:</p> <p>Формальные - проходят строго в определенной последовательности. Вопросы заранее подготавливаются.</p> <p>Слабоформальные. Нанимателем готовится список базовых вопросов, которые с получением информации о личности соискателя и его достижениях на предыдущих должностях. В процессе беседы могут появиться дополнительные вопросы к собеседнику.</p> <p>Неформальные, не имеющие строгого плана. Предполагает проведение собеседования в форме доверительного диалога. Разговор ведется дружелюбно, с уважением, вопросы заранее не подготавливаются, могут быть только примерные темы для беседы. Нанимателю необходимо внимательно наблюдать за своим собеседником.</p>

<p>Анкетирование</p>	<p>Требует финансовых и временных затрат. Простое анкетирование, включает стандартные вопросы: имя, фамилия, возраст, адрес, образование и прочие. Предполагает уточнение и актуализацию данных о соискателе, указанных в резюме. Сложные анкеты, предполагают наличие вариантов ответов на вопрос или отказ от ответа. Анкеты данного уровня предполагают определение уровня эффективности кандидата на предлагаемой должности. Значительная часть вопросов уточняет информацию о предыдущем месте работы. Также могут быть включены вопросы, описывающие различные жизненные ситуации. Они позволяют зафиксировать возможную реакцию претендента на предполагаемую ситуацию и прогнозировать его действия. Узконаправленные специальные анкеты применяются с целью отбора персонала среди выпускников ВУЗов. Данные анкеты позволяют уточнить информацию о уровне сформированности компетенций по данной специальности.</p>
<p>Центры оценки</p>	<p>Тренинг-игра, позволяющая поместить кандидата в условия, максимально передающие рабочую обстановку. В процессе деятельности кандидата предоставляют возможность высказать мнение или отношение ко всему процессу или провести анализ какого-либо события. Данный метод позволяет определить способность человека выступать перед аудиторией и публично высказывать свое мнение относительно происходящего, а также выявляет соответствие требованиям профессии.</p>
<p>Тестирование</p>	<p>Тест на выполнение работы. Кандидатам предлагают выполнить определенную работу, схожую с должностными обязанностями. Позволяет определить умения кандидата в данной области. Письменный тест, позволяющий определять общий уровень способностей и умственного развития кандидата. Тесты на выявления уровня интеллекта. Данные тесты предполагают ограничение времени на выполнение задания. В них предлагается несколько вариантов ответа, из которых единственный – верный. Тесты-опросники. Позволяют выявить склонности претендента к тем или иным видам деятельности. Преимущественно применяются с целью профориентации. Детектор лжи. В России такой тест редко используется работодателями, так как не считается достаточно достоверным. Природная эмоциональность людей может быть расценена детектором как проявление лжи, также не исключены возможности обмана детектора человеком. Данный тест получил широкое</p>

	<p>распространение за рубежом.</p> <p>Проективный тест нацелен на изучение человеческого подсознания. Предполагает возможность выявления скрытых качеств соискателя. Данный тест проводит и анализирует психолог, так как методика требует необходимость интерпретации общего состояния кандидата при проведении теста, и его ответ.</p>
Альтернативные методы отбора	
Brain teaser-интервью	<p>Используется при потребности выявления кандидатов, обладающих такими качествами как креативность и аналитические навыки. Кандидату предлагаются логические задачи или вопросы, не связанные с темой беседы. От кандидата ожидаются оригинальные и необычные ответы, которые позволяют судить о нестандартности мышления и способности выходить за рамки привычного мышления ради поиска ответа на заданный вопрос.</p> <p>Данный метод преимущественно используют отечественные представительства зарубежных компаний, для которых очень важны неординарность и оригинальность мышления. Которые считают, что современным компаниям необходимы сотрудники, обладающие данными качествами, способные предложить инновационную идею для развития компании. Данный метод впервые был использован в компании Microsoft.</p>
Физиогномика	<p>Метод используется чаще как вспомогательный. Предполагает изучение черт лица и мимики соискателя. Полученные данные позволяют сделать вывод о типе личности, ее способности к анализу и творческие способности. Требуется большого опыта практики у исследователя.</p>
Шоковое интервью	<p>Предполагает создание ситуаций, обеспечивающий шоковый эффект у кандидата. Например, случайно потерявшееся резюме или подпиленная ножка стула, на который предлагается сесть кандидату.</p>
Соционика	<p>Основан на научной области, изучающей процесс переработки информации психикой человека, которая поступает из окружающего пространства. Данная наука утверждает, что имеется всего 16 видов восприятия и обработки информации, которые соответствуют 16 социотипам людей. Согласно данной отрасли, люди из одного и того же социотипа ведут себя одинаково в аналогичных условиях. При этом, совпадают мотивы, которые подталкивают их на принятие определенных решений.</p> <p>Данные результаты можно получить с помощью тестов, физиогномических исследований и беседы. Стоит отметить, что немаловажное влияние на поведение человека оказывает и его окружение и воспитание. Поэтому однозначно сказать, что имеется полное совпадение поведения у людей из одного</p>

	социотипа, нельзя. По этому методу результаты имеют лишь 80% точности. Он редко используется при отборе персонала.
Графология	Наименее развитый метод в России, менее популярен, чем за рубежом. Данный метод не дает гарантий того, что характер и личность человека тесно связана с почерком. Во Франции он считается традиционным. Кандидата просят написать от руки какую-либо фразу, а затем подвергают анализу почерк. При этом учитывается нажим, очертания, наклон букв и прочие детали. На основе полученных данных формируется картина характера кандидата.
Изучение отпечатков пальцев	Нетрадиционный метод отбора сотрудников, который не получил в России должного внимания. Представляет собой анализ рисунка на пальце, который у каждого человека уникальный. Он помогает определить характер человека. Кроме этого, есть мнение, что количество завитков свидетельствует о коэффициенте ума человека.
Комплексный подход к оценке	Вышеуказанные методы отбора не могут использоваться как самостоятельный инструмент, так как не дают полной информации о соискателе как личности. Их рекомендуется использовать в комплексе.

Следует отметить, что оценка деловых качеств работника при отборе и подборе кадров и качеств личности предполагает использование целого комплекса различных методов, как традиционных, так и нетрадиционных. Ведь только таким образом можно гарантировать более достоверную информацию о качествах кандидата. Поэтому во многих компаниях принято использовать сразу несколько методов, не ограничиваясь одним.

Перечень типовых документов для приема и оформления на работу в организации: листок по учету кадров (резюме), личное заявление о приеме на работу, трудовая книжка, рекомендательное письмо (характеристика), копия документа об образовании, фотографии сотрудника, бизнес-план работы в должности (для руководителя). После оформления перечисленных выше кадровых документов и сдачи их в отдел персонала необходимо провести комплексную оценку потенциала и качеств кандидатов. После анализа оценки и положительного решения вопроса о приеме на работу руководителем предприятия в отделе кадров оформляются остальные

документы: Приказ о приеме на работу, Контракт сотрудника, Должностная инструкция. Договор о полной материальной ответственности (для материально-ответственных лиц) [8, с. 239].

Обратимся к описанию технологии приема на работу (отбор). Реализация данной технологии должна начинаться с перечня необходимых документов и требований к ним. Выбор претендентов должен определяться не личными мотивами, а типом вакансии и той информацией, которая должна помочь рекрутерам сделать правильный выбор. [36, с. 416].

Нам интересна позиция Е.И. Комарова о том, что положение о подразделении может использоваться на любой стадии в дополнение к информации, приведенной в объявлении [39, с. 64].

Мы в вслед за О.С. Виханским считаем, что специалисту по кадровым вопросам необходимо иметь под рукой копию требований к работнику на данной должности. Перечень требований будет инструментом, используемым для оценки на любой стадии отбора [17, с. 72].

На наш взгляд, позволяет сэкономить значительное время, заготовленный стандартный бланк с несколькими основными заголовками. Любой бланк с набором вопросов должен иметь минимальный перечень информации о кандидате: персональные сведения; профессиональная подготовка и повышение квалификации; прежняя трудовая деятельность; работа в настоящее время; другой опыт трудовой деятельности, имеющий отношение к должности; интересы и хобби; координаты работника (адрес, телефон) [3, с. 7-9]. Специалисту следует четко указать, куда и кому должен быть возвращен заполненный бланк, как он должен быть заполнен [50, с. 384]. В.В. Травин отмечает, что для некоторых профессий, например для профессии водителя, можно также потребовать прохождения медицинского осмотра.

Анализ документов о кандидатах. Предполагается, что специалист возьмет на себя всю работу по найму и отбору кандидатов. Подход, который при этом применится, многое скажет о организации. [1, с 135-146].

Далее обратимся к рекомендациям по обработке ответов: Проинструктируйте инженера по персоналу (секретаря, референта малого предприятия), как отвечать на вопросы. Информировать письмом отвергнутых претендентов как можно раньше. Запросите рекомендации как можно раньше, желательно до собеседования, и сообщите о крайнем сроке для ответа. [40, с. 64].

Считаем важным отметить мысль Р.Д. Гутгарц о том, что собеседование со вновь принимаемым работником до сих пор имеет значение при приеме на работу. Важно к нему серьезно подготовиться и знать методы. Рассмотрим британский метод, который основан на личной беседе с кандидатом членом комиссии. Немолодые джентльмены, сидящие вокруг стола из красно интересуются родословной, традициями семьи и местом, где он получил образование: «Не родственник ли Вы герцога Соммерсетского? Где Вы учились - не в Оксфорде?» Если кандидат отвечает на заданные вопросы, то он быстро принимается [24, с. 456].

Далее опишем немецкий метод, который основан на предварительной подготовке кандидатами значительного числа документов с обязательными письменными рекомендациями известных ученых, руководителей, политиков (Е.В. Маслов и др.). Экспертная комиссия из компетентных специалистов анализирует представленные документы с рекомендациями. Кандидаты, проходят целый ряд обязательных строгих процедур, разделенных во времени. Устройство на работу достаточно сложное дело [41, с. 66].

Также представляет определенный интерес американский метод, который сводится к проверке интеллектуальных способностей, психологическому тестированию с использованием компьютеров и наблюдению за кандидатами в неформальной обстановке. Например, во время уик-энда, презентации, званого обеда. При этом обращается большое внимание на потенциал человека и недостатки его личности; он позволяет выявить скрываемые недостатки личности, которые не допустимы для работы в конкретной фирме [24, с. 457].

Особенности имеет китайский метод (М. Грачев), основанный на письменных экзаменах и имеющий исторические традиции со времен династии Мин. Кандидаты пишут ряд сочинений и поэм, доказывая знание классики, легкость стиля и слога письма, знание истории. Успешно сдавшие все экзамены, пишут заключительное сочинение на тему текущей политики. Выдержавшие и этот экзамен становятся чиновниками, их служебное положение зависит от полученной отметки [23, с 561].

Далее обратимся к рассмотрению этапа подготовки к собеседованию. Главная цель - обеспечить отбор наилучших претендентов для включения в окончательный список. [44, с. 255]. Собеседование преследует две главные цели: помочь организации оценить кандидатов на соответствие должности; помочь кандидатам оценить организацию как будущее место работы [46, с. 80].

А.Я. Кибанов предлагает ряд средств для проведения собеседования с претендентами: контрольный список кандидатов с критериями и местом для заметок, комплект бланков для заявлений, модель рабочего места (должности) или краткие требования к кандидату на должность, должностные инструкции, письма-приглашения и другие дополнительные материалы, план собеседования, проинструктированные члены кадровой комиссии, подготовленные заранее для собеседования вопросы, выделенное время из расчета не менее 30 минут на каждого кандидата, располагающая обстановка (отдельная комната, стулья в коридоре для ожидающих и др.) [38, с. 64]. Нам импонирует точка зрения Р.Д. Гутгарц о необходимости создания благоприятной и комфортной обстановки на собеседовании. [24, с .570].

Подготовка к собеседованию предполагает: определение цели и задач собеседования, информирование всех участников о времени и месте, подготовку помещения, инструктаж опрашиваемых, подготовку должностных инструкций и списка критериев, необходимой документации; создание дружеской атмосферы (А.П. Егоршин) [30, с. 192].

Условия проведения собеседования: успех проведения собеседования обеспечен ориентацией на нужды организации, а не на проблемы самого собеседования. HR-менеджеру важно ответить себе на следующие вопросы: «Какие профессиональные и личные качества Вы цените в кандидатах? Для чего Вы оцениваете эти качества? Какие критерии Вы используете? Каким должен быть итог собеседования?»

Далее рассмотрим этап принятия решений по результатам собеседования. Заранее разработанные критерии и система баллов, позволяют составить полный итоговый список и вместе с другими членами группы по проведению собеседования, если таковая была создана, сравнить оценки с оценками коллег [31, с 180]. Следует оценивать решение с помощью следующей системы баллов: не приемлем; минимально приемлем; способен выполнять работу, способен работать хорошо; близок к идеальному сотруднику [35, с. 287].

Мы поддерживаем точку зрения Э.В. Старобинского, который считает, что каждая из представленных ниже ошибок в процессе отбора кадров может привести к неадекватному решению: не качественно подготовленное объявление о вакансии; не компетентно составленный бланк заявления о приеме на работу; отсутствие способности разрабатывать адекватный список требований к работе (должностные инструкции и требования к персоналу); решение, продиктованное в основном внешними чертами кандидата в ущерб другим требуемым качествам; отсутствие полной информации для принятия обоснованного решения из-за того, что комиссия больше говорила, чем слушала; принятие человека, не отвечающего некоторым пунктам основных требований; выбор наилучших из плохой группы вместо пересмотра кампании найма и публикации нового объявления о приеме на работу; поспешно проведенное собеседование при обстоятельствах, не обеспечивающих должного двустороннего диалога [47,с.263].

Г.Ю. Базаров отмечает, что важно, чтобы записи по итогам собеседования содержали подробное описание процесса отбора на основе

согласованных требований и причины не включения в окончательный список. [6, с. 50-56].

Подводя итоги данному параграфу, следует отметить, что на данном этапе развития теории и практики управления персоналом выделяют несколько классификаций методов отбора персонала, нами рассмотрена классификация, предполагающая следующие группы методов отбора: традиционные и альтернативные. В данном пункте нами описаны рекомендации по реализации методов на разных этапах проведения процедуры отбора соискателей. Логика изложения нашего исследования предполагает анализ влияния методов отбора персонала на эффективность деятельности компании, к чему мы и обратимся в следующем параграфе.

1.3 Влияние методов отбора персонала на эффективность деятельности компании

От качества отобранных кадров зависит эффективность работы предприятия и использование всех ее остальных ресурсов, поэтому ошибки в отборе кадров могут дорого обойтись предприятию. Если отбор хороших кадров является удачным вложением финансовых средств, то отбор и обучение работников, не подходящих для выполнения порученной им работы, будет пустой тратой денег. Для мелких и средних организаций, особенно в условиях быстро меняющейся и нестабильной среды, такая «роскошь» непозволительна.

Следуя логике изложения нашего исследования, обратимся к анализу понятия «эффективность». Национальный стандарт российской федерации системы менеджмента качества определяет эффективность (лат. *efficientia*) как соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами.

Словарь-справочник по коммерческой энергетике предлагает следующее определение: «Эффективность – это результативность процесса,

операции, проекта, определяемая как отношение эффекта, результата к затратам, обусловившим его получение».

В нашем исследовании понятие «повышение эффективности» мы трактуем как совокупность нормативных, организационных, технических, административных и иных мер, направленных на увеличение эффекта.

Отбор персонала – это одна из форм подбора персонала, которая является и одной из важнейших задач отдела кадров любой компании, так как от профессионализма сотрудников во многом зависит эффективность ее работы. Методика подбора персонала предусматривает такие виды критериев проведения этой процедуры, как психолого-личностные, квалификационные и объективные. Перечень квалификационных требований устанавливается нормативно-правовыми документами отрасли или предприятия. Объективные констатируют соответствие реальных профессиональных и личных достижений претендентов определенным качественным и количественным показателям. Психолого-личностные критерии характеризуют наличие качеств, позволяющих достигать каких-либо результатов в профессиональной деятельности.

При поиске сотрудников, важно обращать внимание на метод подбора персонала, так как он оказывает существенное влияние на данный процесс, в особенности на его прогностичность. Применение одного или нескольких способов отбора кадров позволяет отобрать сотрудников с должным уровнем квалификации и получить о них более полную информацию. Кроме этого, следует учитывать законодательные ограничения, специфику компании, ситуацию на рынке рабочей силы, окружение и местоположение организации.

Длительность процесса отбора обусловлена влиянием характера и степени значимости вакантной должности (руководящая, среднего или низшего звена). Для поиска квалифицированных кадров в организации допустимо внедрить специальную автоматизированную программу регистрации и оценки соискателей. Следует отметить, что важным аспектом

в процессе отбора персонала является составление и ведение базы данных по вакантным должностям и имеющимся кандидатам.

И.А. Гущина, считает, что значимым условием, определяющим эффективность работы по поиску и отбору кадров, выступает тесная связь этого направления деятельности с действующей в организации системой управления. Эта связь может основываться на следующих моментах:

1. доведение до лиц, отвечающих за поиск и отбор кадров, целей, стоящих перед организацией (подразделением);

2. разработка оптимальной организационной структуры управления (исключения дублирования функций и расплывчатости требований к кандидатам);

3. наличие кадрового планирования, являющегося связующим звеном между целями организации и организационной структурой управления; это фундамент политики в отношении персонала, обеспечивающий систематический подход к поиску и отбору кадров [25, с. 140].

Для оценки эффективности процесса поиска и отбора новых работников может быть использован ряд количественных показателей, характеризующих работу персонала, приступившего к работе в организации:

1. уровень текучести кадров, особенно среди новых работников;
2. доля работников, не прошедших испытательный срок, от общего числа принятых на работу;

3. финансовые затраты на обеспечение процесса поиска и отбора кадров;

4. уровень нарушений трудовой дисциплины среди новых работников (прогулы, не согласованные с руководством опоздания, отсутствие на рабочем месте и т.п.);

5. уровень брака и ошибок, допускаемых новыми работниками;

6. частота поломок оборудования;

7. эффективность использования необходимых материалов, комплектующих;

8. уровень производственного травматизма среди новых работников;
9. количество жалоб со стороны клиентов, потребителей, поставщиков по вине новых работников [25, с. 140].

Дополнительная информация о качестве, используемой в организации системы отбора кадров, может быть получена из трех источников: от самих кандидатов, от работников организации и от увольняющихся. С этой целью могут использоваться интервью, опросы, оценка эффективности работы. В.И. Бовыкин считает, что отбор персонала - это первоначальная задача любой организации. Это первый шаг к созданию предприятия [10, с. 400].

Вслед за В. Верхоглазенко мы считаем, что именно по причине оттока персонала компания вынуждена заполнять вакантные места за счет набора новых людей. Весьма важно определиться, каким будет набор - внутри организации или извне. Необходимо проанализировать их достоинства и недостатки, так как, исходя из этого, будет зависеть дальнейшее развитие предприятия [14, с. 368].

Для нашего исследования интересна мысль О.С. Виханского о том, что недостатки отбора персонала связаны с более высокими затратами (материальными и временными) на привлечение рабочей силы, отрицательным воздействием на психологический микроклимат в организации и текучесть кадров, отсутствием знаний об особенностях производства и его организации и др. Исходя из этого, в организации должны использоваться и внешние, и внутренние источники набора кадров [19, с. 80].

Вслед за В.Р. Весниным, мы считаем, что собеседование, в большинстве случаев, является единственным источником, дающим представление о мотивационных и эмоциональных характеристиках (притязаниях, ориентация на успех, симпатии и т. п.), а также о специфике социального поведения (тактичность, манеры, доброжелательность и т. п.) обследуемого лица.

Особое место при отборе и оценке кандидатов занимает психологическое и профессиональное тестирование [15, с. 229]. И.И.

Герчикова считает, что именно поэтому в практике управления тесты используются как инструмент первоначального отсева и ограничения круга претендентов, тогда как окончательный выбор производится с использованием менее формальных методов (например, собеседование). Тесты позволяют придать качественным оценкам соответствующих черт личности различных кандидатов большую определенность и сопоставить их между собой. В организации должны быть разработаны профессиональные и психологические тесты для каждой специальности, что позволит наиболее объективно оценить кандидата на вакантную должность [21, с.72].

При поиске и отборе кадров ни одна организация не застрахована от разного рода ошибок. Особенно велики расходы организации, связанные с ошибками при приеме на работу работников, не отвечающих минимальным требованиям организации. Не следует забывать и о том, что прием на работу лиц, значительно превышающих требования к должности, «слишком хороших», обладающих чрезмерным уровнем знаний или профессиональной подготовки для выполнения конкретной работы, также чреват потерями для организации. Данного типа сотрудники могут быстро охладеть к своей работе и уволиться.

Подводя итоги теоретическому анализу, проведенному нами в данном параграфе нашего исследования, отметим, что с практической точки зрения наиболее важной характеристикой любого метода оценки и отбора является его способность предсказывать успешность деятельности и обучения кандидатов. Используя самые надежные методы, работодатель получает возможность отобрать лучших, что приводит к значительному повышению результативности сотрудников и снижению затрат (и как следствие - к росту прибыли) и к повышению эффективности процесса отбора персонала. Для прогнозирования результативности методов отбора кандидатов наиболее эффективными являются комбинации различных (традиционных и альтернативных) методов отбора персонала.

Выводы по главе 1

В теоретической части представлены результаты исследования, которые позволяют нам сделать следующие выводы:

1. Изучение состояния проблемы, заключающейся в разрешении выявленного нами противоречия между необходимостью выявления и реализации эффективных методов отбора персонала и отсутствием разработанных рекомендаций, научно обоснованной системы критериев и механизмов отбора кадров в практике современных российских организаций осуществлялось через ее анализ в рамках работы кадровой службы компании X5 Retail Group.

2. Проведенный анализ ключевых понятий нашего исследования «метод», «методы отбора персонала», «отбор персонала», «эффективность», «повышение эффективности отбора персонала» позволил нам определить их содержание.

Соглашаясь с такими авторами как В.А. Стрыгина, М.И. Бухалков, О.В. Валиева, А.В. Ивановская, Е.В. Каштанов, Е.А. Митрофанова, В.М. Маслова, Т.В. Лукьянова, В.К. Потемкин, О.Н. Полякова, Е.Б. и другие, мы предприняли попытку определить понятие «методы отбора персонала». Проведенный нами анализ показал, что определение понятия методы отбора персонала не предлагается в научной литературе, но мы данное понятие трактуем как способы осуществления процесса отбора персонала, выступающую частью процесса найма; ряд мероприятий, направленных на выявление наиболее подходящих кандидатов на вакантную должность. Альтернативные методы мы понимаем как методы реализуемые средствами ИК-технологий, а также позволяющие оценить надпрофессиональные навыки (Soft skills) и («твердые» или «жесткие» навыки (Hard skills).

3. Проведен ретроспективный анализ процесса отбора персонала в организации, возникновения подходов и технологий и связанных с ним

проблем с момента появления ранних видов человеческих взаимоотношений до наших дней.

4. Для оценки эффективности процесса подбора персонала мы выделили несколько показателей. Анализируя каждый из них, мы рассмотрим смежные факторы, что, в свою очередь, поможет также судить о качестве работы системы подбора персонала в целом.

1. Выполнение планов набора персонала (набор запланированного количества сотрудников в запланированные сроки).

2. Общий показатель текучести кадров.

3. Показатель текучести кадров среди сотрудников, проработавших в компании 1 месяц / полгода / год.

4. Показатель соотношения роста затрат на поиск и подбор к росту прибыли.

Мы предполагаем, что выявленное нами условие гипотезы должно содействовать повышению эффективности процесса отбора персонала на предприятии. К описанию проведенных нами мероприятий и разработанных рекомендаций мы обратимся в следующей главе данного исследования.

ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО АНАЛИЗУ И ОПИСАНИЮ МЕТОДОВ ЭФФЕКТИВНОГО ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В КОМПАНИИ X5 RETAIL GROUP

2.1 Общая характеристика компании X5 Retail Group

В первой главе нами были рассмотрены теоретические аспекты проблемы повышения эффективности процесса отбора персонала с использованием наиболее адекватных запросу предприятия методов.

Цель экспериментальной работы: внедрение методов повышения эффективности процесса отбора персонала.

Гипотеза исследования - повышению эффективности отбора персонала будет способствовать оптимальное использование традиционных и альтернативных методов реализации данного бизнес-процесса.

Перед экспериментальной работой были выдвинуты следующие **задачи:**

1. определить условия проведения исследования, выявить и теоретически обосновать критерии, определяющие эффективность предлагаемых методов и мероприятий;
2. проверить эффективность условия, влияющего на эффективность процесса отбора персонала;
3. разработать рекомендации по оптимизации процесса отбора персонала.

Организуя исследование, мы придерживались положений: проблемы организации и совершенствования системы подбора и найма персонала нашли отражение в работах Е.А. Руднева, В.А. Стрыгиной, М.И. Бухалкова, О.В. Валиевой, Е.А. Гнатышиной, А.В. Ивановской, Е.В. Каштановой, Е.А. Митрофановой, В.М. Масловой, Е.В. Куприянчук, С.А. Петрова, Ю.Е. Ефремова, К.Э. Оксинайд, Л.И. Лукачева, Е.С. Яхонтова и др.

Для проверки эффективности выделенного нами условия повышения эффективности отбора персонала на предприятии проведена исследовательская работа с апреля 2018 по декабрь 2018 г., проводившаяся в естественных условиях кадровой работы на базе компании X5 Retail Group. Исследование проводилось в несколько **этапов**.

Первый этап (апрель 2018 - июнь 2018 г.) – поисково-аналитический – этап теоретического осмысления проблемы, изучения состояния разработанности в научно-методической литературе данной проблемы, проведения констатирующего этапа исследования. Осуществлялся анализ практического состояния проблемы эффективности процесса отбора персонала. На данном этапе исследования были определены методологические предпосылки, цели, задачи научного поиска, сформировалась гипотеза. Организовано проведение данного этапа с целью определения направлений исследования.

Второй этап (июль 2018 - ноябрь 2018г.) – реализующий: связан с организацией и проведением практического этапа в естественных условиях работы кадровой службы в организации с целью проверки эффективности предложенного нами условия, анализом и обработкой материалов исследования, внедрением в практику результатов исследования.

Третий этап (декабрь 2018 г.) – контрольно-обобщающий, на котором изучались результаты исследовательской работы, обработка материалов исследования, определялась эффективность процесса отбора персонала, обоснована необходимость внесения изменений в существующий процесс, проведена систематизация результатов исследования и их интерпретация, сформулированы основные выводы и рекомендации, нашедшие воплощение в оформлении квалификационной работы.

В соответствии с этим во второй главе раскрыты содержание и анализ результатов исследовательской работы. Важным шагом в осуществлении задач поисково-констатирующего этапа исследования явилось решение

вопроса о критериях, позволяющих выявить первоначальный уровень эффективности работы кадровой службы по отбору персонала.

Критерий является главным признаком измеряемого предмета или явления, а проявление основного признака выражает показатель.

Критерий (греч. *kriterion* – мерило для оценки чего-либо) – средство проверки утверждения, теоретического построения, практической деятельности.

Критериями эффективности работы по отбору персонала являются:

1. Выполнение планов набора персонала (набор запланированного количества сотрудников в запланированные сроки).
2. Общий показатель текучести кадров.
3. Показатель текучести кадров среди сотрудников, проработавших в компании 1 месяц / полгода / год.
4. Показатель соотношения роста затрат на поиск и подбор к росту прибыли.

Логика изложения результатов нашего исследования требует обращения к рассмотрению истории развития компании X5 Retail Group. Данная компания возникла более 20 лет назад из предпринимательской инициативы построить в России компанию современной розничной торговли по лучшим мировыми практикам.

1995 г. -Alfa Group основывает торговую сеть «Перекрёсток». Открытие первого магазина «Перекрёсток» (г. Москва)

2000 г. - «Пятёрочка» открыла собственный учебный центр по подготовке и повышению квалификации персонала. К январю 2000-го в Северной столице насчитывалось уже 17 магазинов под брендом «Пятёрочка».

2004 г. - Выход торговой сети «Пятёрочка» на рынки Украины и Казахстана. Открытие 90 супермаркетов торговой сети «Перекрёсток», а также 100-го магазина торговой сети «Пятёрочка» в Москве и Санкт-Петербурге.

2006 г. - Слияние торговых сетей «Пятёрочка» и «Перекрёсток». Переименование объединённой компании в X5 Retail Group N.V. Общее количество магазинов превысило 600.

2017 г.- Общее число магазинов X5 превысило 12000. Признание - Признание X5 в качестве самой информационно открытой компании в отрасли розничной торговли на Russian Retail Week Awards. А в номинации «Лидер года в сегменте Food» победила «Пятёрочка».

2018 г. - Общее число магазинов превысило 13000. Признание - Премия Retail Week Awards в номинации «Крупнейшая сеть» за лидерские позиции в своём сегменте по выручке, темпам роста, динамике органического развития и приросту сопоставимых продаж в 2017 году (по версии InfoLine). Премия Loyalty Awards Russia в номинации «Лучшая программа лояльности» за карту «Пятёрочка» Почта Банка.

Благодаря динамичному росту бизнеса компания предлагает привлекательные возможности для профессионального и карьерного роста, конкурентоспособный уровень заработной платы и льготы. Компания с уважением относится к правам сотрудников, поддерживает каждого сотрудника в поиске разумного баланса между работой и свободным временем. Студентам и сотрудникам с детьми предоставляется возможность работать по гибкому графику. В своей деятельности компания руководствуется Кодексом делового поведения и этики. Любые сотрудники, клиенты и другие заинтересованные лица, желающие сообщить о нарушении Кодекса, могут обратиться на горячую линию по этике.

Рассмотрим организационную структуру X5 Retail Group. Она носит децентрализованный характер. Руководители всех форматов компании - торговых сетей «Пятёрочка», «Перекрёсток» и «Карусель» - напрямую подчиняются главному исполнительному директору. В рамках каждого формата функционируют коммерческий и финансовый департаменты, департамент маркетинга, дирекция по управлению персоналом, служба безопасности и департамент развития. Торговая сеть «Пятёрочка»

работников с точки зрения профессиональной подготовки, личностных качеств, ценностных установок.

Таким образом, подводя итог, можно отметить, что особенности становления компании позволили ей успешно развиваться, стабильно повышая свой финансовый оборот. Статистика роста финансового оборота показывает в конце 2018 года финансовую прибыль, равную 14 млрд. рублей. Это позволило обеспечить рабочими местами более 140 тысяч граждан, в том числе, на руководящие должности X5 Retail Group.

В систему отбора персонала в данной компании входят: поддержание постоянных связей с определенными учебными заведениями; использование при приеме на работу системы заявок и рекомендаций; собеседование при приеме; исследование семейного положения, оценка рекомендаций и отзывов; обязательно устанавливается испытательный срок (обычно 3 месяца) с подведением итогов его прохождения.

2.2. Исследование методов отбора персонала в компании X5 Retail Group

Рассмотрев теоретические положения исследуемой проблемы, определив ее состояние в практике деятельности компании «X5Retail Group», сосредоточим свое внимание в данном параграфе на описании основных методов отбора персонала. Компания является одним из крупнейших работодателей на российском рынке труда. На конец 2017 года штат X5 составил более 200 000 человек, включая 400 сотрудников головного офиса, занявших различные должности, в том числе руководящие. Стоит заметить, что компании необходимо достичь такого баланса между численностью основных и вспомогательных рабочих, управленческого персонала, чтобы компания рассчитывала на реализацию всех бизнес-процессов с учетом постоянного роста и получения прибыли. Сказывается ограниченное предложение на рынке труда. Подготовка вновь принятых сотрудников

производится собственными силами в рамках системы внутрикорпоративного обучения, в том числе, используется для этих целей также система учебного портала - study x5. ru .

Рассмотрим механизм отбора персонала и приема на работу в компании. Прием по вакантным должностям (вспомогательного персонала и низшего звена), заявленным руководителями подразделений, дивизионов и кластеров, производится путем собеседования в кадровой службе. Службой безопасности проверяется наличие всех документов, в том числе, трудовой книжки, военного билета для мужчин. Ограничение при приеме на компании «X5Retail Group», прежде всего, нарушения трудовой дисциплины в предыдущие периоды работы, отрицательные рекомендации предыдущих работодателей, медицинские противопоказания и проч.

Компания следует современным тенденциям и старается быть конкурентоспособной на рынке труда, в 2010 г. был создан отдел по работе с персоналом, который по сей день выполняет ценную и очень важную работу по бизнес - процессам, представленным в таблице 3.

Таблица 3.

Анализ HR-деятельности компании

Бизнес - процесс	Описание	Заключение	
Подбор и отбор персонала	Имеется как внешний, так и внутренний найм. В комиссии сидит только один специалист по подбору и один из отдела кадров. В 2014 году проблему текучести грузчиков была решена технологией аутстаффинга, но общая картина движения персонала глобально не изменилась. Люди привлекаются из объявления в газетах (7%), интернет сайтах (74.ru, Nh.ru, professional.ru) (54%), технология аутсорсинга (29%), сотрудничество с учебными заведениями (10%). Алгоритм отбора протекает по следующим этапам:	На предприятии остаются проблемы с текучестью кадров, преимущественно из отдела продаж, мукомольного и макаронного цехов. А так как желающих работать становится больше, подобрать их довольно не просто. Данная система является неэффективной, так как ее этапы слишком просты и отсутствует	2

	анализ резюме и анкеты; структурированное интервью; собеседование по skype-у; решение о найме; заключение ТД.	оценка уровня знаний и мотивов и личных особенностей кандидатов, с которыми нужно работать в рамках мотивации.	
Адаптация персонала	Имеет несколько направлений: - профессиональное, где обязанности прописываются для сотрудника в бланке «Индивидуальные задания сотруднику» и «Индивидуальный план прохождения испытательного срока». В течении 5 дней проводится обучение с привлечением руководителя подразделения и куратора. Также идет знакомство сотрудника с партнерами, поставщиками и клиентами компании. Далее руководитель и работник совместно составляют план работы на первые 2 недели. После трех месяцев даются билеты с вопросами, в итоге которых идет корректирование по усвоенному материалу и задачам. - организационное, в рамках которого происходит знакомство с культурой и историей предприятия (экскурсия). - социальное, здесь вручается памятка новичка и знакомство с коллективом на коротком брифинге.	На предприятии за каждым новичком закрепляется куратор, это хорошо отражается на производительности труда и качестве производимой продукции. Данная система эффективна и полезна для работника, который может в любой ситуации обратиться к коллегам и для куратора, который отрабатывает свои навыки.	4
Мотивация персонала	Виды мотивации, прописанные в КД: - материальная, куда входят компенсации и льготы, связанные с условием труда и инфляцией, помощь многодетным и т.п. Также выплачиваются ежегодные премии по случаю нового года или дня рождения предприятия. Премии начисляются и за индивидуальные или коллективные достижения: «выполнение или перевыполнение плана», «высокое профессиональное мастерство», «совмещение профессий». Также на предприятии ОТ отвечает требованиям ТОО (70% гарантированная часть, 30% результативная). Или, например, у менеджеров по продажам з/п во многом зависит от объема продаж. Практикуется оплата проезда и частично питания в столовой. - нематериальная, куда входит охрана труда, благоприятные условия труда, почетные грамоты, доска почета, благодарственные или поздравительные	На предприятии преобладает нематериальная мотивация, которая отражает культуру и миссию. Руководство заботится о своих сотрудниках, обеспечивая высокий уровень жизни труда. Но стоит отметить, то что система мотивации больше направлена на поколение X, чем на новое Y. Это и подтверждает то, что в компании средний возраст персонала 35 лет. Данная система является эффективной, так как производственный персонал держит стабильный объем выпуска продукции без существенного количества	5

	<p>письма от директора компании, государственные награды, спортзал. - также проводятся корпоративные мероприятия: спортивные конкурсы, праздничные мероприятия. Например, между торговыми агентами проводят конкурсы за звание лучшего специалиста или торгового участка. Практикуются и выезды на базу отдыха заслуженных работников или тренинги по случаю сплочения коллектива.</p>	<p>рекламаций, а торговый персонал заинтересован в повышении результатов труда.</p>	
Обучение персонала	<p>На предприятии выстроен системный подход к обучению и развитию персонала, включающий в себя долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное профессиональное обучение. Но в основном программы обучение ставят на осенний квартал каждый год, по повышению квалификации желающих сотрудников. Что касается внутреннего обучения, то начальник каждого подразделения собирает все необходимые документы и после лекции показывает, как работать на практике.</p> <p>А если информация сложна для усвоения, то приглашают внешнего специалиста, в рамках внешнего обучения. Например, для менеджеров по продажам проводят тренинг на подготовку команд в CD праздничные акции, тренинги по тайм 5 CD 5 менеджменту, а для линейных CD руководителей тренинги на тему «Развитие F управленческих компетенций». Обучающие о программы проводятся и для финансистов, бухгалтеров, отдела кадров и т.д.</p>	<p>Система обучения является эффективной, так как для начала начальники оценивают (аттестация) сотрудников и делают списки желающих пройти обучения, для эффективного планирования кадрового резерва. Обучение протекает и на этапе аттестации, как уже было сказано выше. На предприятии ведется непрерывное обучение.</p>	5

Оценка персонала	<p>Оценка на предприятии протекает в рамках аттестации каждые 3 года, которая основывается на соответствии работника требованиям, предъявляемым начальниками подразделений.</p> <p>Бланк аттестации содержит шкалу для личной оценки сотрудником своей работы, для руководителя, и для коллег. Работник в праве согласиться с оценкой предложенной работодателем, но и вправе опровергнуть его мнение. В таком случае будут собираться члены аттестационной комиссии. Они вновь будут пересматривать анкету (Приложения 3,4) сотрудника и расставлять в ней приоритеты.</p>	<p>Данная система дает возможность определить адекватность оценки самого работника и его коллег, может быть, и выявить конфликтность в коллективе. В итоге такое многосторонняя оценка позволяет определить основания для примирения или наказания.</p> <p>Но ее нельзя назвать эффективной, так как отсутствуют современные методы оценки.</p>	3
Высвобождение	<p>При увольнении сотрудник заполняет специальную анкету, где указывает причину ухода. Но если же, работника увольняют, то с ним проводят беседу с разъяснением оснований на это. Таким образом отслеживается ситуация и устраняются недочеты на предприятии, если они не имеются.</p>	<p>Минусом является то, что работнику по его уходу не предоставляется помощь в поиске другой работы. Но для уровня данной компании это вполне нормально.</p> <p>Система является эффективной, так как помогает выявить причины увольнения</p>	4

Далее для установления среднерыночного состояния компании установим точку конкурентоспособности, рассчитанной в SNW-анализе, который представлен на Рис. 2.

На рисунке выделены основные проблемные места компании в сравнении с основным конкурентом «Розничная сеть «Магнит», которые необходимо исследовать и повышать их конкурентоспособность, что будет влиять на эффективность реализации бизнес-процессов по отбору персонала.

№	Фактор конкурентоспособности	Оценка конкурента по фактору						
		-3	-2	-1	0	1	2	3
1	Территориальное расположение предприятия и торговых точек				x	v		
2	Имидж и миссия персонала							x v
3	Стратегия и ее отражение в деятельности организации					v	x	
4	Финансовая устойчивость предприятия						x v	
5	Ассортимент реализуемых товаров и наличие продуктовых инноваций					x		v
6	Рекламная политика			v			x	
7	Уровень з/п по отрасли							x v
8	Квалификации топ-менеджеров						x v	
9	Организационная культура и психологический климат					v	x	
10	Лояльность персонала					v		x
11	Квалификация рабочего персонала						x v	
12	Процедура найма персонала			v		x		
13	Система адаптации и обучения персонала					x v		
14	Система стимулирования и мотивации							x v
15	Система процедуры высвобождения				x v			
Конкурентное преимущество: - 6		X5 RetailGroup			Магнит			

Рисунок 3. SNW-анализ среднерыночного состояния компании

С целью анализа динамики текучести кадров, обратимся к рассмотрению того по чьей инициативе осуществлялись увольнения на протяжении трех лет, рассмотрим Рис. 3.

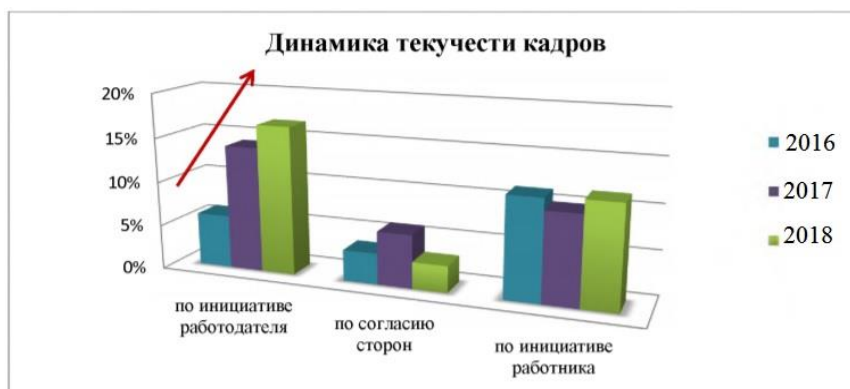


Рисунок 4. Динамика текучести кадров X5 Retail Group

На данной диаграмме видно, что с 2016 по 2018 годы увеличился процент увольнений по инициативе работодателя, что может говорить о том, что сотрудники некачественно выполняют свои обязанности. При этом, увольнения по инициативе сотрудников также имеют высокий процент, это, безусловно, говорит о проблемах функционала подсистем управления, который мы рассмотрим после анализа качественного состава персонала.

Далее проведем анализ возрастного состава компании и уровня образованности, которые представлены на Рис. 3 и Рис. 4.



Рисунок 5. Анализ возрастного состава компании X5 Retail Group

Рассмотрев возрастной состав персонала, можно судить о том, что на предприятии персонал омолаживается по мере необходимости, привлекаются сотрудники со свежими знаниями и амбициями, что обеспечивает корпорации постоянное развитие.

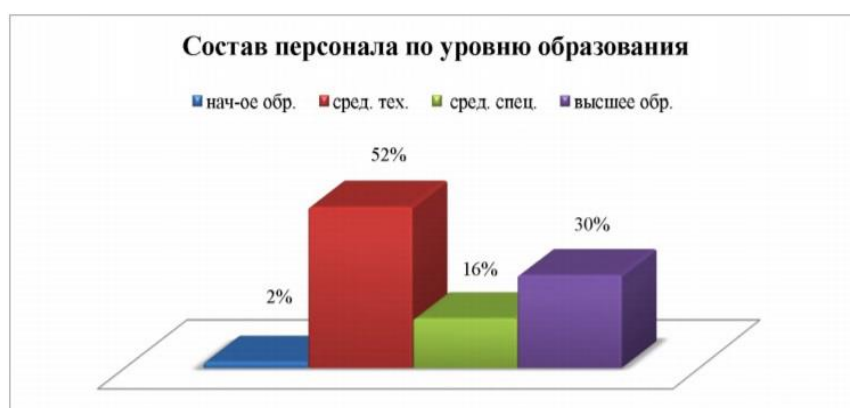


Рисунок 6. Состав персонала компании по уровню образования

Уровень образования в целом соответствует сфере деятельности компании, где необходимо большое количество производственного персонала (среднеквалифицированного) и немалая часть управленческого (высококвалифицированного). Но все же, согласно количеству специалистов и руководителей в компании процент персонала с высшим образованием должен быть выше, согласно Рис. 5, 41 сотрудник из числа специалистов или руководителей не имеет высшего образования.

При обращении кандидатов на руководящие должности (менеджеры, топ-менеджеры), собеседование проводит руководитель по направлению:

руководитель управления по обучению и развитию, директор по персоналу, региональный директор, директор дивизиона, кластера, директор департамента по управлению талантами X5 Retail Group. По результатам этого собеседования (Приложение 5) принимается решение о трудоустройстве в то или иное подразделение, кластер.

В компании X5Retail Group при отборе соискателей используются также система ботов – электронных помощников в подборе персонала (Например, при подборе персонала на конференции в рамках 13-го ежегодного ECR форума). В их «обязанности» входит поиск подходящих резюме на рекрутинговых сайтах и обзвон потенциальных соискателей. Кроме того, робот помогает кандидату подобрать ближайшую к его месту проживания вакансию, а затем соединяет с HR-специалистом компании. В компании существует следующая статистика: на 29569 звонков, совершенных роботом-Вера, ответило 10808 кандидатов, из которых лишь 1990 согласились на подбор вакансии, а за три месяца было нанято всего 55 сотрудников. Однако, следует отметить, что высокая стоимость и низкий процент конверсии определили невозможность применения робота в качестве основного канала для поиска персонала. Компания ведет работу по внедрению и усовершенствованию аудио-бота, и компания не собирается отказываться от этого инструмента. Гораздо эффективнее оказался XOR - чат-бот, позволяющий работать с кандидатами, используя мобильные устройства. Благодаря чат-боту соискатель может подобрать себе вакансию и записаться на собеседование, либо узнать информацию о своем статусе. По данным озвученным на конференции ECR чат-бот за 4 месяца доставил 31562 sms кандидатам. Из них 8600 перешли по ссылкам в sms, 5612 стали рассматривать вакансии, а 3144 их подобрали. А 8953 соискателя через XOR воспользовались сервисом проверки своего статуса. В результате получилось, что 10% кандидатов подобрали себе вакансии благодаря чат-ботам, а 25% осведомились о своем статусе.

X5 Retail Group как современная престижная организация, обладающая большим опытом и хорошим финансовым оборотом, в последнее время при приеме на работу старается оптимизировать систему отбора персонала. Чаще всего для этого применяется тестирование кандидатов на заявленную должность. Чаще всего тесты X5 Retail Group применимы не для поголовного числа соискателей вакантных должностей. Они используются в проведении собеседования для кандидатов на руководящие уровни (директора, менеджеры). Это необходимое условие собеседования, поскольку руководящие работники довольно часто принимают важные стратегические решения, от которых порой зависит престиж и финансовый уровень компании. Следует отметить, что к таким должностям, как кассир магазина, продавец не применяются запросы о знании высшей математики, логики и тому подобным дисциплинам, которые в принципе для специалистов данного уровня не нужны. Поэтому младший обслуживающий персонал и служащие низшего уровня тесты X5 Retail Group при приеме на работу не проходят.

Стоит отметить, что при кадровых перестановках, когда рядовой сотрудник претендует на более высокую должность, тесты X5 Retail Group также являются необходимым условием проверки профессионализма. В этом случае необходимым становится умение принимать логические решения и решать задачи на вербальном уровне. Числовые задачи включают графические и диаграммные изображения, вербальные – текстовыми заданиями с вариантами правильных ответов тестов X5 Retail Group, из которых нужно выбрать единственно правильный. Тесты на логику представляют собой смену различных изображений, среди которых необходимо выбрать верное. Отбор кандидатов с помощью проведения тестов X5Retail Group является также хорошей практикой избавления от сотрудников, не справляющихся со своими должностными обязанностями. После того как кандидат на должность руководителя успешно сдает тесты X5 Retail Group, следует контактное общение с непосредственным

руководителем. (В основном этому подвергаются кандидаты на руководящие должности.) Диалоговые формы позволяют сформировать более адекватное мнение о каждом претенденте.

Для соискателей процедура отбора заключается в следующих этапах: подача заявки на прохождение тестов X5 Retail Group; проведение непосредственной процедуры; собеседование с потенциальным работодателем. Мы считаем, что данная система отбора персонала в компании позволяет сделать ее более эффективной, так как интервью и тестирование тесно взаимосвязаны и позволяют дать субъективную оценку руководителя, которую поддерживает в этом случае объективная оценка компьютерных тестов X5 Retail Group.

Помимо внешней базы данных потенциальных соискателей, ведется внутренняя база резюме. Она состоит из резюме и заявлений сотрудников, желающих перейти на новый уровень в своей профессиональной карьере. В компании также складывается система формирования кадрового резерва, которая в 2018 году позволила увеличить его в 4 раза по сравнению с предыдущим периодом.

Для повышения эффективности процесса отбора и найма персонала торговая сеть «Пятерочка» привлекла компанию IBS в качестве партнера на аутсорсинг всего бизнес-процесса отбора и 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. Данный бизнес-процесс реализуется следующим образом, соискатели обращаются в Центр подбора персонала торговой сети «Пятерочка» – аутсорсинговое подразделение компании IBS, выступающее в качестве единого рекрутингового центра сети. Сотрудники центра обеспечивают прием входящих звонков от кандидатов и далее сопровождают их на всех этапах процесса найма (собеседования, подготовка документов, планирование оформления) вплоть до выхода на рабочее место.

Взаимодействие Центра подбора 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).

Управление процессом отбора и найма персонала, контролем производительности и качеством работы осуществляется на основании данных решения «HR Аналитика IBS», которое постепенно заменило всю остальную отчетность. В нем, в соответствии с ролями и уровнями доступа, практически в режиме реального времени отслеживается эффективность рекламы для привлечения кандидатов, и движение кандидатов по «воронке найма» – начиная от этапа привлечения кандидатов с помощью рекламы и заканчивая выходом на рабочее место. Удобная система интерактивных фильтров позволяет проанализировать ход найма в разных регионах и влияние различных факторов (эффективность рекламных каналов, затраты на привлечение кандидатов, текучесть и т.п.) на результат. Для руководства компании настроены динамические аналитические панели, позволяющие на одном экране контролировать ситуацию с наймом. В результате передачи процесса на аутсорсинг удалось существенно повысить управляемость и масштабируемость, обеспечить качество и контроль стоимости. Сегодня «Пятерочка» с помощью IBS принимает на работу несколько тысяч человек в месяц в соответствии с планами роста.

Таким образом, в компании X5 Retail Group реализуются разные методы (традиционные и альтернативные) отбора персонала, которые обеспечивают возможность создания и использования внешней и внутренней базы резюме потенциальных соискателей должностей. Однако, считаем возможным, на основе проведенного нами анализа процесса отбора персонала в компании, предложить некоторые рекомендации по его совершенствованию. К их описанию обратимся в параграфе 2.3. настоящего исследования.

2.3 Разработка рекомендаций по совершенствованию процесса отбора персонала с использованием альтернативных методов

В данном параграфе мы обратимся к анализу процесса и методов отбора персонала в компании X5 Retail Group, а также опираясь на имеющийся в компании опыт, предложим рекомендации по использованию инновационных методов для повышения эффективности бизнес-процесса найма персонала.

Поскольку компания заинтересована в найме на работу молодых специалистов с теоретическими знаниями в области экономики и торговли и высоким потенциалом к карьерному росту, считаем необходимым для повышения эффективности отбора персонала в компании расширять партнерские связи в области образования во всех регионах присутствия данной компании. В 2011 году Компания стала сотрудничать с ведущими образовательными учреждениями России, в том числе с Московским государственным университетом, Российским экономическим университетом им. Г.В. Плеханова, Российским университетом экономики и торговли и различными колледжами. В рамках партнерства с образовательными организациями X5 необходимо обеспечивать условия для организации и прохождения практики студентам вузов-партнеров на базе компании,

возможность проходить студентам практику в головном офисе Компании или в магазинах.

Мы считаем, что в целях поиска и привлечения профессионалов Компания должна принимать активное участие в ярмарках вакансий, проводимых университетами, мероприятиях профориентационного характера, организуемых региональными властями (Парад профессий, «Я выбираю» и проч.).

Сотрудникам X5 необходимо принимать участие в работе круглых столов и конференций для студентов и выпускников вузов. Компания должна включаться в качестве работодателя в разработку учебных планов, образовательных программ вузов по направлениям и профилям, выпускники, которых могут стать потенциальными соискателями прогнозируемых и требуемых должностей в компании в будущем. Таким образом, компания будет иметь возможность влиять на формирование кадрового резерва, ориентированного на работу в условиях постоянных изменений общества и экономики, и уже на современном этапе формировать у обучающихся компетенции, в которых бизнес нуждается сегодня и тех, которые будут востребованы завтра. На базе учреждений компании необходимо проводить мастер-классы для студентов вузов и колледжей, направленные на развитие у студентов практических навыков работы в розничной торговле. Одним из перспективных направлений выступает организация и реализация долгосрочных проектов – например, проект RULEMAKER - это долгосрочная система подготовки студентов выпускных курсов для позиции заместителя директора магазина. Попадать в программу должны студенты выпускных курсов, успешно прошедшие отбор. Далее они должны иметь возможность обучаться по полноценной программе с лекциями от топ-менеджеров компании, бизнес-тренингами и реальной практикой. Обучение студентов даст компании возможность получать подготовленных ребят поколения Z, которые по-другому видят рынок и бизнес-процессы, готовых к инновациям и изменениям.

Считаем перспективным направлением развития и совершенствования системы отбора персонала в компании - привлечение и обучение одаренных сотрудников. Реализуемая Компанией программа «Кадровый резерв» поможет планировать и удовлетворять потребности в новых сотрудниках, отбирая потенциальных кандидатов на руководящие и административные посты в магазинах и проводя оценку и обучение для работы в новых должностях. В 2017 году число участников программы, прошедших через центры оценки, превысило 1900 – 63 % от этого числа составили сотрудники Компании, планировавшие получить повышение по службе, и 37% – кандидаты со стороны. В результате было заполнено более 600 управленческих вакансий в магазинах Компании. Считаем перспективным наращивание кадрового потенциала компании в данном направлении и при отборе кадров ориентироваться, как на внутрикорпоративную базу сотрудников, так и на внешнюю базу соискателей. Для этого необходимо максимально «открыть» вход в кадровый резерв, дав возможность каждому сотруднику в него попасть. На наш взгляд, существуют следующие элементарные способы, позволяющие реализовать данное направление. Например, соискатель может подать заявку, кликнув по баннеру в СДО или позвонив на горячую линию с кодовым словом «хочу в резерв», или написать письмо на выделенный электронный адрес, или просто подойти к своему HRBP. Требуется постоянная трансформация созданной системы кадрового резерва с точки зрения наполнения контентом, она должна отображать требуемый спектр запросов бизнеса и должна ориентироваться на прогнозы будущего развития бизнес-процессов.

В конце 2017 года Компания пересмотрела и расширила перечень профессиональных качеств, необходимых для сотрудников всех уровней. В этой связи, реализация процедур внутреннего контроля и повышение квалификации персонала должна стать одной из ключевых целей Компании в повышении эффективности процесса отбора персонала. Также необходимо дальнейшее усовершенствование программы «Кадровый резерв» с целью

выявления перспективных сотрудников, способных занять руководящие должности, развития карьеры одаренных сотрудников Компании и анализа кадровых рисков.

Следующее направление повышения эффективности отбора персонала логично вытекает из предыдущего - обучение и развитие персонала, с целью формирования «кадрового резерва». Компания X5 придает большое значение профессиональной подготовке и развитию менеджеров, персонала магазинов и работников распределительных центров. Мы считаем, что только хорошо подготовленная сплоченная команда является основным ресурсом компании и может обеспечить достойный уровень обслуживания покупателей и способствовать росту продаж в наших магазинах. Мы считаем, что при реализации данной идеи можно использовать методику построения системы обучения Prosperity Media - данная система обучения имеет единую философию, построенную на принципах предоставления полного комплекса услуг в обучении и развитии персонала для бизнеса с использованием современных методик и инструментов: от стандартных программ адаптации новичков до стратегических программа развития HiPo. Миссия функции обучения в рамках указанной выше методики – обеспечить бизнесу максимально эффективную систему обучения и развития всех категорий персонала для повышения бизнес-результата. Большую часть в системе занимают HARDы – развитие профессиональных навыков. Однако, считаем, что также необходимо развивать в сотрудниках управленческие и личностные компетенции. Инструментом, позволяющим обеспечить достаточно большое количество персонала может выступать система дистанционного обучения - корпоративный университет - которая эффективно может работать на платформе Web Tutor.

На базе корпоративного университета компании могут функционировать единые центры подготовки кассиров, менеджеров кассы, менеджеров склада и специалистов по приемке. Все предлагаемые мероприятия позволят расширять географию непрерывного обучения

персонала. Обучение поможет будущим сотрудникам быстрее адаптироваться, а компании - более профессионально подходить к вопросу подготовки кадров. Оптимизации процесса отбора персонала будет способствовать комплексная система различных обучающих и развивающих активностей, направленная на повышение эффективности региональных директоров (Например, «Школа Регионального директора»); школы, обучающие потенциальных, но еще не готовых занять позицию кандидатов, тем самым подготавливая специалистов с учетом активной экспансии. Стажеры отбираются на конкурсной основе, в период обучения получают достойную стипендию. («Школа HRBP») для повышения эффективности отбора персонала необходимо внедрение инноваций, например, обучение продавцов через очки виртуальной реальности.

Мы считаем, что компании необходимо продолжать внедрять в разных регионах высокотехнологичный индустриальный сервис (по типу IBS), который принципиально отличается от услуг по привлечению персонала, предлагаемых кадровыми агентствами. Данная стратегия позволит обеспечить большие объемы отбора и найма персонала, другой уровень взаимодействия между заказчиком и аутсорсером, и, более низкую стоимость процедуры – стоимость для компании одного нанятого работника практически на порядок ниже, чем в обычных кадровых агентствах.

На наш взгляд, важным решением выступит отказ компании от должности менеджеров по оценке и развитию (бизнес-тренеры) и менеджеров по персоналу (generalist) в пользу кросс-функциональной, интегрированной должности – региональный HR-бизнес-партнер, сузив зону ответственности. HRBP - менеджер сможет предоставлять весь комплекс HR услуг, начиная от рекрутмента, заканчивая обучением и внутренними коммуникациями. Переход на новую структуру позволит проводить комплексную оценку всех действующих HR-менеджеров, а также системное обучение их всем HR-процессам – от бизнес-партнерства до искусства обучать и развивать. Данная трансформация методологии развития soft skills

может быть реализована средствами модульных программ - обязательные двухчасовые модули по развитию управленческих компетенций для каждой позиции. Данный подход обеспечит возможность каждого HR-партнера обладать достаточной компетентностью реализации управленческих модулей в регионе.

Мы считаем, что комплексная система развития управленцев в рознице может быть обеспечена также системой наставничества. Для реализации данной идеи в компании необходимо выбрать «Идеальные Школы-Магазины» – действующие супермаркеты, в которых весь управленческий состав будет выступать в роли наставников. Стажировки в ИШМ позволят обеспечить более эффективный отбор на управленческие должности из внутреннего кадрового резерва или из внешних кандидатур.

Кроме того, мы считаем, что необходимо проведение профессиональной оценки деятельности сотрудников. Ее необходимо проводить два раза в год в качестве оценки профессиональных компетенций (от продавца до регионального директора). Оценка должна быть комплексная и включать проверку знаний и навыков и оценку результативности. Такая «аттестация» позволяет успешным сотрудникам повысить свою заработную плату и обеспечат их карьерное продвижение по служебной лестнице. Сотрудники могут оцениваться по компетенциям, уровню результативности (на основе КПЭ), профессиональным знаниям (по итогам тестирования).

По результатам данной оценки должен выставляться рейтинг потенциала сотрудника:

- А – высокий потенциал, оперативный кадровый резерв
- В – долгосрочный кадровый резерв (готов к повышению в течение года)
- С – соответствие текущей позиции
- Д – необходимо развитие в текущей позиции
- F – не соответствие, понижение по должности
- Е – не соответствие, увольнение

Результатом оценки является индивидуальный план развития (ИПР), составленный сотрудником, в который включены зоны роста сотрудника и мероприятия, направленные на их развитие. Примерный индивидуальный план развития представлен в Приложении 1, 2.

Таким образом, считаем возможным сделать следующие выводы по итогам данного параграфа. Использование альтернативных методов набора персонала в компании «X5 Retail Group» является необходимой мерой. Нам представляется эффективным использование данной компанией помимо массового набора, отбора и найма персонала, из разных внешних источников, также формирование базы кандидатов, уже работающих в компании и хорошо себя зарекомендовавших. С этой целью кадровой службе компании необходимо выполнить комплекс мероприятий: разработать и передать руководителям подразделений оценочные карты для фиксации наблюдений за работниками с целью оценки качества работы; по результатам оценки персонала необходимо сформулировать базу данных из числа наиболее хорошо зарекомендовавших себя специалистов с указанием их контактных данных.

Выводы по главе 2

Основной целью исследовательской работы явилась реализация задач и условия выдвинутой гипотезы. Исследовательская работа проводилась в компании «X5 Retail Group». Проведенный нами анализ деятельности кадровой службы компании позволил нам сделать ряд выводов. Отбор персонала в «X5 Retail Group» заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация подбирает более подходящих для нее работников. Необходимый объем работы по набору в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением срока договора найма.

Нами были выделены критерии эффективности методов отбора персонала: выполнение планов набора персонала (набор запланированного количества сотрудников в запланированные сроки); общий показатель текучести кадров; показатель текучести кадров среди сотрудников, проработавших в компании 1 месяц / полгода / год; показатель соотношения роста затрат на поиск и подбор к росту прибыли.

На основе проведенного теоретического исследования и анализа практики отбора персонала в компании X5 Retail Group нами были выявлены следующие особенности указанного процесса и на данной основе разработаны рекомендации по использованию методов его совершенствования. Мы констатировали следующие особенности отбора персонала в компании:

- реализуемые методы отбора персонала, обеспечивают возможность создания и использования внешней и внутренней базы резюме потенциальных соискателей должностей. Внутренние источники привлечения персонала (в результате появления дополнительной работы,

перераспределения заданий или перемещения, продвижения по службе работников) позволяют оптимизировать работу компании;

- используются внешняя и внутренняя база соискателей должностей (Центр подбора персонала);

- работает внутрикорпоративный учебный центр подготовки персонала;

- организовано взаимодействие с рекрутинговыми агентствами;

- используются технические решения при отборе кандидатов: искусственный интеллект (система ботов) и компьютерные технологии (учебный портал - study x5.ru);

- активно осуществляется система предварительного тестирования соискателей руководящих должностей.

Проведенное исследование на базе компании X5 Retail Group позволило нам разработать и предложить некоторые рекомендации по совершенствованию процесса отбора персонала:

- расширять партнерские связи в области образования во всех регионах присутствия данной компании. Данная политика позволит обеспечить оптимизацию затрат на подготовку и обучение персонала необходимой квалификации и уровня компетентности средствами создания партнерских отношений с образовательными организациями;

- принимать активное участие в ярмарках вакансий, проводимых университетами, мероприятиях профориентационного характера, организуемых региональными властями (Парад профессий, «Я выбираю» и проч.);

- необходима организация и реализация долгосрочных проектов – например, проект RULEMAKER - это долгосрочная система подготовки студентов выпускных курсов для позиции заместителя директора магазина;

- привлечение и обучение одаренных сотрудников (программа «Кадровый резерв»);

- необходимо продолжать внедрять в разных регионах высокотехнологичный индустриальный сервис (по типу IBS), который

принципиально отличается от услуг по привлечению персонала, предлагаемых кадровыми агентствами.

- комплексная система развития управленцев в рознице может быть обеспечена системой наставничества. Для реализации данной идеи в компании необходимо выбрать «Идеальные Школы-Магазины» – действующие супермаркеты, в которых весь управленческий состав будет выступать в роли наставников.

- важным решением выступит отказ компании от должности менеджеров по оценке и развитию (бизнес-тренеры) и менеджеров по персоналу (generalist) в пользу кросс-функциональной, интегрированной должности – региональный HR-бизнес-партнер, сузив зону ответственности.

- необходимо проведение профессиональной оценки деятельности сотрудников - оценки профессиональных компетенций (от продавца до регионального директора). Оценка должна быть комплексная и включать проверку знаний и навыков и оценку результативности. Такая «аттестация» позволит успешным сотрудникам обеспечить карьерное продвижение по служебной лестнице. Сотрудники могут оцениваться по компетенциям, уровню результативности (на основе КПЭ), профессиональным знаниям (по итогам тестирования).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Отбор необходимых компании кадров - это один из наиболее ответственных этапов в управлении персоналом. Подбор персонала требуемого профессионально-квалификационного уровня на сегодняшний день является неотъемлемой частью формирования трудового потенциала любой компании. На сегодняшний день существует проблема необходимости использования методов повышения эффективности подбора персонала – осуществление подбора в соответствии со спецификой деятельности организации, особенностей будущих трудовых функций кандидата, психологической среды в компании. В данных целях подбор персонала может быть дополнен или полностью осуществлен с помощью ряда специфических методов оценки кандидатов. В этой связи существует необходимость в проведении исследования указанной выше проблемы.

Нами проанализированы работы, связанные с исследованием проблемы организации и совершенствования системы подбора и найма персонала авторов Е.А. Руднева, В.А. Стрыгиной, М.И. Бухалкова, О.В. Валиевой, А.В. Ивановской, Е.В. Каштановой, Е.А. Митрофановой, В.М. Масловой, Т.В. Лукьяновой, В.К. Потемкина, О.Н. Поляковой, Е.Б. Моргунова, В.В. Авдеева, Н.В. Федорова, А.В. Тебекина, А.Р. Алавердова, Е.О. Куроедовой, О.В. Нестеровой, В.М. Бугакова, В.П. Бычкова, Т.В. Бедяевой, А.С. Захаровой, М.И. Соколовой, В.Р. Веснина, Т.В. Зайцевой, И.Б. Дураковой, Т.Ю. Базаровой, Г.В. Маслова, Х.Т. Грэхем, Н.А. Банько, А.Я. Кибанова, М.В. Каймакова и др.

Процесс отбора кадров в данном исследовании мы понимаем, вслед за В.В. Травиным, А.Я. Кибановым, Н.Т. Хромовских, Е.В. Макаровым, Е.И. Кибановым и др., как процесс изучения профессиональных и деловых качеств каждого претендента с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности; оценка кандидатов из привлеченного резерва на соответствие требованиям;

выбор из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его специальности, квалификации, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого.

Следует отметить, что процесс отбора, как правило, состоит из целой серии ступеней выбора (различных методов), где каждая последующая ступень отсеивает из общей группы до тех пор, пока не останется нужное количество претендентов. Отбор кадров осуществляется по принципу, какой из кандидатов наилучшим образом выполнит определённую работу. Для достижения данной цели в процессе отбора кадров предусмотрены соответствующие методы оценки определённых специфических аспектов, характеризующих кандидата. Объективное решение о выборе, в зависимости от обстоятельств, основывается на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах.

При определении эффективности методов повышения эффективности отбора персонала мы опирались на следующие принципы:

- принцип плановости означает, что мероприятия, направленные на совершенствование кадрового состава, проводятся планомерно, исходя из плановой потребности в работниках и с учетом перспектив развития персонала и организации в целом;

- принцип альтернативности реализуется через привлечение в организации как можно большего числа соискателей;

- принцип активного подбора заключается в постоянной работе с потенциальными кандидатами на вакантные места в организации, применении активных методов поиска и вербовки персонала.

Отбор персонала осуществляется поэтапно: выявление потребности на должность, предварительная отборочная беседа, заполнение бланка заявителя и анкеты, беседа по найму, проверка рекомендаций и послужного списка, тестирование, психологический и медицинский осмотр, и принятие предложения о приеме. На каждом из этих этапов претендент может

получить отказ, не пройдя его. При этом работники по приему персонала должны установить и утвердить четкие черты отбора, касающиеся опыта работы, здоровья и личностных характеристик кандидата. Чем эффективнее будет производиться отбор персонала, тем прочнее укрепляется фундамент будущего успеха и функционирования организации.

В практической части был рассмотрен процесс отбора персонала на примере компании X5Retail Group, где нами был проведен анализ сложившейся системы подбора и отбора персонала.

Результатом выявления проблем, является проблема поиска и отбора новых работников на предприятии, с соответствующим уровнем компетенций и необходимость разработки более эффективной системы использования внутреннего потенциала сотрудников и внешней базы соискателей.

Нами были выделены критерии эффективности методов отбора персонала: выполнение планов набора персонала (набор запланированного количества сотрудников в запланированные сроки); общий показатель текучести кадров; показатель текучести кадров среди сотрудников, проработавших в компании 1 месяц / полгода / год; показатель соотношения роста затрат на поиск и подбор к росту прибыли.

Исходя из выявленных в процессе анализа особенностей, предлагаются следующие пути совершенствования системы подбора персонала на предприятии.

В компании X5 Retail Group реализуются разные методы (традиционные и альтернативные) отбора персонала, которые обеспечивают возможность создания и использования внешней и внутренней базы резюме потенциальных соискателей должностей. Проведенное исследование позволило нам разработать и предложить некоторые рекомендации по совершенствованию процесса отбора персонала:

- придерживается продуктивной кадровой политики, мы предлагаем расширять партнерские связи в области образования во всех регионах

присутствия данной компании. Данная политика позволит обеспечить оптимизацию затрат на подготовку и обучение персонала необходимой квалификации и уровня компетентности средствами создания партнерских отношений с образовательными организациями;

- принимать активное участие в ярмарках вакансий, проводимых университетами, мероприятиях профориентационного характера, организуемых региональными властями (Парад профессий, «Я выбираю» и проч.);

- необходима организация и реализация долгосрочных проектов – например, проект RULEMAKER - это долгосрочная система подготовки студентов выпускных курсов для позиции заместителя директора магазина;

- привлечение и обучение одаренных сотрудников (программа «Кадровый резерв»);

- необходимо продолжать внедрять в разных регионах высокотехнологичный индустриальный сервис (по типу IBS), который принципиально отличается от услуг по привлечению персонала, предлагаемых кадровыми агентствами.

- комплексная система развития управленцев в рознице может быть обеспечена системой наставничества. Для реализации данной идеи в компании необходимо выбрать «Идеальные Школы-Магазины» – действующие супермаркеты, в которых весь управленческий состав будет выступать в роли наставников.

- важным решением выступит отказ компании от должности менеджеров по оценке и развитию (бизнес-тренеры) и менеджеров по персоналу (generalist) в пользу кросс-функциональной, интегрированной должности – региональный HR-бизнес-партнер, сузив зону ответственности.

- необходимо проведение профессиональной оценки деятельности сотрудников - оценки профессиональных компетенций (от продавца до регионального директора). Оценка должна быть комплексная и включать проверку знаний и навыков и оценку результативности. Такая «аттестация»

позволит успешным сотрудникам обеспечить карьерное продвижение по служебной лестнице.

Мы также предложили создать и ввести в действие «Положение о подборе и адаптации персонала», которое бы регламентировало порядок планирования и определения потребностей, поиска, отбора и принятия решения о приеме персонала в число штатных сотрудников предприятия, а также его адаптации.

Основными результатами ввода предлагаемых методов отбора персонала являются: обеспечение компании персоналом способным адаптироваться к организации; снижение текучести кадров; сокращение числа сотрудников, занятых не профилю работы; повышение обоснованности кадровых решений о приеме персонала; снижение удельного веса персонала, проработавшего в компании менее одного года в связи с нереализованными ожиданиями; в результате уменьшатся затраты на отбор персонала.

Таким образом, при реализации предложенных методов процесс отбора персонала станет более эффективным и менее затратным, что будет способствовать улучшению работы персонала и компании в целом.

Дальнейшее развитие исследований по этой проблеме может быть продолжено в следующих актуальных, на наш взгляд, направлениях: изучение и поиск условий, обеспечивающих оптимизацию процесса отбора персонала; разработка и изучение эффективности использования технических средств при отборе и найме персонала; разработка альтернативных диагностических методик определения уровня соответствия респондента требованиям должности. С точки зрения этих аспектов нами и будет продолжено дальнейшее исследование.

СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ

Аттестация по истечении испытательного срока - формализованная оценка, проводимая в пределах испытательного срока, для проверки соответствия возможностей испытуемого поручаемой работе и выработки рекомендаций относительно дальнейшего служебного использования аттестуемого.

Аттестация при переводе в другое структурное подразделение - формализованная оценка, проводимая в случаях, когда происходит существенное изменение должностных обязанностей и требований, предъявляемых новым рабочим местом.

Аттестация при продвижении по службе - формализованная оценка, проводимая в целях выявления потенциальных возможностей работника и уровня его профессиональной подготовки для занятия более высокой должности с учетом требований нового рабочего места и новых обязанностей.

Внешнее обучение - обучение, осуществляемое силами компаний, предоставляющих услуги по обучению персонала.

Внутреннее обучение - обучение, проводимое внутри компании и силами компании.

Вознаграждение - предметы и явления, которые человек считает ценными для себя с точки зрения удовлетворения возникшей у него потребности.

Деловая карьера - последовательное движение сотрудника с одной должности на другую, предусматривающее развитие его профессиональных и управленческих компетенций.

Кадры организации - основной (постоянный) состав работников организации.

Карьерное собеседование - собеседование сотрудника со своим руководителем, представителем службы персонала о своих ожиданиях и возможностях по развитию деловой карьеры.

Карьерный план - план перемещения сотрудника с одной должности на другую.

Квалификационная характеристика - краткое изложение основных задач, прав, обязанностей и навыков, которые должны быть присущи исполнителю определенной должности.

Квалификация - степень и вид профессиональной подготовленности работника, наличие у него знаний, умения и навыков, необходимых для выполнения им определенной работы.

Классификация персонала организации - деление всех сотрудников организации на группы по различным признакам для оптимизации процессов управления персоналом.

Образование - процесс и результат усвоения систематизированных знаний, умений, навыков и способов поведения, необходимых для подготовки человека к жизни и труду.

Обучение на рабочем месте - обучение в ходе выполнения обычной работы в обычной рабочей ситуации на конкретном рабочем месте. Для многих организаций, относящихся к разным сферам деятельности (торговля, сфера обслуживания, производство и др.).

Оперативный кадровый резерв - путь сотрудников из кадрового резерва, уровень развития компетенций которых позволяет перевести их на другую должность в ближайшее время.

Паспорт карьеры - документ, в котором отображается карьерный путь сотрудника.

Переподготовка кадров - обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Акбердин Р.З., Кибанов А.Я. Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при разных формах хозяйствования: Учеб. пособие – М.: ГАУ, 2010. – 532 с.
2. Андреева В.И. Делопроизводство в кадровой службе. – М.: Бизнес – школа «Интел – Синтез», 2010. – 280 с.
3. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации / О.Е. Алехина // Управление персоналом. - 2009. - № 1. - С. 50-52.
4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: пер. 8-го англ. изд. / Перев. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2010. – 832 с.
5. Базаров Т.Ю., Беков Х.А., Ансенова Е.А. Методы оценки управленческого персонала государственных и коммерческих структур. – М.: СТАРТ, 2012. – 329 с.
6. Базаров Г.Ю. Управление персоналом. - М.: Пресс, 2010. – 123 с.
7. Бачурин А. Повышение роли экономических методов управления. / А. Бачурин // Экономист. - 2011. - № 4. - С. 28-31.
8. Белкин В. Мотивы и стимулы труда / В. Белкин, Н. Белкина // Социальная защита. - 2011. - № 7. - С. 44-47.
9. Блинов А. Мотивация персонала корпоративных структур / А. Блинов // Маркетинг. - 2012. - № 1. - С. 88-101.
10. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления. / В.И. Бовыкин - М.: Экономика, 2012. - 368 с.
11. Богданов Ю.Н. Мотивация персонала / Ю.Н. Богданов, Ю.В. Зорин, Д.А. Шмонин, В.Т. Ярыгин // Методы менеджмента качества. - 2014. - № 11. - С.14-19.

12. Бурмистров А. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными? / А. Бурмистров, Н. Газенко // Управление персоналом. - 2013. - № 7. - С.48-49.
13. Верхоглазенко В. Мост между интересами / В. Верхоглазенко // Маркетолог. - 2013. - №1 – С. 12-15.
14. Верхоглазенко В. Система мотивации персонала / В. Верхоглазенко // Консультант директора. - 2013. - № 4. - С.23-34.
15. Веснин В.Р. Основы менеджмента. / В.Р. Веснин - М.: Триада-ЛТД, 2009. - 384 с.
16. Веснин В.Р. Управление персоналом. – М.: Юристъ, 2010. – 340 с.
17. Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебное пособие. / О.С. Виханский, А.И. Наумов - М.: МГУ, 2014. - 145 с.
18. Виханский О.С. Стратегическое управление. / О.С. Виханский - М.: Гардарики, 2010. - 296 с.
19. Виханский О.С. Человек, стратегия, организация, процесс. - М.: МГУ, 2011. – 416 с.
20. Володин А.М. Что побуждает нас работать: Теория мотивации труда / А. Володин, М. Назарук // Банковские технологии. - 2009. - № 10. - С. 29-31.
21. Герчикова И.И. Менеджмент: Учебник. / И.И. Герчикова - М.: Банки и биржи, Юнити, 2012. – 213 с.
22. Голви У. Тимоти. Работа как внутренняя игра: Фокус, обучение, удовольствие и мобильность на рабочем месте / пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2014. – 252 с.
23. Грачев М. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации, М.: Гардарики. – 2010. - 134 с.

24. Гутгарц Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия. / Р.Д. Гутгарц // Менеджмент в России и за рубежом. - 2014. - № 5. – С. 23-26.
25. Гущина И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда / И. Гущина // Общество и экономика. - 2014. - № 1. - С.169-174.
26. Демин Ю.М. Управление кадрами в кризисных ситуациях. – СПб.: Питер, 2014. – 219 с.
27. Добролюбов Е.А. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала / Е.А. Добролюбов // Банковские технологии. - 2011. - № 3. - С. 41-44.
28. Дряхлов Н.И. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США / Н.И. Дряхлов, Е.А. Куприянов // Проблемы теории и практики управления. - 2012. - № 2. - С. 83-88.
29. Дряхлов Н.И. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе / Н.И. Дряхлов, Е.А. Куприянов // СОЦИС: Социологические исследования. - 2010. - № 12. - С. 87-92.
30. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н. Новгород: НИМБ, 2011. – 720 с.
31. Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников. - М.: Юнити, 2010. – 145 с.
32. Зайцев Г.Г. Управление кадрами на предприятии (персональный менеджмент). - Л.: Ленинград, 2009. – 123 с.
33. Иванов В.Ю. Управление карьерой менеджера: необходимость и основное содержание. / В.Ю. Иванов // Менеджмент в России и за рубежом.- 2010.- № 5 – С. 24-34.
34. Иванова С.В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? – М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. – 288 с.

35. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы: Учеб. пособие для вузов. / Е.П. Ильин - СПб.: Питер, 2008. - 508 с.
36. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. / Н.И. Кабушкин - Минск: БГЭУ, 2013. – 156 с.
37. Каверин С.Б. Мотивация труда. / С.Б. Каверин - М.: Ин-т психологии РАН, 2013. - 224 с.
38. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник. – М.: ИНФРА-М.: ИНФРА-М, 2015. – 638 с.
39. Комаров Е.И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом / Е.И. Комаров // Управление персоналом. - 2014. - № 1. - С.38-41.
40. Лукичева Л.И. Управление персоналом. – М.: Омега, 2013. – 264 с.
41. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 320 с.
42. Менеджмент: теория и практика управления. // Гнатышина Е.А., Гнатышина Е.В., Корнеев Д.Н., Корнеева Н.Ю., Саламатов А.А., Уварина Н.В. - Челябинск: Цицеро. - 2016.- 235 с.
43. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. – М.: Финстатинформ, 2012. – 356 с.
44. Проников В.А., Ладанов И.Д. Управление персоналом в Японии – М.: Экономика, 2011. – 150 с.
45. Роджерс Ф. ИБН: взгляд изнутри: человек – фирма – маркетинг / пер. с англ. – М.: Лукачев и Ко, 2009. – 358 с.
46. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. - М.: Экономика, 2010. – 145 с.
47. Старобинский Э.В. Как управлять персоналом. - М.: «Бизнес-школа», 2012. – 240 с.

48. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия: Учеб. -практ. пособие. / В.В. Травин, В.А. Дятлов. - М.: Дело, 2003. - 272 с.
49. Травин В.В. Мотивационный менеджмент: Модуль III: Учеб. - практ. пособие. / В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова - М.: Дело, 2004. - 96 с.
50. Ушаков А.А. Особенности национальной карьеры: Как делать карьеру в России. Тайны менеджмента по персоналу. – М.: Ювента, 2011. – 213 с.
51. Фут М. Введение в HR-менеджмент: учебник. – М.: Дело и Сервис, 2013. – 496 с.
52. Ходгсон С. Блестящие ответы на трудные вопросы при приеме на работу / пер. с англ. – М.: Вершина, 2009. – 176 с.
53. Хромовских Н.Т. Основы кадрового менеджмента: Учеб. материал. /2-е изд. дополн. и перераб. / Н.Т. Хромовских. - Владивосток: ДВГАЭУ, 2003. 208 с.
54. Шекшня С.В. Управление персоналом. - М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2012. – 302 с.


Приложения

Приложение 1

Профиль сотрудника (НОР)

Демин Александр Юрьевич						
ФОТО сотрудника	Табельный номер	902001		Дата рождения	20.01.1982	
	Должность	юрист		Дата назначения на должность	01.07.2008	
	Подразделение			Время работы в должности	8,5 лет	
	Дивизион	Подразделение	Опыт работы в Пятерочке			
	УД	УПС	01.07.2008 - юрист			
	Руководитель			Опыт работы до Пятерочки		
	Административный	Функциональный	ООО СК "Высотник", ОАО "Урэлэвтоприцеп"			
Образование/доп образование + год окончания			Обучение в рамках ТС Пятерочка			
высшее юридическое. Челябинский государственный университет 2003.			BA P, семинар: "Убедительная аргументация", семинар: "Эффективная договорная работа в условиях реформы ГК РФ и последней судебной			
Карьерные ожидания сотрудника			Готовность к релокации			
1-2 года	3-5 лет	В рамках сети	В рамках дивизиона	В рамках кластера	Предпочтения по релокации	
нет	нет	нет	нет	нет	нет	
Оценка компетенций			Оценка результативности			
	Центр оценки	Оценка руководителя	Критерии	2016		
Создаем выдающийся результат		3,5		План	Факт	% выполнения плана
Работаем вместе		3	Итог Утверждений	17	25	147,1%
Действуем ответственно		3,5	Итог Подписаний	18	22	122,2%
Становимся лучше		3	Итог Открытий	14	16	114,3%
Управление командой		2,5				
Управление задачами		3				
Принятие решений		3				
Оказание влияния		3				
			Средний процент выполнения плана			127,9%
Оценка компетенций		3,00	Уровень результативности		Высокий	
Результаты ежегодной оценки (при наличии)	Хорошо		Рейтинг потенциала		C	
Вербальный тест	9					
Числовой тест	10					
План приемственности						
Позиция	Готовность	Наличие ИПР	да	Риск ухода сотрудника		Низкий
ДР	1-2 года					
Ключевые сильные стороны		Ключевые зоны роста		План действий по итогам Обзора талантов		

Индивидуальный план развития сотрудника

Индивидуальный план развития						
ФИО						
Должность						
Сильные стороны:			Зоны развития			
Над какими зонами развития (навыками) Вы будете работать? Какие конкретно действия помогут усилить Ваши зоны развития? (подчеркните и сформулируйте 2-3 развивающих действия для каждой зоны вашего развития)						
№	Навыки, требующие развития	Ожидаемый результат/цель развития (должна быть конкретной и измеримой)	Развивающие действия (с указанием конкретики)	Дата начала	Дата завершения	Отметка о выполнении
1						
2						
3						
4						
5						
Подпись сотрудника _____ Подпись руководителя _____						
ПРИМЕРЫ развивающих действий						
10%	Изучай (опосредство: но обучение)	Самосообразование: чтение бизнес и профессиональной литературы, дистанционное обучение, электронная библиотека X5				
20%	Наблюдай (развитие с помощью других)	Участие в тренингах, семинарах (1-2 мероприятия в течение года) Получение обратной связи от руководителей Работа с наставником, обладающим экспертизой в нужной вам области				
70%	Действуй (развитие на рабочем месте)	Развивающие задания и проекты за рамками функциональных обязанностей Практика в группе, подразделении, ТО Участие в проектах изменений				

Анкета соискателя

1. Личная информация.

Фамилия, имя, отчество _____

Дата рождения _____

Место рождения _____

Адрес постоянной регистрации _____

Адрес проживания _____

Телефон (домашний, контактный) _____

Семейное положение _____

Дети (количество, возраст) _____

2. Работаете ли Вы в настоящее время _____

Если Вы работаете сейчас, то, что не устраивает на данный момент?

Ваши материальные ожидания на испытательный срок и от постоянной работы.

Проранжируйте приведенные ниже характеристики, исходя из Ваших предпочтений (1 -- наиболее важно, 10 -- наименее важно):

Хороший коллектив _____

Достойная зарплата _____

Гибкий рабочий график _____

Возможность самореализации _____

Перспективы роста _____

Близость от дома _____

Стабильность работы _____

Решение сложных задач _____

Получение новых навыков _____

Какие параметры являются для Вас важными при выборе места работы?

3. Образование.

Когда _____ и какие _____ учебные заведения
окончили? _____

Дополнительное образование (курсы, семинары, тренинги, пр.).

4. Информация о трудовой деятельности (в обратном хронологическом порядке).

Период работы _____

Название компании _____

Сфера деятельности компании _____

Должность или профессия _____

Выполняемые обязанности _____

Уровень (размер) заработной платы _____

Причина увольнения _____

Место расположения организации _____

5. Рекомендации.

Кто из Ваших бывших коллег и руководителей может дать Вам устную рекомендацию или рекомендательное письмо?

Адрес, телефон организации и должностного лица. _____

6. Где Вы взяли информацию об открытой вакансии?

Дата _____ Подпись _____

Личная анкета соискателя

1. Имя, фамилия. _____
 У женщин – девичья фамилия: _____ Дата рождения: _____
 Место жительства: Место рождения: Улица: Номер дома, телефон: Семейное положение: _____
2. Супруга (супруг). Фамилия: _____ У женщин – девичья фамилия: _____
3. Дети. _____
 Фамилия: _____ Место рождения: _____ Дата рождения: _____ Улица, номер дома: _____
4. Родители (только для несовершеннолетних) _____
 Фамилия _____
 Нынешнее место жительства, улица, № дома _____
 Отец, Мать (девичья фамилия) _____
5. Состояние здоровья.
 Есть ли у Вас заболевания или их последствия, которые могут повлиять на Вашу деятельность? _____
 Вы инвалид войны? _____
 Вы пострадавший от несчастного случая? _____
 Признаны трудоспособным? _____
 Последнее заключение о трудоспособности: Вы беременны? _____
6. Военная служба. _____
 Вы отбывали срок службы? _____
 Ожидается повестка в армию? _____
 Предполагаемый срок службы? _____
 Судимости, незаконченные судебные процессы? _____
7. Школьное образование.
 Название школы, свидетельство об окончании (завершение) классов, год окончания _____
8. Профессиональное образование.
 Тип учебного заведения Место Специальность _____
 Выпускные заключительные экзамены Дата Специальность Общая оценка _____
 Занятия научной деятельностью Дата Специальность Общая оценка _____
- Тема дипломной работы: _____ Тема диссертации: _____ Академическое звание: _____
 Профилирующие предметы: _____ Второстепенные предметы: _____
9. Профессиональное повышение _____
 Тип (вид) учебного курса по квалификации _____
 Специальность _____
10. Бывшая профессиональная деятельность, включая самостоятельную (индивидуальную деятельность), деятельность лица, работающего без

вознаграждения, практиканта и т. д., время, в течение которого был безработным и время службы в армии.

Работодатель Место Последний суммарный доход в месяц

11. Специальные профессиональные знания и опыт. _____

12. Последний заработок за месяц (общий): _____

Бывшие ранее прочие доходы (вознаграждения, премии, 13-я зарплата и т. д.). Обременены ли Вы долгосрочными обязательствами, долги или описью имущества? _____

_____ Место _____ дата. _____ Подпись.

Рекомендуемые темы, затрагиваемые в ходе собеседования

Первое впечатление Представление (знакомство) и приветствие. Небольшая беседа о транспорте, погоде и пр. Твердое пожатие руки, контакт глазами. Подходящая внешность, деловая одежда. Легкость в общении, хорошие манеры, уравновешенность

Ваши данные Образование. Причина выбора учебного заведения. Легко ли давалась учеба, данные успеваемости, итоги тестов. Специальные области профессиональных интересов. Конкретные достижения. Проблемы. Послужной список, рабочий стаж. Уровень ответственности на прежних местах работы. Обязанности, которые нравились более и менее всего. Отношения с другими людьми. Отношение к общественной работе.

Личные интересы. Достаточный интеллектуальный уровень. Широта интересов. Соотношение между способностями и достижениями. Способность справляться с проблемами. Разумное использование ресурсов (времени, энергии, денег). Жизнеспособность, энергичность. Умение брать на себя ответственность. Способность ладить с другими людьми. Серьезность целей. Самомотивация. Социальное сознание. Цели карьеры. Вид желаемой работы. Краткосрочные цели. Цели на перспективу. Интерес к этой организации. Желание дальнейшего обучения. Отношение к перемене мест. Знание своих сильных и слабых сторон. Подготовка к началу работы. Особенности выбора.

Серьезность целей. Организация. Возможности выбранной организации. Текущие и будущие проекты. Основные отделы. Программы развития. Вопросы осведомленного человека. Интерес в ответах к организации, ненавязчивый интерес к зарплате, льготам и пр.

Заключительная часть Дальнейшие шаги, которые Вам следует предпринять (форма заявления, рекомендации). Дальнейшие шаги, которые организация предпримет в отношении Вас. Радужное прощание. Внимание кандидата к информации как знак длительного интереса.