

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**ОТБОР ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ РАЗРАБОТКИ МОДУЛЬНОЙ
СИСТЕМЫ ТРЕБОВАНИЙ**

Выпускная квалификационная работа
(магистерская диссертация)

обучающегося по направлению подготовки
38.04.03 Управление персоналом
заочной формы обучения, группы 09001679
Поздняковой Алены Александровны

Научный руководитель:
доцент, к. соц. н.
Целютина Т.В.

Рецензент:

к.э.н. доцент кафедры экономической
теории и экономики АПК
ФГБОУ ВО «Белгородский
государственный аграрный университет
им. В.Я. Горина»
Худобина Г.И.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ПРОБЛЕМАТИКИ ПРОЦЕССА ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ.....	8
1.1 Сущность и значение отбора персонала в системе кадрового менеджмента как фактора повышения конкурентоспособности организации.....	8
1.2 Особенности модульной системы требований при отборе персонала.....	14
1.3 Методология оценки эффективности системы отбора персонала в современных организациях.....	23
ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ ПРОЦЕССА ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ.....	29
2.1 Организация и методы исследования.....	29
2.2 Анализ системы управления и основных кадровых процессов АО «Тандер».....	35
2.3 Исследование процесса отбора персонала в АО «Тандер».....	42
ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОЦЕССА ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ.....	54
3.1 Рекомендации и мероприятия по совершенствованию процесса отбора персонала в АО «Тандер».....	54
3.2 Разработка программы совершенствования процесса отбора персонала на основе разработки модульной системы требований в АО «Тандер».....	63
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	72
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	75
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	82

ВВЕДЕНИЕ

Система отбора персонала – ключевой элемент жизнедеятельности предприятия, влияющий на успешность ее деятельности. Это тот фактор, который определяет будет ли компания получать прибыль и развиваться или нести убытки, что в среде главенства конкуренции недопустимо и, в конечном итоге, может вынудить компанию завершить свою деятельность. Лишь располагая ответственным и квалифицированным персоналом, компания может рассчитывать на высокий вклад каждого своего сотрудника в достижении целей организации, в обеспечении высокого качества предоставляемых услуг или производимой продукции. Основной подход при построении системы отбора персонала сводится к принятию решения в соответствии соискателя должности.

Актуальность работы обосновывается тем, что исследование отбора персонала как части системы управления персоналом в современной организации представляет большую значимость, которая сильно возросла в последнее время и продолжает непрерывно возрастать. Если раньше конкурентное превосходство одной организации перед другой рассматривалось, в первую очередь, с технической точки зрения, другими словами, как расположение новейшими технологиями и оборудованием, то сейчас это не технические возможности, а в первую очередь персонал компании, который обладает высоким уровнем профессионализма. Совершенствование отбора персонала имеет большое значение, так как от него во многом зависит дальнейшая деятельность организаций, ведь только при наличии необходимого персонала они смогут добиться поставленных целей.

Изучением вопросов отбора персонала занимались такие российские авторы как Кибанов А. Я., Дуракова И. Б., Магура М. И., также в своих монографиях отбор рассматривали Половинко В. С., Гутковская Е. А., Травин В. В., Шапиро С.А. и другие. Из зарубежных авторов можно назвать Г. Робертса, Д. Купера, И. Т. Робертсона, Г. Тинлайна.

Проблема исследования заключается в отсутствии специальных исследований, которые были бы посвящены отбору персонала как систематизированной схематической структуры, в которой наглядно и четко выделяются основные требования к кандидатам на те или иные должности в зависимости не только от сферы деятельности, но и в тесной взаимосвязи с целью организации и ее отделами. В имеющихся трудах можно найти упущения, которые связаны с отсутствием одного единого методологического подхода к наиболее эффективному использованию отбора персонала как оптимального алгоритма. Требуют дальнейшего изучения вопросы критериев, методов, принципов и механизмов отбора персонала. Характерен анализ отбора сотрудников в контексте классической кадровой политики. Существует актуальная потребность практики в разработке современного оптимального алгоритма отбора персонала и систематизация единых путей и подходов повышения ее эффективности.

Цель исследования состоит в совершенствовании системы отбора персонала путем разработки модульной системы требований для коммерческих предприятий розничной торговли.

Для достижения заданной цели были поставлены следующие *задачи*:

- изучить сущность и значение отбора персонала, модульной системы требований при отборе персонала;
- проанализировать процесс отбора персонала в АО «Тандер»;
- выявить проблемы в системе отбора персонала АО «Тандер»;
- разработать программу совершенствования процесса отбора персонала на основе разработки модульной системы требований в АО «Тандер».

Предмет исследования – организационно-экономические и управленческие отношения, определяющие систему отбора персонала в АО «Тандер».

Объект исследования – система отбора персонала АО «Тандер».

Методологическую основу исследования составляют периодические издания, учебные пособия, монографии, научные труды отечественных и

зарубежных авторов в области отбора, таких как: Гаврилова О. Десслер Г. Егоршин А.П. Зайцев Г.Г. Кафидов В.В. Кибанов А.Я. Кибанов А.Я. Магура М.И. Мякушкин Д.Е. Робертс Г. Симоненко С. Ступина М.В. и других авторов, исследующих данную проблематику.

Эмпирическая основа исследования заключается в различных по происхождению и тематической направленности данных. Материалами работы послужили опубликованные данные результатов исследований, проведенных по тематике изучения управления персоналом ведущих исследовательских центров, институтов и фондов.

Методы работы основаны на использовании таких общенаучных принципов, как объективность, систематизация, конкретность и всенаправленность, единство теории с практикой, аналитического, а также диалектического подходов. Для решения определенных задач были использованы ситуационные, системные и количественные подходы; общенаучные методы исследования, синтеза, формальной логики и наблюдения; методы социальных исследований, экспертного анализа. В работе в качестве дополнительных методов были использованы такие методы, как опрос, интервьюирование, наблюдение.

Гипотеза исследования состоит в том, что отбор кадров на современных предприятиях розничной торговли, являясь главной функцией кадрового менеджмента и, соответственно, практикой формирования кадров, реализуется разрозненно и низкотехнологично на современных предприятиях. Несмотря на имеющиеся результаты в переходе от классической модели «организационного отбора персонала» к такой научной модели, как «организационной эффективности», отсутствует введение элементов инновационности, новизны и гибкой адаптивности на практике. Эффективное внедрение тормозится организационным порядком, который ориентирован на систему выживания, который подвержен влиянию внешней организационной среды, и также низким престижем кадрового менеджмента как профессиональной экспертной практики и эффективной деятельности.

Научная новизна исследования заключается в следующем:

- разработан алгоритм отбора персонала с использованием оптимальных модулей требований к кандидатам в коммерческих организациях розничной торговли;
- выявлены особенности и дана оценка отбора персонала в коммерческой организации розничной торговли;
- разработана программа совершенствования процесса отбора персонала на основе разработки модульной системы требований в коммерческой организации розничной торговли;

Положения, выносимые на защиту:

- Современная организация должна самостоятельно выбирать методы отбора персонала на основе текущей ситуации, корпоративной культуры и других факторов. Все методы трудны в практическом применении, многие из них требуют специального изучения и подготовки. Только комплексное использование методов может дать необходимые результаты коммерческой организации с наименьшей утратой средств и времени, и только таким образом недостатки некоторых методов отбора будут компенсированы преимуществами других. Именно поэтому для совершенствования технологии отбора персонала уместно использовать многоступенчатые технологии, которые предусматривают последовательное использование различных и взаимодополняющих методов, при этом технология отбора персонала для закрытия вакансий разных уровней на предприятии будет существенным образом отличаться друг от друга, потому как список методов, образующих технологию системы отбора для какой-либо должности базируется, прежде всего, на их полезности и взаимозаменяемости.

- Для совершенствования системы отбора персонала в современных организациях необходимо использовать оптимальный и систематизированный алгоритм этой процедуры, которых выражается в системе обоснованных критериев, которые охватывают все предприятие, а также в принципах,

направляющих отбор персонала в нужном направлении, избегая формализованных норм.

– Внедрение модульной системы будет способствовать оптимизации эффективности отбора персонала. Процедура отбора персонала на основе внедрения модульной сортировочной процедуры позволит облегчить и значительно ускорить его. Модульная система объективизирует отбор персонала, так как пользователем данного процесса становится не только руководитель какого-либо подразделения, где появилась эта вакансия, а вся компания целиком, так как появляется четкая связь между требованиями к кандидату в данном подразделении и другими смежными подразделениями.

Теоретическая и практическая значимость диссертационного исследования ориентирована на углубление и расширение теоретико-методологических представлений об отборе персонала как систематизированному многофункциональному инструменту формирования кадрового состава организации. Результаты исследования, выводы и предложения, имеющиеся в работе, могут применяться руководителями организаций для повышения качества отбора персонала.

Структура работы: работа включает в себя введение, три главы, состоящие из восьми параграфов, заключение, список использованной литературы и приложения. Текст диссертации изложен на 81 страницах, сопровождается 9 таблицами, 11 рисунками. В списке использованной литературы 81 источник.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ПРОБЛЕМАТИКИ ПРОЦЕССА ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

1.1 Сущность и значение отбора персонала в системе кадрового менеджмента как фактора повышения конкурентоспособности организации

Отбор персонала является одной из главных функций управления любой организации, так как именно кадры обеспечивают рациональное и эффективное использование любых ресурсов, имеющихся у нее в распоряжении, и именно от людей зависят ее экономические показатели и степень конкурентоспособности. Отбор персонала осуществляется не только при найме работников, поэтому в общем случае его следует рассматривать как процесс отбора кого-либо по установленным критериям с использованием определенных методов оценки из общего числа работников, отвечающих этим критериям [34; с.134].

Многие авторы выделяют различные определения понятию «отбор персонала». Некоторые из них представлены в приложении 1. Обобщая множество определений, даваемых разными авторами, мы можем выделить следующее понятие «отбора персонала»:

Отбор персонала – комплекс методов и техник оценки профессиональных качеств соискателей, их личностной оценки, а также рационального выбора лиц, которые отвечают текущим требованиям компании и наиболее лучшим образом подходят для замещения вакансии.

Так как рабочая сила отбирается в организацию на основе требований как стратегических, так и тактических задач, на наш взгляд, необходимо, чтобы:

- при отборе персонала были отобраны только самые подходящие для организации претенденты;
- затраты, связанные с наймом рабочей силы, были как можно меньше по отношению к итогу отбора;
- сохранялась система кадров с одновременным приходом новых идей в организации;
- психологический климат организации не был нарушен;

- личные ожидания персонала компании были реализованы;
- были выполнены все требования трудового законодательства и обеспечен справедливый подход ко всем соискателям и претендентам на должность;
- основной упор был направлен на сильные, а не на слабые стороны кандидата и найм не идеальных претендентов, а на наиболее подходящих для данной вакансии. Другими словами, ориентация при совершении отбора кадров должна быть на наиболее профессиональные кадры, при этом не более высокой квалификации, чем это требует вакансия.

По мнению В.В. Кафидова, в ходе отбора пытаются оценить:

- выразительность поведения (мимика, жесты, манера разговора);
- рабочее поведение (организаторские способности, исполнительность и аккуратность, умение вести переговоры, способность к руководству);
- социальное поведение (коммуникабельность, адаптивность);
- уровень подготовки и наличие способностей к выполнению работы [20; с. 54].

На наш взгляд, принимая такое важное решение о проведении работ по отбору персонала, наиболее важно корректно производить выбор тех методов и инструментов, которые повышают уровень прогностичности данного процесса. Также необходимо учитывать и их воздействие на самих претендентов, поскольку кандидаты по процедуре отбора, в свою очередь, судят об организации. Неправильно подобранные методы отбора могут не только не помочь выбрать наиболее подходящего кандидата, но также и испортить мнение об организации в глазах самих кандидатов.

Нельзя оценивать методы отбора персонала как хорошие или нет, скорее, их следует оценивать как подходящие или не подходящие какой-либо должности. Для того, чтобы сформировать более эффективную и гибкую систему кадрового состава каждая HR-служба может отдать предпочтение средствам и методам, отвечающим конкретным целям предприятия. Зачастую процесс отбора персонала включает в себя сразу несколько методов, которые зависят от вакансии и определенной ситуации на рынке труда. Задача

специалиста по отбору персонала заключается именно в умении выбрать и применить именно такие методы, которые проверены как эффективные и надежные [78; с.2].

Существует множество классификаций методов, используемых организациями при отборе персонала, как классических традиционных, так и нетрадиционных методов. Обобщая самые распространенные из них, нами была составлена следующая классификация методов отбора персонала, представленная на рисунке 1.1.

		Заочный отбор		Очный отбор	
Методы отбора	Традиционные	Анализ анкетных данных	→	←	Собеседование
		Анализ резюме кандидатов	→	←	Групповое собеседование
		Телефонное интервью	→	←	Анкетирование
				←	Психологическое тестирование
				←	Профессиональное тестирование
				←	Проверка рекомендаций и послужного списка
	Нетрадиционные	Графология	→	←	Центры оценки
		Антропологический метод	→	←	Отбор по компетенциям
				←	Прохождение полиграфа
				←	Стрессовое или шоковое интервью
			←	Brainteaser-интервью	

Рис. 1.1 Схема классификации методов отбора персонала [составлено автором]

Традиционные методы отбора персонала позволяют получить наиболее полную информацию о соискателе и узнать все его основные черты характера. Еще до начала работы работодатель может понять, подойдет человек для работы в компании или нет. Рассмотрим несколько традиционных методов отбора персонала:

– анализ анкетных данных дает возможность установить такие данные, как соответствие образования соискателя минимальным профессиональным требованиям, соответствие его опыта характеру вакансии или наличие ограничений другого вида на выполнение должностных обязанностей, готовность выполнять дополнительные нагрузки. В то же время, этот метод довольно приблизителен при оценке потенциала кандидата, поскольку

направлен исключительно на факты из прошлого кандидата, а не на его текущее состояние и способность к профессиональному развитию. Поэтому опрос используется только в сочетании с другими методами отбора. Часто резюме используется вместо анкеты или в качестве дополнения к ней;

– анализ резюме кандидатов: информация о профессиональном опыте кандидата в сжатой форме, которую он желает сообщить организации. Его можно проводить онлайн, когда потенциальные кандидаты отправляют свои резюме на почту организации;

– телефонное интервью: популярный тип интервью, который проводится специалистом по кадрам после изучения резюме кандидата. Он дает возможность уточнить и дополнить информацию, представленную в резюме, а также понять, готов ли кандидат работать в компании;

– собеседование: наиболее распространенный из всех современных методов отбора персонала. За время короткого разговора работодатель может получить ответы на все интересующие его вопросы. Узнать о личных качествах человека, круге его интересов, стрессоустойчивости, профессионализме и т. д. Собеседование хорошо тем, что с его помощью можно получить еще и невербальную информацию о человеке – оценить его жесты, позы, интонацию;

– анкетирование: такой метод применяется для получения наиболее точных данных кандидата: его имя, фамилия, отчество, адрес, образование, квалификационные навыки и т.п.

– психологическое тестирование: метод основан на составлении психологического портрета кандидата, здесь оценивают его способности к должностному росту, умению выстраивать благоприятные отношения в коллективе, степень мотивации и характерный человеку стиль поведения;

– профессиональное тестирование: метод, который представляет собой основное испытание и зачастую главный фактор при найме. Популярный и эффективный способ отбора персонала, выявляющий сведения о квалификации и уровне знаний кандидата, который необходим для определенной должности;

– проверка рекомендаций и послужного списка: метод, когда при подаче заявления о приеме на работу на одной из ступеней отбора кандидата организации просят представить отзывы предыдущих начальников и другие аналогичные документы.

Что касается нетрадиционных методов, то с их помощью возможно оценить реальный уровень владения управленческими навыками, усвоения информации, тип мышления. Такие методы содержат в себе значительную гибкость процедур, что снижает вероятность подготовки кандидата заранее. Самыми распространёнными из нетрадиционных методов выделяют:

– групповое собеседование (оно же групповое интервью) – один из нестандартных методов отбора персонала, при проведении которого одновременно оцениваются несколько кандидатов на должность. Другими словами, собеседование, участие в котором принимают сразу несколько соискателей и один представитель организации-работодателя [76; с.1].

– отбор по компетенциям: метод, который используется для определения уровня соответствия персонала по ключевым компетенциям, необходимым для работы в данной организации и в данной должности. Для определения уровня компетенции, а также возможностей перспективы его развития, во время отбора и оценке опираются только на реальный опыт персонала;

– прохождение полиграфа: дорогостоящий метод отбора персонала, который не может позволить себе каждая организация. Проверка кандидатов на детекторе лжи.

– стрессовое или шоковое интервью: нередко применяется при приеме кандидатов на должности, требующие стрессоустойчивости. Задача рекрутера – создание стрессовых условий для соискателя и анализ его действий в нестандартной обстановке: от «потери» резюме до подпиливания ножки стула;

– brainteaser-интервью: данному методу могут подвергнуться соискатели, претендующие на должность, требующую креативности или аналитических навыков. Кандидату предлагают решить логическую задачку или задают вопрос на совершенно отвлеченную тему и проверяют оригинальность мышления;

– графология: человека оценивают по его почерку, зачастую используется при анализе документов, таких как автобиография или резюме, либо кандидата намеренно просят написать что-то. Затем подвергают анализу почерк соискателя, и на основании полученных выводов принимают на работу или нет;

– антропологический метод: способности к анализу, интеллектуальные и творческие способности кандидата на должность рекрутер оценивает на основании строения его черепа: величины надбровных дуг, положения губ и т. д. Метод спорный, однако, применяющийся уже без малого 150 лет [63; 133 с.].

На наш взгляд, выбор определенного метода отбора должен основываться на принципах, требованиях к критериям отбора и его предварительной обеспеченности. Принципы и требования к критериям отбора, а также его предварительная обеспеченность представлены на рисунке 1.2.



Рис. 1.2 Принципы, требования к критериям и предварительная обеспеченность отбора персонала [составлено автором]

Безусловно, что в принятии решения по отбору персонала, на каких бы принципах или требованиях он не основывался, задействуются все возможные

и адекватные методы оценки. Задачи специалиста кадровой службы профессионально владеть всеми необходимыми методиками, грамотно интерпретировать полученные результаты, а также научиться составлять комплексный портрет кандидата, обобщая информацию.

Таким образом, из всех перечисленных методов отбора кандидатов, как традиционных, так и нетрадиционных, нет ни одного такого, который гарантировал бы полную правильность выбора, а также идеально подходил любой организации или должности. Руководители зачастую прибегают к абсолютно любому из перечисленных методов отбора, как традиционных, так и нетрадиционных. Поэтому, на наш взгляд, менеджеры по персоналу должны выбирать из множества наиболее подходящий для них метод отбора, комбинировать их, опираясь на различные, подходящие, на их взгляд, критерии отбора, также могут совместить несколько или на их основе придумать что-нибудь свое. Именно поэтому изучение и совершенствование методов отбора кадров в настоящее время является одной из главных задач любой организации.

Создание в организации эффективной системы отбора новых работников требует, чтобы эта система позволяла гарантировано добиваться требуемых результатов, то есть с высокой степенью вероятности предсказывать профессиональную успешность кандидатов, и этим давая возможность отбирать наиболее перспективных работников.

1.2 Особенность модульной системы требований при отборе персонала

Процесс отбора персонала в организацию включает в себя комплекс методов, критериев, этапов, зависящих от должности в компании и ситуации на рынке труда. Именно поэтому основная задача специалиста по отбору персонала – использовать те методы, критерии и этапы отбора, которые будут необходимы в отношении к определенной вакансии и в отношении к определенному соискателю.

В условиях рыночной конкуренции качество персонала стало главнейшим фактором, определяющим выживание и экономическое положение российских

организаций. Там, где сетевая торговля находится в начальном состоянии, перед молодой компанией встает сложная проблема поиска профессиональных сотрудников. Зачастую розничные сети привлекают персонал из более или менее похожих отраслей, также иногда требуется прибегать к переобучению кадров, так как профессионалов необходимого профиля в области может просто не быть [79; с.2].

Существует множество классификаций, разработанных различными авторами, на основе которых мы выделяем следующие основные критерии и этапы отбора персонала, представленные на рисунке 1.3.



Рис. 1.3 Основные критерии и этапы отбора персонала [составлено автором]

Требования к кандидату должны быть четко сформулированы для каждой вакансии или их группе вакансий. Необходимо обозначить список тех качеств, которыми должен обладать кандидат, а также указать требуемый уровень

квалификации, профессиональный опыт (отсутствие или наличие), компетенции [58; с.45].

На наш взгляд, качество сотрудников организации должно определяться как минимум следующими тремя факторами:

– профессиональные качества, которые означают, что кандидат, удовлетворяющий требованиям организации по своим профессиональным качествам и умениям, обладает достаточными навыками, знаниями и опытом для решения задач, стоящих перед организацией, что он способен решать возникающие в процессе работы на его должности вопросы и задачи;

– личностные качества, которые характеризуют кандидата как человека, который может «вписаться» в организацию, в ее коллектив и в работу в целом, при этом, не потратив на адаптацию сравнительно много времени;

– мотивированность, которая означает насколько человек хочет работать на этой должности в этой организации, насколько он лоялен для выполнения той работы, которая ему предложена.

Процесс отбора персонала можно представить в виде следующих стандартных этапов: первичный отбор, собеседование, диагностика профессиональных и личностных качеств кандидата с использованием различных методов отбора, медицинский осмотр, анализ результатов и принятие решения.

Данная схема является стандартной и повсеместно используется многими организациями для отбора персонала. Однако определение самих критериев и методов оценки качественных характеристик, а также четкая систематизация этапов отбора для каждой из должностей зачастую может стать проблемой. На данном этапе, на наш взгляд, необходимо составить оптимальный алгоритм отбора персонала для современной организации. Рассмотрим данный алгоритм, изображенный на рисунке 1.4.

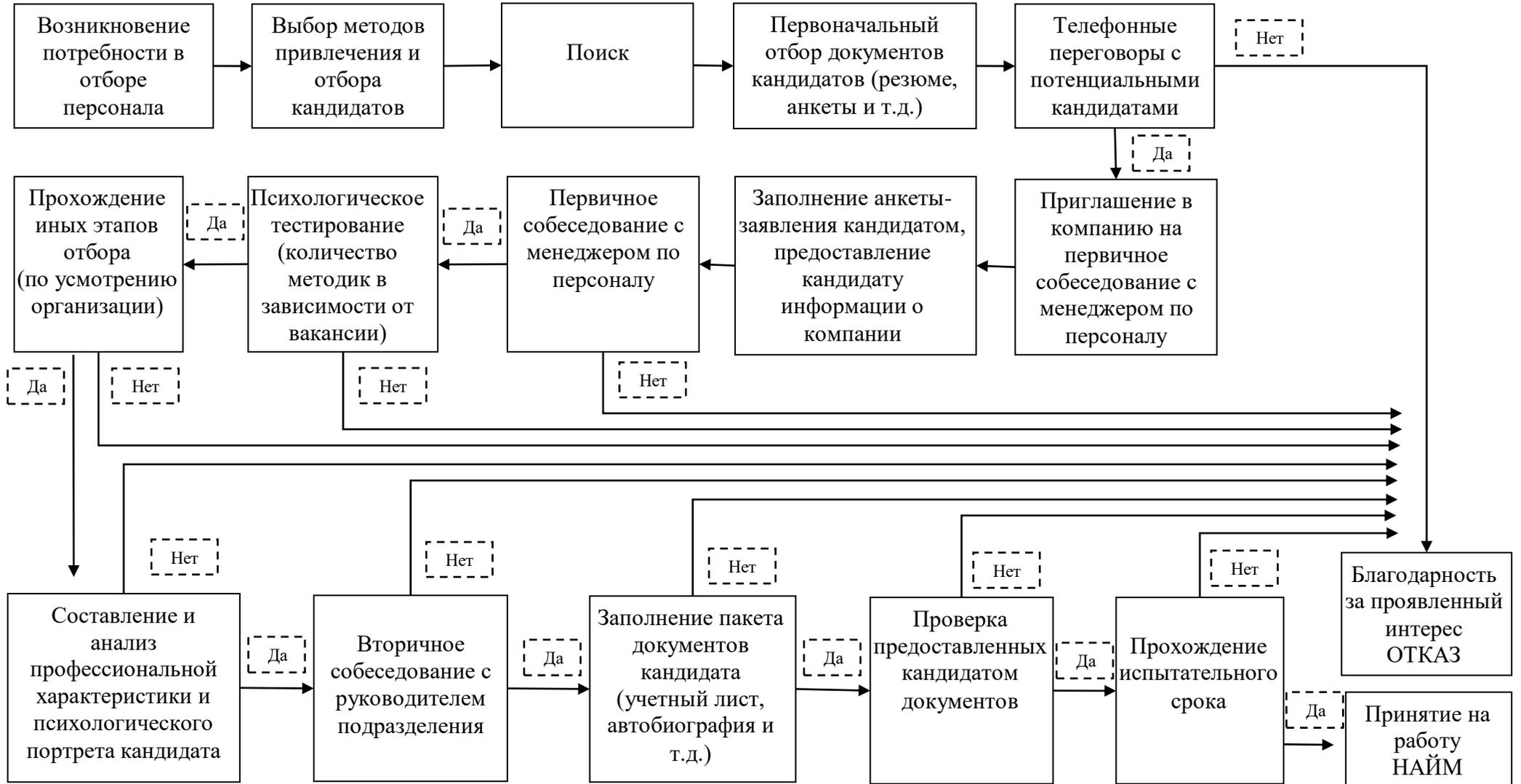


Рис. 1.4 Оптимальный алгоритм отбора персонала [составлено автором]

При грамотном построении алгоритма отбора персонала и должном профессионализме внутренних менеджеров по персоналу организация может закрывать вакансии достаточно качественно, обеспечивая себя профессиональными кадрами, при этом не обращаясь за помощью к рекрутинговым агентствам или сторонним специалистам по отбору. Рекрутинговое агентство – это организация, которая занимается поиском сотрудников для работодателей по предварительно оговоренным вакансиям и условиям трудоустройства. Данные агентства берут достаточно высокую плату за свои услуги, следовательно, если организация справляется с данными задачами самостоятельно, она может хорошо экономить.

Конечно, использование данного алгоритма отбора персонала позволяет в целом оценить и выбрать кандидата, наиболее подходящего организации, однако в рамках своей деятельности каждое предприятие не сможет обойтись без дополнительных критериев оценки кандидатов, которые бы увязывались со спецификой деятельности его подразделений и организации в целом.

Перечень требований к кандидату (который иногда называется перечнем требований при приеме на работу, требованиями к персоналу или спецификацией работы) определяет, какое образование, дополнительное обучение, квалификация, профессиональный опыт и компетентность или компетенции требуются от работника, занимающего определенную должность. Таких требований может быть достаточно большое количество и их систематизация затрудняется.

При составлении списка требований к кандидату на ту или иную должность нежелательно упускать какой-либо из этих требований, особенно, когда сроки, выделенные на закрытие вакансии, поджимают.

В решении такой проблемы может помочь создание модульной системы требований, которая будет внедрена на этап, где список требований к кандидату обязательно должен быть составлен – на этап первичного собеседования с менеджером по персоналу. Данная модульная система также может быть использована и на других этапах отбора, так как определяет и

систематизирует те профессиональные качества и навыки, которыми должен обладать кандидат.

Нами было выделено следующее понятие модульной системы требований.

«Модульная система требований» – наглядная, в виде модулей, систематизация требований к кандидатам для их работы на различных должностях, требующих различных профессиональных качеств: личностных, профессиональных и т.п. Список данных требований может также влиять на этапы отбора, которым подвергаются кандидаты.

Отметим, что при определении совокупности требований к профессионально-личностным качествам кандидата, на наш взгляд, необходимо использовать следующую схему: «Цель организации» – «функции подразделений» – «совокупность качественных характеристик кандидата» (рис. 1.5).

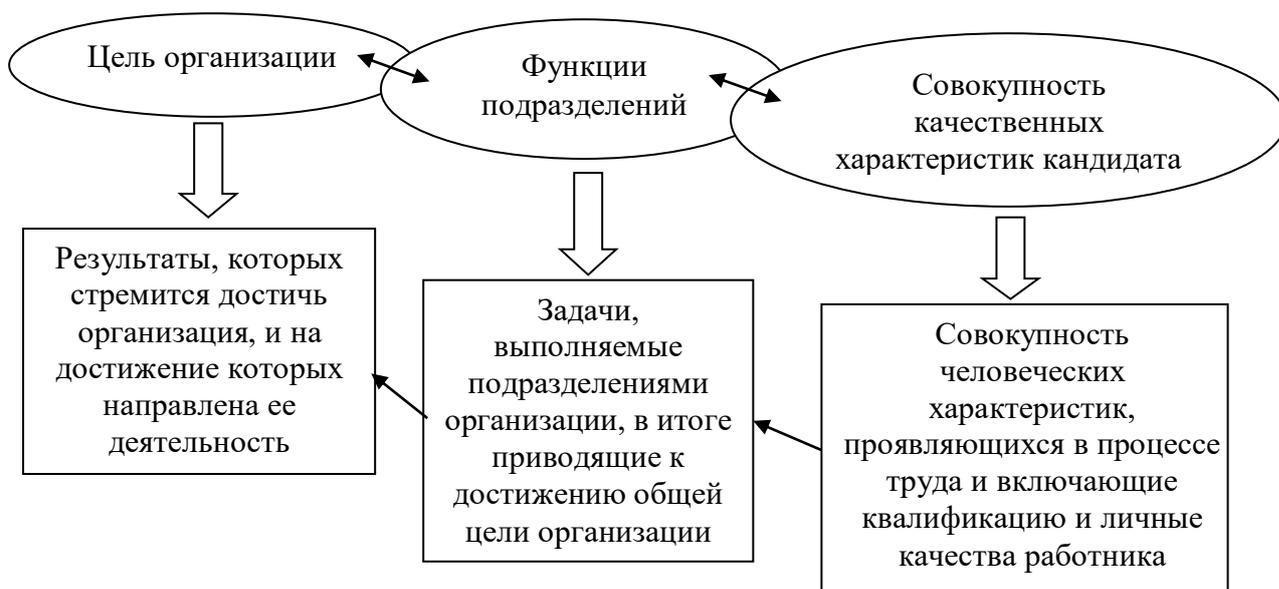


Рис. 1.5 Схема реализации взаимосвязи цели организации и качественных характеристик кандидата [составлено автором]

Как видно из рисунка 1.5, совокупность качественных характеристик кандидата напрямую зависит от цели организации и, соответственно, состоит во взаимосвязи с функциями подразделений организации. Именно поэтому необходимо в первую очередь определять цель организации и выделять задачи

каждого ее подразделения, так как они влияют на те профессиональные качества, которыми должен обладать кандидат. Многие организации, определяя список требований к кандидату, зачастую смотрят лишь на конечный элемент данной взаимосвязи – должность, на которую претендует кандидат. Однако забывают, что, помимо тех качеств, которыми должен обладать человек, работающий на данной должности, в списке требований к кандидату должны присутствовать и те качества, которые вытекают из цели организации и функций подразделения, в котором будет работать будущий сотрудник.

Отметим, что совокупность качеств персонала – это комплекс характеристик человека, проявляющихся в процессе работы и включающий профессионализм и личные качества человека, его состояние здоровья, интеллектуальные способности, умение адаптироваться, устойчивость, мобильность, мотивированность, нравственность и т.д. От уровня качества, материального и культурного благосостояния кадров организации, высоких профессионально-квалификационных и ценностно-жизненных ее характеристик в значительной степени зависят продуктивность использования материальных, технических и людских ресурсов.

Совокупность качеств персонала можно объединить в несколько групп требований к кандидату. Количество групп определяется спецификой деятельности организации и количеством ее подразделений. Несколько подразделений организации могут требовать одинаковые качества от кандидата, поэтому количество групп требований будет всегда меньше, чем подразделений.

На основе составленных групп требований можно приступать к разработке модульной системы. Структура общей модульной системы требований представлена на рисунке 1.6.



Рис. 1.6. Общая схема модульной системы требований [составлено автором]

Как видно из рисунка 1.5, модульная система предполагает, что список требований к кандидату состоит не только из основных требований к вакансии, но учитывает требования к кандидатам, вытекающие из цели организации и функций подразделения и смежных с ним подразделений (при наличии), в котором намерен работать кандидат.

Результативность модульной системы обусловлена рядом следующих причин:

– Минимальный объем требований к вакансии и кандидатам точно определен и сформулирован. Совокупность требований разработана таким образом, чтобы они создавали представление об общей пригодности, профессиональной подготовленности кандидата, а также о базовых знаниях, умениях и навыках, которыми должен обладать кандидат для работы на той или иной должности в организации.

– Предусматривается возможность дополнения модульной системы новой совокупностью специальных требований. Дополнительные требования в виде отдельных модулей могут быть присоединены к разработанной системе. Разработанная система модулей обладает гибкостью, в случае дополнений или перераспределений функциональных обязанностей персонала соответствующего отдела можно обновить конкретные модули требований.

– Многофункциональность: модульную систему можно применять также: при проведении аттестации персонала – в данном случае совокупность требований будет выступать в качестве определенного стандарта (эталона), при этом степень соответствия будет определяться посредством определенных методик оценки качественных характеристик персонала; при подборе персонала – при поиске необходимой вакансии для кандидата, обладающего определенным набором качеств.

Таким образом, модульная система предполагает систематизацию требований к кандидату для работы в определенной сфере деятельности на основе отдельных модулей, содержащих требования, определяющих общую, управленческую и профессиональную пригодность кандидата. Отбор и сочетание различных модулей создает возможность реализации

дифференцированного подхода к отбору кандидата на определенную должность. Модульная система требований обладает многофункциональностью и гибкостью, что обуславливает удобство работы с ней.

1.3 Методология оценки эффективности системы отбора персонала в современных организациях

Оценка деятельности кадровой службы организации базируется на определении того, насколько кадровая служба способствует достижению целей организации и выполнению соответствующих задач [29; с.579].

На наш взгляд, очень важно вести статистику следующих важных показателей:

- количество увольнений в течение испытательного срока,
- причины увольнений;
- статистика: на каком этапе работы с персоналом компания теряет сотрудников. На этапе отбора, адаптации, удержания или развития, а также почему. Зависит ли это с неэффективным отбором, плохой системой адаптации или же с неэффективной системой удержания нового персонала.

Для оценки результативности отбора персонала можно использовать несколько показателей. Изучая каждый из них, можно рассмотреть смежные факторы, которые, в свою очередь, помогут в оценке качества работы системы отбора персонала в целом.

Главным критерием оценки эффективности развития любой организации являются затраты на него и, соответственно, их рост. Деятельность и изменения в организации должны помогать достижению заданных задач, поэтому измерение и оценка эффективности являются обязательными условиями успешного функционирования системы управления кадрами в целом. Процесс отбора персонала также нуждается в определении узких мест, что может позволить:

- уменьшить время простоя открытых вакансий;
- повысить качество отбираемых кандидатов;

- уменьшить текучесть кадров;
- сократить время и затраты на адаптацию в организации;
- уменьшить трату времени руководителей на проведение собеседований с неподходящими соискателями;
- оптимизировать денежные затраты на поиск и использование услуг кадровых агентств и рекламу;

Оценивать эффективность системы отбора персонала можно в пяти направлениях, схематично представленных на рисунке 1.7.



Рис. 1.7. Ключевые показатели эффективности системы отбора персонала [составлено автором]

Количество закрытых вакансий – это показатель выполнения поставленных организацией планов отбора персонала, но без учета экономических составляющих. По своему характеру этот показатель достаточно субъективен. Значит, эффективность отбора персонала будет в прямой зависимости от степени завышения либо занижения планов набора работников и требований к соискателям, что делает оценку эффективности условной [52; с. 61].

Выполнение планов отбора персонала – запланированное количество закрытых вакансий в запланированные сроки. Этот показатель является целевым и в реальности дает ответ на целый ряд вопросов.

Идеальная ситуация, когда в компании есть стратегическое планирование, и у кадровой службы есть четкий план, каких и сколько сотрудников необходимо привлечь в определенный период времени. При таких обстоятельствах достаточно просто сравнить планы и результат по

факту, дать объективную оценку выполнения планов. Если же компания не практикует планирование, можно использовать показатель времени, потраченного на отбор одного кандидата. В ситуациях, когда планы выполняются не вовремя или на поиск одного кандидата уходит очень много времени, придется прибегнуть к более субъективным оценкам, затрагивая смежные факторы:

– Насколько реалистичны цели, поставленные перед рекрутером, и сроки, в которые необходимо закрыть вакансию. Чем выше позиция, на которую мы подбираем кандидата, тем больше времени следует на нее выделять.

– Существует ли у рекрутера четкое понимание, кого, собственно, он ищет. Рекрутер должен четко представлять себе кандидата, которого он ищет, а это просто нереально без использования таких инструментов, как профиль должности, подробная анкета-заявка на отбор и интервью с линейным руководителем.

– Реалистичны ли требования к кандидатам.

– Бюджет. Очевидно, рекрутер лучше всех знает и чувствует «кадровый голод», который переживает наша страна. В этом году впервые компании начали тратить огромные бюджеты на рекламу по телевидению с целью преподнести себя как хорошего работодателя.

Стоимость закрытия вакансии – показатель соотношения роста затрат по поиску и отбору к росту прибыли. Второй показатель учитывает оба значения эффективности. Однако его существенным недостатком является наличие целого ряда иных факторов, непосредственно воздействующих на конечную прибыль компании. Это и уровень организации таких процессов управления персоналом, как адаптация, мотивация, обучение, включая факторы микро- и макроэкономические.

Коэффициент текучести кадров среди новых сотрудников – отношение числа уволенных работников предприятия, выбывших в течение одного года после приема на работу (по собственному желанию, за прогулы, за нарушение техники безопасности, самовольный уход и т.п. причинам, не вызванным

производственной или общегосударственной потребностью) к среднесписочной численности принятых за тот же период. Излишняя же текучесть такого персонала свидетельствует о некачественной системе отбора и вызывает значительные экономические потери, создает организационные, кадровые, технологические, психологические трудности [52; с.54].

Используя показатель текучести кадров для оценки эффективности отбора, очень важно осознавать, что количественный фактор не единственный, который нужно учитывать. Также важны качественные характеристики сотрудников, покидающих компанию. Если из компании уходит «слабенький» сотрудник, эксперты называют это функциональной текучестью, что, на самом деле, может оказаться положительным событием для компании. Ведь затраты на содержание непродуктивного работника иногда выше, чем стоимость отбора и обучения нового, более эффективного сотрудника.

Также, на наш взгляд, отдельное внимание необходимо уделить показателю текучести кадров среди сотрудников, проработавших в компании небольшой срок: 1 месяц, полгода или год.

Необходимо рассматривать эти показатели отдельно от общей текучести. На наш взгляд, работая с этими данными, можно очень быстро диагностировать существующую проблему в отборе. И, как нам кажется, именно эти показатели лучше всего свидетельствуют об эффективности работы системы отбора персонала в целом. Следует рассматривать и учитывать увольнение по инициативе организации и по инициативе сотрудника.

Очень важную информацию можно получить, изучив такие показатели не только по компании в целом, но и по отделам. Почти нереально, чтобы общий показатель совпал с показателем отдельных подразделений. Как известно, всегда находится отдел, где вопрос текучести стоит более остро. Изучив проблему и решив ее, можно, скорее всего, помочь улучшить не только показатель эффективности отбора, но и эффективность нескольких других бизнес-процессов в организации.

Удовлетворенность сотрудников процессом поиска и отбора персонала – дополнительная информация о качестве используемой в организации системы отбора кадров, которую можно получить от самих кандидатов, от работников организации и от увольняющихся. С этой целью могут быть использованы интервью, опросы. Оценка эффективности работы вновь принятых работников показывает насколько сами сотрудники организации удовлетворены системой отбора кадров. Помогает выявить упущения в системе отбора персонала, оценить психологический климат в коллективе и лояльность сотрудников.

Время работы над вакансией – показатель, позволяющий как оценить время, затрачиваемое на отбор, так и планировать загруженность сотрудников;

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 работников. С этой целью могут использоваться интервью, опросы, оценка эффективности работы [21; с.50]. После окончания отбора могут оцениваться:

- соответствие плана мероприятий по отбору и фактического комплекса мероприятий в привязке к срокам выполнения;
- степень отклонения фактических затрат на отбор персонала от плановых показателей;
- общий уровень расходов на привлечение потенциального кандидата;
- уровень расходов на заполнение вакансии и т.д.

Какие бы показатели эффективности не использовала организация, они должны быть измеримыми и сравнимыми. Для этого каждый показатель должен иметь название, определение, установленный метод для измерения и сравнения и собственно целевой показатель. Они являются инструментом для организации и оценки работы сотрудников и помогают сфокусировать их внимание на достижении организационных целей, стоящих перед компанией.

Важно, чтобы сотрудник обладал возможностью влиять на ситуацию установления целевых значений. Необходим постоянный диалог между сотрудником и его руководителем – в этом случае сотрудник, ответственный

за выполнение отбора персонала, будет вовлечен в процесс принятия решений в отношении целевых значений, а не только проинформирован о них.

Таким образом, при построении наиболее подходящей системы отбора персонала следует иметь четкое представление о квалификации и личных параметрах, которыми должен обладать желаемый сотрудник. Кроме того, следует обратить внимание на реализацию программ по адаптации нового работника, поскольку вступление в должность является неотъемлемой частью процесса отбора и найма. Необходимо учитывать личностные психологические особенности каждого кандидата, чтобы повысить эффективность работы компании за счет укрепления ее сплоченности, создания команды. Существуют различные способы и методы отбора персонала, но выбор конкретного, наиболее подходящего организации, основывается на ее сфере деятельности и целях. На сегодняшний день не существует единого подходящего всем метода отбора, каждая компания должна владеть своим набором методик и принципов привлечения кадров и использовать их в зависимости от конкретной стоящей перед ней задачи.

В данной главе были рассмотрены сущность отбора персонала и его значение в управленческой деятельности и повышении конкурентоспособности организации, было уточнено понятие «отбор персонала», предложена классификация методов отбора, были систематизированы принципы, требования к критериям и предварительная обеспеченность отбора персонала. Было рассмотрено понятие модульной системы требований при отборе персонала, освещено ее значение в управленческой деятельности и эффективность ее применения при отборе персонала. Рассмотрена методология оценки эффективности системы отбора персонала в современных организациях.

ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ ПРОЦЕССА ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

2.1. Организация и методы исследования

Эмпирическое исследование процесса отбора персонала в коммерческой организации розничной торговли АО «Тандер» осуществлялось в границах объекта и предмета комплексной диагностики по трем основным направлениям:

- исследование процесса отбора персонала в АО «Тандер»;
- оценка показателей эффективности процесса отбора персонала;
- разработка программы совершенствования процесса отбора персонала на основе разработки модульной системы требований.

Объектом исследования выступило коммерческое предприятие розничной торговли – АО «Тандер»: г. Белгород, Костюкова 36 в.

Предметом исследования выступает анализ и совершенствование системы отбора персонала на основе разработки модульной системы требований в коммерческой организации розничной торговли на примере АО «Тандер».

Изучение процесса отбора персонала осуществлялось комплексно и поэтапно с учетом специфики деятельности коммерческой организации.

Направлением исследования является изучение системы отбора персонала на примере АО «Тандер», анализ ее эффективности и возможности совершенствования на основе разработки модульной системы требований.

Информационной базой работы явились фактические материалы, опубликованные в научной литературе и периодической печати, научные диссертации, а также материалы, собранные непосредственно в организации.

Первый этап исследования (сентябрь – октябрь 2016 г.).

Краткая характеристика организации и анализ основных кадровых процессов, которые, на наш взгляд, влияют на развитие системы отбора персонала в АО «Тандер». Основной метод исследования – анализ документов, анкетирование сотрудников организации.

В рамках исследования были проанализированы: данные о движении кадров АО «Тандер» за 2015 – 2017 гг., результаты анкетирования сотрудников АО «Тандер», первая часть анкеты.

Цель этапа – анализ существующих в организации кадровых процессов, влияющих на систему управления и процесс отбора.

Второй этап исследования (февраль 2017 г.).

Анализ актуального состояния методов и процесса отбора персонала в АО «Тандер», анализ эффективности системы отбора персонала и влияния ее элементов на управленческие процессы АО «Тандер»;

В рамках исследования на данном этапе были проанализированы: анкета на замещение вакантной должности АО «Тандер», результаты анкетирования сотрудников АО «Тандер», вторая часть анкеты.

Цель этапа – получение данных для проведения анализа актуального состояния методов и процесса отбора персонала в АО «Тандер» и выявления степени удовлетворённости всех категорий персонала характеристиками, которые в разной степени сопряжены с проблематикой отбора персонала в организации.

Третий этап исследования (март-апрель 2017).

Описание выявленных проблем в системе отбора персонала АО «Тандер», негативно влияющих на предмет исследования. Разработка программы совершенствования процесса отбора персонала на основе разработки модульной системы требований в АО «Тандер» и социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий.

Цель этапа – выявление проблем в действующей системе отбора персонала в АО «Тандер» и поиск путей их решения.

Основные методы, используемые в ходе исследования, являются сравнительный анализ теоретических и практических подходов к отбору персонала, анкетирование, интервью, анализ документов.

Четвертый этап исследования (сентябрь-октябрь 2017 г.)

Совершенствование системы отбора персонала на коммерческом предприятии розничной торговли на примере АО «Тандер» на основе разработки модульной системы требований.

Цель этапа – совершенствование системы отбора персонала на основе разработки модульной системы требований для АО «Тандер».

Основные методы, используемые в ходе исследования, являются сравнительный анализ теоретических и практических подходов к отбору персонала, анализ документов, анкетирование, интервьюирование руководителей, анализ документов.

Теоретико-методологическую базу настоящего исследования составляют труды и периодические издания, учебные пособия, монографии, научные труды отечественных и зарубежных авторов в области отбора, таких как: Гаврилова О. Десслер Г. Егоршин А.П. Зайцев Г.Г. Кафидов В.В. Кибанов А.Я. Магура М.И. Мякушкин Д.Е. Робертс Г. Симоненко С. Ступина М.В. Травин В.В. Дятлов В.А. Удальцова М.В. Аверченко Л.К. Шапиро С.А. Шекшня С.В. и других.

Основные методы, используемые в ходе исследования, являются сравнительный анализ теоретических и практических подходов к отбору персонала, анкетирование, интервью, анализ документов.

В рамках настоящего исследования был проведен анализ основных кадровых процессов АО «Тандер», офис которого расположен по адресу: г. Белгород, Костюкова 36-в.

Для наиболее полного анализа нами были выбраны несколько филиалов АО «Тандер» – магазины розничной торговой сети «Магнит».

Таким образом, максимальный объем выборки респондентов «Магнит» по адресу: г. Белгород, Проспект Славы 150 составил 21 человек, гипермаркета «Магнит» по адресу: г. Белгород, ул. Некрасова, дом 31 – 29 человек, «Магнит» по адресу: ул. Николая Чумичова, дом 68 – 24 человек, «Магнит» по адресу ул. Вокзальная, дом 2 – 22 человека, «Магнит» по адресу: пр-кт Б.Хмельницкого, дом 88 – 26 человек, «Магнит» по адресу: ул. Сумская, дом 76, корпус «б» – 21 человек.

Итого 143 респондента, заполнившие представленные анкеты и предоставившие 100% обратную связь.

С помощью первой части экспертной анкеты «опроса сотрудников АО «Тандер» для исследования системы отбора персонала», представленной в приложении 2, было проведено анкетирование с целью проведения анализа распределения работников выбранных филиалов АО «Тандер» по возрасту, представленное в таблице 2.1, по полу, представленное в таблице 2.2, по трудовому стажу, представленное в таблица 2.3 и по образованию, представленное в таблице 2.4. Исследование было проведено за последний исследуемый период – 2017 год.

Таблица 2.1

Распределение персонала в АО «Тандер» по возрасту в 2017 г.

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие		Общее число сотрудников	% от общего числа сотрудников
	Кол-во	% по группе руковод.	Кол-во	% по группе спец.	Кол-во	% по группе рабоч.		
До 20	0	0	0	0	13	9	13	9,1
20-30	2	9	12	30,8	23	28,4	37	25,9
30-40	14	60,8	19	48,7	37	45,7	70	49
40-50	5	21,7	8	20,5	8	9,8	21	14,6
50 -60	2	7	0	0	0	0	2	1,4
Свыше 60	0	0	0	0	0	0	0	0
Итого	23	100	39	100	81	100	143	100

Данные таблицы 2.1 показывают, что в исследуемых филиалах АО «Тандер» среди всех категорий работников (руководителей, специалистов и рабочих) преобладают работники возрастом от 30 до 40 лет. Среди руководителей данный показатель преобладания равен 60,8% от общего количества работников данной должности, среди специалистов – 48,7%, среди рабочих – 45,7%.

Таблица 2.2

Распределение персонала АО «Тандер» по полу в 2017 г.

Категории работников	Мужчины		Женщины		Общее число мужчин и женщин организации
	Кол-во	Удельный вес от общего числа мужчин и женщин по категории работников, %	Кол-во	Удельный вес от общего числа мужчин и женщин по категории работников, %	
Руководители	10	43,5	13	56,5	23
Специалисты	26	66,7	13	33,3	39
Рабочие	37	25,9	44	30,8	81
Общее количество по категории:	73	51	70	49	143

Как видно из данных, представленных в таблице 2.2, руководителями в числе работников исследуемых филиалов коммерческой организации розничной торговли АО «Тандер», преобладают женщины, и составляют 56,5% от общего числа руководителей (23 человека), тогда как количество мужчин составляет 43,5% от общего количества руководителей (23 человека). Специалисты распределены следующим образом: преобладают мужчины, их процент от общего числа специалистов равен 66,7% по сравнению с женщинами – 33,3%. Число рабочих в АО «Тандер» составляет 81 человек и распределены они следующим образом: женщины – 30,8%, мужчины – 25,9% от всех руководителей (81 человека). Всего из общего количества всех работников исследуемой коммерческой организации преобладают мужчины – 51%, тогда как процент женщин в исследуемых филиалах организации составляет 49% от общего количества работников организации.

Таблица 2.3

Распределение работников АО «Тандер» по трудовому стажу в 2017 г.

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	0	0	2	5,1	54	66,6
От 5 до 10	2	8,7	16	41	20	24,7
От 10 до 15	14	60,9	19	48,7	7	8,6
От 15 до 20	6	26,1	2	5,1	0	0
Свыше 20	1	4,3	0	0	0	0
Итого	23	100	39	100	81	100

Согласно данным таблицы 2.3, можно сделать вывод о том, что должности руководителей занимают работники в основном со стажем от 10-ти до 15-ти лет и составляют 60,9% от общего количества руководителей (23 человека). Среди специалистов также преобладают работники со стажем от 10-ти до 15-ти лет и составляют 48,7% от общего числа специалистов (39 человек). Среди рабочих в основном преобладают работники со стажем до 5-ти лет и составляют 66,6% от общего числа работников (81 человек).

Таблица 2.4

Распределение работников АО «Тандер» по образованию в 2017 г.

Группы работников по образованию:	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Среднее	0	0	0	0	20	24,7
Среднее специальное	0	0	0	0	26	32,1
Незаконченное высшее	0	0	9	23,1	29	35,8
Высшее	23	100	30	76,9	6	7,4
Итого	23	100	39	100	81	24,7

На основе данных табл. 2.4 можно сделать вывод о том, что все руководители в АО «Тандер» имеют высшее образование. Среди специалистов высшее образование имеют 76,9 % работников, при этом 23,1 % имеют незаконченное высшее образование. Группы рабочих по образованию распределены неравномерно. Преобладает процент рабочих с незаконченным высшим образованием – 35,8% из всех рабочих (81 человек).

2.2. Краткая характеристика организации и анализ основных кадровых процессов АО «Тандер»

Компания «Тандер», учрежденная в 1995 году, за пару десятилетий превратилась в один из ведущих продуктовых ритейлов России. «Магнит» является лидером по количеству магазинов и территории их размещения.

По состоянию на 30 сентября 2018 г. сеть насчитывала 17 442 торговых точек, из них 12 813 – в формате «магазин у дома», 457 супермаркетов «Магнит семейный» и 4 172 магазина дрогери. Магазины компании расположены в 2 866 населенных пунктах России [81].

Компания заслужила право называться «Привлекательным работодателем» на протяжении уже нескольких лет. Такое звание ей присуждалось по результатам ежегодных исследований портала Superjob.ru.

На розничном рынке РФ сложились предпосылки для перехода на новый уровень развития:

– Повысились требования потребителей: они хотят большего удобства, экономии времени и бюджета.

– В ритейле так и не сформировался действительно лидирующий игрок. Новые малые игроки выигрывают дифференциацией, а крупные больше не могут конкурировать только ценой.

– В будущем на потребительском рынке РФ выиграет тот, кто завоеует сердца покупателей.

В таких условиях АО «Тандер» «Магнит» ставит цель – стать главной потребительской площадкой и самым известным потребительским брендом

РФ, поставив покупателя в центр стратегии и покрывая до 70% кошелька. Стратегия организации базируется на пяти ключевых направлениях:

– Задать новый стандарт доступного потребления: значительно поднять качество и улучшить ассортимент, особенно в хлебе, молоке, фруктах, овощах, мясе, кулинарии, сохранив доступные цены за счет современной системы управления категориями и создания уникальной линейки СТМ; адаптировать ассортимент под потребности людей в конкретной локации.

– Задать новый стандарт позитивного покупательского опыта: удобные, чистые, светлые магазины со стабильным наличием на полке товаров, которые легко найти, правильные ценники, дружелюбный персонал, качественное и быстрое обслуживание. Все улучшения обеспечиваются благодаря повышению собственной эффективности компании, а не повышением цен.

– Закрыть самые важные потребности покупателей семьёй магазинов «Магнит»: обеспечить присутствие в 70% кошелька, за счет расширения предложений в категориях: продукты питания, косметика, аптеки, детские товары, различных партнёрств, например, в финансовой сфере. Все услуги будут объединены в одноканальную экосистему под одним зонтичным брендом с общей уникальной программой лояльности.

– Стать безусловным лидером по присутствию во всех регионах РФ: использовать силу бренда и мощную логистическую сеть. Впервые создать серьёзные позиции в лидирующих по рентабельности территориях, Москве и Санкт-Петербурге, за счет значительно улучшенного предложения потребителю. Укрепить позиции в удобных для покупателей малых форматах, а также активно развивать супермаркеты.

– Внедрить клиентоориентированную операционную модель: обеспечить скорость и гибкость принятия решений за счет перехода полномочий и ресурсов в регионы, инвестировать в современные технологии, такие как: большие данные и аналитика, цифровой маркетинг, создать уникальную аналитическую базу данных о потребителях [84].

Данная стратегия, используемая АО «Тандер», позволит:

- Поднять плотность продаж с 1 кв. м. по всей сети с повышением до 35% во многих регионах.

- Увеличить долю рынка до 15% к 2023 г., сохранив рентабельность по EBITDA.

- Поднять ROIC и обеспечить рентабельность инвестиций за счет критического анализа и экспертного управления проектами, включая новые открытия.

АО «Тандер» делает ставку на ответственных и целеустремленных людей, желающих развиваться вместе с компанией. Благодаря обширной географии и масштабу своей деятельности, компания может предложить интересную работу людям разных возрастов и профессий, обладающих различными навыками и профессиональными знаниями.

АО «Тандер» – отличная стартовая площадка для молодых специалистов. Сотрудничество с компанией – это возможность получить ценный опыт, стать настоящим профессионалом и достигнуть карьерных высот. Благодаря гибким рабочим графикам и неполной занятости, студенты смогут успешно совместить работу в организации и обучение.

Высокий уровень развития современных технологий ведет к вытеснению из процесса производства низкоквалифицированных работников и носителей устаревших профессий, вызывает необходимость найма адаптированного к требованиям современных технологий персонала, достаточно гибко реагирует на профессиональные изменения. С одной стороны, существенно меняются требования к работнику, профессионально-квалификационная и отраслевая структура занятых. С другой – возрастает роль и значение работников в обеспечении эффективности производства. В зависимости от глубины и динамики конъюнктурных изменений, происходящих на рынке труда в профессионально-квалификационном составе трудового потенциала, в АО «Тандер» можно выделить шесть основных классификационных групп работников, которым отдается предпочтение при отборе:

– высококвалифицированные профессионалы в прогрессивных отраслях экономики, характер труда которых отличается высоким качеством полученного образования и соответствием уровня их знаний, потребностям современных технологий, со стабильными гарантиями занятости и высоким уровнем оплаты их труда;

– представители массовых профессий межотраслевого применения, занятые в традиционных отраслях экономики, спрос на которые остается относительно стабильным за существования необходимости обеспечения непрерывности производственного процесса в этих отраслях и труд которых в основном оплачивается в соответствии с уровнем их квалификации;

– квалифицированные рабочие, занятые в отраслях экономики, спрос на труд которых определяется высоким динамизмом развития этих отраслей и доходы которых зависят от диапазона колебаний экономической конъюнктуры;

– представители традиционных профессий (со средним уровнем образования), содержание работы которых связан непосредственно с выполнением функций по обслуживанию технологических процессов, спрос на труд этой категории занятых варьируется в зависимости от изменений потребностей экономики, и уровень оплаты их труда стабильно невысокий;

– представители ряда традиционных профессий (с высоким и средним уровнем образования), потребность в которых сокращается по мере осуществления процесса структурной перестройки экономики и уровень доходов которых, соответственно, имеет тенденцию к снижению;

– представители низкоквалифицированных, непрестижных профессий, работающих в традиционных отраслях экономики, спрос на труд которых стабильно снижается.

Так, в рыночных условиях происходит трансформация модели работника, причем самые динамичные изменения касаются профессиональной составляющей этой модели (уровня знаний, мастерства, получения навыков и накопленного опыта в конкретной сфере человеческой деятельности). То есть качество персонала в АО «Тандер» определяется прежде квалификацией.

Компания руководствуется объективными критериями соответствия кандидата к имеющейся вакансии. В АО «Тандер» детально формулируют требования, предъявляемые к соискателю. Поэтому предлагают заполнить удобную форму анкеты, которая представлена на сайте или направить готовое резюме на электронный адрес компании. Если указанный в резюме опыт работы и пожелания соответствуют требованиям и возможностям Компании, в течение 14 дней менеджер связывается с соискателем по указанным в резюме контактам.

Важнейшим показателем, определяющим эффективность методов отбора кадров, является близкая связь такого направления деятельности с перетекающими в организации кадровыми процессами. Кадровыми процессами в структуре компании принято называть некий алгоритм действий, обеспечивающий достижение заданной цели. Цель создается в границах кадровой политики или программы организации. В АО «Тандер» данной целью является стабильная кадровая политика.

Кадровая политика организации – генеральное направление работы с персоналом, отражающее совокупность принципов, методов, набор правил и норм в области работы с персоналом, которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы. Цель кадровой политики заключается в обеспечении оптимального баланса процессов обновления и сохранения численности и качественного состава персонала в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда. Кадровая политика не всегда четко обозначена, однако, независимо от степени выраженности, она существует в каждой организации.

Для исследования кадровой политики АО «Тандер» был взят один его филиал – магазин «Магнит-нурики», расположенный по адресу: г. Белгород, Проспект Славы 150.

Исходные данные, использованные для подсчета, представлены в приложении 3. Таким образом, было подсчитано несколько коэффициентов, представленных в таблице 2.5.

Для подсчета представленных в таблице коэффициентов были использованы следующие формулы:

– коэффициент оборота по приему персонала ($K_{пр}$):

$$K_{пр} = \frac{\text{Количество принятого на работу персонала}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}$$

– коэффициент оборота по выбытию ($K_{в}$):

$$K_{в} = \frac{\text{Количество уволившихся работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}$$

– коэффициент текучести кадров ($K_{тк}$):

$$K_{тк} = \frac{\text{Количество работников, уволившихся по собственному желанию и уволенных за нарушение трудовой дисциплины}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}$$

– коэффициент замещения ($K_{з}$):

$$K_{з} = \frac{\text{Количество принятых} - \text{Количество выбывших работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}$$

– коэффициент постоянства состава персонала предприятия ($K_{пс}$):

$$K_{пс} = \frac{\text{Списочная численность персонала на начало периода} - \text{Количество уволенных работников за период}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}$$

$$\begin{array}{lll} K_{пр} = \frac{6}{27} = 0,22 & K_{пр} = \frac{5}{25} = 0,2 & K_{пр} = \frac{5}{21} = 0,23 \\ K_{тк} = \frac{8}{27} = 0,29 & K_{тк} = \frac{6}{25} = 0,24 & K_{тк} = \frac{7}{21} = 0,33 \\ K_{тк} = \frac{8}{27} = 0,29 & K_{тк} = \frac{6}{25} = 0,24 & K_{тк} = \frac{7}{21} = 0,33 \\ K_{з} = \frac{6-8}{27} = -0,07 & K_{з} = \frac{5-6}{25} = -0,04 & K_{з} = \frac{5-7}{21} = -0,095 \\ K_{пс} = \frac{27-8}{27} = 0,70 & K_{пс} = \frac{25-6}{25} = 0,76 & K_{пс} = \frac{21-7}{21} = 0,67 \end{array}$$

Анализ основных кадровых процессов АО «Тандер»

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2017 г. в % к 2015 г. +/-
Среднесписочное число работников, чел.	27	25	21	-22,2
Принято всего, чел.	6	5	5	-16,7
Выбыло всего, чел.	8	6	7	-12,5
в т.ч.:				
- по сокращению штатов:	0	0	0	0
- по собственному желанию:	8	6	7	-12,5
- за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0	0
- не прошедшие испытательный срок, от общего числа принятых на работу	0	0	0	0
Коэффициент оборота по приему (Кпр)	0,22	0,2	0,23	+4,5
Коэффициент оборота по выбытию (Кв)	0,29	0,24	0,33	+13,8
Коэффициент постоянства кадров (Кпс)	0,70	0,76	0,67	95,7
Коэффициент текучести кадров (Ктк)	0,29	0,24	0,33	+13,8
Коэффициент замещения (Кз)	-0,07	-0,04	-0,095	+35,7
в т.ч. по болезни (Кабс/б)	0	0	0	0

Как видно из таблицы 2.5, коэффициенты основных кадровых процессов в АО «Тандер» за исследуемый период с 2015 г. по 2017 г. распределены неравномерно. Среднесписочное число работников за исследуемый период снизилось на 22,2%, персонала принято на 16,7 % меньше.

Основным источником пополнения кадров являлся прием работников самой организацией. За исследуемый период не наблюдалось сокращения штатов и увольнений за нарушение трудовой дисциплины, все выбывшие работники увольнялись по собственному желанию.

Рост коэффициента оборота по приему в 2017 г. по сравнению с 2015 г. (4,5 %) свидетельствует о положительной динамике работы организации. Однако, коэффициент текучести кадров на протяжении всего исследуемого периода в среднем равен 0,27%, в течении трех лет он возрос на 13,8%, что не может являться положительным показателем.

Также был проведен анализ структуры и укомплектованности персоналом штата за последние три года (табл. 2.6).

Структура и укомплектованность персоналом в АО «Тандер»

Показатели	2015 г.			2016 г.			2017 г.		
	Кол-во должностей	Кол-во физ. лиц	Укомплектованность	Кол-во должностей	Кол-во физ. лиц	Укомплектованность	Кол-во должностей	Кол-во физ. лиц	Укомплектованность
Персонал, всего, в том числе:	27	27	100 %	27	25	92,6 %	27	21	77,8 %
Руководители	3	3	100 %	3	3	100 %	3	3	100 %
Специалисты	18	18	100 %	18	17	94,4 %	18	14	77,8 %
Рабочие	6	6	100 %	6	5	83,3 %	6	4	66,7 %

Согласно данным, которые представлены в таблице 2.6, можно сделать вывод о том, что укомплектованность персоналом в АО «Тандер» за исследуемый период, а именно с 2017 г. по сравнению с 2015 г. снизилась на 22,2%, что является отрицательным показателем. Среди всех работников количество руководителей организации в исследуемом периоде не изменялось. Количество специалистов, уменьшилось на 22,2%, количество рабочих с 2015 г. по 2017 г. снизилось на 33,3 % соответственно.

2.3. Анализ актуального состояния методов и процесса отбора персонала в АО «Тандер»

Важнейшим этапом в процессе снабжения АО «Тандер» соответствующими ее деятельности человеческими ресурсами является отбор персонала. Данный процесс представляет собой выбор из всей подобранной группы тех индивидуальных работников, которые подойдут для последующего найма. На данной стадии работники организации проходят несколько этапов отбора, которые помогают выявить отвечают ли они требованиям, предъявляемым к ним организацией, подходят ли кандидаты для выполнения той деятельности, для которой их нанимают. При отборе

сотрудников основной задачей является комплектование штатов претендентами, деловые, морально-психологические и иные качества которых могли бы способствовать достижению целей организации

Для анализа используемых в АО «Тандер» методов отбора персонала нами было проведено экспертное интервьюирование руководителей АО «Тандер». Бланк экспертного интервью руководителей АО «Тандер» в целях анализа действующей системы отбора персонала представлен в приложении 4. Всего было опрошено трое руководителей. Все руководители давали схожие ответы на вопросы. Нами было выбрано интервью руководителя, давшего наиболее полные ответы на вопросы.

В ходе разговора руководителю был задан следующий вопрос: *«Перечислите, пожалуйста, методы отбора персонала, используемые в АО «Тандер» в настоящее время»*. На данный вопрос руководитель ответил следующим образом: *«У нас используются следующие методы отбора. Вы также можете ознакомиться с ними на нашем сайте, все доступно. Сначала соискатель приходит в главный офис организации. Ему необходимо заполнить анкету на замещение вакантной должности, в которой указывается должность, на которую он претендует. Затем, он либо оставляет заявление и другие документы на рассмотрение, после чего ему перезванивают и приглашают на собеседование, либо он сразу попадает на собеседование. Сразу попасть на собеседование возможно, если кандидат заранее звонил к нам, и мы знали о его приходе. Собеседование – метод отбора. То есть, методы отбора: анализ заявительных документов, собеседование. После собеседования кандидат проходит тестирование, это третий метод отбора, который у нас используется. После тестирования мы принимаем на работу с испытательным сроком. Для продавцов-кассиров, работников зала и другого рабочего персонала испытательный срок составляет 2 недели. Для остальных вакантных должностей на усмотрение руководителя»*.

Затем был задан уточняющий вопрос: *«Используется ли в АО «Тандер» такой метод отбора, как прохождение кандидатами испытательного срока?»*. На то был получен следующий ответ: *«Да, как я уже говорила,*

используется. У нас все проходят испытательный срок. Кроме уборщиков, наверное, они не проходят».

Таким образом, по результатам проведенного интервью было выяснено, что в АО «Тандер» используются следующие методы отбора персонала:

- анализ и рассмотрение заявительных документов;
- собеседование;
- тестирование;
- испытательный срок;

Схематично процесс отбора персонала, действующий в настоящее время в АО «Тандер», представлен на рисунке 2.1.

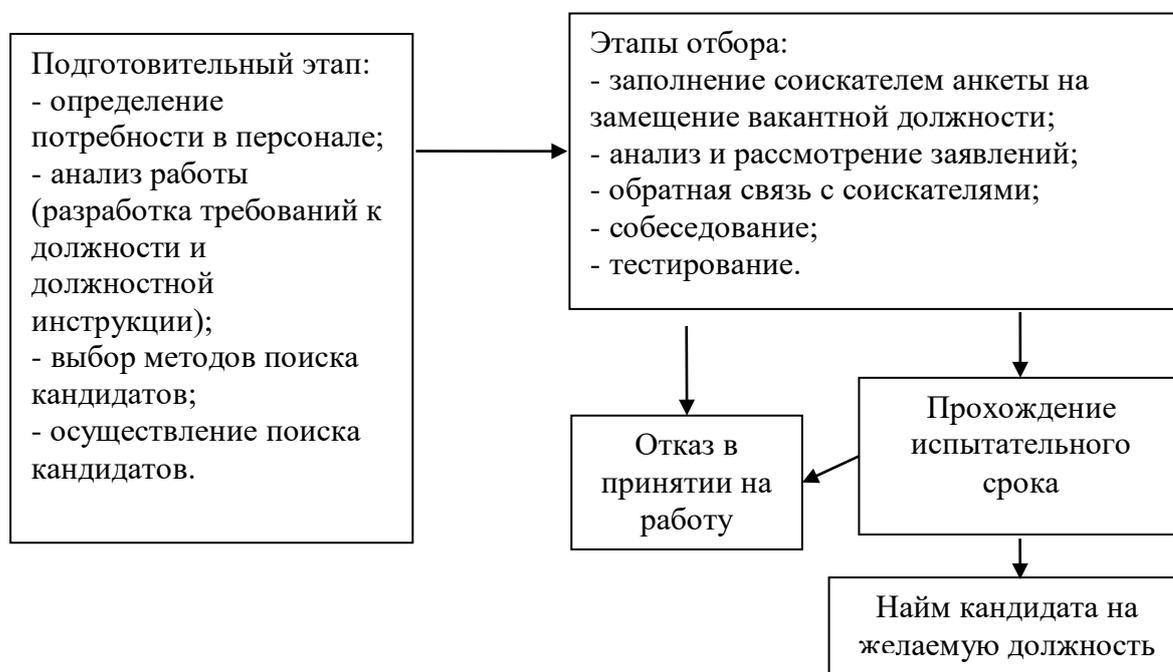


Рис. 2.1. Система отбора персонала в АО «Тандер»

Затем, на вопрос *«Перечислите, пожалуйста, традиционный пакет заявительных документов, предоставляемый соискателями в АО «Тандер»* руководитель ответил: *«традиционный пакет: анкета, заполняемая у нас, в главном офисе. Затем, так, резюме, естественно, портфолио, туда может входить автобиография, рекомендация и тому подобное. Фотографии, думаю, сюда же. Медицинская книжка, это обязательно. Трудовую книжку смотрим. Думаю, это основное. Кандидат может предоставить еще любые документы, на его усмотрение, если они характеризуют его с положительной стороны».*

Таким образом, традиционный пакет заявительных документов в АО «Тандер» включает: заявление, резюме (автобиография, портфолио), рекомендательные письма, фотографии, медицинскую книжку, трудовую книжку (при наличии) и другие документы на усмотрение кандидата.

Письменное заявление о поступлении на работу – первый документ, который показывает намерение заявителя о присоединении в компанию АО «Тандер». В организации этот документ представляет из себя анкету на замещение вакантной должности. Бланк анкеты на замещение вакантной должности представлен в приложении 5.

Затем был задан вопрос: *«При анализе документов, например, заявления на замещение вакантной должности или, скажем, резюме, на что Вы обращаете внимание в первую очередь?»*. Ответ: *«В первую очередь смотрим на указанную информацию, ее содержание. Образование, опыт работы, ответы уточняющие вопросы. Обращаем внимание на аккуратность заполнения, почерк человека, стиль изложения. При анализе резюме также смотрим на образование, опыт работы. Оцениваем навыки, умения кандидата, его положительные стороны. Смотрим как много информации предоставил соискатель. Если это 2-3 предложения, то оценить будет трудно. Если же кандидат расхваливал себя на несколько страниц, тоже не очень положительный момент, хотелось бы больше искренности»*.

Таким образом, при исследовании данного документа в АО «Тандер», прежде всего, обращают внимание на 4 основных элемента: содержание и точность данных, аккуратность заполнения, стиль изложения.

Резюме – другими словами, автобиография или описание жизни в хронологическом порядке. Дополнительно в состав резюме может входить портфолио, ключущее в себя множество документов, характеризующих кандидата с его наилучшей стороны. Резюме является достаточно пригодным документом для быстрого анализа и обзора профессионального и личностного развития и становления кандидата. При интенсивном изучении может быть «сокровищницей» для выводов, которые в соединении со свидетельствами, и позже – с собеседованием, существенно облегчает оценку нанимаемого.

Работая с резюме кандидатов менеджер по кадрам в АО «Тандер», в первую очередь, обращает внимание на:

- данные о возрасте, семейном положении, образовании, опыте работы;
- объем представленной информации.

В АО «Тандер» считают, что резюме из 3-4 предложений не дает достаточного представления о кандидате, а слишком подробное описание своих достоинств вызывает подозрение в искренности и правдивости кандидата.

В АО «Тандер» принято, чтобы резюме содержало наиболее ценную информацию об отличительных чертах, социальной подоплеке и о профессиональном развитии претендентов на должность. Рассмотрев ее вместе со свидетельствами начинают говорить о том, пригоден ли претендент для данной должности или нет.

Рекомендательное письмо – документ, который представляет собой отзыв о соискателе со стороны его бывшего руководителя. Стоит отметить, что на западе такое письмо уже эффективно используется, тогда как в нашей стране такие письма лишь входят в состав документов подобного рода. В АО «Тандер» рекомендательное письмо не является обязательным, но играет большое значение при отборе кандидата на высокую должность.

После анализа представленных документов, получения личных рекомендаций и рекомендаций от прежних работодателей, переходят к собеседованию.

Был задан следующий вопрос: *«Как обычно проходит собеседование, на какие моменты вы обращаете внимание, что является важным на собеседовании?»*. Ответ: *«несомненно, главное, это оценить насколько кандидат подходит для должности, на которую он претендует. Оцениваем его знания, умения, деловые качества. Обращаем внимание на психологическое состояние, без этого никуда. Смотрим его потенциал, то есть, какие навыки у него есть, но еще не совсем, хм, в общем, нуждаются в дополнительном развитии. Да и в целом, имеет ли смысл принимать на работу данного кандидата. Не уйдет ли он через месяц, либо, наоборот, не выяснится ли, что*

человек что-то не умеет. Смотрим на достоверность предоставленных данных, первичная оценка. Впрочем, если кандидат что-то не умеет, но готов обучиться, мы всегда идем на встречу. У нас есть учебные классы». Также был задан вопрос: «назовите, пожалуйста, несколько вопросов, которые в обязательном порядке задаются кандидату на собеседовании?». Ответ: «задаем вопросы стандартные «каковы Ваши сильные стороны?» или «чем Вас привлекает работа у нас в данной должности?», но и другие вопросы, такие, чтобы кандидат мог дать подробный ответ, чтобы обосновывал свое мнение. Для будущих продавцов-кассиров или продавцов активных продаж задаем вопрос об образовании. Будет плюсом, если человек прошел тренинг активных продаж, успешного продавца, или что-то типа бесконфликтного общения с клиентом. Ну, и тому подобное. Вопросы подбираем в ходе беседы».

Таким образом, основная задача собеседования в АО «Тандер» – получение такой информации, которая позволила бы:

- произвести оценку, насколько кандидат удовлетворяет предполагаемой должности (другими словами, провести анализ профессиональной пригодности претендента: его профессиональных знаний и умений, деловых качеств, индивидуально-психологических нюансов);
- определить, насколько претендент на должность выделяется из всех других заявивших свои кандидатуры на принятие ту или иную вакантную должность (какие качества личности и навыки преобладают, а какие, напротив, нуждаются в дополнительном развитии);
- насколько данные качества необходимы для вакантной должности;
- имеет ли смысл прием на работу такого сотрудника с условием дальнейшего продвижения;
- будет ли эта должность «шагом вперед» для претендента или он уже «перерос» предполагаемую должность;
- выявить, достоверна ли предоставленная кандидатом информация (первичный анализ достоверности информации).

В АО «Тандер» принято задавать классические вопросы, такие как, например, «каковы Ваши сильные стороны?» или «чем Вас привлекает работа у нас в данной должности?» В данном случае кандидат должен подчеркнуть в первую очередь те качества, которые требуются для данной работы, и привести убедительные подтверждения на конкретных фактах. Вопросы формулируются таким образом, чтобы кандидат мог дать развернутый ответ, вынужден был обосновывать свое мнение, выдавал как можно больше личной информации. Во время собеседования для будущего продавца-консультанта или продавца активных продаж, работодатели отдают предпочтение соискателям со средне-специальным, высшим образованием, кандидатам, прошедшим тренинги активных продаж, успешного продавца, бесконфликтного общения с клиентом. Как было выяснено, отсутствует определенный список обязательных вопросов.

Подводя итоги проведенного собеседования, HR-менеджеры АО «Тандер» анализируют полученную информацию о культурном уровне соискателя, грамотности, профессиональных компетенциях, психологических особенностях, соответствии требованиям нанимателя.

Тестирование – метод, позволяющий получить информацию об индивидуальных характеристиках кандидата, которые могут в дальнейшем повлиять на результаты трудовой деятельности и поведение в коллективе. В АО «Тандер» используются тесты, определяющие профессиональную пригодность кандидата к работе.

После собеседования и тестирования, как было выяснено из интервью, в АО «Тандер» используется метод оценки кандидата с помощью испытательного срока. Цель испытательного срока в АО «Тандер» – ознакомиться с квалификацией кандидата, проверка соответствия специалиста поручаемой ему деятельности непосредственно в рабочей обстановке.

Как уже было выяснено в ходе интервью, длительность испытательного срока устанавливается в зависимости от нескольких факторов, в том числе: характеристики кандидата, предоставленные им документы (портфолио), опыт работы и другие факторы, а также результаты собеседования. Для продавцов-

кассиров, работников зала и другого рабочего персонала испытательный срок составляет 2 недели.

Также для анализа действующей системы отбора персонала в АО «Тандер» мы провели опрос сотрудников магазина «Магнит» с помощью второй части экспертной анкеты для опроса сотрудников АО «Тандер» магазина «Магнит», представленной в приложении 2. Напомним, что всего в опросе принимало участие 143 человека.

Исходя из результатов проведенного анкетирования, были сделаны следующие заключения касательно действующей системы отбора персонала в АО «Тандер».

В ходе проведенного анкетирования респондентам было задано два взаимосвязанных вопроса. Первый вопрос звучал следующим образом: «После прохождения испытательного срока, проходили ли Вы собеседование по результатам работы?». Второй вопрос: «После прохождения испытательного срока было ли Вам предложено заполнить какой-либо бланк для оценки своей новой работы?». Структура ответов на данные вопросы представлена на рисунке 2.2.

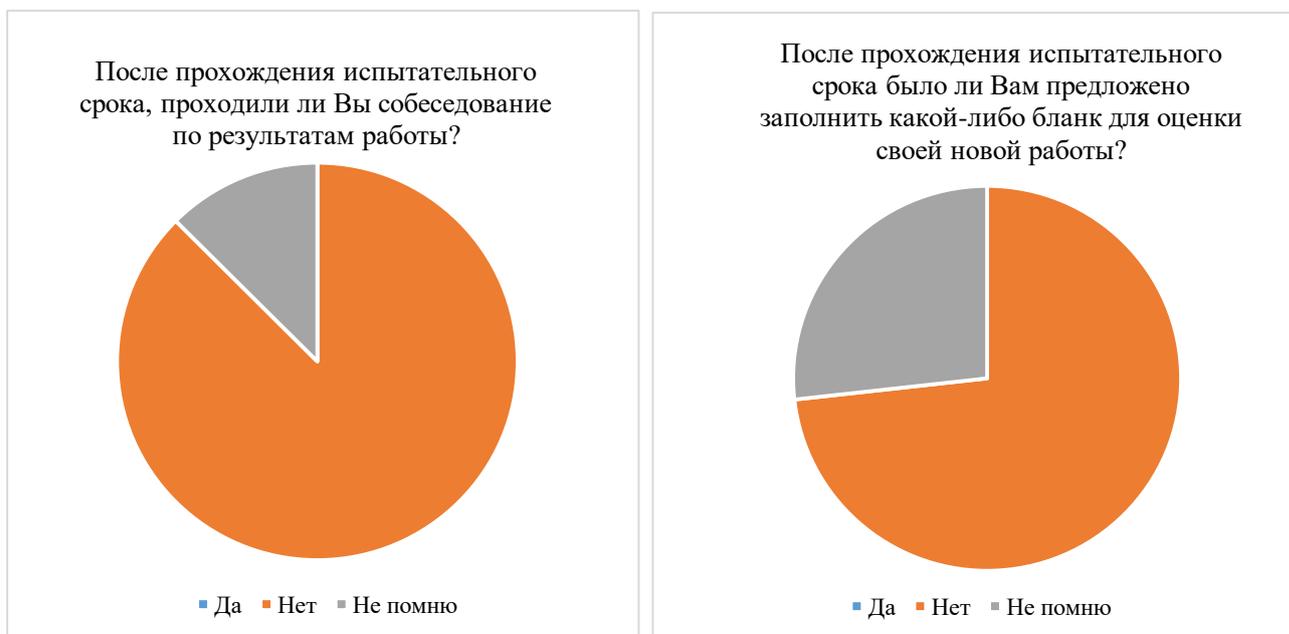


Рис. 2.2. Структура ответов респондентов о наличии собеседования по результатам работы

Как видно из рисунка 3.3, структура ответов респондентов свидетельствует о том, что в АО «Тандер» отсутствует практика проведения,

так называемого, собеседования по результатам работы. Это, на наш взгляд, является недостатком в действующей системе отбора.

Собеседование по результатам работы позволяет понять удовлетворенность сотрудника, а также определить перспективы развития, критерии оценки работы, закрепить список основных задач сотрудника и мотивировать на дальнейшую успешную работу в компании. Любое руководство хочет, чтобы его работники разделяли ценности компании, защищали ее интересы, были увлечены ее успехами и, непременно, были довольны тем, что работают именно здесь [77; 3с.].

После успешно пройденного испытательного срока кандидат принимается на желаемую должность в АО «Тандер» и становится полноправным работником организации.

Для определения степени удовлетворенности сотрудников действующей системой отбора персонала в третьей части предложенной им экспертной анкеты было задано несколько дополнительных вопросов. Структура ответов на дополнительные вопросы для выяснения степени удовлетворенности действующей системой отбора персонала представлена в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Структура ответов респондентов АО «Тандер» для выяснения степени удовлетворенности действующей системой отбора персонала

Вопрос	1	2	3	4	5			6	7	8	9	10	11
					5.1	5.2	5.3						
Количество работников, ответивших:													
Да	124	122	65	10	9	32	4	135	21	11	16	86	108
Нет	2	10	50	105	56	64	42	0	20	38	95	11	5
Сомневаются	17	11	28	28	78	47	97	8	102	70	29	2	29
Предложили свой вариант ответа	0	0	0	0	0	0	0	0	0	24	3	1	1

Как мы видим из таблицы 2.7, сомневающихся в ответе респондентов было меньшинство. Рассмотрим структуру ответов. На вопрос «Удовлетворены ли Вы действующей системой отбора персонала в АО

«Тандер»?» большинство респондентов ответило «Да». Однако, на вопрос «По вашему мнению, нуждаются ли в совершенствовании методы отбора персонала, используемые в АО Тандер «Магнит»?» большинство респондентов, также, ответили «да», и затем, на логично вытекающий следующий вопрос «Проводятся ли в АО Тандер «Магнит» мероприятия по совершенствованию методов отбора персонала?» респонденты в основном ответили «Нет».

Данный факт свидетельствует о том, что сотрудники организации в целом довольны действующей системой отбора персонала, однако не против привести в ее структуру какие-либо новшества. Наглядно структура ответов на данные вопросы представлена на рисунке 2.3.



Рис. 2.3. Структура ответов респондентов о необходимости совершенствования действующей системы отбора персонала АО «Тандер»

Стоит отметить, что в поле «Дополнения и предложения» несколько респондентов высказались о том, что во время проведения собеседования в помещении присутствовали посторонние лица, присутствовал шум. Некоторые пожаловались на гнетущую некомфортную атмосферу. Также несколько опрошенных человек отметили, что во время проведения собеседования присутствует тенденция сравнения соискателей, идущих друг за другом в очереди на собеседование, также имеется привычка цепляться за

какой-либо недостаток кандидата, в связи с чем, не обращать внимания на остальные его достоинства.

Подводя итоги, обобщим результаты исследования. В ходе анализа эффективности используемых методов отбора персонала в АО Тандер «Магнит» было выявлено несколько проблем:

1. Несовершенная система собеседования:

– отсутствие необходимой подготовки перед собеседованием: недостаточная проработка списка обязательных вопросов, проведение собеседования в шумной обстановке в присутствии других работников; отсутствие создания благоприятной атмосферы во время проведения беседы с кандидатом;

– отсутствие четко разработанных критериев, связанных с требованиями должности.

Рассмотрим данную проблему подробнее. Во-первых, отсутствует необходимая подготовка перед проведением собеседования с кандидатом. Здесь не уделяется должное внимание составлению плана собеседования, в котором указываются перечень обязательных вопросов к кандидату, список навыков или требований, наличие которых необходимо у него установить.

Также из-за отсутствия четко разработанных критериев, связанных с требованиями должности специалист по персоналу ориентируется на свое представление о будущем работнике из-за того, что организация не имеет разработанного портрета идеального работника

Также, не уделяется внимание созданию благоприятного психологического климата, из-за чего претенденты во время беседы чувствуют себя, вследствие этого, скованно и недостаточно точно отвечают на поставленные перед ними вопросы, не могут в полной мере раскрыть перед работодателем все свои положительные качества, необходимые для полной оценки их профессиональных качеств. Претенденты жаловались, что их гнетет напряженная атмосфера, а для ряда опрошенных не было выделено специальное помещение для проведения собеседования.

2. Отсутствие собеседования по результатам работы.

В АО «Тандер» отсутствует практика проведения, так называемого, собеседования по результатам работы, которое бы позволило установить степень удовлетворенности от работы на новой должности у кандидата, его лояльность к компании, а также оценить насколько кандидат влился в коллектив.

После пройденного испытательного срока кандидату и руководителю необходимо оценить возможность их дальнейшего сотрудничества. В АО «Тандер», как показало исследование, отсутствует такая практика. Кандидату не предлагается заполнить бланк по результатам работы, не проводится повторное собеседование. Отсутствие такого этапа, на наш взгляд, также негативно сказывается на результативность отбора персонала.

Собеседование после испытательного срока позволяет определить задачи сотрудника, установить критерии оценки работы, указать на его слабые места, обозначить перспективы на данной позиции.

Но это не единственный плюс, который может получить сотрудник по результатам собеседования после испытательного срока. Если специалист принят в компанию, собеседование после испытательного позволяет определить задачи сотрудника, установить критерии оценки работы, указать на его слабые места, обозначить перспективы на данной позиции. Если спец не подошел, он, как минимум, имеет возможность обсудить причины, по которым его не взяли.

Таким образом, основываясь на результаты проведенного анализа, можно сказать, что отбор персонала в АО «Тандер» проходит в 4 этапа. Основной упор делается на такой метод отбора, как собеседование, однако несколько респондентов пожаловались на его несовершенную систему. Также по результатам анкетирования было выявлено, что в организации отсутствует практика проведения собеседования по результатам работы. Таким образом, в системе отбора персонала АО «Тандер» есть ряд проблем, требующих внимания.

ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОЦЕССА ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

3.1 Рекомендации и мероприятия по совершенствованию процесса отбора персонала в АО «Тандер»

В условиях постоянно изменяющегося мира экономики, увеличения конкуренции между коммерческими организациями первостепенное значение обретает вопрос совершенствования системы управления персоналом, особое значение в котором имеет система отбора кадров.

Именно от уровня профессионализма персонала, его квалификационных и личностных качеств зависит эффективное развитие всей организации. В связи с этим появляется потребность создания и использования на коммерческих организациях эффективных и современных технологий и методов отбора. Такие технологии и методы создаются с учетом внешних (состояние экономики в стране и мире, ситуация на рынке труда и другие) и внутренних (периоды жизненного цикла фирмы, ее позиции в отрасли и другие) факторов. Отсутствие системного видения процесса отбора персонала зачастую приводит к ошибкам, обуславливающим повышение текучести кадров, рост затрат на отбор и наем персонала в целом, уменьшение эффективности труда, формирование негативной репутации организации и т.п.

Для разработки рекомендаций по совершенствованию отбора персонала в АО «Тандер» необходимо разработать мероприятия по совершенствованию процесса отбора кадров с учетом ранее выявленных проблем:

1. **Несовершенная система собеседования.**
2. **Отсутствие четко разработанных критериев, связанных с требованиями должности.**
3. **Отсутствие собеседования по результатам работы, в результате его теряется возможность отметить наличие необходимых качеств у кандидата на практике.**

Первая проблема – несовершенная система собеседования.

Собеседование, несомненно, один из самых распространенных методов отбора персонала, однако при кажущейся внешней простоте использования

этот метод является практически одним из трудоемких процессов. Собеседование требует обязательной подготовки перед началом, также требует профессионализма от проводящего его сотрудника. Собеседование в кадровой работе – метод отбора персонала со способностями и навыками, которые необходимы для занятия той или иной вакансии.

Данная проблема решается путем создания некоторого плана перед проведением собеседования.

Во-первых, необходимо определиться с требованиями, предъявляемыми к кандидату, во-вторых, на основе данных требований составить список вопросов, на которые соискатели должны будут ответить.

Итак, для эффективного проведения собеседования организации понадобятся:

Биографическая анкета, с помощью которой можно оценить не только биографическую информацию о кандидате, но и представление о его личностных характеристиках, истории роста его профессиональных навыков.

Биографический метод представляет собой метод синтетического описания человека как личности и субъекта деятельности. В настоящее время он является единственным методом, который позволяет изучить личность в процессе развития. Биографический метод - исторический и одновременно генетический, так как позволяет проследить динамику жизненного пути. Недостатки этого метода - описательность и подверженность прошлого ошибкам памяти — могут быть скорректированы более объективными данными комплексного исследования личности. Предметом биографического метода является жизненный путь - история личности и субъекта деятельности.

Должностная инструкция или, другими словами, квалификационная характеристика – это документ, который описывает параметры, которыми должен обладать кандидат для успешного выполнения работы на должности, на которую он претендует. В отдельных организациях применяется документ, который называется «заявка на отбор», где списком перечисляются знания, навыки, умения и качества, которыми должен обладать искомый соискатель для успешной работы на предполагаемой вакансии.

Этот документ призван точно определить место и назначение конкретной вакансии в организации. Именно в нем задаются такие важные вопросы, как требования, которые выдвигаются к соискателям на вакантные должности, должностные требования к сотрудникам, их права и обязанности. Должностные инструкции помогают облегчить адаптацию новых работников. Они служат основой для оценки результатов труда работников и их аттестации. Следует отметить, что типовые должностные инструкции содержат только общую информацию, а задача менеджера по кадрам и других заинтересованных лиц – переделать типовую должностную инструкцию на основании корпоративных стандартов своей компании. Взяв за основу примеры должностных инструкций, необходимо вдумчиво разработать такой документ, который будет решать задачи вашей компании с учетом ее структуры, сферы деятельности и других особенностей.

Таким образом, необходима тщательная подготовка так, чтобы работник, проводящий собеседование, встретил кандидата, имея на руках четкий план, при этом следует заметить, что хорошим источником информации о кандидате служит резюме.

Чтобы ответы на все вопросы были максимально правдивыми, необходимо избавиться от существующей некомфортной атмосферы, другими словами, избавить претендентов от скованности во время беседы. Не лишним будет оговорить обязательное проведение собеседования в отдельном кабинете. Все отвлекающие факторы должны быть устранены. Большое значение имеет внешний вид психолога, его манера держаться. Следует избегать прямых, неясных вопросов. Интервью заканчивается свободной беседой, помогающей снять напряжение у собеседника.

Также этому может послужить доброжелательное отношение к претенденту во время встречи, мягкий, не резкий интерьер, несколько отвлекающих вопросов перед началом и многое другое.

Практика показывает, что структурированное собеседование с заранее подготовленными и записанными вопросами и параллельно созданная

приятная атмосфера во время процесса беседы повышают точность данного метода.

Также желательно разработать еще один документ, который поможет отразить результаты собеседования. В некоторых организациях такую информацию по результатам проведенного собеседования включают в бланк специальной анкеты, а иногда ее выносят в отдельный документ или отдельный бланк. В любом случае, вся получаемая менеджером информация об итогах пройденного претендентом собеседования должна иметь такие сведения, которые могли бы сказать о том, кто и когда проводил собеседование с этим соискателем, каково его мнение и мнение сотрудников, проводивших собеседование, о данном кандидате, как они его оценивают, насколько кандидат соответствует заявленной вакансии, на которую он претендует и есть ли возможность использовать соискателя на других похожих работах в компании, какое принято решение (о приеме на работу или об отказе в приеме).

Перед началом собеседования желательно лишний раз просмотреть анкету или резюме соискателя и отметить вопросы, которые следует уточнить в процессе беседы.

Вторая проблема – отсутствие четко разработанных критериев, связанных с требованиями должности.

Мы рекомендуем составить, так называемую, карту компетенций для каждой должности. Примерная карта компетенций на примере продавца и менеджера по персоналу представлена в приложении 6.

Карта компетенций поможет избавиться от привычки цепляться за какой-либо недостаток кандидата и, в связи с этим, не обращать внимания на остальные его достоинства, так как недостаток может быть перекрыт тем, что кандидат, к примеру, подошел по всем критериям в карте компетенций.

При разработке карты компетенций необходимо все нужные требования к персоналу на ту или иную должность рассортировать и в итоге объединить в следующие три группы:

- профессионализм (сюда относятся образование соискателя, его опыт работы, а также профессиональные навыки и умения),
- межличностные навыки (сюда относится работа в коллективе, построение взаимоотношений с окружающими его людьми и другие коммуникации),
- рабочие процессы (здесь это саморазвитие человека, нацеленность на достижение целей).

Карта компетенций, она же профессиональный портрет или портрет идеального работника, а также модель компетенций, представляют собой некие личностные характеристики человека, его профессиональные способности к выполнению каких-либо необходимых функций, типов поведения или определенных социальных ролей, как, например:

- клиентоориентированность,
- умение работать в команде,
- целеустремленность,
- оригинальность или креативность мышления.

Такая карта компетенций позволит, таким образом, преодолеть недостатки квалификационной карты и облегчает работу сотрудников отдела управления персоналом, занятых приемом на работу.

Подготовка карты компетенции требует от менеджеров по персоналу специальных знаний и, соответственно, осуществляется с помощью профессионального консультанта или специально обученного сотрудника отдела кадров. Важнейшим дополнением карты компетенций может стать описание самих компетенции, другими словами, детальное объяснение каждой мелочи портрета идеального работника. При оценке соискателя карта компетенции используется также как квалификационная карта – компетенции кандидата сравниваются с компетенциями идеального сотрудника. Если руководитель подписал контракт с высококлассным профессионалом, то для такого специалиста следует лишь определить цель, критерий ее оценки и способ вознаграждения, и этого будет достаточно для реализации им управленческого решения. Если руководитель попал в подразделение, в

котором у сотрудников уже были выработаны плохие навыки труда, то ему периодически необходимо использовать контроль над достижением цели, подчеркивая, что вознаграждаются только результаты. В противном случае эти отрицательные навыки могут перевести сотрудников в разряд людей, которым безразлично, что делается, но очень важно, как делается. Обычно это кончается тем, что они делают не то, что нужно, но делают очень хорошо. Для того чтобы сотрудники чаще задумывались над тем, что они делают, эффективные руководители требуют от каждого сотрудника ежедневно выделять немного времени для осмысления целей своей работы и путей их достижения.

Особенно широко карты компетенций используются иностранными фирмами. Отличительные черты подхода большинства иностранных фирм к отбору кандидатов в России состоит в том, что основной упор делается на поиск готовых специалистов. Насыщенность рынка труда профессионалами практически в любой области в настоящее время позволяет без особых проблем найти нужного специалиста.

Некоторые компании, достаточно серьезно занимающиеся бизнесом в России, предпочитают, напротив, выращивать свои кадры из выпускников вузов, инвестируя в них много сил и средств. Это очень часто оправдывает себя, так как молодые люди более гибки по восприятию новой для них корпоративной культуры, более энергичны, работоспособны и креативны, и из них можно вырастить очень хороших специалистов. Но может быть и неудача, если способность к обучению и развитию кандидата недостаточно точно спрогнозирована.

Бывают и неудачи другого рода: организация вырастила замечательного профессионала, затратив на его обучение большие средства, но он ушел, потому что на фирме-конкуренте ему предложили зарплату больше и потому, что он не впитал в полной мере корпоративную культуру компании и не лоялен к ней.

Третья проблема – отсутствие собеседования по результатам работы.

Данный вид собеседования полезно проводить после прохождения кандидатом испытательного срока. Оно помогает определить подходит ли сотрудник компании, наметить дальнейшие пути для совместного сотрудничества или определить возможность перераспределения кандидата на иную должность, которой он, возможно, более подходит. Для кандидата, в свою очередь, данный метод помогает высказать свое впечатление от работы в организации.

Также рекомендуется проводить анкетирование с просьбой ответить на открытые вопросы и оценить удовлетворенность нового сотрудника по шкале от 1 до 10. Такие анкеты как правило включают вопросы вроде: «С какими проблемами вам пришлось столкнуться в период испытательного срока? Как вы их преодолевали? Довольны ли вы соцпакетом? Соответствует ли характер работы ожидаемому?» Также позволяет оценить удовлетворенность рабочим местом, графиком работы, уровнем зарплаты, организацией рабочего процесса, корпоративной культурой, уровня взаимоотношений с непосредственным руководителем и коллегами.

Также в анкету можно включить вопрос, который даст возможность увидеть проблемы в организации работы: «Что, на ваш взгляд, в работе отдела или компании в целом необходимо изменить?». Однако стоит учитывать, что так как данное анкетирование проводится не в анонимной форме, некоторые ответы могут быть не совсем искренними.

Кроме анкеты стоит провести разговор наедине с сотрудником, чтобы получить развернутые ответы на следующие вопросы:

«Оправдались ли Ваши ожидания от работы/компании/команды?». Этот вопрос скорее для оценки процесса найма. Цель рекрутера и нанимающего менеджера максимально точно описать, какой человек требуется на вакантную позицию, какие задачи придется выполнять и чего вообще ожидать. Если в итоге выясняется, что новый сотрудник ожидал другого, скорее всего, вы не смогли правильно сформулировать описание вакансии и выявить несоответствие ваших целей с целями кандидата на этапе собеседования. Если новый сотрудник отвечает отрицательно, это плохой знак, и задача менеджера

придумать, как исправить ситуацию: может ли организация подстроиться под него, подобрать для него более оптимальную позицию внутри компании, или придется все же расстаться и начать поиски заново.

«Имеется ли что-либо, что Вам на данный момент непонятно в Вашей работе, команде или, может быть, в компании в целом? Что бы Вы хотели спросить?»

Цель данного вопроса – сделать так, чтобы новый сотрудник почувствовал себя полноценной частью компании. Если спустя несколько месяцев что-то до сих пор остается неясным и непонятным, это возможность дать необходимую ценную информацию сотруднику. И отметить, что нужно объяснять конкретнее в процессе отбора будущих сотрудников.

«Что в Вашей новой работе Вам нравится больше всего?»

Как только менеджер поймет, что сотруднику нравится больше (как правило это то, в чем он хорош), он сможет выстроить стратегию его дальнейшей работы вокруг этих навыков. Тем самым позволяя дальше развиваться в том, что ему интересно на благо организации.

Уход эффективного сотрудника всегда не только шокирующая новость для руководителей и менеджеров, но и потенциальная угроза бизнесу. При этом почти все проводят беседу с сотрудником о причинах ухода уже после того, как он принял такое решение, хотя смысла в этих разговорах немного.

Чтобы получить всю необходимую информацию, достаточно всего нескольких вопросов.

Таким образом, после успешно пройденного испытательного срока, мы рекомендуем предоставлять новым сотрудникам бланк оценки их новой работы. Это позволит не только оценить успешность используемых этапов отбора и правильность выбора компании, но и оценить систему первичной адаптации новых сотрудников в организации. Примерный бланк оценки новой работы представлен в приложении 7.

Основные проблемы, выявленные в результате комплексного исследования системы отбора персонала в АО «Тандер», и пути их решения представлены в таблице 3.1.

Основные проблемы, выявленные в результате комплексного исследования системы отбора персонала в АО «Тандер»

№ п/п	Проблема	Цель	Рекомендация	Мероприятия
1	Несовершенная система собеседования	Повышение точности метода.	Более тщательная подготовка перед проведением собеседования.	Выделение отдельного помещения для проведения собеседований; Составление плана проведения собеседования и списка обязательных вопросов.
2	Отсутствие четко разработанных критериев, связанных с требованиями должности.	Систематизация требований к должности.	Повышение точности оценки претендентов.	Разработка карты компетенций по каждой должности; Использование модульной системы требований.
3	Отсутствие собеседования по результатам работы.	Определение дальнейших путей взаимодействия с новым сотрудником.	Проведение собеседования по результатам работы.	Составить бланк оценки новой работы; Организовать прохождение собеседования по результатам работы.

В данной таблице нами были предложены рекомендации, мероприятия, а также выявлен конкретный результат, способствующий решению выявленных проблем и, в целом, совершенствованию процесса отбора персонала в АО «Тандер».

Решение данных проблем позволит значительно улучшить систему отбора персонала, используемую в АО «Тандер». Для формирования наиболее качественной и гибкой системы кадрового состава каждая HR-служба может выбрать средства и методы, которые отвечают целям и интересам компании. Процесс отбора персонала включает в себя комплекс методов, зависящих от должности в компании и ситуации на рынке труда. Поэтому, на наш взгляд, основная задача специалиста по подбору персонала – использовать те методы отбора, которые будут необходимы в свое время и в определенной ситуации.

3.2. Программа совершенствования процесса отбора персонала на основе разработки модульной системы требований в АО «Тандер»

Эффективность деятельности компаний любого уровня и профиля деятельности зависит от качества управления присущими ей ресурсам. Можно с уверенностью сказать, что на сегодняшний день самым важным ресурсом в коммерческих организациях является персонал.

В настоящее время отделы кадров должны работать не только над заполнением должностей вовремя, для поддержки на должном уровне объема производства, но и организовать в компании работу таким образом, чтобы добиваться постоянного увеличения квалифицированного персонала, нацеленного на результат, который выведет организацию на более высокий уровень.

Отбор и расстановка кадров должны обеспечивать слаженную и непрерывную деятельность коллектива с учетом количества работы, ее специфики и сложности, при этом, на наш взгляд, следует выполнять несколько следующих условий:

- полная и равномерная нагрузка работников всех типов и подразделений;
- использование работников компании в соответствии с их профессиональной направленностью и квалификацией (человек должен четко понимать что от него требуется, какие задачи перед ним стоят, не должно при этом происходить дублирование функций);
- использование необходимой горизонтальной и вертикальной связи между дифференцированными подразделениями организации;
- обеспечение полной ответственности каждого работника за выполнение своей роли, т.е. точная оценка количественного и качественного результата труда.
- закрепление за исполнителем той работы, которая соответствует его уровню знаний и профессиональных навыков.

Если имеется несколько претендентов с одинаковой квалификацией и мотивацией к выполнению предлагаемой работы, (они могут и будут ее

выполнять), то решающим фактором при окончательном выборе является ответ на вопрос: подходит ли претендент для работы? На практике формирование мнения и принятие решения о назначении на должность часто связывают именно с третьим вопросом, ставя его перед первым и вторым. Часто отвечают на него интуитивно, а не рационально. Какими же могут быть в данном случае критерии? Перечислим некоторые из них.

Базовое образование. Большинство отделов кадров обычно формулируют данный критерий в виде количества лет, в течение которых кандидат проходил обучение, и характера полученного базового образования. Однако при приеме на работу не следует устанавливать образовательный критерий выше, чем это требуется для выполнения служебных обязанностей.

Опыт работы по специальности. Многие эксперты в области отбора персонала полагают, что наличие опыта работы по специальности в прошлом может быть залогом успешного выполнения должностных обязанностей в будущем. Опыт также рассматривается как индикатор способностей и добросовестного отношения к данной работе. Когда кредитные организации уделяют повышенное внимание к лояльности, они стараются использовать на новых должностях своих собственных сотрудников.

Внешние данные. Давно известно, что внешние характеристики, такие как одежда, опрятность, стиль, прическа и т.п., являются важным критерием отбора.

Совместимость. Данный критерий означает способность кандидата воспринять культуру и правила, по которым живет коллектив, как кредитной организации в целом, так и ее отдельного подразделения.

Личные характеристики. Они включают в себя пол, возраст, семейное положение и т.п. К ним относятся и психологические свойства личности, такие как интровертность или экстравертность, доминирование, агрессивность и др.

Так как выявленные проблемы в системе отбора персонала АО «Тандер» являются следствием отсутствия определенных критериев оценки качественных характеристик конкретного кандидата, решением этих проблем,

а также совершенствованием действующей системы отбора персонала в АО «Тандер» в целом, на наш взгляд, станет составление и использование модульной системы требований.

Модульная система требований – наглядная (в виде модулей) систематизация требований к кандидатам для работы на различных должностях, требующих разных навыков. Помогает систематизировать большое количество требований к тому или иному кандидату для той или иной должности.

При определении совокупности требований к профессионально-личностным качествам кандидата используем следующую схему: «цель организации» – «функции подразделений» – «совокупность качественных характеристик кандидата».

В АО «Тандер» цель организации – это осуществление хозяйственной деятельности, направленной на извлечение прибыли. Для достижения поставленной цели в АО «Тандер» существует большое количество отделов, каждый занимающийся своим видом деятельности: административный персонал, отдел управления персоналом, отдел закупок, отдел логистики, отдел информационных технологий, бухгалтерия, транспортный отдел, отдел маркетинга, продажи, технический (рабочий) персонал, безопасность. Для каждого из отдела нами была составлена совокупность качественных характеристик кандидата, которые были объединены в 3 группы:

- требования, определяющие общую минимальную пригодность кандидата к работе в АО «Тандер»;
- требования, определяющие профессиональную пригодность кандидата;
- требования к управленческой работоспособности кандидата.

Модульная система требований к кандидатам АО «Тандер» представлена на рисунке 3.1.



Рис. 3.1. Модульная система требований АО «Тандер»

Из рисунка 3.1 можно увидеть, что в модульной системе требований, составленной для коммерческой организации розничной торговли АО «Тандер» выделено три модуля, каждый из которых определяет свой спектр требований к кандидатам.

Требования, определяющие общую минимальную пригодность кандидата к работе в АО «Тандер», объединены в модуль «С», который включает в себя три блока: коммуникативные качества, морально-нравственные качества и волевые качества кандидата. Модуль «В» объединяет требования, определяющие профессиональную пригодность кандидата. К ним относятся два блока, которые включают в себя аналитические качества и профессиональные знания, умения. Модуль «А» включает в себя один, но достаточно обширный блок – деловые и организаторские качества.

Все модули системы включают в себя определенный, характерный для его сферы влияния список необходимых качеств. Данные требования, а также человеческие характеристики, это те качества, которые должны проявляться у новых работников в процессе труда. Они включают в себя квалификацию и личные качества работника.

Для оптимизации процесса отбора персонала целесообразно провести реинжиниринг процедуры, создав три версии процесса в зависимости от уровня заполняемой вакансии: упрощенная процедура (для вакансий низшего уровня – модуль С); стандартная процедура (для вакансий среднего уровня – модуль В); усложненная процедура (для вакансий руководящего уровня – модуль А). Введение в процесс таких сортировочных процедур позволит значительно упростить его и снизить издержки.

Для каждого из модулей можно составить список минимальных требований к кандидатам, вакансии которых попадают под влияние этих модулей. Список требований в соответствии с характером каждого модуля представлен в таблице 3.2.

Список требований в соответствии с характером каждого модуля

Блок требований	Требования к кандидату
Цель организации	Нацеленность на повышение уровня качества обслуживания покупателей; Стремление к самосовершенствованию;
Деловые, организаторские качества модуля А	Уровень образования; Специальность, квалификация; Опыт работы, должности, которые занимал; Производительность труда; Аналитические способности; Быстрая адаптация к новым информационным системам; Быстрая обучаемость; Внимание к деталям; Гибкость мышления; Готовность к сверхурочной работе; Математический склад ума; Навыки планирования; Организаторские способности; Предприимчивость; Профессиональная честность; Скрупулезность; Способность заниматься несколькими проектами одновременно; Способность быстро принимать решения; Способность работать с большим количеством информации; Стратегическое мышление; Умение вести переговоры/деловую переписку; Умение излагать мысли; Умение находить общий язык;
Аналитические и профессиональные навыки модуля В	Навыки подготовки докладов; Умение обучать; Творческое мышление; Стремление к самосовершенствованию; Грамотность;
Коммуникативные, морально-нравственные и волевые качества модуля С	Навыки взаимодействия с клиентами; Навыки делового общения; Ораторские способности; Умение работать в команде; Умение располагать людей к себе; Умение убеждать; Хорошая дикция; Хорошие внешние данные; Хорошая физическая форма; Умение договариваться;

Перечень требований к кандидату (который иногда называется перечнем требований при приеме на работу, требованиями к персоналу или спецификацией работы) определяет, какое образование, дополнительное

обучение, квалификация, профессиональный опыт и компетентность/компетенции требуются от работника, занимающего определенную должность. Работодатели могут предпочитать определенные типы личности для выполнения различных работ. Например, предпочитать общительных людей замкнутым. Выдающиеся личностные качества особенно необходимы работникам, общающимся с клиентами.

Самая большая опасность, которой необходимо избежать на данном этапе, – это завышение требований к компетенциям и квалификации. Стремление к лучшему – естественно, но, если установить нереально высокий уровень для кандидатов, это затруднит их привлечение и приведет к недовольству в ситуации, когда они обнаружат, что в их способностях не нуждаются. Занижение требований может быть не менее опасным, но это происходит значительно реже. Лучше всего разграничить обязательные и желательные требования. Чтобы правильно определить критерии отбора, следует ясно сформулировать качества работника, необходимые для соответствующего вида деятельности. Критерии следует формировать так, чтобы они всесторонне характеризовали работника: опыт, здоровье и личностные характеристики. «Эталонные» уровни требований по каждому критерию разрабатываются исходя из характеристик уже работающих в организации работников, хорошо справляющихся со своими обязанностями.

Хотелось бы обобщить *суть разработанной системы*:

1. В организации имеется оптимальный алгоритм отбора персонала, на одном из этапов которого требуется составление и дальнейшее использование списка требований к должности. Данный список необходим для оценки претендентов на эту должность.

2. Такой список требований обычно учитывает только требований к конкретной должности, не уделяя или уделяя мало внимания требованиям, вытекающим из цели организации и требованиям, вытекающим из смежных подразделений (смежных подразделений относительно к подразделению, которому принадлежит данная должность).

3. На данном этапе, для решения вышеописанной проблемы, мы разработали модульную систему требований. Модульная система требований предполагает:

- несколько модулей, в которые в обязательном порядке входят требования, вытекающие из цели организации;
- каждый отдел организации выдвигает свой список требований к кандидату (требования, вытекающие из цели отдела). Таких списков несколько, зависит от количества отделов в организации;
- совокупность вышеописанных списков требований сужается до нескольких блоков. Другими словами, множество требований объединяется в несколько групп;
- вышеописанные группы также сужаются до нескольких модулей. В нашем случае, это три модуля.

4. Таким образом, каждый модуль содержит требования, вытекающие из цели организации (см. п. 1), список требований, вытекающий из смежных подразделений (так как модуль объединяет в себе совокупность требований, изначально идущих из нескольких отделов организации), и сами требования конкретно к должности.

Итак, модульная система позволяет систематизировано составить списки требований сразу ко всем должностям организации. Мы не исключаем, что в конкретных случаях к конкретной должности могут быть добавлены еще требования, но минимальный и обязательный список всегда перед глазами менеджера по персоналу. К тому же, если в организации появилась новая вакансия, достаточно посмотреть к какому отделу она принадлежит, чтобы определить список минимальных требований к ней.

Результативность модульной системы обусловлена рядом следующих причин:

- Минимальный объем требований к кандидатам точно определен и сформулирован. Совокупность требований разработана таким образом, чтобы они создавали представление об общей пригодности, профессиональной

подготовленности кандидата, а также о базовых знаниях, умениях и навыках, которыми должен обладать кандидат для определенной должности, на которую осуществляется поиск необходимого работника.

– Если организация открывает новую, модульная система позволяет быстро составить список минимальных необходимых требований к ней. Необходимо определить к какому подразделению она относится, и, соответственно, в какой блок попадает.

– Предусматривается возможность дополнения модульной системы новой совокупностью специальных требований. Дополнительные требования в виде отдельных модулей могут быть присоединены к разработанной системе. Разработанная система модулей является гибкой, в случае, если возникнет необходимость в дополнениях или перераспределениях функциональных обязанностей персонала какого-либо отдела, конкретные модули требований можно обновить, дополнить или перераспределить наиболее подходящим образом.

В данной главе были рассмотрены направления совершенствования процесса отбора персонала в коммерческой организации розничной торговли на примере АО «Тандер». В рамках третьей главы работы были рассмотрены основные проблемы отбора персонала АО «Тандер», были даны рекомендации и предложены мероприятия по их решению. Была разработана программа совершенствования процесса отбора персонала в АО «Тандер» на основе разработки модульной системы требований.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование системы отбора персонала в современных коммерческих организациях розничной торговли, а также изученные теоретические, организационно-методические и практические основы отбора персонала позволяет сделать несколько обобщающих выводов. Отбор персонала является сложным процессом, основанным на определенных принципах, техниках, теоретических основах, методах, организационных процедурах и механизмах. В виде отбор персонала – это соотнесение, идентификация и сопоставление наиболее подходящих требований, присущих вакансии или выдвигаемых самим предприятием с характеристиками персонала либо конкретного соискателя.

Это система объективно обусловленных и продуманных социальных действий, заданных целями организации, в которую постоянно или многократно включается человек на протяжении всего цикла своей профессиональной жизни. Процесс отбора персонала имеет главную цель, такую как найти наиболее подходящие кадры и исключить тех претендентов, которые не способны выполнять профессиональные обязанности, соответствующие должности, на которую они претендуют.

В рамках первой главы настоящей диссертационной работы было проведено исследование теоретических основ изучения проблематики процесса отбора персонала в современных организациях. В рамках данного исследования была освещена сущность отбора персонала и его значение в управленческой деятельности и повышении конкурентоспособности организации, раскрыто понятие модульной системы требований при отборе персонала, изучена методология оценки эффективности системы отбора персонала в современных организациях.

Во второй главе было проведено эмпирическое изучение процесса отбора персонала в коммерческой организации розничной торговли на примере АО «Тандер». Была представлена краткая характеристика организации и анализ ее основных кадровых процессов, влияющих на предмет исследования. Был

проведен анализ актуального состояния методов и процесса отбора персонала в АО «Тандер», который показал, что на предприятии имеется несколько проблем, требующих внимания. Данное исследование позволило оценить реальное состояние реализации системы отбора персонала в современной коммерческой организации розничной торговли на примере АО «Тандер».

В третьей главе были рассмотрены направления совершенствования процесса отбора персонала для АО «Тандер» на основе разработки модульной системы требований. В рамках данной главы были сформулированы выявленные проблемы в системе отбора персонала, негативно влияющие на предмет исследования, были предложены пути их решения. Для комплексного подхода к решению проблем в системе отбора персонала нами была разработана модульная система требований.

Разработанная модульная система позволит четко и быстро определить список необходимых требований к каждой должности, также к новым должностям, имеющимся в организации.

Результативность модульной системы требований также обусловлена рядом следующих причин:

– Минимальный объем требований к кандидатам точно определен и сформулирован. Совокупность требований разработана таким образом, чтобы они создавали представление об общей пригодности, профессиональной подготовленности кандидата, а также о базовых знаниях, умениях и навыках, которыми должен обладать кандидат для определенной должности, на которую осуществляется поиск необходимого работника.

– Если организация открывает новую, модульная система позволяет быстро составить список минимальных необходимых требований к ней. Необходимо определить к какому подразделению она относится, и, соответственно, в какой блок попадает.

– Предусматривается возможность дополнения модульной системы новой совокупностью специальных требований. Дополнительные требования в виде отдельных модулей могут быть присоединены к разработанной системе.

Разработанная система модулей обладает гибкостью, в случае дополнений или перераспределений функциональных обязанностей персонала соответствующего отдела можно обновить конкретные модули требований.

– Использование модульной системы может служить главной составляющей нового подхода к отбору персонала в коммерческих организациях розничной торговли.

Таким образом, исследование проблем отбора персонала, выбор наиболее подходящих теоретико-методологических ориентиров, анализ, разработка и внедрение в компаниях системного подхода, оптимизация отбора персонала с помощью модульного подхода будет способствовать созданию высококвалифицированного кадрового состава и повышению продуктивности деятельности организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Авдеев, В. В. Управление персоналом: оптимизация командной работы. Реинжиниринговая технология [Текст] : учеб. пособие / В. В. Авдеев. – Москва : Финансы и статистика, 2014. – 960 с.
2. Андреева, И. Н. Управление кадрами. Руководство для персонала и топ. менеджмента [Текст] : учеб. пособие / И. Н. Андреева. – Санкт-Петербург : БХВ, 2012. – 416 с.
3. Арсеньев, Ю. Н. Управление персоналом. Модели управления [Текст] : учеб. пособие / Ю. Н. Арсеньев. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 250 с.
4. Аширов, Д. А. Управление персоналом [Текст] : учеб. пособие / Д. А. Аширов. – Москва : Проспект, 2018. – 432 с.
5. Бабосов, Е. М. Социология управления [Текст] : учеб. пособие для ВУЗов / Е. М. Бабосов. – Москва : ТетраСистемс, 2014. – 234 с.
6. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом [Текст] : учеб. пособие / Т. Ю. Базаров; 2-е изд. – Москва : ЮНИТИ, 2011. – 554 с.
7. Батаршева, А. В. Психология управления персоналом [Текст] : учеб. пособие для специалистов, работающих с персоналом / А. В. Батаршева, А. О. Лукьянова. – Москва : Институт психотерапии, 2018. – 560 с.
8. Беляцкий, Н. П. Менеджмент: Деловая карьера [Текст] : учеб. пособие / Н. П. Беляцкий. – Москва : Высшая школа, 2018. – 432 с.
9. Бизюкова, И. В. Кадры управления: подбор и оценка [Текст] : учеб. пособие / И. В. Бизюкова. – Москва : Экономика, 2018. – 112 с.
10. Блинов, А. О. Тренинг персонала [Текст] : учеб. пособие / А. О. Блинов, О. В. Василевская, В. П. Невежин, Н. В. Смоляков. – Москва : КНОРУС, 2013. – 496 с.
11. Веснин, В. Р. Менеджмент [Текст] : учеб. пособие / В. Р. Веснин. – Москва : Издательство «Проспект», 2018. – 405 с.
12. Виханский, О. С. Стратегическое управление [Текст] : учеб. пособие / О. С. Виханский. – Москва : Гардарики, 2001. – 296 с.

13. Вязигин, А. В. Оценка персонала высшего и среднего звена [Текст] : учеб. пособие / А. В. Вязигин. – Москва : Вершина, 2018. – 256 с.
14. Егоршин, А. П. Управление персоналом [Текст] : учеб. пособие для ВУЗов / А. П. Егоршин. – Нижний Новгород : НИМБ, 2003. – 720 с.
15. Зайцев, Г. Г. Управление деловой карьерой [Текст] : учеб. пособие / Г. Г. Зайцев. – Москва : Академия, 2007. – 251 с.
16. Занковский, А. Н. Организационная психология [Текст] : учеб. пособие для ВУЗов / А. Н. Занковский; 2-е изд. – Москва : МПСИ, 2002. – 648 с.
17. Иванов, А. Е. Как закрыть вакансию. Органайзер рекрутера [Текст] : учеб. пособие / А. Е. Иванов. – Москва : Вершина, 2006 – 224 с.
18. Иванова, С. И. Поиск и оценка линейного персонала. Повышение эффективности и снижение затрат [Текст] : учеб. пособие / С. И. Иванова. – Москва : Альпина Паблишер, 2018. – 147 с.
19. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы [Текст] : учеб. пособие / Е. П. Ильин; 9-е изд. – Москва : Финпресс, 2018. – 508 с.
20. Кафидов, В. В. Управление персоналом [Текст] : учеб. пособие / В. В. Кафидов. – Санкт-Петербург : СПб, 2009. – 240 с.
21. Кибанов, А. Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом [Текст] : учеб. пособие / А. Я. Кибанов. – Москва : Проспект, 2014. – 60 с.
22. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом [Текст] : учеб. пособие / А. Я. Кибанов. – Москва : ИНФРА-М, 2005. – 304 с.
23. Комарова, Н. Б. Мотивация труда и повышение эффективности работы [Текст] : учеб. пособие / Н. Б. Комарова; 9-е изд. – Москва : Финпресс, 2018. – 580 с.
24. Комиссарова, Т. А. Управление человеческими ресурсами [Текст] : учеб. пособие / Т. А. Комиссаров; 9-е изд. – Москва : Дело, 2018. – 589 с.
25. Кочеткова, А. И., Организационное поведение и организационное моделирование. Часть 3. Комплексные методы адаптивного организационного

поведения [Текст] : учеб. пособие / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочатков. – Москва : Юрайт, 2018. – 207 с.

26. Крымов, А. А. Вы – управляющий персоналом [Текст] : учеб. пособие / А. А. Крымов. – Москва : Вершина, 2014. – 125 с.

27. Кулапов, М. Н. Управление кадрами: в помощь начинающему руководителю [Текст] : учеб. пособие / М. Н. Кулапов. – Москва : Дашков и К, 2018. – 135 с.

28. Лапыгин, Ю. Н. Стратегический менеджмент [Текст] : учеб. пособие / Ю. Н. Лапыгин. – Москва : ИНФРА-М, 2007. – 236 с.

29. Ларионов, И. К. Человек и труд в системе многоуровневого общественного воспроизводства [Текст] : учеб. пособие / И. К. Ларионов. – Москва : Дашков и К, 2019. – 389 с.

30. Левкин, Г. Г. Логистика распределения [Текст] : учеб. пособие / Г. Г. Левкин. – Москва : Директ-Медиа, 2018. – 256 с.

31. Лукаш, Ю. А. Мотивация и эффективное управление персоналом [Текст] : учеб. пособие / Ю. А. Лукаш; 9-е изд. Москва : Финпресс, 2018. – 420 с.

32. Лукичева, Л. И. Управление организацией [Текст] : учеб. пособие / Л. И. Лукичева. – Москва : Омега, 2018. – 360 с.

33. Магура, М. И. Организация обучение персонала компании [Текст] : учеб. пособие / М. И. Магура; 2-е изд. – Москва : Гардарики, 2013. – 264 с.

34. Магура, М. И. Поиск и отбор персонала [Текст] : учеб. пособие / И. Магура; 3-е изд. – Москва : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2003. – 284 с.

35. Магура, М. И. Современные персонал-технологии [Текст] : учеб. пособие / М. И. Магура, М. Б. Курбатова. – Москва : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. – 376 с.

36. Маклаков, А. Г. Профессиональный психологический отбор персонала. Теория и практика [Текст] : учеб. пособие для ВУЗов / А. Г. Маклаков. – Санкт-Петербург : Питер, 2018. – 480 с.

37. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент [Текст] : учеб. пособие / В. Д. Маркова. – Москва : ИНФРА-М, 2001. – 288 с.
38. Маслов, И. К. Управление персоналом предприятия [Текст] : учеб. пособие / И. К. Маслов. – Москва : Проф-ОбрИздат, 2014. – 480 с.
39. Митрошенков, О. А. Деловое общение [Текст] : учеб. пособие / О. А. Митрошенков. – Москва : Юрайт, 2019. – 315 с.
40. Митрошенков, О. А. Деловые переговоры [Текст] : учеб. пособие / О. А. Митрошенков. – Москва : Юрайт, 2019. – 315 с.
41. Михненко, П. А. Теория менеджмента [Текст] : учеб. пособие / П. А. Михненко. – Москва : Синергия, 2018. – 520 с.
42. Мякушкин, Д. Е. Отбор и подбор персонала [Текст] : учеб. пособие / Д. Е. Мякушкин. – Челябинск : ЮУрГУ, 2005. – 31 с.
43. Никитина, Н. В. Финансовый менеджмент [Текст] : учеб. пособие / Н. В. Никитина. – Москва : КноРус, 2018. – 328 с.
44. Новиков, Д. А. Стимулирование в организационных системах [Текст] : учеб. пособие / Д. А. Новиков; 2-е изд. – Москва : Синтег, 2013. – 232 с.
45. Оганесян, И. А. Управление персоналом организации [Текст] : учеб. пособие / И. А. Оганесян. – Москва : Амалфея, 2018. – 256 с.
46. Платонова, Ю. П. Актуальные проблемы управления персоналом [Текст] : учеб. пособие / Ю. П. Платонова. – Санкт-Петербург : Делком, 2013. – 410 с.
47. Плешин, Ю. И. Управление персоналом [Текст] : учеб. пособие / Ю. И. Плешин. – Москва : СПб, 2018. – 411 с.
48. Пташник, Т. М. Все о резюме [Текст] : учеб. пособие / Т. М. Пташник; 2-е изд. – Киев : Высшая школа, 2007. – 47 с.
49. Пугачев, В. П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом [Текст] : учеб. пособие для студ. и ВУЗов / В. П. Пугачев. – Москва : Аспект Пресс, 2018. – 285 с.

50. Ременников, В. Б. Разработка управленческого решения [Текст] : учеб. пособие / В. Б. Ременников. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 215 с.
51. Рой, О. М. Теория управления [Текст] : учеб. пособие / О. М. Рой. – Москва : Спб, 2018. – 135 с.
52. Рой, О. М. Теория управления [Текст] : учеб. пособие / О. М. Рой. – Москва : КноРус, 2018. – 234 с.
53. Румянцева, Е. В. Как найти идеального сотрудника [Текст] : учеб. пособие / Е. В. Румянцева. – Москва : Вершина, 2007. – 240 с.
54. Сальникова, Л. С. Репутационный менеджмент. Современные подходы и технологии [Текст] : учеб. пособие / Л. С. Сальникова. – Москва : Юрайт, 2018. – 305 с.
55. Самоукина, Н. В. Управление персоналом: российский опыт [Текст] : учеб. пособие / Н. В. Самоукина. – Москва : СПб, 2011. – 265 с.
56. Смирнов, Э. А. Теория организации [Текст] : учеб. пособие / Э. А. Смирнов; 2-е изд. – Москва : ИНФРА-М, 2018. – 120 с.
57. Соколова, О. Н. Инновационный менеджмент [Текст] : учеб. пособие / О. Н. Соколова. – Москва : КноРус, 2018. – 208 с.
58. Сперанский, В. И. Современные технологии управления персоналом [Текст] : учеб. пособие / В. И. Сперанский. – Москва : Альфа-Пресс, 2008. – 496 с.
59. Стародубцева, Е. Б. Охота за талантами. Оружие и 77 способов его применения [Текст] : учеб. пособие / Е. Б. Стародубцева. – Москва : Ресторанные ведомости ИГ, 2018. – 176 с.
60. Ступина, М. В. Основы управления персоналом [Текст] : учеб. пособие / М. В. Ступина. – Вологда : ВоГУ, 2014. – 114 с.
61. Тебекин, А. В. Управление персоналом [Текст] : учеб. пособие / А. В. Тебекин. – Москва : КноРус, 2018. – 624 с.
62. Торгунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение [Текст] : учеб. пособие / Е. Б. Торгунов. – Москва : Юрайт, 2018. – 561 с.

63. Травин, В. В. Менеджмент персонала предприятия [Текст] : учеб. пособие / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – Москва : Дело, 2012. – 146 с.
64. Удальцова, М. В. Социология и психология управления [Текст] : учеб. пособие / М. В. Удальцова, Л. К. Аверченко. – Москва : Сибирское соглашение, 2013. – 315 с.
65. Федорова, А. В. Риск-менеджмент для менеджеров [Текст] : учеб. пособие / А. В. Федорова. – Москва : КноРус, 2018. – 212 с.
66. Хайруллина, Н. Г. Правовые основы управления персоналом [Текст] : учеб. пособие / Н. Г. Хайруллина. – Тюмень : ТюмГНГУ, 2014. – 248 с.
67. Чуланова, О. Л. Технологии кадрового менеджмента [Текст] : учеб. пособие / О. Л. Чуланова. – Москва : Инфра-М, 2018. – 492 с.
68. Шапиро, С. А. Мотивация и стимулирование персонала [Текст] : учеб. пособие / С. А. Шапиро. – Москва : ГроссМедиа, 2013. – 224 с.
69. Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации [Текст] : учеб. пособие / С. В. Шекшня; 3-е изд. – Москва : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2014. – 228 с.
70. Ширяев, В. И. Алгоритмы управления фирмой [Текст] : учеб. пособие / В. И. Ширяев, И. А. Баев, Е. В. Ширяев. – Москва : Либроком, 2018. – 224 с.
71. Шохин, А. Н. Взаимодействие бизнеса и власти в межгосударственных институтах глобального управления [Текст] : учеб. пособие / А. Н. Шохин, А. А. Прохорова. – Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2018. – 295 с.
72. Щёкин, Г. В. Организация и психология управления персоналом [Текст] : учеб. пособие / Г. В. Щёкин. – Киев : МАУП, 2002. – 832 с.
73. Белоусов, В. В. Стратегия развития персонала как фактор повышения конкурентоспособности промышленного предприятия [Текст] : автореф. дис. канд. экон. наук / В. В. Белоусов. – Ижевск : ГОУ ВПО «Удмуртский государственный университет», 2007. – 24 с.

74. Кудрявцева, Е. И. Оценка и развитие управленческого потенциала персонала организации: методология, теория практика [Текст] : автореф. дис. докт. экон. наук / Е. И. Кудрявцева. – Москва : Государственный университет управления, 2015. – 51 с.

75. Осин, А. А. Оценка и аттестация персонала [Текст] / А. А. Осин // Вестник МГТУ «Станкин». – 2015. – № 1(19). – С. 115-118.

76. Позднякова, А. А. Групповое собеседование: плюсы и минусы [Текст] / А. А. Позднякова // Научно-практический электронный журнал Аллея Науки. – 2018. – № 9(25). – С. 1-5.

77. Позднякова, А. А. Необходимость определения мотивации соискателей при отборе персонала [Текст] / А. А. Позднякова, О. В. Костромина // Научно-практический электронный журнал Аллея Науки. – 2018. – № 9(25). – С. 1-5.

78. Позднякова, А. А. Проблемы отбора персонала в организацию [Текст] / А. А. Позднякова // Научный журнал «Студенческий». – 2018. – № 4 (24). – С. 21-23.

79. Позднякова, А. А. Специфика отбора персонала на предприятиях розничной торговли [Текст] / А. А. Позднякова // Научно-практический электронный журнал Аллея Науки. – 2018. – № 9(25). – С. 1-5.

80. Стрижов, С. Г. Повышение квалификации управленческих кадров [Текст] / С. Г. Стрижов // Российский экономический журнал. – 2002. – № 7. – С. 94.

81. Официальный сайт сети «Магнит» 2010-2019 АО «Тандер» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://magnit-info.ru/about/today/>.