

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. СОБЕСЕДОВАНИЕ КАК ОСНОВНОЙ ИНСТРУМЕНТ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА .....	5
1.1. Технологии отбора персонала .....	5
1.2. Собеседование как как основной инструмент отбора персонала .....	10
1.3. Показатели эффективности проведения собеседования.....	13
2. СОБЕСЕДОВАНИЕ КАК ОСНОВНОЙ ИНСТРУМЕНТ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «О'КЕЙ».....	19
2.1. Общая характеристика предприятия ООО «О'КЕЙ» и анализ его основных экономических показателей .....	19
2.2. Анализ кадрового потенциала ООО «О'КЕЙ» .....	23
2.3. Исследование процесса отбора персонала в организации в ООО «О'КЕЙ».....	26
3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В ООО «О'КЕЙ».....	39
3.2. Оценка эффективности предложенной процедуры собеседования.....	51
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	55
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	57

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выбранной темы исследования определяется быстроменяющимися условиями внешней и внутренней среды, которые прямо или косвенно влияют на достижение поставленных целей организации. В современных условиях рыночной экономики качество персонала стало главнейшим фактором, определяющим выживание и экономическое положение российских организаций. Управление персоналом признается одной из наиболее важных сфер жизни организации, способной многократно повысить ее эффективность. Практика консультирования российских организаций за последние пять лет свидетельствует о серьезном стратегическом повороте управленческих подходов большинства успешных фирм в сторону усиления внимания к человеческой, прежде всего, профессионально-культурной составляющей своей деятельности. При этом важнейшим аспектом управления персоналом организации является наем персонала [29, с. 200]. Персонал любого предприятия представлен его кадрами. Состав и структура кадров постоянно меняется в соответствии с изменением коммерческой деятельности и управления. Создание научно обоснованной системы отбора персонала предполагает решение одной из важнейших проблем управления персоналом. Однако одного осознания возможности решения проблемы недостаточно, чтобы она была решена на самом деле. Необходимы еще и знание о том, как это сделать, умелое и уместное использование соответствующих методов управления персоналом. Конечная цель реализации отбора персонала – максимальное совпадение ожиданий кандидата и предприятия. Мировая практика и исследования показывают, что даже в лучших фирмах они совпадают не более чем в 30% случаев [47]. Чем выше совпадение, тем выше степень мотивации сотрудников и их готовность считать интересы предприятия своим личным делом. Поэтому следует стремиться к максимальному увеличению степени совпадения ожиданий. Грамотно организованный процесс отбора персонала — первый шаг к успеху организации на рынке.

Все вышеизложенное свидетельствует об актуальности темы выпускной квалификационной работы «Собеседование как инструмент отбора персонала в ООО «О'КЕЙ»».

Наиболее известными отечественными исследователями в данной области являются О. А. Иванова, А. Я. Кибанов, Д. В. Ким, Е. Ф. Жуков, и многие другие.

Объектом исследования является персонал ООО «О'КЕЙ».

Предметом исследования выступает собеседование как инструмент отбора персонала в ООО «О'КЕЙ».

Целью курсовой работы является разработка рекомендаций по совершенствованию собеседования как инструмента отбора персонала в ООО «О'КЕЙ».

Для достижения поставленной цели, необходимо решить следующие задачи:

- изучить технологии отбора персонала;
- рассмотреть собеседование как основной инструмент отбора персонала;
- проанализировать показатели эффективности проведения собеседования;
- дать краткую экономическую характеристику ООО «О'КЕЙ»;
- провести анализ кадрового потенциала объекта исследования;
- исследовать процесс отбора персонала в организации;
- разработать предложения по решению проблем в системе организации отбора персонала ООО «О'КЕЙ»;
- проанализировать эффективность предложений по решению проблем в системе отбора персонала ООО «О'КЕЙ».

Курсовая работа по структуре состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников.

# 1. СОБЕСЕДОВАНИЕ КАК ОСНОВНОЙ ИНСТРУМЕНТ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА

## 1.1. Технологии отбора персонала

Гарантия существования, роста и развития, конкурентоспособности и долгосрочной перспективы любой организации являются — ее человеческие ресурсы, их качество, личностные и профессиональные характеристики. В системе управления персоналом обеспечение организации качественными человеческими ресурсами становится главной задачей, успешная реализация которой напрямую влияет на эффективность всей системы управления персоналом. Такая ситуация увеличивает значимость процедуры отбора персонала с использованием новейших эффективных методик выбора наилучшего кандидата.

отбор персонала — это вид управленческой деятельности, с помощью которой организация выбирает из подобранных кандидатов на вакантную должность одного или нескольких наилучшим образом подходящих под критерии отбора, принимая во внимание текущие условия окружающей обстановки [11, с. 54].

Основная цель отбора — набрать работников с высокой культурой работы, выявить возможности и взгляды заявителя с целью определения его соответствия условиям и особенностям работы [8, с. 88].

Процесс отбора связан, прежде всего, с анализом профессиональных возможностей кандидата, как качественно он будет выполнять работу, будет ли он выполнять ее лучше других, а также что данный кандидат может дать компании в будущем, перспективный ли он, что потенциально нового он может дать компании [18, с. 491].

Обладая определенным набором профессиональных и личностных характеристик, каждый человек пригоден к выполнению определенных видов деятельности. Задача отбора выявить из всего числа соискателей именно «своих», способных, одаренных и спрогнозировав будущее профессиональное поведение гарантировать долгосрочные продуктивные отношения во благо самого кандидата и конечно же организации [16, с. 72].

Для этого необходимо определить наиболее эффективные инструменты для должного измерения релевантных способностей соискателя к выполнению требований рабочего места [17, с. 188].

Функция отбора персонала не просто стала занимать лидирующее положение в системе управления персоналом, процесс стал более сложным и ответственным. Результат более значимым. Сегодня уже недостаточно просто укомплектовать штат необходимым количеством сотрудников. Произошли значимые перемены во внутренних процессах организации, изменились роли руководителей и работников, изменился сам рынок труда [22, с. 165].

Выделим наиболее значимые изменения (рис. 1.1).

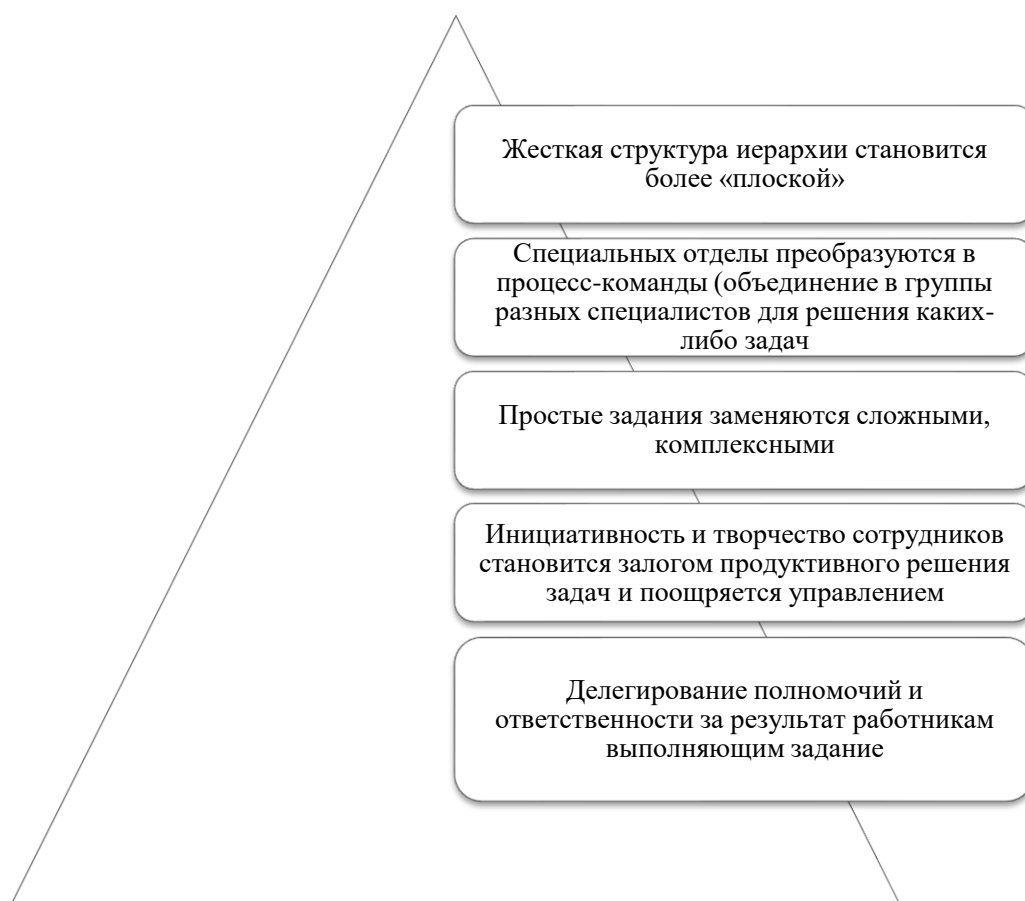


Рис. 1.1. Изменения во внутренних процессах организации

Все эти изменения позволили организации сократить время принятия решений, уменьшить разрыв между планированием и реализацией, упразднить лишние, не создающие ценности функции.

С другой стороны повысило значимость результата каждого отдельного работника в общей эффективности организации, а следовательно увеличились и

требования к качественным характеристикам персонала (недостаточно сегодня только лишь профессиональных компетенций, такую же значимость имеют и личностные характеристики, например: готовность принимать на себя ответственность, трудовая мотивация, умение работать в команде, инициативность).

Качественный отбор создает организации жесткий каркас, основу, структурной единицей которой является человек, его возможности, его потенциал, мотивации и ценностные установки. Каждый элемент этой основы обеспечивает работу всех сфер деятельности фирмы, решает финансовые, производственные вопросы, вопросы технического обеспечения и сбыта готовой продукции. Качество персонала на прямую влияет на качество продукции или услуг. Достичь высокого качества можно только тогда, когда эффективность операций внутри компании находится на уровне полной производительности труда. В конечном счете, качество работы этих кандидатов будет не только отражаться на конечном продукте или услуге, производимых компанией, но и будет демонстрировать качество и эффективность процесса отбора персонала компании [20, с. 129].

Роль качественной процедуры отбора персонала также подчеркивается изменениями природы рабочей силы, ростом дефицита квалифицированных работников, что связано с увеличением затрат на привлечение и отбор персонала и необходимостью проведения процесса отбора персонала качественно, добиться требуемых результатов с самого начала [16, с. 537].

К основным технологиям отбора персонала относятся:

1. Ассесмент-центр — комплексный метод оценки, который является одним из самых точных и достоверных, но и самым затратным инструментом оценки профессиональных и личностных качеств. Часто применяется, как метод оценки специалистов и руководителей высшего звена. Центром оценки также пользуются многие крупные организации при подборе молодых специалистов.

В самом начале проводится подробная разработка модели компетенций, которая создается непосредственно под каждую должность. Как правило, 6-8 позиций — среднее оптимальное количество оцениваемых компетенций. Под

каждый навык подбирается комплекс соответствующих упражнений и инструментов.

Само проведение центра оценки проходит в три этапа: деловые игры, интервью, тестирование. Целесообразное количество человек, которое позволяет провести качественную оценку, составляет от 6 до 12 человек. Следует заметить, что для более эффективного анализа поведения участников один эксперт закреплен за двумя из них.

В течение первого этапа, который может длиться 1-1,5 дня, проводятся деловые игры и разнообразные упражнения. Во втором этапе наступает очередь совместного использования тестирования и интервью. Заключительный этап отводится для составления отчетов и предоставления обратной связи участникам центра оценки.

Сейчас, многие компании предоставляют свои услуги по проведению центра оценки. Разработка модели компетенции сторонними организациями составляет 1-3 недели, а проведение ассесмент центра — 1-3 дня. Многие эксперты утверждают, что в современных условиях возрастает роль умения работать в команде, отодвигая профессиональные качества на второй план. Наилучшим способом оценить способность кандидата к взаимодействию внутри коллектива могут деловые игры.

2. Собеседование – один из самых распространенных и качественных методов оценки кандидата. С использованием интервью решения о найме персонала принимаются в 85% случаях. Существуют различные виды собеседований: биографическое, поведенческое, по компетенциям и т.д. В целом, они похожи по стилистике проведения.

Одной из новых тенденций в проведении собеседования считается прохождение интервью с использованием мессенджеров. Значительное число компаний сталкиваются с тем, что многие кандидаты стали реже отвечать на телефонные звонки. Поэтому, работодатели нашли другой способ общения с кандидатами — через текстовые онлайн приложения. Затраты на общение составляют примерно 15000-18000 рублей, а количество кандидатов, которых можно опросить

возрастает с 30 до 90 человек. Говоря о тенденциях в области подбора персонала, стоит отметить возрастающую роль мобильных приложений, которые, возможно, в скором будущем придут на смену менеджеру по подбору персонала.

Нередко, для более качественной и эффективной оценки качеств кандидата, используют интервью по компетенциям и кейс-интервью.

3. Интервью по компетенциям является, скажем так, более «продвинутым» вариантом проведения собеседования и требует от HR менеджера серьезного опыта использования этого инструмента оценки. Основная цель интервью по компетенциям – на основе прошлого опыта кандидата (того, как он реализовывал свои компетенции) спрогнозировать его поведение в будущем [25, с.75].

Перед проведением собеседования, менеджер по подбору персонала вместе с линейным руководителем разрабатывает модель компетенций. Как уже было отмечено в данной статье, наиболее оптимальное количество компетенций около 8. На каждую компетенцию необходимо задать не менее 2-х вопросов.

К примеру, HR менеджер может спросить кандидата: «Приведите, пожалуйста, пример ситуации, где Вам пришлось выступать в качестве лидера?» или «Приведите, пожалуйста, пример конфликтной ситуации и какие действия Вы предпринимали для выхода из нее?». Продолжительность проведения интервью по компетенциям может варьироваться от 1 до 3-х часов.

С помощью кейс-интервью можно выяснить ценностную направленность человека, его поведение в той или иной ситуации. К примеру, HR менеджер предлагает кандидату гипотетическую ситуацию: «Представьте, что Вы руководитель отдела маркетинга и Вам необходимо вывести на рынок новый продукт. Какие будут Ваши действия?». Однако, точность кейс-интервью несколько ниже классического ассесмента или интервью по компетенциям. Потому что кандидат в любом случае будет склонен давать социально ожидаемые ответы.

4. Психологические тесты и опросники. Разнообразие тестов и опросников позволяет менеджеру по подбору персонала или самому руководителю произвести оценку кандидата со всех сторон. Следует различать тесты общих способностей, тесты психологических особенностей человека, профессиональные тесты.



Многие компании часто выбирают тестирования основным инструментом оценки, хотя оно является лишь дополнительным методом. Также стоит заметить, что при проведении тестирования конечную роль играет специалист, который будет интерпретировать полученные результаты.

Значительное количество крупных международных организаций используют тестирование, как один из первичных методов отбора персонала. Это позволяет отсеять откровенно неадекватных (по профессиональным и психологическим качествам) кандидатов.

## **1.2. Собеседование как основной инструмент отбора персонала**

Собеседованием называют процесс коммуникации между работодателем и кандидатом, который претендует на открытую в компании позицию.

В зависимости от уровня позиции, от условий проведения интервью и от его целей, рекрутеры могут использовать различные виды и методы проведения собеседований:

- структурированное собеседование;
- ситуационное, или кейс-интервью;
- проективное интервью;
- собеседование по компетенциям (поведенческое);
- стрессовое (шоковое) интервью;
- brainteaser-интервью.

В некоторых компаниях также сознательно практикуют не самый уважаемый среди соискателей формат группового интервью. В нем принимает участие сразу несколько соискателей, вынужденных между собой соревноваться. Работодатель же при этом может выбрать из нескольких кандидатов наиболее интересного [38, с. 134].

Самым распространенным является структурированное собеседование. Этот формат является наиболее логичным и простым с точки зрения организации мероприятия. Собеседование проходит в формате тет-а-тет. Представитель работодателя задает соискателю типовые вопросы и получает прямые ответы об образовании кандидата, его квалификации, опыте работы,

профессиональных и жизненных ожиданиях. Такая беседа позволяет понять уровень соответствия кандидата формальным требованиям к должности, а также то, насколько легко он будет способен вписаться в рабочий коллектив.

Ситуационное собеседование.

Кейс-интервью подразумевает, что помимо стандартных вопросов кандидату будет предложено решить несколько практических задач из практики данной компании или индустрии в целом. Так можно определить ход мысли кандидата и предположить, как он будет действовать в рабочей ситуации.

Проективное собеседование.

Проективное интервью предполагает смещение акцентов с кандидата на воображаемое третье лицо, которое решает какие-то задачи. Задача соискателя в этом случае состоит в том, чтобы максимально быстро дать комментарий действиям людей, участвующих в заданной интервьюером ситуации. В основу этого метода положен принцип, согласно которому каждый из нас имеет склонность анализировать чужие действия с позиций собственного опыта. Так, чтобы выявить жизненные ценности кандидата, задают вопрос о том, за что можно было бы уволить сотрудника, в каком случае работник может воровать у работодателя или лгать ему. Вопрос о том, почему люди опаздывают на назначенные встречи, поможет выявить отношение к пунктуальности.

Поведенческое собеседование.

Самым длительным по времени обычно является собеседование для оценки компетенций. Здесь пристально изучается именно профессиональный опыт кандидата, а результаты его ответов тщательно оцениваются по различным типам шкал (компетенциям).

Шоковое интервью.

Стрессовое интервью применяется для оценки уровня конфликтности и стрессоустойчивости кандидата. Этот метод относится к нестандартным и практикуется чаще всего в отношении представителей определенных профессий. В частности, способность сохранять хладнокровие перед лицом назревающего конфликта очень полезна топ-менеджерам, специалистам по продажам,

страховым агентам. Понять, что вы стали участником стрессового интервью, очень легко. Интервьюер может намеренно провоцировать конфликт, отпускать неуместные комментарии и задавать некорректные вопросы с целью вывести кандидата из состояния равновесия.

Brainteaser-интервью.

Brainteaser-интервью используется для оценки креативности кандидатов. Чтобы успешно пройти такое собеседование, кандидат должен проявить достаточный для решения нестандартных логических задач уровень находчивости и сильные навыки самостоятельной работы.

Долгое ожидание перед встречей может оказаться не забывчивостью собеседника, а проверкой на стрессоустойчивость.

При организации собеседований широко используются различные специальные инструменты для коммуникации. В целом надо отметить, что формат собеседования очень сильно зависит от уровня позиции, на которую претендует кандидат, а также от самой индустрии, в рамках которой человек хочет работать. Так, для отбора исполнителей творческих профессий (киноактеров, моделей и так далее) собеседование называется кастингом или пробами и проходит в формате, который существенно отличается от вступительного интервью для офисных сотрудников [41, с. 82].

Новые формы проведения собеседований открылись и благодаря доступности современных технологий. Так, все большее распространение в некоторых кругах приобретают видеоинтервью. Такие собеседования могут быть организованы с помощью различных компьютерных сервисов, наиболее известным из которых является Skype. Удобство такого формата заключается в том, что как соискатель, так и рекрутер, а также прочие участники собеседования могут находиться в различных точках света. Главное условие для проведения собеседования по Skype — хороший интернет-канал. Многие it-компании именно так проводят по крайней мере одно из первых собеседований с кандидатом.

Существуют также специальные сервисы, которые позволяют проводить видеоинтервью по другому принципу. Суть его в том, что сперва рекрутер

записывает на видео свои вопросы к кандидату, затем кандидат перед видеокамерой отвечает на эти вопросы и отправляет свой ответ рекрутеру. Тот может посмотреть ответ кандидата в любое удобное время. Такой формат помогает специалисту по работе с персоналом обработать большее количество заявок.

### **1.3. Показатели эффективности проведения собеседования**

С практической точки зрения наиболее важной характеристикой любого метода отбора является его способность предсказывать успешность деятельности и обучения кандидатов. Используя самые надежные методы, работодатель получает возможность отобрать лучших, что приводит к значительному повышению результативности сотрудников и снижению затрат (и как следствие — к росту прибыли).

Валидность метода отбора непосредственно определяет его практическую ценность, однако эффективность найма зависит и от других факторов. Не менее важна производительность труда конкретного работника: если бы изменчивость этого фактора была равна нулю, то все соискатели, став штатными работниками, демонстрировали бы одинаковые результаты. В этом случае практическая ценность любых процедур отбора была бы равна нулю, поскольку выбирать кого-то не имело бы никакого смысла. Но на самом деле разброс показателей производительности разных работников очень высок, поэтому отбор самых эффективных кандидатов остается важнейшей проблемой для бизнеса [12, с.72].

Проведенные исследования показали, что в действительности среди штатных работников организации вариативность данного параметра очень велика, но еще выше она среди всех соискателей (пула претендентов). Практическая ценность методов отбора напрямую зависит от показателя «вариативность пула претендентов» (*applicant pool variability*), поскольку будущих сотрудников работодателю приходится выбирать из этих людей.

Производительность труда работников можно измерять различными способами. Как правило, используют два показателя:

1. Стоимость произведенной продукции (в денежных единицах) в расчете на одного работника. Стандартное отклонение показателя «стоимость произведенной продукции» ( $SD_y$ ) для разных сотрудников составляет 40% от средней заработной платы за год для данной должности. Это расчетное (минимальное) значение — фактически отклонения, как правило, оказываются гораздо выше.

Например, при средней зарплате в 40 тыс. долл. в год  $SD_y$  составит не менее 16 тыс. долл. Если показатель продуктивности имеет нормальное распределение, то работники, которые находятся на 84-м процентиле («выше среднего»), производят на 16 тыс. долл. больше, чем те, кто находится на 50-м процентиле («средние работники»). Еще больше — 32 тыс. в год — составляет разница в продуктивности между работниками на 16-м процентиле («ниже среднего») и теми, кто находится на 84-м процентиле («выше среднего»). Такое различие — в два раза! — слишком велико, чтобы его игнорировать.

2. Процент от средней величины выпуска продукции (соотношение объема произведенной продукции конкретным работником и среднего показателя выпуска, рассчитанного по всему персоналу в целом). Чтобы рассчитать производительность в процентах от средней величины выпуска, необходимо результат работы данного работника разделить на результат работы среднего сотрудника (находящегося на 50-м процентиле), а затем умножить на 100%. По данным исследования, стандартное отклонение этого показателя ( $SD_p$ ) варьируется в зависимости от вида и уровня сложности работ:

- для сотрудников, занятых неквалифицированным и малоквалифицированным трудом, среднее значение  $SD_p$  составляет 19%;
- для квалифицированных работников — 32%;
- для управленцев и профессионалов — 48% [9, с.166].

Эти цифры представляют собой средние значения, рассчитанные на основании имеющихся в распоряжении экспертов данных исследований, в которых измерялась продуктивность разных работников.

Что это дает практикам? Если мы считаем «хорошим» сотрудником («выше среднего») того, чья производительность труда (показатель выпуска продукции) находится на 84-м процентиле (на одно стандартное отклонение выше среднего), то:

- «хороший» не- и малоквалифицированный работник производит на 19% больше продукции, чем «средний»;
- «хороший» квалифицированный работник — на 32% больше, чем «средний» квалифицированный;
- «хороший» менеджер или профессионал — на 48% больше, чем «средний».

В масштабе всей организации разница итоговых показателей продуктивности в случаях, когда она полностью укомплектована «хорошими» или «средними» (а тем более, низкопродуктивными) работниками, будет весьма значительна. Сравнение показателей продуктивности показывает, что использовать валидные методы найма для предсказания будущей продуктивности сотрудника работодателям исключительно выгодно, даже с учетом достаточно высокой их стоимости.

Еще один фактор, определяющий практическую ценность методов отбора, — «коэффициент отбора» (*selection ratio*): соотношение нанятых кандидатов и общего их количества. Почему он важен? Если кандидатов мало, работодатель вынужден нанимать любого человека: на «рынке кандидата» применение специальных отборочных процедур практической ценности не имеет. Но если компания может позволить себе отбирать только 1% самых высококвалифицированных кандидатов, применение таких высоковалидных методов принесет ей существенные выгоды.

Конечно, отказать 99% соискателей могут позволить себе немногие организации. В нормальных условиях (не в период кризиса или рецессии) значение коэффициента отбора колеблется в диапазоне 0,30–0,70, что позволяет говорить о целесообразности применения при отборе специальных методов и процедур.

Авторы обращают особое внимание читателей на тот факт, что из всех перечисленных факторов непосредственное отношение к методам оценки личностных характеристик имеет только один — валидность. Остальные два — «стоимость произведенной продукции» (или «выпуск продукции») и «коэффициент отбора» — связаны с особенностями трудовой деятельности или ситуации на рынке труда.

Практическую выгоду от использования более валидных методов при найме персонала можно рассчитать, используя следующие формулы.

Если производительность оценивается через стоимость произведенной продукции (в долл.):

$$DU/hire/year = Dr_{xy} \times SD_y \times Z_x, \quad (1.1)$$

где  $DU/hire/year$  — увеличение дохода от найма одного человека в год;

$Dr_{xy}$  — «прогностическая ценность»: разница между валидностью нового (более валидного) метода отбора и использовавшегося ранее. Если старый метод вообще невалиден (например, отбор происходит методом случайного выбора), тогда  $Dr_{xy}$  равна валидности новой процедуры:

$$Dr_{xy} = r_{xy}, \quad (1.2)$$

$SD_y$  — стандартное отклонение показателя «стоимость произведенной продукции» (в денежных единицах);

$Z_x$  — «коэффициент отбора»: среднее соотношение нанятых работников и общего количества претендентов. Чем меньше этот показатель, тем большую прибыль приносит использование специальных методов.

Например, по усредненным данным исследований предприятий США, для должности среднего уровня сложности типичное значение  $DU/hire/year$  (итоговая сумма в уравнении) составляет около 18 тыс. долл. Это значит, что повышение валидности методов найма ведет к увеличению выпуска продукции в расчете на одного рабочего в среднем на 18 тыс. долл. в год. Чтобы оценить всю полученную прибыль, ее сумму нужно умножить на количество нанятых работников. Так, при найме 100 человек выигрыш составит  $(100) \times (18 \text{ тыс.}) = 1 \text{ млн. } 800 \text{ тыс. долл. в год}$ . А чтобы подсчитать итоговую сумму прибыли, эту

цифру следует еще умножить на количество отработанных каждым из работников лет [22, с. 90].

Если производительность оценивается через средний выпуск продукции (в процентах):

$$DU/hire/year = Dr_{xy} \times SD_p \times Z_x, \quad (1.3)$$

где  $DU/hire/year$  — увеличение дохода от найма одного человека в год;

$Dr_{xy}$  — «прогностическая ценность»;

$SD_p$  — стандартное отклонение показателя «выпуск произведенной продукции» (в процентах от средней величины выпуска);

$Z_x$  — «коэффициент отбора».

Например, расчетное значение  $DU/hire/year$  (итоговая сумма в уравнении) составляет 9%. Это означает, что люди, нанятые с помощью более эффективного метода отбора, будут производить продукции в среднем на 9% больше. Такое повышение производительности труда важно для любой компании, эта разница зачастую определяет ее судьбу в среднесрочной перспективе: успех или банкротство.

Эффективность собеседования напрямую зависит от его результатов, то есть количества полученной информации и времени, затраченного на его проведение. Возможные результаты собеседования:

1. Заключение о кандидате для представления на рассматриваемую должность.
2. Зафиксированные выводы о претенденте для приглашения на возможные должности в будущем.
3. Получение полезной деловой информации от кандидата.
4. Установление контакта с соискателем как с потенциальным партнером.
5. Выход через него на новые интересные контакты.
6. Заключение о принципиальной нецелесообразности дальнейшей работы с данным человеком.



Таким образом, отбор персонала является частью всей системы управления персоналом и должен быть связан со всеми другими функциями менеджмента и только тогда работает на благо компании, когда соотносится с целями управления персоналом и целями всей организации.

Отбор кадров сегодня, а точнее его качество, эффективность и обоснованность, ключевой элемент кадровой политики, залог стабильной жизнедеятельности, экономического развития организации, показатель стабильности, один из ключей формирующих положительный имидж компании.

Собеседование представляет собой интервью претендента со специалистом кадровой службы, при котором происходит сбор данных о профпригодности будущего сотрудника, делается вывод о его мотивах и ценностях, выявляются способности к коммуникации, в свою очередь, кандидат получает сведения о будущем рабочем месте, о перспективах карьерного и личностного роста в случае трудоустройства.

От результатов собеседования, как одной из важных процедур найма и отбора персонала, зависит подбор оптимально подходящего кандидата на вакантную должность. Личное общение с кандидатом и правильно подобранная техника ведения собеседования позволяют наилучшим образом оценить его личные и профессиональные качества.

## **2. СОБЕСЕДОВАНИЕ КАК ОСНОВНОЙ ИНСТРУМЕНТ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «О'КЕЙ»**

### **2.1. Общая характеристика предприятия ООО «О'КЕЙ» и анализ его основных экономических показателей**

«О'КЕЙ» — крупная российская розничная сеть, которая специализируется на торговле продуктами питания. Компания открыла свой первый гипермаркет в Санкт-Петербурге в 2002 году.

Группа представлена двумя форматами: гипермаркетами под брендом «О'КЕЙ» и дискаунтерами под брендом «ДА!».

Бренд «О'КЕЙ» признан одной из самых сильных торговых марок в Санкт-Петербурге и намерен занять такую же позицию в других регионах России.

Компания «О'КЕЙ» входит в число крупнейших розничных сетей России.

«Стратегия компании — развитие в России современной мультиформатной розничной торговли продуктами питания».

«Основной формат компании — городской гипермаркет, расположенный в шаговой доступности от жилых кварталов и организованный по принципу классического магазина подобного формата с обширным ассортиментом товаров, собственной пекарней, кулинарией, мясным прилавком, «рыбным островом», «фруктовой галереей» и «овощным базаром», а также просторными светлыми залами, детской игровой площадкой, большой парковкой и широким спектром дополнительных услуг» [37].

Датой основания «О'КЕЙ» стал 2001 г. В мае 2002 года был открыт первый гипермаркет «О'КЕЙ», образцом для которого стали скандинавские гипермаркеты. В 2002 гипермаркет принял своих покупателей. К 2007 году было принято решение розничную сеть «О'КЕЙ» открыть в Украине, а в Армении их ждал совершенно новый бизнес — горнорудный. В Москве в 2009-м открылся первый «О'КЕЙ». Тогда руководство компанией осуществлял Патрик Лонге, имеющий 27-летний опыт работы в Auchan. В этот кризисный для страны год сеть вышла на третье место в российском ритейле. В Сибирском федеральном округе ритейлер представлен в Красноярске, Новосибирске, Омске и Барнауле. Всего

компания управляет 113 магазинами на территории России. Группа компаний «О’КЕЙ» запустила гипермаркет в Иркутске в 2015 г. Магазин торговой площадью 6,5 тыс. кв. м расположен в торгово-развлекательном центре «КомсоМолл» (Верхняя набережная, дом 10) [37].

Структура управления «О’КЕЙ» в Иркутске представлена на рис. 2.1.

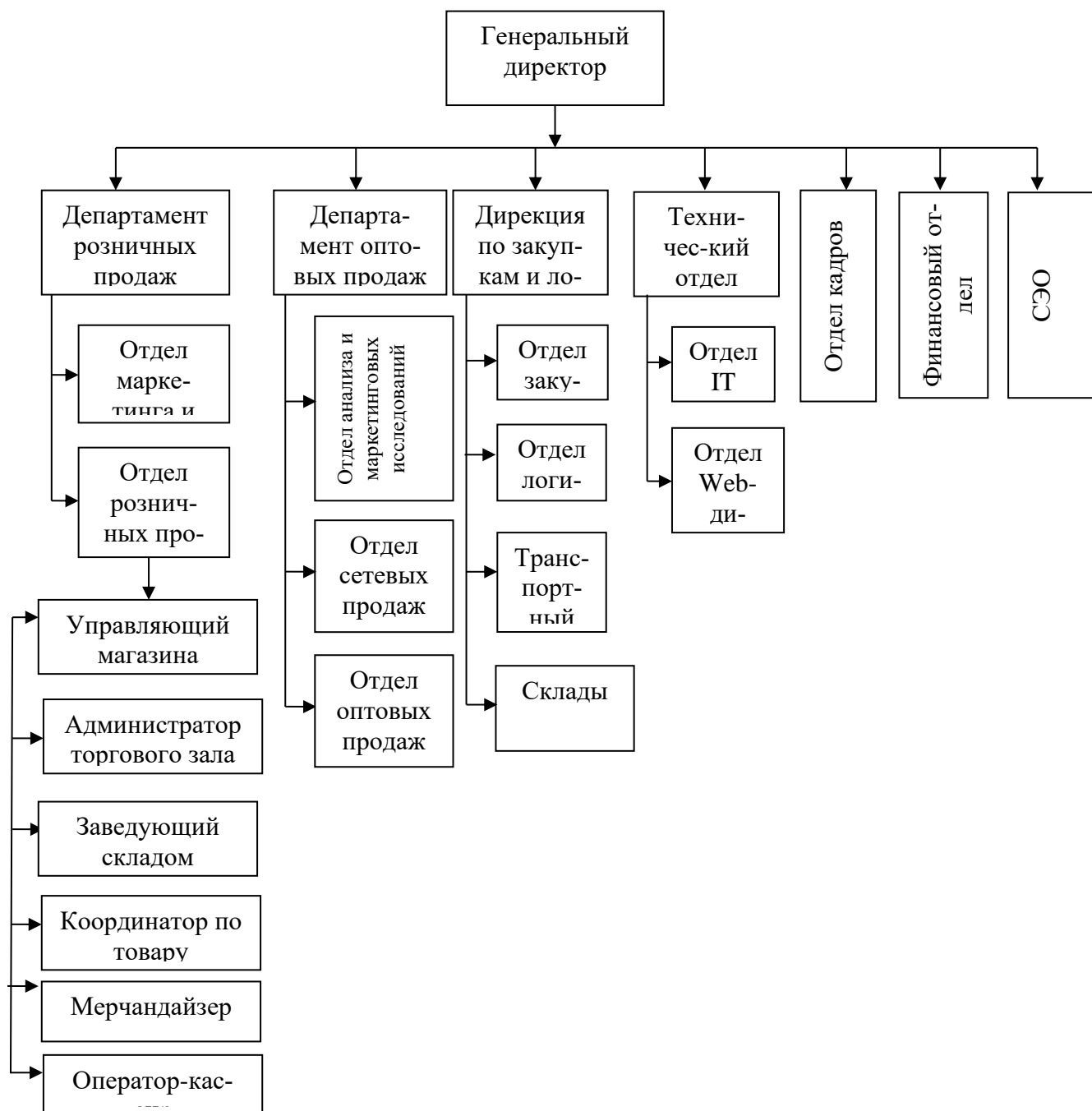


Рис. 2.1. Организационная структура управления «О’КЕЙ»

Магазин возглавляет директор, который выполняет функции руководителя. В соответствии с имеющейся на предприятии должностной инструкцией от 19.01.2020г., директор несет следующие обязанности, с выполнением

обязанностей оператора и товароведа: с учетом профиля и специализации деятельности предприятия розничной торговли, обеспечивает соблюдение обязательных требований, установленных в государственных стандартах, санитарных, ветеринарных, противопожарных правил и других нормативных документах [37].

Администратор магазина выполняет функции: определение соответствия качества материальных ресурсов нормативным документам и заключенным договорам.

Старший оператор базы данных исполняет функции:

- оприходование товара;
- проведение локальных инвентаризаций [37].

Менеджер торгового зала выполняет функции: вовремя (по графику) приходить на работу и уходить с работы — приходить на работу следует за 20 минут до начала смены.

Товаровед исполняет следующие функции:

- определение соответствия качества материальных ресурсов нормативным документам и заключенным договорам;
- осуществление оперативного учета поступления сертификатов соответствия, удостоверений о качестве и других действующих нормативных документов товарно-материальных ценностей [37].

Старший кассир с функциями продавца-консультанта выполняет:

- расчет с покупателями за товары и услуги;
- подготовка товаров к продаже.

Кассир исполняет следующие функции:

- расчет с покупателями за товары и услуги;
- контроль за пополнением товаров в торговом зале;
- подготовка товаров к продаже.

Продавец-консультант выполняет следующие функции: своевременно, с требуемым качеством и скоростью, выкладывать товар в витрины, бонеты,

горки, подтоваривать торговые полки согласно планограмме и в требуемом объеме, согласно с планом зональной разметки отдела;

Фасовщик продовольственных продуктов с выполнением обязанностей уборщика помещений возлагаются следующие функции: отбор товаров на основании документов, сверка наименования и количества отобранных товаров с наименованием и количеством, указанных в документах.

Грузчик с выполнением обязанностей уборщика территории возлагаются следующие функции:

- погрузка, выгрузка и внутри складская переработка грузов с применением средств транспортировки: тачек, тележек, транспортеров и других подъемно-транспортных механизмов;
- сбор и транспортировка мусора и отходов в установленное место.

Трудовые отношения регулируются в организации трудовым договором. Контракт содержит данные о работнике, основные права и обязанности работника, срок контракта, режим труда и отдыха, условия оплаты труда.

Рассмотрим основные технико-экономические показатели деятельности ООО «О`КЕЙ» за 2017-2020 года представлены в табл. 2.1.

Таблица 2.1

Основные экономическим показатели деятельности ООО «О`КЕЙ», тыс. р.

Показатели	Годы			Абсолютное отклонение 2020 г. к 2017 г.
	2017	2019	2020	
Выручка	343 791	594 754	725 171	381 380
Себестоимость	115 842	184 517	192 516	76 674
Валовый доход	227 949	410 237	532 655	304 706
Издержки	114 876	157 890	164 890	50 014
Прибыль от продаж	113 073	252 347	367 765	254 692
Численность персонала	178	180	227	49
Оплата труда	53 400	60 480	76 800	23 400
Среднемесячная заработная плата	25	28	29	2
Среднегодовая стоимость основных фондов	2380	2360	2303	-77
Прибыль до налогообложения	59 673	191 867	290 965	231 292
Налоги	1 685	2 158	2 526	841
Чистая прибыль	57 988	189 709	288 439	230 451
Рентабельность продаж, %	32,8	42,4	50,7	17,9

По данным табл. 2.1, можно сделать следующие выводы, что проведенный анализ основных показателей деятельности ООО «О`КЕЙ» показал, что в 2020 году предприятия развивалось динамично.

Расходы на оплату труда в 2020 г. по сравнению с 2017 г. возросли в абсолютном значении на 23 400 тыс. р. Уровень рентабельности продаж в 2020 году вырос на 17,9%, стоимость основных фондов уменьшилась на 77 тыс. р., в связи с износом основных средств.

Таким образом, общий объем реализованной продукции предприятия в 2020 году увеличился по сравнению с 2017 годом на 381 380 тыс. р.

Данное повышение обусловлено ежегодным увеличением спроса на продукцию реализуемую предприятием, а также повышением цен на нее. За счет увеличения объемов продаж на предприятии увеличилась и себестоимость реализованной продукции. Себестоимость продаж увеличилась на 76 674 тыс. р. Прибыль от продаж в 2020 г. увеличилась по сравнению с 2017 г. на 254 692 тыс. р., а прибыль до налогообложения — на 231 292 тыс. р.

## 2.2. Анализ кадрового потенциала ООО «О`КЕЙ»

Самая основная составляющая рабочего процесса любой организации — кадровый состав.

Обеспеченность ООО «О`КЕЙ» трудовыми ресурсами представлена в табл. 2.2.

Таблица 2.2

Численность персонала ООО «О`КЕЙ», чел. 2017-2020гг.

Категория работников	Значение показателя, чел.					
	2017 г.	Удельный вес, %	2019г.	Удельный вес, %	2020 г.	Удельный вес, %
Численность персонала	178	100	180	100	227	100
Руководители	13	7,3	15	8,3	20	10
Специалисты	15	8,4	15	8,3	17	8,5
Торговый персонал	150	84,2	150	83,4	190	83,7

В целом предприятие ООО «О`КЕЙ» было обеспечено трудовыми ресурсами на оптимальном уровне и структура распределения работников по группам соответствует потребностям предприятия.

Возрастная структура работников компании ООО «О`КЕЙ» представлена в табл. 2.3.

Таблица 2.3

Возрастная структура работников компании ООО «О`КЕЙ»

Возраст	2017 г.		2019 г.		2020 г.	
	чел.	Уд. вес, %	чел.	Уд. вес, %	чел.	Уд. вес, %
18-25	40	22,4	42	23,3	74	32,60
25-35	76	42,6	76	42,2	81	35,68
35-45	50	28,1	50	27,7	50	22,03
45-60	12	6,7	12	6,6	12	5,29
Всего	178	100	180	100	227	100

При анализе персонала по возрасту определилось, что наибольший процент 35,68 % составляют сотрудники в возрасте 25-35 лет.

Самый маленький процент 6 % составляют сотрудники которым больше 45-60 лет, они имеют огромный опыт в финансовой сфере и в основном занимают руководящие должности (бухгалтера, руководитель финансового отдела).

Проведем анализ персонала ООО «О`КЕЙ» по стажу, данные сведем в табл. 2.4.

Таблица 2.4

Характеристика персонала ООО «О`КЕЙ» по стажу за 2017-2020 гг.

Показатели	2017 г.		2019 г.		2020 г.	
	Человек	Удельный вес, %	Человек	Удельный вес, %	Человек	Удельный вес, %
До 3 лет	105	58,9	107	59,4	115	50,66
3–5 лет	51	28,6	51	28,3	7	34,36
5–10 лет	20	11,2	20	11,1	32	14,10
Старше 10 лет	2	1,1	2	1,1	2	0,88
Итого	178	100	180	100	227	100

В структуре состава работающих ООО «О`КЕЙ» преобладают лица трудоспособного возраста со стажем работы до трех лет и от 3 до 5 лет.

Высококвалифицированный состав сотрудников анализируется методом исследования данных распределения работников по уровню образования. Структура ООО «О`КЕЙ» по уровню образования представлена в табл. 2.5.

Таблица 2.5

**Характеристика численности персонала ООО «О`КЕЙ»  
по уровню образования**

Возраст	2017		2019		2020	
	чел.	Уд. вес, %	чел.	Уд. вес, %	чел.	Уд.вес, %
Высшее образование	99	55,6	101	56,1	116	51,10
Средне-специальное образование	50	28,1	50	27,7	82	36,12
Начальное образование	29	16,2	29	16,1	29	12,78
Всего:	178	100	180	100	227	100

Анализируя данные таблицы, можно отметить, что в организации сформировался персонал по следящей структуре: с высшим образованием — 58%, со средне-специальным образованием – 27,5%, начальным образованием — 14,5%.

Подавляющее большинство работников ООО «О`КЕЙ» имеют высшее образование.

В численность принятых включают лиц, зачисленных в отчетном периоде в организацию приказом (распоряжением) руководителя о приеме на работу.

Показатели движения кадров ООО «О`КЕЙ» представлены в табл. 2.6.

Таблица 2.6

**Показатели движения кадров ООО «О`КЕЙ»**

Наименование показателя	2017 г.	2019 г.	2020 г.
Численность персонала на начало года, чел.	178	180	227
Принято на работу, чел.	29	32	40
Выбыло, чел.	68	69	76
по собственному желанию	63	62	67
уволено за нарушение трудовой дисциплины	5	7	9
Численность персонала на конец года, чел.	139	143	191
Среднегодовая численность персонала, чел.	178,5	181,5	205
Количество чел, проработавших весь год, чел.	110	111	151
Количество чел, проработавших более 3-х лет	51	51	51
Коэффициент текучести кадров, %	38,1	38,1	37,1
Коэффициент оборота по приему, %	16,2	17,6	19,5
Коэффициент общего оборота рабочей силы, %	54,3	55,6	56,5
Коэффициент постоянства кадров, %	61,6	61,6	73,6
Коэффициент стабильности кадров, %	28,5	28,1	24,8

Таким образом, расчет показателей, характеризующих движение рабочей силы в ООО «О`КЕЙ» за 2017 г., показывает, что коэффициент оборота по приему составил 16,2, коэффициент текучести кадров составил 38,1%, коэффициент постоянства кадров 61,6%. В 2019 г. коэффициент текучести кадров составил



38,1%, в 2020 г. – 37,1 %. Такая динамика показателей свидетельствует о высокой текучести кадров, то есть о неустойчивой кадровой политике на предприятии.

### 2.3. Исследование процесса отбора персонала в ООО «О'КЕЙ»

Отдел кадров ООО «О'КЕЙ» в своей работе по обеспечению отбора персонала руководствуется следующими документами: уставом, положением, инструкцией, регламентом, штатным расписанием, правилами внутреннего трудового распорядка. Система отбора персонала в ООО «О'КЕЙ» состоит из следующих этапов, показанных на рис. 2.11.

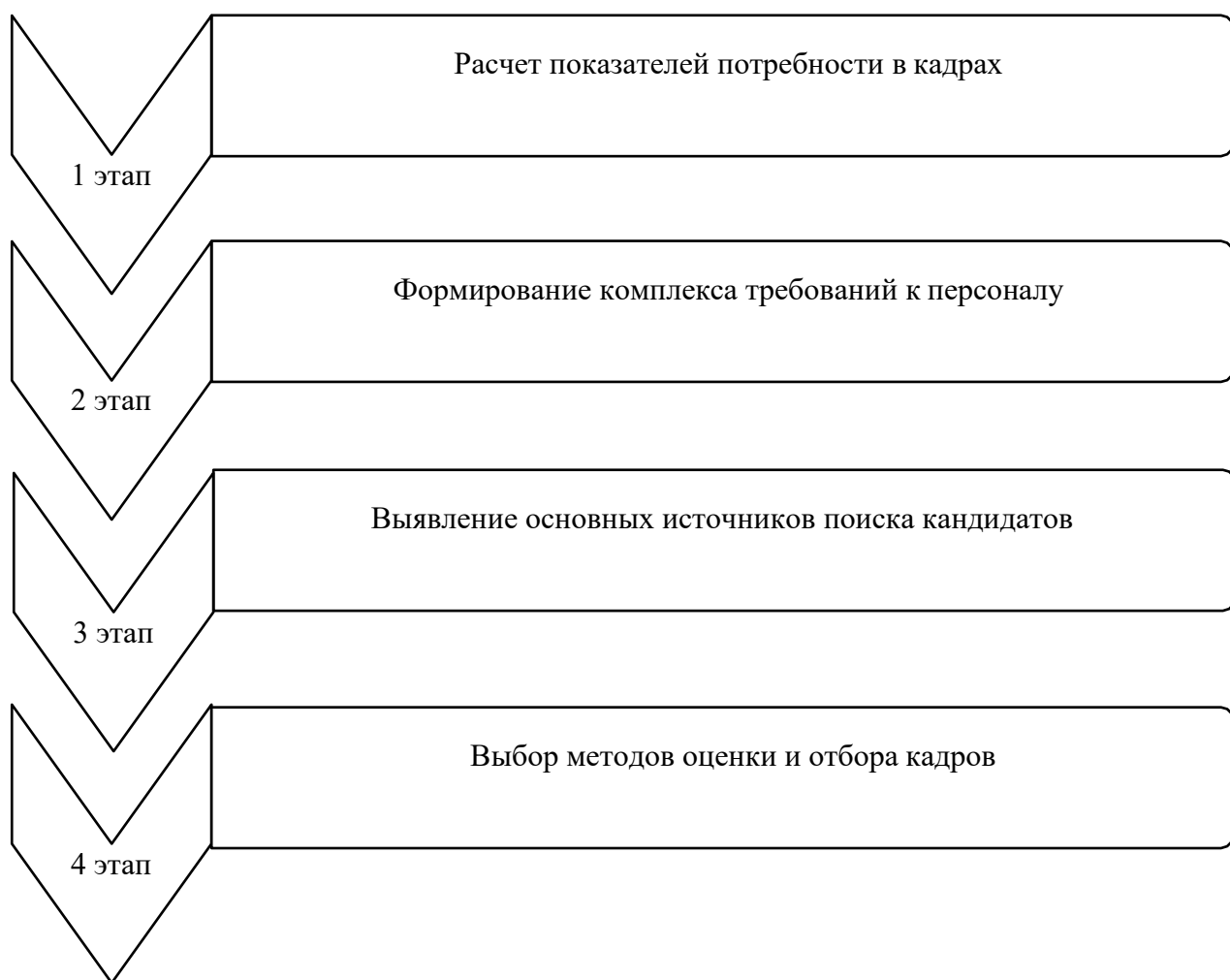


Рис. 2.2. Этапы процесса отбора персонала в ООО «О'КЕЙ»

Алгоритм проведения отбора персонала ООО «О'КЕЙ» представлен в табл. 2.7.

## Алгоритм проведения отбора персонала ООО «О'КЕЙ»

1. Определение потребности в персонале (Заявка на подбор персонала)	1. Руководитель подразделения	При возникновении потребности в персонале проверяет наличие вакантной должности в штатном расписании в Отделе по управлению персоналом.
		При отсутствии вакантной должности в штатном расписании составляет служебную записку, в которой обосновывает возникшую потребность во вводе дополнительной штатной единицы, указывает название подразделения, должность, дату, с которой вводится штатная единица; составляет Должностную инструкцию
		Заполняет «Заявку на подбор персонала» (далее Заявка) по установленной форме
		Согласовывает Заявку с директором по персоналу и с финансовым директором на предмет создания рабочего места и наличия средств на заработную плату в бюджете подразделения.
		Передает Заявку директору по персоналу.
	2. Директор по персоналу (1 день)	Передает заявку руководителю группы подбора персонала. Руководитель группы подбора персонала принимает Заявку, передает менеджеру по персоналу. Менеджер по персоналу при необходимости уточняет информацию о профессиональных навыках требуемого специалиста, его личных качествах и т.п.
2. Поиск	1. Менеджер по персоналу	1. Анализирует Кадровый резерв. 2. Представляет список кандидатов из Кадрового резерва руководителю подразделения. 3. В случае отсутствия кандидатов в Кадровом резерве проводит поиск, используя Базу данных кандидатов, Интернет, СМИ, услуги кадровых агентств, работу с учебными заведениями, специальные отборочные мероприятия и пр.
3. Подбор, Отбор	1. Менеджер по персоналу	1. Анализирует и отбирает резюме кандидатов. 2. Обзванивает кандидатов по резюме, уточняет информацию, формирует резерв кандидатов. 3. Приглашает кандидатов, прошедших первичный отбор. 4. После заполнения кандидатом Анкеты проводит собеседование с отобранными кандидатами. 5. Для каждого кандидата заполняет форму «Лист согласования кандидата» 6. Если принимает решение представлять кандидата руководителю структурного подразделения, то передает ему весь пакет документов. 7. Если кандидат не проходит отбор, то его Анкета с бланком «Лист согласования кандидата» помещается в Базу данных.

	2. Руководитель подразделения	<p>1. Получает от менеджера по персоналу анкеты, резюме кандидатов, «Лист согласования кандидата», с рецензией начальника отдела по управлению персоналом</p> <p>2. Анализирует полученную информацию и, если необходимо, уточняет информацию у менеджера по персоналу.</p> <p>3. При необходимости просит провести специальные отборочные мероприятия.</p> <p>4. Принимает решение о приглашении кандидатов на собеседование.</p> <p>5. Информировывает менеджера по персоналу о кандидатах, которых следует пригласить на собеседование.</p> <p>6. Назначает дату, время и место проведения собеседования.</p>
	3. Менеджер по персоналу	<p>1. Согласовывает время собеседования кандидата с руководителем подразделения и сообщает о нем кандидатам.</p> <p>2. Приглашает кандидатов (в т. ч. и из Кадрового резерва) на собеседование к руководителю подразделения.</p> <p>3. При необходимости повторного собеседования или собеседования с вышестоящим руководителем, согласовывает время проведения и сообщает кандидатам.</p> <p>4. При необходимости проводит специальные отборочные мероприятия.</p>
	4. Руководитель подразделения	<p>1. Проводит собеседования с кандидатами. Определяет уровень профессиональной компетенции кандидатов и соответствие внутренней корпоративной культуре.</p> <p>Заполняет «Лист согласования кандидата».</p> <p>После проведения собеседования передает менеджеру по персоналу весь комплект документов по кандидату.</p>
4. Принятие решения	1. Руководитель подразделения	1. Принимает решение и сообщает о нем менеджеру по персоналу:
	2. Менеджер по персоналу	<p>Согласовывает собеседование финалиста с Управляющим филиала (в случае необходимости)</p> <p>Сообщает решение кандидатам, не прошедшим конкурсный отбор.</p>
	3. Заведующий магазином	<p>Проводит собеседование с кандидатом, принимает решение, заполняет «Лист прохождения собеседований».</p> <p>После проведения собеседования передает менеджеру по персоналу весь комплект документов по кандидату.</p>
	4. Менеджер по персоналу	<p>1. В случае если кандидат не проходит собеседование с заведующей:</p> <p>анализирует полученную информацию, определяет дальнейшие действия по поиску и отбору персонала, сообщает решение кандидату, не прошедшему отбор.</p> <p>2. Проверяет рекомендации, указанные кандидатом в Анкете и делает соответствующую запись в «Листе согласования».</p> <p>3. При получении положительных рекомендаций передает весь комплект документов кандидата в отдел кадров для подготовки оформления на работу.</p>
5. Официальное предложение кандидату	Менеджер по персоналу	<p>1. В случае положительных рекомендаций кандидату делает официальное предложение о работе.</p> <p>2. Приглашает кандидата в Отдел кадров для оформления на работу.</p>

6. Отказ кандидатам, не прошедшим конкурсный отбор	Менеджер по персоналу	Максимально корректно сообщает кандидату, что он не прошел конкурсный отбор.
7. Прием на работу	Отдел кадров	Прием кандидата на работу осуществляется Отделом кадров на основании ТК РФ внутренних процедур Компании.

Рассмотрим каждый этап подробнее.

Подбор персонала на первом этапе: расчет показателей потребности в кадрах.

ООО «О'КЕЙ» руководствуется моментальным планированием, т.е. осуществляет анализ численности и потребности в персонале на конкретный момент времени (квартал, месяц), так же учитывает показатели с корректировкой на величину текучести кадров, количества сотрудников, уходящих в декретный отпуск, выход на пенсию.

Общее количество вакантных мест рассчитывается на основе штатного расписания. Начальник составляет документ, о наличии вакантных мест и предоставляет в отдел кадров.

Этап набора 2: формирование комплекса требований к персоналу. Документ о наличии вакантных мест подается руководством. Как вариант возможно оформление заявки на поиск кандидатов на вакантные должности. Заявка или вакантный лист имеют определенную установленную форму. На каждую вакансию составляется отдельный документ с указанием должности, подразделения и особых требований, если это необходимо: (образование, стаж и опыт работы и т.д.). Заявка оформляется на имя руководства с указанием периода работы (временная или постоянная).

После письменного согласия руководства, отдел кадров подтверждает согласованные документы с начальниками подразделений в течении двух дней с момента получения документации.

Требование на поиск и наем работника на вакантную должность формируется с учетом таких показателей, как образование, специализация, опыт, стаж работы, которые характеризуют профессиональный профиль.

Профиль кандидата, это документ, который содержит необходимую информацию об образовании, опыте, квалификации, личностных компетентностных качествах сотрудника на соответствующей должности. Эти характеристики будут отправной точкой для начальной оценки кандидатов на этапе отбора. Профессиональный профиль формируется и основан на типовых требованиях и имеет четко установленную форму.

Порядок согласования заявки отборочного отдела с производственным подразделением. При возникновении потребности оформить вакантный лист, начальник формирует список необходимых требований к работнику, претендующему на вакантную должность, условия оформления трудоустройства, подписывает документ и передает на согласование руководителю организации, при дальнейшем одобрении, документ передается в работу, в отдел кадров.

После заполнения заявления и передачи в отдел подбора персонала рекрутер, которому поручено выбрать подходящего сотрудника, может при необходимости определить условия для кандидата от руководителя подразделения от которого был получен запрос. Форма и сроки согласования и уточнения требований при приеме на работу определяются сторонами самостоятельно. При необходимости, отдел кадров отслеживает рынок занятости и параметры изменения показателей заработной платы за эту должность начальнику подразделения, оформляющего вакантный лист.

День принятия заявки в работу – это дата, когда заявка была утверждена директором Компании. Стандартный период для проведения конкурса не может быть одного месяца со дня его появления.

Для высших руководящих должностей период выбора определяется индивидуально в каждом случае. Основным недостатком на данном этапе является слишком большое количество промежуточных звеньев в обосновании необходимости нового сотрудника, либо образовании новой должности.

Третий этап: выявление основных источников поиска кандидатов. К ООО «О'КЕЙ» использует ресурсы, находящиеся за пределами организации (публикация в СМИ, в Интернете), приветствуются рекомендации работающих сотрудников. Инструменты набора, используемые в ООО «О'КЕЙ», включают следующее (рис. 2.3).

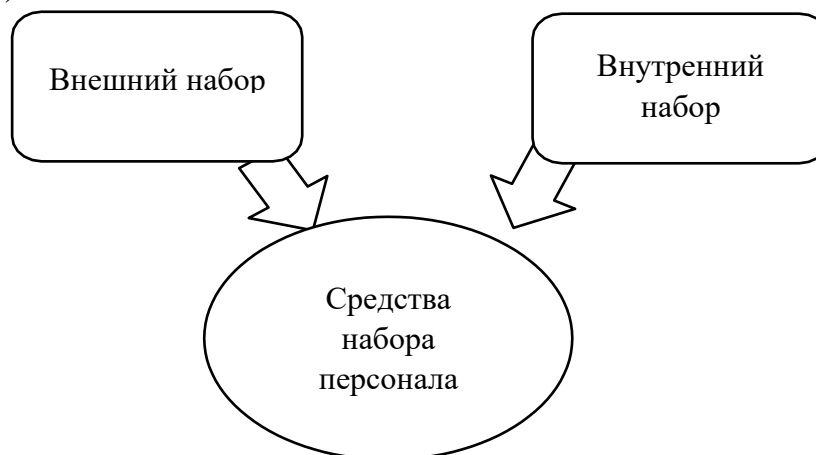


Рис. 2.3. Средства набора персонала в организации

Таблица 2.8

Эффективность различных методов набора персонала ООО «О'КЕЙ» в 2020 г.

Метод набора	Прямые затраты, тыс. р.	Количество обратившихся, чел.	Косвенные затраты, тыс. р.	Численность работников, нанятых при использовании метода	Коэффициент качества набора	Затраты на единицу труда, тыс. р.
Объявления в газете	12	52	87,9	12	0,32	26,0
Рекрутское агентство	45	3	5,1	3	0,76	21,9
Объявление по радио	108	28	47,4	9	0,31	55,7
Интернет	7,2	15	25,4	9	0,57	6,35
Центры занятости и биржи труда	-	20	33,8	4	0,31	27,3
Всего	-	118	199,6	37		

Этап 4: выбор методов оценки и отбора.

Элементы процесса изображены на рис. 2.4.

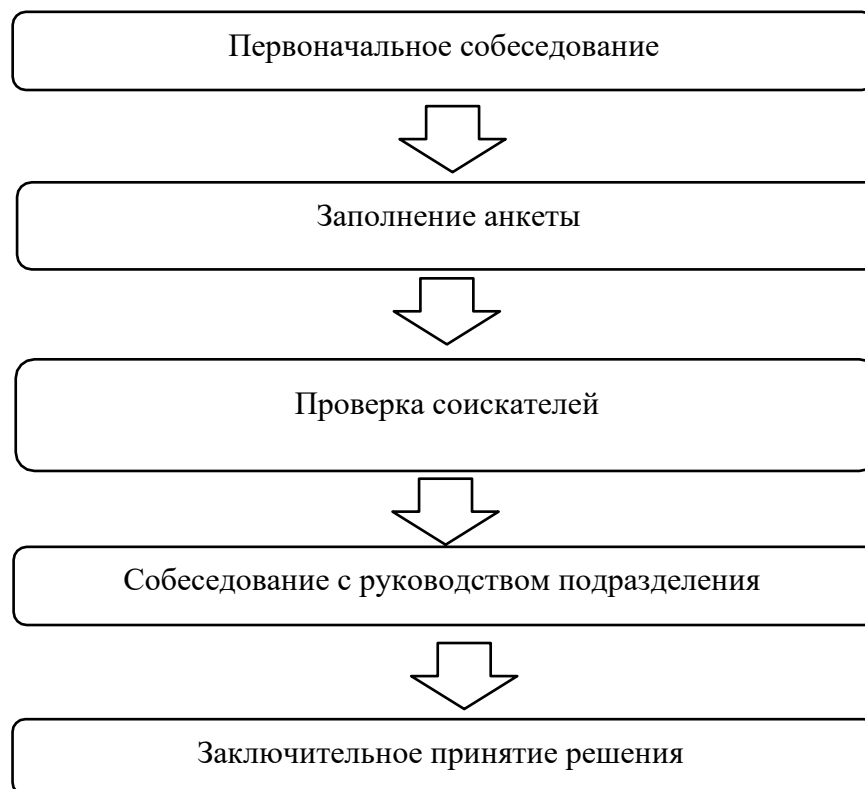


Рис. 2.4. Элементы процесса отбора персонала

Рассмотрим элементы процесса для продавцов-кассиров.

1. Первоначальное собеседование. Изначально, необходимо, из числа всех кандидатов на должность выбрать тех, с которыми компания настроена работать. Желательно тщательно взвесить уровень образования кандидата, поведение, готовность сотрудничать в коллективе, поведение, внешние качества. Пример профиля должности продавца (компетенции) с выделением обязательных компетенций представлен в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Пример профиля должности продавца (компетенции) с выделением обязательных компетенций

Функции	Компетенции
1. Обслуживать посетителей торгового зала в соответствии с инструкцией	1. Знание продукта
2. Соблюдать правила внутреннего распорядка	2. Знание внутренних инструкций, правил и принципов работы и взаимодействия
3. Поддерживать свою зону торгового зала в состоянии, предписанном инструкцией	3. Умение устанавливать контакт с посетителем и вести диалог в рамках служебных обязанностей по заданному алгоритму обслуживания
4. Осуществлять мерчандайзинг в торговом зале в соответствии с инструкцией	4. Умение избегать и разрешать простые конфликты с коллегами и посетителями
5. Собирать и передавать старшему продавцу пожелания/ запросы посетителей	

6. Выстраивать свою коммуникацию с посетителями, членами коллектива и руководством в соответствии с принципами корпоративной культуры компании	5. Вежливость/ корректность
7. Вносить инициативы в улучшение рабочего процесса	6. Лояльность руководителю
8. Своевременно уведомлять директора магазина о случаях нарушениях коллегами этики поведения на рабочем месте	7. Исполнительность
	8. Активность и энергичность
	9. Честность
	10. Грамотная и внятная речь
	11. Опрятная внешность

2. Заполнение анкеты. Анкета запрашивает биографические данные. Данные о предыдущих местах работы. Смежный опыт по специальности. Стаж. Менеджер сверяет данные с документами, предоставленными кандидатом. Бланк анкеты представлен в приложении 1. Критериев, предъявляемые для продавцов представлены в табл. 2.10.

Таблица 2.10

## Определение важности критериев для продавцов

Критерии	Высокая важность	Средняя важность	Низкая важность
Дисциплина	+		
Лояльность	+		
Качество выполняемых работ	+		
Объем выполняемых работ	+		
Профессиональные знания	+		
Руководящие навыки			+
Творчество			+
Умение контролировать эмоции		+	
Умение расставлять приоритеты			+
Умение решать сложные ситуации		+	
Умение слушать		+	
Устные коммуникации	+		

3. Проверка соискателей. Проверка соискателей на наличие судимости, серьезных и веских аргументов о ненадежности сотрудника, (сведения с предыдущих мест работы или из неофициальных источников). Первоначальное собеседование. Заполнение анкеты. Проверка соискателей. Собеседование с руководством подразделения. Заключительное принятие решения.

4. Собеседование с руководством подразделения. В данном случае, возможно, если предприятие не большое и должность имеет ведущее значение, собеседование будет проводиться в присутствии представителя руководящего состава. Данное мероприятие необходимо запланировать с целью выявления



уровня соответствия и способности соискателя работать в данной должности. Интервью может включать следующие ступени:

- подготовка. Заранее заготавливается список стандартных вопросов, возможны дополнительные, в случае возникновения необходимости уточнить какие либо пункты, по результатам изучения анкеты и резюме;

- интервью. Руководитель оценивает реальность представления о функционале данной должности соискателя и его реальных профессиональных способностей. А также понимания тонкостей технологического процесса, средств труда. Руководитель сопоставляет требуемые и реальные психологические, деловые, личные качества претендента на должность;

- «предварительное решение. Это коллегиальное решение сотрудников предприятия о результатах анкетирования, собеседования соискателя на должность».

5. Заключительное принятие решения. При наличии нескольких кандидатов определяется наиболее соответствующий кандидат по заявленным требованиям. В ООО «О'КЕЙ» соискатели не предоставляют рекомендации с предыдущих мест работы. Так же на предприятии отсутствует система тестирования кандидатов, анкеты содержат ограниченный список вопросов. ООО «О'Кей», принимая сотрудника на работу, оценивает образование, опыт работы, наличие профессиональных умений. Так же учитывает личные и деловые способности. Здоровье, психологическое состояние, внешние черты так же принимаются во внимание.

По этапам можно выделить методы, используемые при наеме персонала:

- первоначальное собеседование;
- заполнение анкеты;
- проверка соискателей;
- интервью;
- медицинское обследование.

Это позволяет нам говорить о том, что при работе с соискателями ООО «О'КЕЙ» использует примитивные и самые простые методы. При отборе

торгового персонала (продавцов-кассиров) в ООО «О'КЕЙ» ориентируются на следующий перечень критериев оценки кандидатов, представленные в табл. 2.11.

Таблица 2.11

Шкала оценки некоторых показателей

Показатели	Краткое описание критерия	3 балла (соответствует требованиям)	2 балла (не всегда соответствует требованиям)	1 балл (не соответствует требованиям)
Дисциплина	Рабочее время не тратит на посторонние дела. Отсутствуют пропуски на работе	Приходит на работу вовремя. Редко отсутствует, а если такое случается, то по уважительной причине	Не всегда пунктуален, иногда забывает предупредить	Часто отсутствует или опаздывает, при этом не ставит в известность руководителя
Лояльность	Имеет уважительное отношение к организации	Доволен тем, что работает в организации, не отзывается плохо о компании и коллегах	Не всегда ощущает себя частью организации, избегает публично выражать недовольство, но иногда не сдерживает негативные эмоции по отношению к компании	Негативно относится к организации, преследует свои личные цели, критикует компанию и коллег
Качество выполняемых работ	Работа выполняется без ошибок, аккуратно и тщательно. Соблюдаются стандарты работы с клиентами	Качество соответствует предъявляемым требованиям, ошибки встречаются редко, а если и есть, то незначительные и исправляются самостоятельно	Работа выполняется качественно, но встречаются ошибки, иногда приходится проверять работу	Низкое качество работы, постоянные ошибки, требуются постоянные проверки
Объем выполняемых работ	Работа выполняется в запланированном объеме	Работает быстро, выполняет плановые показатели или больше, чем запланировано	Работает медленно, необходимо «подгонять»	Работает медленно. Не справляется с запланированным объемом

Критерий	Краткое описание критерия	3 балла (соответствует требованиям)	2 балла (не всегда соответствует требованиям)	1 балл (не соответствует требованиям)
Профессиональные знания	Сотрудник обладает знаниями, необходимыми для данной должности	Хорошо понимает свои обязанности, знания соответствуют выполняемой работе, редко требуются разъяснения со стороны руководителя	Не всегда хватает знаний, многие рабочие вопросы необходимо дополнительно разъяснять	Не хватает знаний для выполнения обязанностей. Плохо понимает свою работу
Умение контролировать эмоции	Умение держать себя в руках в стрессовых ситуациях	Хорошо работает как в обычной, так и в стрессовой ситуации, всегда сохраняет выдержку и позитивное отношение к работе и клиентам	Ровное, спокойное отношение к работе и коллегам, а также клиентам. Старается сдерживать себя в сложной ситуации	Постоянное недовольство и недоброжелательное отношение к коллегам и клиентам создают напряженность. Нервное эмоциональное поведение
Умение решать сложные ситуации	Умение принимать решения и самостоятельно найти выход из сложившейся ситуации	Самостоятельно умеет найти выход из сложной ситуации.	Предпочитает не принимать решений самостоятельно, для решения той или иной сложной ситуации часто просит совета руководителя	Избегает принимать решения и отвечать за них, самостоятельные решения сложных ситуаций только усугубляют положение
Умение слушать	Умение правильно услышать и понять информацию	Внимательно слушает, не перебивает, умеет задавать уточняющие вопросы	Внимательно слушает то, что ему говорят, и стремится понять	Не слушает, часто перебивает. Если что-то не понял, то не уточняет, а добавляет собственную интерпретацию
Устные коммуникации	Умение выразить свои мысли точно и ясно	Очень хорошо излагает свои мысли, умеет аргументированно убедить в своей правоте	Умеет разъяснить свою позицию, но иногда возникают сложности, чтобы логично доказать свою точку зрения	С трудом излагает свои мысли, обижается, если начинают задавать уточняющие вопросы, обижается, думая, что его не понимают

После принятия сотрудника в ООО «О'КЕЙ», начинается процесс его адаптации и обучения. Действующая в настоящее время система обучения представлена следующими методами.

Введение в должность. В рамках процесса обучения персонала происходит «ориентация» персонала, когда происходит практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации, причем это знакомство осуществляется посредством обучающих программ.

На этом этапе сотрудника знакомят с такими документами, как «Должностная инструкция сотрудника», «Правила внутреннего трудового распорядка», «Положение о корпоративных ценностях», «Правила работы с клиентами».

Все сотрудники, которые принимаются на постоянную или временную работу, проходят обучение в форме инструктажей по вопросам охраны труда, оказания первой помощи пострадавшим от несчастных случаев, а также по правилам поведения при возникновении аварийных ситуаций, пожаров и стихийных бедствий, по неразглашению коммерческой тайны.

Для продавца установлен испытательный срок – 1 месяц. Сотрудник принимается на работу по решению начальника отдела продаж. Оценка кандидата после испытательного срока не проводится.

В результате анализа действующей системы отбора персонала в ООО «О'КЕЙ» были отмечены следующие достоинства и недостатки, представленные в табл. 2.12.

Таблица 2.12

Достоинства и недостатки системы отбора персонала в ООО «О'КЕЙ»

Достоинства системы отбора персонала	Недостатки системы отбора персонала
На предприятии создана система отбора для различных должностных категорий сотрудников	Высокий показатель текучести кадров
Предприятие использует методики тестирования и собеседования, что является положительной практикой	На предприятии не разработано положение, в соответствии с которым должен проходить отбор кадров

Достоинства системы отбора персонала	Недостатки системы отбора персонала
На предприятии практика собеседований проводится по заранее составленной схеме, что повышает точность результатов собеседования и повышает объективность оценки кандидата.	Не сформулированы четкие требования к компетенциям продавца (бланк оценки содержит общие требования к торговому персоналу)
На предприятии существует отработанная информационная база, в соответствии с которой регулярно проводится отбор персонала. К такой базе могут быть отнесены алгоритм проведения отбора персонала ООО «О'КЕЙ», профиль должности (компетенции) с выделением обязательных компетенций	Наблюдается неверное построение приоритетов. При этом внешности и коммуникабельности кандидата по факту уделяется решающее значение из-за субъективности оценки кандидата. Однако по факту предприятию требуются высококвалифицированные работники с опытом работы, что является реальным приоритетом. Отсутствие определения важности критериев для продавца

В целом можно охарактеризовать процедуру отбора персонала сложившейся в соответствии с традициями предприятия. Тем не менее, как видно из приведенных выше пунктов, данная система имеет свои недостатки. На протяжении последних трех лет происходит повышение коэффициента текучести кадров на предприятии ООО «О'КЕЙ», что характеризуется как негативная тенденция и свидетельствует о наличии внутриорганизационных проблем в системе отбора персонала. Отдел кадров ООО «О'КЕЙ» в своей работе по обеспечению отбора персонала руководствуется следующими документами: уставом, положением, инструкцией, регламентом, штатным расписанием, правилами внутреннего трудового распорядка.

### **3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В ООО «О'КЕЙ»**

#### **3.1. Разработка новой процедуры отбора персонала на основе технологии проведения личных собеседований**

Поскольку для оценки кандидатов на вакантные должности персонала ООО «О'КЕЙ» определено собеседование, нами разработана технология проведения личных собеседований, т.к. грамотно проведенное собеседование – это не только возможность найти подходящего сотрудника и правильно выявить мотивы его деятельности, но и способ поднять престиж ООО «О'КЕЙ».

1. Критерии оценки кандидата и определения его соответствия вакантной должности.

Трудность отбора кандидата на основе оценки в ходе собеседования состоит в том, что этот отбор делается среди работников, которые нередко с формальной точки зрения являются в равной мере квалифицированными. Сложность задачи – в поиске таких признаков, по которым можно судить не только о результатах, которых работник добивался в прошлом, но и о том, как он поведет себя на новой работе, каких результатов можно ожидать от него в будущем. Поэтому необходимо обязательно привлекать для проведения собеседования высококвалифицированных специалистов-психологов.

Собеседование по набору персонала (интервью) представляет собой обмен информацией между представителем организации и кандидатом на занятие вакантной должности. Цель собеседования заключается в оценке:

- способности кандидата эффективно выполнять требуемую работу (может ли выполнять данную работу);
- заинтересованности кандидата в рассматриваемой работе (хочет ли выполнять данную работу);
- управляемости и совместимости кандидата (соответствует ли требованиям корпоративной культуры);
- безопасности кандидата для ООО «О'КЕЙ».

Критерии оценки кандидата и определения его соответствия рассматриваемой должности представлены в табл. 3.1.

**Критерии оценки кандидата и определения его соответствия  
рассматриваемой должности (основные признаки хорошего работника)**

Может (способности кандидата)	Может успешно выполнять рассматриваемую работу: знания, опыт, психологические качества, семейное положение, наличие необходимых дипломов и т.д.
Хочет (мотивация кандидата)	Объективно и субъективно кандидат заинтересован в рассматриваемой работе. Мотивация понятна и прогнозируема.
Управляем, совместим (соответствие корпоративной культуре)	Кандидат хорошо понимает смысл сказанного и детали. Контролирует свою речь. Самокритичен, способен признавать свои ошибки и извлекать из них полезный опыт. Восприимчив к критике. Сохраняет самообладание в стрессовых ситуациях, не падает в заторможенное состояние или агрессию. Реально готов принять стиль управления и групповые нормы поведения, принятые на новом месте.
Безопасен	Не несет в себе угрозы коммерческой безопасности ООО «О'КЕЙ» (отсутствие криминального прошлого и связей, честность, лояльность к работодателю и т.п.)

Пояснения к табл. 3.1.

1. Способность кандидата эффективно выполнять требуемую работу (критерий «Может»):

- образование и теоретическая подготовленность;
- наличие, глубина и успешность имеющегося опыта;
- коммуникативные качества;
- умение организовать и планировать свою работу;
- лидерские качества (для руководителя);
- управленческие способности и навыки (для руководителей);
- способность к обучению и развитию;
- здоровье и работоспособность;
- личные обстоятельства и факторы, влияющие на способность кандидата

выполнять требуемую работу.

2. Заинтересованность в рассматриваемой работе (критерий «Хочет»):

- мотивы перехода кандидата с работы на работу.
- перспективы и ближайшие цели кандидата.
- содержания и приоритеты ожиданий кандидата по поводу новой работы.

- факторы, которые привязывают кандидата к ООО «О'КЕЙ»;
- факторы, которые могут оттолкнуть кандидата от ООО «О'КЕЙ»;
- достигнутый уровень оплаты труда кандидата и реально приемлемый уровень оплаты труда на новом месте;
- наличие альтернативных предложений работы;
- порядок и критерий принятия кандидатом решения по выбору новой работы.

3. Управляемость и совместимость кандидата (критерий «Соответствие корпоративной культуре»):

- способности к правильному восприятию информации;
- отношение к критике;
- самокритичность кандидата и адекватность в самооценках;
- конфликтность кандидата;
- ответственность и дисциплинированность кандидата;
- уровень оптимизма кандидата;
- применяемый стиль руководства (для руководителей);
- стиль руководства, который кандидат предпочитает получать от своего начальства;
- привычки и ожидания кандидата по групповым нормам поведения в компании и коллективе;
- опыт формирования кандидатом своих отношений с окружающими.

4. Безопасность кандидата для компании (критерий «Безопасен»):

- лояльность кандидата к работодателю;
- способность кандидата устанавливать и сохранять позитивные отношения с бывшими руководителями и коллегами;
- отсутствие склонности к болтливости;
- соответствие уровня жизни кандидата называемым доходам;
- склонность к злоупотреблению алкоголем, наркотиками, азартным играм и т.д.



Общие требования к вопросам.

1. Вопросы должны позволять извлечь информацию, с помощью которой можно судить о том, насколько успешно претенденты будут справляться с должностными обязанностями.

2. Вопросы не должны быть случайными.

3. Вопросы не должны быть бессистемными.

4. Вопросы не должны дублировать друг друга (если только интервьюер не ставит задачи поймать претендента на неточностях и противоречиях в ответах на вопросы).

Общие требования к интервьюеру.

Уметь формулировать вопросы так, чтобы большую часть времени говорил претендент. Вопросы, начинающиеся со слов «Почему...?», «Как...?», «Что...?» предполагают развернутые ответы. Вопросы типа «Были ли вы...?», «У вас есть...?» и т.п. неизбежно заставят давать краткие ответы.

Уметь контролировать ход собеседования, т.е. способствовать тому, чтобы кандидат говорил именно то, о чем менеджер хотел бы узнать. Наиболее очевидным средством контроля является форма задаваемых вопросов. Вопрос, сформулированный следующим образом: «Сконцентрируем на минутку внимание на...», «Мне хотелось бы услышать о...» или «Расскажите, как...», позволяет лучше контролировать ситуацию.

Уметь слушать, «держать открытым свой ум», концентрируя все органы чувств на восприятии поступающей информации. В большей степени результат собеседования зависит от сведений о кандидатах, собранных главным образом с помощью органов зрения и слуха. На основе этого менеджер сможет сделать верный выбор.

Уметь выносить суждения. На протяжении всего собеседования оставаться объективным: не выносить предвзятых суждений, не поддаваться соблазну принять решение в самом начале собеседования, подыскивая затем доказательства правильности своего мнения о претенденте.

2. Технология личного собеседования с кандидатом.

Личное собеседование ставит следующие задачи:

- информирование претендентов о деятельности ООО «О'КЕЙ» и объяснение им преимуществ работы в ней;
- реалистичное описание содержания работы, включая процесс введения в должность и испытательный срок;
- выяснение вопросов, подойдут ли претенденты для выполнения работы и какими качествами значимыми для этой работы они обладают;
- прояснение ожиданий обеих сторон, включая реалистичное обсуждение возможных трудностей в работе;
- предоставление претендентам возможности оценить, действительно ли они хотят получить предлагаемую работу.

При проведении личного собеседования можно выделить следующие основные этапы:

Первый этап – предварительная подготовка к собеседованию.

Второй этап – введение в интервью (установление личного контакта).

Третий этап – основной этап (сбор информации о кандидате).

Четвертый этап – представление кандидату своей ООО «О'КЕЙ».

Пятый этап – решение дополнительных вопросов.

Шестой этап – подведение итогов переговоров.

Седьмой этап – принятие решения.

Первый этап – предварительная подготовка к собеседованию.

Необходимо:

Быть готовым дать кандидату необходимую информацию о должности и ООО «О'КЕЙ».

Иметь при себе документы кандидата: резюме с пометками по телефонному собеседованию и анкету, если заполнялась.

Четко сформулировать для себя ключевые моменты предстоящего собеседования, что вы должны выяснить, чтобы затем аргументировано представить отобранного кандидата потенциальному руководителю. Для этого сопоставить заявку с резюме.

Наметить вопросы для оценки квалификации (могут быть стандартны для всех кандидатов по одной заявке).

Второй этап – введение в интервью (установление личного контакта с кандидатом).

На втором этапе основной задачей является установление контакта таким образом, чтобы получить от человека как можно больше информации и оставить у него желание взаимодействовать с лицом, проводящим собеседование.

На этапе установления личного контакта можно использовать следующие приемы:

«Правило 40 секунд». Суть приема – в среднем за это время у лица, проводящего собеседование и у претендента складывается первое впечатление. Интервьюер может оценить, какое первое впечатление (а оно сильно влияет на дальнейшее общение) будет производить потенциальный сотрудник на клиентов, партнеров, на всех тех, с кем он будет контактировать по работе. За это время важно установить контакт и произвести положительное впечатление на претендента. Способы установить контакт, снять напряженность, недоверие, «разговорить» претендента:

- начать собеседование с вопросов на нейтральную тему;
- предложить сесть там, где ему удобно;
- улыбнуться, пожать руку;
- рассказать о себе или вспомнить забавный случай, который произошел при устройстве на работу;
- выяснить каким временем располагает кандидат;
- получить согласие на то, что вы будете делать заметки по ходу собеседования.

Интервьюер должен «доказать», что по своим представительским данным и умению общаться с людьми он соответствует занимаемой должности. Претенденты предпочитают аккуратных, со вкусом одетых, компетентных и информированных интервьюеров, которые умеют слушать, относятся к претендентам с уважением и предоставляют им возможность продемонстрировать свои знания и

навыки. Общение с некомпетентным и незаинтересованным интервьюером может привести к тому, что претендент отвергнет предложение о работе в пользу других компаний.

Правило похвалы/комплимента. Созданию благоприятной для самораскрытия кандидата обстановки помогут похвала или искренний комплимент.

Эффект края. Суть приема – в наибольшем объеме запоминается и воспринимается информация в начале и в конце сообщения. Поэтому, в первой части переговоров обязательно должен быть тезис.

На втором этапе обязательно проговаривается цель данных переговоров, и чем они должны завершаться. Переговоры могут завершиться:

- решением взять перерыв,
- решением о необходимости, следующей встречи,
- решением отвергнуть данную кандидатуру.

Очень желательно изначально проинформировать кандидата о том, что проводится конкурс на занятие вакансии, указать цель, возможные результаты.

Третий этап – сбор информации о кандидате в процессе собеседования.

1.Рекомендации по проведению.

– Четко обозначьте роли. Вы не экзаменатор, вы должны вместе с кандидатом решить общую задачу: «примерить» должность к кандидату, а не кандидата к должности.

– Честно признайте свою недостаточную компетентность в профессиональных аспектах должности и в особенностях должности, если это есть.

– Не упустите ключевые моменты и вопросы, помеченные вами при подготовке к собеседованию.

– Делайте упор на открытые вопросы («Расскажите», «Приведите примеры», «Почему?» и т.п.).

– Повышайте «градус» собеседования. Из ответов на неудобные вопросы получается наиболее ценная информация.

– Проявляйте настойчивость и дотошность, если ответы кандидата не являются достаточно конкретными и полными.

2.Применяемые в процессе проведения собеседования методики оценки кандидата:

Метод интервью. В процессе собеседования претенденту предлагается ответить на ряд вопросов, которые в совокупности помогут получить необходимую информацию о кандидате. Набор вопросов должен быть продуман и соответствовать конечной задаче собеседования – найти подходящего кандидата на определенную должность.

Метод самопрезентации. Кандидату предлагается за какой-то период времени «рассказать о себе». Здесь важно обратить внимание на приоритеты кандидата – с чего он начал, какое внимание уделил профессиональной сфере, какое – образованию, какое – личным аспектам и т.д.

Плюс этого метода – оценка приоритетов кандидата, его коммуникативных способностей, логики и аналитического мышления.

Минус – потери времени и неуправляемость: скажет только то, что хочет.

В ходе самопрезентации следует обратить внимание на следующее:

- логическое мышление – проводятся причинно-следственные связи;
- глобальность и детальность мышления – насколько детально и последовательно кандидат рассказывает о себе. Для стратега, например, финансиста или коммерческого директора, предпочтительнее глобальность, для секретаря или бухгалтера – детальность;
- склонность к работе в одиночку или в группе, работе в качестве менеджера или работе под руководством и др.

Комбинированный метод. Сочетание метода самопрезентации и интервью.

Применение проективных методик (вопросов). Претенденту предлагается отвечать на ряд вопросов, основанных на проективных методиках (разновидность психологических). Проективные вопросы помогают понять реальные мотивы потенциального сотрудника, определить сценарии его поведения и действия в различных ситуациях. Это так называемые проективные вопросы, которые не апеллируют напрямую к характеристикам человека, но дают довольно достоверную (примерно 90% попаданий) картину: мотиваторов; предпочтений и

избеганий по отношению к коллективу и дополнительных мотиваторов; предпочтений по должностным взаимоотношениям.

Метод провокаций. Применение провокационных методов требует от интервьюера высокого профессионализма.

1. Провокационный вопрос. Существуют определенные провокационные вопросы, которые позволяют определить, насколько человек искренен или же склонен давать так называемые социально желательные ответы.

Например. Вы всегда пунктуальны? Ответ: Всегда – свидетельствует о неискренности.

Вы всегда выполняете свои обязательства? Вы употребляете алкоголь? Нормальный ответ: Да, иногда, Да по случаю или что-то подобное. Ответ типа: Нет, никогда, - заставляет задуматься об искренности отвечающего.

Так же можно задать следующие вопросы: Всегда ли Вы говорите правду? Вы всегда переходите улицу на зеленый свет? Вы иногда сердитесь?

2. Неконкретный вопрос. Кандидату задается очень неконкретный, расплывчатый вопрос. Слабый кандидат начинает отвечать и «плывет». Сильный кандидат начинает уточнять, что именно интересует интервьюера. Определяется способность кандидата к эффективной устной коммуникации.

3. Пауза. Интервьюер, выслушав ответ на вопрос, молчит и наблюдает за кандидатом. Уверенный в себе и стрессоустойчивый кандидат хорошо держит паузу. Но кто-то не выдерживает, напрягается и опять начинает что-то рассказывать.

4. Активное слушание. Интервьюер применяет приемы активного (зрительный контакт, заинтересованная поза, кивки, поддакивания и одобряющие междометия, конспектирование). Но при этом интервьюер не задает никаких дополнительных вопросов. Кандидат, плохо контролирующей свою речь и ситуацию общения, впадает в многословие.

5. Побуждение к откровенности. Интервьюер ведет себя максимально доброжелательно, демонстрирует интерес и одобрение. На этом фоне интервьюер

побуждает кандидата к болтливости и выдаче интервьюеру той информации, которую лучше было бы не сообщать.

6. Непонимание. Кандидат достаточно полно и содержательно ответил на вопрос. Интервьюер говорит «Не понимаю!» и демонстрирует неудовлетворенность, создавая тем самым для кандидата стрессовую ситуацию. Кандидат может ее не выдержать и начать рассказывать еще раз, добавляя подробности и детали. Можно опять сказать «Опять не понял» и т.д. стрессоустойчивый и искусный в общении кандидат обычно начинает уточнять, что именно интервьюеру показалось непонятным. Раздражительный и склонный к агрессии кандидат может не выдержать ситуации и проявить встречную агрессию.

7. Приписывающие высказывания. Например, кандидат рассказывает о своем опыте выполнения какой-то работы. А интервьюер вдруг заявляет: «Если я правильно понял, вы очень мало этим занимались». Или, например, выслушав достаточно «гладкий» ответ об отношениях с руководством, сказать: «Если я правильно понял, отношения были не очень хорошие, да?» иногда в таких ситуациях кандидат соглашается, что позволяет начать цепочку вопросов и выяснить действительное положение дел.

8. Обобщающая итоговая провокация. Вы видите, что кандидат подходит для рассматриваемой должности и заинтересован в ней. Но интервьюер с серьезным видом заявляет: «Мне кажется, что ваш опыт и ваши интересы таковы, что рассматриваемая работа вам не подходит». Сильный и действительно заинтересованный кандидат в такой ситуации не поддается на провокацию и продолжает «продавать себя», стараясь переубедить интервьюера.

Деловая игра «Assessment Centre» (комплекс оценки персонала).

В ситуациях, когда главное для сотрудника – навыки взаимодействия с людьми, как, например, для банковских менеджеров, целесообразно провести игру в полном объеме (но это требует специальных временных и денежных затрат), но можно и ее элемент.

Ситуация 1. Вы секретарь. Звонит клиент компании (это - я), просит срочно предоставить коммерческую информацию, которой Вы не располагаете, а менеджера нет на месте. Ваши действия.

Ситуация 2. Ваша задача - убедить меня купить ваш товар X. Я - директор магазина.

Ситуация 3. Вы руководитель, я подчиненный. Ваша задача - поставить передо мной цель, определить мотиваторы и формы контроля, исходя из полученной обратной связи.

Ситуация 4. Вы менеджер по продажам на нашем предприятии. Как вы начнете поиск новых клиентов.

Ситуация 5. Вы звоните по телефону, представляетесь сотрудником компании. В ответ вы слышите ругань и категоричную просьбу не звонить. Ваши действия.

Подобный сокращенный вариант игры позволяет быстро выяснить реальные навыки и умение ориентироваться в новой ситуации.

Так, негативная реакция на подобное предложение со стороны кандидата – уже сама по себе диагностическая - она свидетельствует или о неуверенности в себе, или о завышенной самооценке, или о нежелании сотрудничать с вами. Предстоит решать, нужен ли вам такой сотрудник.

3. Методы выявления дезинформации, неискренности в процессе личного собеседования.

Указанные выше методы позволяют получить максимально развернутую информацию, но все-таки кандидат может попытаться скрыть часть информации о себе. К признакам, указывающим на вероятную ложь, относятся определенные физиологические симптомы, своеобразные мимика и жестикация человека, некоторые его слова и фразы.

Как выявить дезинформацию? Следует обратить внимание:

– на невербальные средства общения: изменение темпа речи (резкое убыстрение или замедление); избежание глазного контакта после какого-то вопроса; «бегающий взгляд»; жесты «прикрытия рта», «оттягивание воротничка»,



«нервные жесты»; изменение размера зрачка, положение зрачка в течение разговора; ложь всегда связана с расширением сосудов и учащением сердцебиения, поэтому можно обратить внимание на цвет лица говорящего (вспомните: «врет и не краснеет»);

– на рационализации – попытки длинно, заумно или теоретизированно ответить на вопрос или уйти от ответа; типичный вариант ухода от вопроса: «Вы справитесь с машинописными работами?»: «Мне приходилось выполнять различные виды работ». «Шеф всегда был мной доволен и т.д.» Ответивший так, не уверен в своей квалификации в выполнении таких работ;

– на наличие слов-паразитов.

Приведенные ниже факты окажут помощь в диагностики лжи, однако нужно иметь в виду, что описываемые признаки могут указывать на неискренность человека, но ни в коем случае не являются однозначным доказательством этого.

Четвертый этап – представление кандидату своей компании.

На данном этапе интервьюер рассказывает кандидату о компании, его будущих должностных обязанностях и функциях. Если интервьюер решил, что претендент не подходит, то можно убедить претендента в этом, показав разницу между его возможностями и реальными требованиями. Но можно этого и не делать, все зависит от личной позиции интервьюера. Если претендент интересен, то необходимо его мотивировать на сотрудничество с компанией. Делать это можно, исходя из тех мотивов, которые, были выявлены в предыдущей части переговоров.

Пятый этап – решение дополнительных вопросов.

На этом этапе имеет смысл предложить кандидату задать вопросы (что даст возможность еще раз определить приоритеты кандидата) и ответить на них. В любом случае это – последний шанс разрешить сомнения, свои и кандидата. Только вопросы о профессиональной деятельности и ни одного о людях и взаимодействиях – возможна ориентация на работу без учета интересов людей. Обратная ситуация – приоритеты связаны с общением.

Шестой этап – подведение итогов переговоров и принятие решения.

Здесь – краткое подведение итогов, в любом случае взаимную благодарность за уделенное время, а также четкую договоренность о дальнейшем взаимодействии: кто, когда и по какому решению кому звонит, какова дальнейшая процедура принятия решения. На этом этапе нужно быть честным с кандидатом и говорить, что звонок ему последует только в случае положительного решения, и при этом приблизительно обговаривать сроки: ведь человек ждет и может отказаться от каких-то других возможностей.

Седьмой этап – этап принятия решения.

После ухода кандидата необходимо сразу систематизировать и резюмировать всю собранную информацию о нем, проанализировать плюсы и минусы, в том числе признаки, создающие негативное впечатление о кандидате, значимость каждого признака для будущей работы, и принять взвешенное решение.

Систематизировать данные о кандидате призвано заполнение «Листка служебной информации».

### **3.2. Оценка эффективности предложенной процедуры собеседования**

Предложенная система, нацеленная на совершенствование системы отбора персонала, позволит ООО «О'КЕЙ» с минимальными затратами времени и за счет собственных ресурсов производить отбор персонала в соответствии с объективными требованиями к персоналу и спецификой работы торгового предприятия. Затраты на реализация предлагаемой системы отбора персонала на основе технологии проведения личных собеседований, позволит ООО «О'КЕЙ» представлены в табл. 3.2.

Таблица 3.4

Затраты на реализация предлагаемой системы отбора персонала на основе технологии проведения личных собеседований позволит ООО «О'КЕЙ»

Реклама по привлечению персонала	Прямые затраты, тыс. р.
Объявления в газете	12
Рекрутское агентство	45
Интернет	8
Всего	65

Затраты составят 65 тыс. р.

При этом за счет реализации механизма стимулирования работы как специалистов, участвующих в отборе персонала, так и новых работников, проходящих период адаптации, позволит сократить потери рабочего времени за счет новой системы отбора кандидатов.

Прирост объема продаж для ООО «О'КЕЙ» за счет сокращения потерь рабочего времени может быть рассчитан по формулам (3.1, 3.2):

$$Р \text{ ВП} = ПТ_{\text{ср.час}} П_{\text{вр}} К, \quad (3.1)$$

где Р ВП — резерв увеличения производительности труда, тыс. р.;

ПТ<sub>ср.час</sub> — среднечасовая производительность труда работников, тыс. р.;

П<sub>вр</sub> — сокращаемые потери рабочего времени, часы.

К — коэффициент прироста производительности (К=0,01- 0,05).

$$ПТ_{\text{ср.г.}} = (ВП_0 + Р \text{ ВП}) / Ч, \quad (3.2)$$

где ПТ<sub>ср.г.</sub> — среднегодовая производительность труда после реализации мероприятия, тыс. р.;

ВП<sub>0</sub> — объем товарооборота в базовом периоде, тыс. р.;

Ч — среднесписочная численность работников, чел.

Внедрение предлагаемого механизма по отбору, подбору и найму персонала позволит сократить потери рабочего времени на предприятии вдвое.

Тогда, резерв роста производительности труда в ООО «О'Кей» может, по пессимистическому прогнозу, составит:

$$РВП_{\text{п}} = 368,1 * 670 * 0,03 * 0,03 = 7 \ 398,81 \text{ тыс. р.}$$

Для расчета, мы берем средний коэффициент прироста производительности  $((0,01+0,02+0,03+0,04+0,05)/5=0,03)$

Потери рабочего времени обусловлены простоем рабочего места между увольнением сотрудника и принятием нового. В среднем, в ООО «О'Кей» за 2020 год временной интервал между увольнением сотрудника и принятием нового составил 10 рабочих дней. Таким образом, с учетом того, что за 2020 год из ООО «О'Кей» уволилось (по собственному желанию) 67 сотрудников, мы можем приблизительно рассчитать данные потери рабочего времени по формуле 3.3:

$$\text{Прв} = \text{И} * \text{Ку}, \quad (3.3)$$

где Прв — потери рабочего времени

И — интервал между увольнением и принятием нового сотрудника

Ку — количество уволенных сотрудников

Получается:  $10 * 67 = 670$  дней

Среднечасовая производительность труда, до внедряемых мероприятий, мы определяем как частные выручки из годового фонда рабочего времени.

Годовой фонд рабочего времени в 2020 году составил 1970 часов.

Таким образом, среднечасовая производительность труда на предприятии в час составляет 368,1 ( $725\,171 / 1970$ ) р.

Потери рабочего времени из-за нарушений и простоев по данным за 2020 год составили — 670 часов.

Исходя из полученного расчетного значения роста выручки за счет сокращения потерь рабочего времени рассчитаем значение производительности труда с учетом использованных резервов:

$$\text{ПТ}_{\text{ср.г.}} = (725\,171 + 7\,398,81) / 205 = 3\,573,5 \text{ тыс. р.}$$

где 725 171 фактический объем товарооборота в отчетном периоде, тыс. р.;

7 398,81 — прирост объема товарооборота за счет сокращения потерь рабочего времени, тыс. р.;

205 — среднесписочная численность работников, чел.

Тогда прирост среднегодовой производительности труда одного работника составит:

$$3\,573,5 - 3\,537,4 = 36,1 \text{ тыс. р.}$$

Резерв роста производительности труда в ООО «О'КЕЙ» может, по оптимистическому прогнозу, составить:

$$\text{РВПо} = 368,1 * 670 * 0,045 = 11\,098,215 \text{ тыс. р.}$$

$$\text{ПТ}_{\text{ср.г.}} = (725\,171 + 11\,098,215) / 205 = 3\,591,5 \text{ тыс. р.}$$

Тогда прирост среднегодовой производительности труда одного работника, по оптимистическому прогнозу, составит:

$$3\,591,5 - 3\,537,4 = 54,1 \text{ тыс. р.}$$

В табл. 3.3 произведем расчет изменения показателей производительности труда в ООО «О'Кей» за счет внедряемых мероприятий по отбору персонала.

Таблица 3.3

Расчет изменения показателей производительности труда в ООО «О'КЕЙ» за счет внедряемых мероприятий по отбору и наему персонала

Показатель	2020 г.	С учетом мероприятий	Отклонение (+;-)
1 Объем товарооборота, тыс. р.	725 171	736 269,215	11 098,215
2 Среднесписочная численность работников, чел.	205	205	-
3 Производительность труда, тыс. р.	3 537,4	3 537,4	54,1

Как видно из представленных расчетов, реализация предлагаемой системы отбора персонала на основе технологии проведения личных собеседований позволит ООО «О'КЕЙ» увеличить производительность труда на предприятии по оптимистическому прогнозу на 54,1 тыс. р.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В представленной работе отбор персонала рассматривается как часть всей системы управления персоналом. Система отбора персонала должна быть связана со всеми другими функциями менеджмента и только тогда будет работать эффективно, когда соотнесется с целями управления персоналом и целями всей организации. Отбор кадров сегодня, а точнее его качество, эффективность и обоснованность, ключевой элемент кадровой политики, залог стабильной жизнедеятельности, экономического развития организации, показатель стабильности, один из ключей, формирующих положительный имидж компании. Собеседование представляет собой интервью претендента со специалистом кадровой службы, при котором происходит сбор данных о профпригодности будущего сотрудника, делается вывод о его мотивах и ценностях, выявляются способности к коммуникации, в свою очередь, кандидат получает сведения о будущем рабочем месте, о перспективах карьерного и личностного роста в случае трудоустройства.

От результатов собеседования, как одной из важных процедур найма и отбора персонала, зависит подбор оптимально подходящего кандидата на вакантную должность. Личное общение с кандидатом и правильно подобранная техника ведения собеседования позволяют наилучшим образом оценить его личные и профессиональные качества.

Во второй части работы рассмотрена деятельность организации, система отбора персонала в организации ООО «О`КЕЙ».

Проанализировав структуру персонала ООО «О`КЕЙ» по уровню образования можно сделать вывод, что качественный состав кадров предприятия улучшился. Расходы на оплату труда в 2020 г. по сравнению с 2018 г. возросли в абсолютном значении на 23 400 тыс. р. Уровень рентабельности продаж в 2020 году вырос на 17,9%, стоимость основных фондов уменьшилась на 77 тыс. р., в связи с износом основных средств.

Расчет показателей, характеризующих движение рабочей силы в ООО «О`КЕЙ» за 2018 г., показывает, что коэффициент оборота по приему составил 16,2, коэффициент текучести кадров составил 38,1%, коэффициент постоянства

кадров 61,6%. В 2019 г. коэффициент текучести кадров составил 38,1%, в 2020г. – 37,1 %. Такая динамика показателей свидетельствует о высокой текучести кадров, то есть о неустойчивой кадровой политике на предприятии.

Высокий показатель текучести кадров не дает сформироваться постоянному и слаженному коллективу, а соответственно влияет на систему отбора персонала. Сотрудников принимают молодых, после окончания учебных заведений, что характеризуется отсутствием опыта работы и соответственно не высокой зарплатой. Минимальные показатели повышаются по мере роста навыков и роста собственных соответствующих показателей на отдельно взятой должности.

Оценка имеющейся системы отбора показала, в целом процедура наема и отбора персонала сложилась в соответствии с традициями предприятия. Тем не менее, данная система имеет свои недостатки. На протяжении последних трех лет происходит повышение коэффициента текучести кадров на предприятии ООО «О'КЕЙ», что характеризуется как негативная тенденция и свидетельствует о наличии внутриорганизационных проблем в системе отбора персонала.

В рамках работы были разработаны рекомендации по совершенствованию процедуры отбора персонала на основе технологии проведения личных собеседований.

Как видно из представленных расчетов, реализация предлагаемой системы отбора и наема персонала позволит ООО «О'Кей» увеличить производительность труда на предприятии.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Беляева С. В. К вопросу отбора и оценки кандидатов на вакансию в кадровом менеджменте / С. В. Беляева, О. П. Смирнова // Сборник научных трудов вузов России «Проблемы экономики, финансов и управления производством». – 2017. – № 40. – С. 80-82.
2. Демина Н. В. Специфика системы отбора персонала в американских компаниях / Н. В. Демина // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – № 76. – 2015. – С. 61–65.
3. Дуракова И. Б. Управление персоналом/ И. Б. Дуракова, Л. П. Волкова, С. М. Талтынов. – Москва: Норма, 2016. – 569с.
4. Егоршин А. П. Управление персоналом/ А. П. Егоршин. – 3-е изд. – Нижний Новгород: Нимб, 2019. – 430 с.
5. Жуков Е. Ф. Управление кадрами предприятия/ Е. Ф. Жуков. – Москва: Издательское объединение «ЮНИТИ», 2015. – 288 с.
6. Жулябин Д. Ю. О критериях отбора персонала / Д. Ю. Жулябин // Вестник Воронежского института высоких технологий. – 2017. – № 4 (23). – С. 120-123.
7. Журавлев П. В. Персонал. Словарь понятий и определений/ П. Журавлев. – Москва: Экзамен, 2015. – 318 с.
8. Залилов И. Р. Анализ способов (процедур) привлечения персонала / И. Р. Залилов // Синергия Наук. – 2017. – № 18. – С. 360-366.
9. Зудина Л. Н. Организация управленческого труда/ Л. Н. Зудина. – Москва: ИНФРА-М – Новосибирск: НГАЭиУ, 2015. – 316с.
10. Иванова О.А. Ошибки в отборе персонала / О.А. Иванова, С.А. Макушкин // Материалы Ивановских чтений. – 2017. – № 3 (14). – С. 65-71.
11. Ивановская Л. В. Анализ и проектирование кадрового обеспечения системы управления предприятием/ Л. В. Ивановская. – Москва: МИУ, 2013. – 327 с.
12. Казакова А. П. Особенности наема персонала в России и за рубежом / А. П. Казакова // Молодежь и наука. – 2017. – № 4.1. – С. 72-74.



13. Кибанов А. Я. Управление персоналом: учебное пособие / А. Я. Кибанов. – Москва: КНОРУС, 2016. – 202 с.
14. Ким Д. В. Анализ особенностей российского рекрутинга / Д. В. Ким // Молодой ученый. – 2014. – №8. – С. 491-493.
15. Кириллов А. В. Определение потребности, планирование привлечения, адаптации персонала и расходов на него / А. В. Кириллов // Материалы Афанасьевских чтений. – 2016. – № 1 (14). – С. 119-127.
16. Клеткина Н. В. Актуальность и методы отбора персонала. Проблемы и пути их решения / Н. В. Клеткина // Научный журнал. – 2017. – № 1 (14). – С. 46-50.
17. Кокорева О. О. Особенности нетрадиционных методов оценки персонала «360» и «720» градусов / О. О. Кокорева // Молодой ученый. – 2015. – №22. – С. 416-419.
18. Колесникова Е. В. Управление рекламной деятельностью на предприятии / Е. В. Колесникова, Н. П. Захарченко // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – Белгород: БУКЭП, 2014. – № 2. – С. 165–170.
19. Кондратенко А. А. Интервью как инструмент отбора персонала / А. А. Кондратенко // Подольский научный вестник. – 2017. – № 2. – С. 70-72.
20. Конова И. В. Совершенствование технологий отбора и оценки персонала в современных организациях / И. В. Конова, И. Г. Шадская // Новое поколение. – 2017. – № 14-2 (4). – С. 249-254.
21. Королевский М. И. Поиск и отбор персонала / М. И. Королевский. – Москва: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2015. – 296 с.
22. Котлячков О. В. Совершенствование системы найма персонала / О. В. Котлячков // Фотинские чтения. – 2017. – № 2 (8). – С. 90-95.
23. Кочеткова А. И. Психологические основы современного управления персоналом / А. И. Кочеткова. – Москва: ЗЕРЦАЛО, 2018. – 428 с.
24. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией / М. И. Круглов. – Москва: Русская деловая литература, 2018. – 310 с.

25. Куанышпаева А. К. Совершенствование методов отбора персонала в организации / А. К. Куанышпаева // Молодежь и наука. – 2017. – № 4.1. – С. 75-87.
26. Кузьминых Е. В. Внешние источники привлечения кадров в организацию / Е. В. Кузьминых // Human Progress. – 2017. – № 2. – С. 2-6.
27. Лапин А. Н. Стратегическое управление современной организацией / А. Н. Лапин. – Москва: Дело, 2018. – 288с.
28. Лапочкина С. В. Комплексный подход к профессиональному отбору персонала / С. В. Лапочкина, Е. С. Алмазова // Успехи современной науки. – 2017. – № 4. – С. 128-130.
29. Лымарева О. А. Зарубежный и отечественный подходы к наему персонала: сравнительный анализ / О. А. Лымарева // Экономика устойчивого развития. – 2017. – № 3 (31). – С. 200-205.
30. Ляхова О. В. Процесс подбора, отбора и найма персонала: понятие, этапы, инструменты / О. В. Ляхова // Экономическая среда. – 2017. – № 3 (21). – С. 43-48.
31. Мамонова И. Ф. Оценка персонала как инструмент развития сотрудников / И. Ф. Мамонова // Управление развитием персонала. – 2014. – № 01(17). – С. 40-46
32. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия / Е. В. Маслов. – Москва: «ИНФРА – М», 2015. – 312с.
33. Минченко Е. А. О роли качественного отбора персонала в управлении предприятием / Е. А. Минченко // Новая наука: от идеи к результату. – 2017. – № 3. – С. 79-81.
34. Мухамадиева Л. Н. Нетрадиционные методы отбора персонала и их применение в организации / Л.Н. Мухамадиева // Наука XXI века: актуальные направления развития. – 2017. – № 1-1. – С. 71-75.
35. Неклюдова Д. И. Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения сотрудников / Д. И. Неклюдова // Инновационная наука. – 2016. – № 4-1. – С. 221-224.
36. Нечаева А. А. Методы отбора персонала / А. А. Нечаева // Молодежь и

наука. – 2017. – № 4.1. – С. 129.

37.Официальный сайт ООО «О’КЕЙ». – [Электронный ресурс] режим доступа: <https://www.okmarket.ru/career/> (дата обращения 20.03.2021 г.).

38.Пермяков А. В. Критерии отбора персонала / А. В. Пермяков // Молодежь и наука. – 2017. – № 4.1. – С. 134-138.

39.Смирнова О. П. Особенности современных нетрадиционных методов отбора персонала / О. П. Смирнова // Успехи современной науки и образования. – 2017. – № 2. – С. 91-94.

40.Тайсумов М. И. Проблема отбора и подготовки кадров / М. И. Тайсумов // Известия Чеченского государственного педагогического института. – 2021. – № 1 (17). –С. 211-213.

41.Удинцев С. Д. Совершенствование процесса найма персонала / С. Д. Удинцев // Молодежь и наука. – 2017. – № 4.1. – С. 82-86.

42. Хежева Л. М. Эффективные методы отбора и подбора персонала на российских предприятиях / Л. М. Хежева // Современные научные исследования и разработки. – 2017. – № 7 (15). – С. 537-539.

43.Чернов А. В. Совершенствование методов отбора персонала / А. В. Чернов, Е. В. Зарубина // Молодежь и наука. – 2017. – № 6. – С. 50-55.

44. Шмерко Л. С. Внедрение инструментов для отбора персонала в организации / Л. С. Шмерко // Молодежь и наука. – 2017. – № 4.1. – С. 84-87.

45.Ямбухтина А. С. Современные методы отбора персонала / А. С. Ямбухтина // Аллея науки. – 2017. – № 14. – С. 315-318.

46.Gupta, S., Lehmann, D.R. Managing Customers as Investments: The Strategic Value of Customers in the Long Run. – Wharton School Publishing, – 2005.

47.Angelova B., Zekiri J. Measuring Customer Satisfaction with Service Quality Using American Customer Satisfaction Model (ACSI Model) // International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. – 2011. – Vol. 1. – No. 3.

48.Jamrog J. Magnifying customer focus: a Study of Current Trends and Future Possibilities 2006-2016. – N. Y. : American Management Association, – 2006. – 104 p.

