

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ (Кафедра истории и философии науки и техники)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Организация подбора персонала в сфере розничной торговли на примере компании «Мария-Ра»

УДК 005.953.2:339.37

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-11И21	Зубарева Антонина Сергеевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ(Кафедра истории и философии науки и техники)	Лойко Ольга Тимофеевна	д.ф.н., профессор		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. Кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ(Кафедра истории и философии науки и техники)	Трубникова Наталья Валерьевна	д.и.н., профессор		

Томск – 2017 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП специальности 080505 и направлению 080400 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп.1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,4 3,44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,5 9,60,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74, 75,76,77,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп.1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64, 65,73)
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22, 23,24,25,26,27,43,70,71)

Р6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)
Р 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
Р 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56, 59,60,63,67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
Р 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п.2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72)
Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
Р11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ(Кафедра истории и философии науки и техники)

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИФНТ
_____ Трубникова Н.В.
(Подпись) (Дата)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
О-11И21	Зубаревой Антонине Сергеевне

Тема работы:

Организация подбора персонала в сфере розничной торговли на примере компании «Мария-Ра»
Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе	Объект исследования: организация подбора персонала в сфере розничной торговли. Предмет исследования: оптимизация процедуры подбора персонала в компании «Мария-Ра». Цель работы: разработка рекомендаций по оптимизации процедуры подбора персонала в сфере розничной торговли в компании «Мария-Ра». 1.Материалы курсовых работ, связанные с темой работы ВКР. 2. Статьи из периодических изданий и журналов. 3.Учебники и учебные пособия. 4. Официальный сайт компании «Мария-Ра».
---------------------------------	--

Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	1. Теоретические аспекты организации подбора персонала в сфере розничной торговли. 2. Подходы к подбору персонала в России и за рубежом. 3. Эффективность современных подходов подбора персонала в сфере розничной торговли. 4. Маркетинговое исследование организации подбора персонала в системе управления трудовыми ресурсами в компании «Мария-Ра». 5. Разработка рекомендаций по повышению эффективности организации подбора персонала в компании «Мария-Ра».
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	
1. Теоретические аспекты организации подбора персонала в сфере розничной торговли.	
2. Совершенствование системы подбора кадров как фактор повышения эффективности розничной торговли на примере компании «Мария-ра»	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	05.12.2016г.
---	--------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ(Кафедра истории и философии науки и техники)	Лойко Ольга Тимофеевна	д.ф.н., профессор		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-11И21	Зубарева Антонина Сергеевна		

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Уровень образования – бакалавриат
Кафедра ИФНТ(Кафедра истории и философии науки и техники)
Период выполнения – весенний семестр 2016/2017 учебного года
Форма представления работы:

КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН

выполнения выпускной квалификационной работы

Срок сдачи студентом выполненной работы:		05.06.2017
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
05.12.2016	Составление библиографии, обзор литературы	10
11.01.2017	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
20.04.2017	Написание чернового варианта ВКР	15
16.05.2017	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ(Кафедра истории и философии науки и техники)	Лойко Ольга Тимофеевна	д.ф.н., профессор		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. Кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ(Кафедра истории и философии науки и техники)	Трубникова Наталья Валерьевна	д.и.н., профессор		

РЕФЕРАТ

Ключевые слова: управление персоналом, персонал, подбор персонала, кадровый резерв, торговое предприятие, розничная торговля

Актуальность проблем, освещаемых в работе, связана с тем, что сфера розничной торговли является одним из самых активно растущих сегментов российского рынка. Такое развитие требует постоянного притока персонала. Поэтому перед руководителем встают проблемы найма квалифицированных сотрудников и выбора эффективных методов подбора. Дефицит сотрудников в сфере розничной торговли распространяется как на продавцов, кассиров, грузчиков и также на директоров магазинов, сотрудников, занимающихся закупками, логистикой и т.д.

Сеть продовольственных магазинов «Мария-Ра» стремительно развивается, расширяя сферы деятельности и превращаясь в современную компанию в сфере розничной торговли, несмотря на условия мирового финансового кризиса благодаря высокому профессиональному уровню специалистов и грамотному профессиональному руководству компания всегда выполняет взятые на себя обязательства в полном объеме и точно в срок. Одним из конкурентных преимуществ является высокий профессионализм персонала, его высокая мотивация к труду.

Кадровая стратегия является неотъемлемой составляющей стратегического управления организацией в сфере розничной торговли, поэтому важное значение имеет организация процесса подбора персонала.

Объект ВКР – организация подбора персонала в сфере розничной торговли, **предмет** – оптимизация процедуры подбора персонала в компании «Мария-Ра».

Цель ВКР: разработка рекомендаций по оптимизации процедуры подбора персонала в сфере розничной торговли в компании «Мария-Ра».

Задачи:

1. Изучить сущность понятия «подбор персонала», его роль в управлении персоналом.
2. Исследовать подходы к подбору персонала в России и за рубежом.
3. Описать особенности современных подходов подбора персонала в сфере розничной торговли и их эффективность.
4. Провести маркетинговое исследование организации подбора персонала в системе управления трудовыми ресурсами в компании «Мария-Ра».
5. Разработать рекомендации по повышению эффективности организации подбора персонала в компании «Мария-Ра».

Методы: анализ, синтез, сравнение, наблюдение, анкетирование.

Новизна данной работы заключается в исследовании эффективности процедуры подбора персонала и разработке рекомендаций по повышению эффективности организации подбора персонала в компании «Мария-Ра».

Практическая значимость ВКР заключается в разработке рекомендаций по повышению эффективности организации подбора персонала в сфере розничной торговли на примере компании «Мария-Ра».

ESSAY

Keywords: personnel management, personnel, personnel selection, personnel reserve, trade enterprise, retail trade

The relevance of the problems covered in the work is due to the fact that the retail industry is one of the most actively growing segments of the Russian market. Such development requires a constant inflow of personnel. Therefore, the manager faces problems of hiring qualified staff and choosing effective methods of selection. The deficit of employees in the retail trade is extended to sellers, cashiers, porters, and also to shop directors, procurement, logistics, etc.

The network of food stores «Maria-Ra» is rapidly developing, expanding its activities and becoming a modern company in the retail trade sector, despite the conditions of the global financial crisis due to the high professional level of specialists and competent professional management, the company always fulfills its obligations in full and right on time. One of the competitive advantages is the high professionalism of the staff, its high motivation to work.

Personnel strategy is an integral part of the strategic management of the organization in the retail trade, so the organization of the recruitment process is important.

The object of WRC is the organization of personnel selection in the retail trade, the subject is the optimization of the procedure for recruiting personnel in the Maria-Ra company.

The purpose of WRC is to develop recommendations for optimizing the procedure for recruiting personnel in the retail sector in the Maria-Ra company.

Tasks:

1. To study the essence of the concept of «recruitment», its role in personnel management.
2. Investigate approaches to recruitment in Russia and abroad.
3. Describe the features of modern approaches to recruitment in the retail industry and their effectiveness.
4. Carry out a marketing study of the recruitment organization in the labor management system in the Maria-Ra company.
5. To develop recommendations on increasing the effectiveness of the organization of recruitment in the company «Maria-Ra».

Methods: analysis, synthesis, comparison, observation, questionnaire.

The novelty of this work is to investigate the effectiveness of the recruitment procedure and develop recommendations for improving the organization of recruitment in the company «Maria-Ra».

The practical importance of WRC is to develop recommendations for improving the organization of recruitment in the retail trade by the example of the company «Maria-Ra».

ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Персонал – это постоянный состав работников какого-нибудь предприятия или организации, которые составляют группу по профессиональным или другим признакам с указанием должностей и присвоенных по каждой должности окладов.

Управление персоналом – это целенаправленная деятельность руководящего состава, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики и методов управления персоналом. Эта деятельность заключается в формировании системы управления персоналом, планировании кадровой работы, проведении маркетинга персонала, определении кадрового потенциала и потребности предприятия в персонале. Технология управления персоналом фирмы охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения кадров.

Подбор персонала – это процесс, который заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация в дальнейшем сделает отбор наиболее подходящих для нее работников.

Кадровый резерв – это некая группа, состоящая из сотрудников конкретного предприятия и предназначенная, в случае надобности, для пополнения основного штатного состава работников, в том числе путем замещения более высоких должностей.

Торговое предприятие – это имущественный комплекс, который используется организацией для купли-продажи товаров и оказания услуг торговли.

Розничная торговля – это продажа товаров или услуг небольшими партиями, поштучно. Осуществляется через предприятия розничной торговли.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	12
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА В СФЕРЕ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ	15
1.1. Сущность понятия «подбор персонала», его роль в управлении персоналом	15
1.2. Подходы к подбору персонала в России и за рубежом	18
1.3. Особенности современных подходов подбора персонала в сфере розничной торговли и их эффективность	25
ГЛАВА 2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПОДБОРА КАДРОВ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ «МАРИЯ-РА»	37
2.1. Характеристика деятельности компании розничной торговли «Мария-Ра»	37
2.2. Маркетинговое исследование организации подбора персонала в системе управления трудовыми ресурсами в компании «Мария-Ра»	40
2.3. Рекомендации по повышению эффективности организации подбора персонала в компании «Мария-Ра»	51
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	69
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	72
ПРИЛОЖЕНИЕ	78

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Сфера розничной торговли является одним из самых активно растущих сегментов российского рынка. И конечно, такое развитие требует постоянного притока персонала. Поэтому перед руководителем встают проблемы найма квалифицированных сотрудников и выбора наиболее эффективных методов подбора. Дефицит сотрудников в сфере розничной торговли распространяется как на продавцов, кассиров, работников торгового зала, грузчиков и также на директоров магазинов, сотрудников, занимающихся закупками, логистикой и т.д.

В настоящее время проблема отбора, подбора и найма торгового персонала наиболее актуальна, поскольку изменения в системе управления, стратегии и функциях организаций в сфере торговли неминуемо отражаются в способах и методах планирования подготовки и подбора штата, способах расстановки работников, изменении психологии и организационной культуре персонала для достижения максимальной эффективной работы и повышения производительности труда.

В результате недооценка руководством эффективных современных методов подбора персонала становится слабым звеном управления развитием персонала на предприятии.

Особенностью политики найма в розничных сетях является организация массового подбора персонала в масштабах действия торговой сети. Массовый подбор персонала подразумевает привлечение большого количества сотрудников широкого спектра должностей.

Сеть продовольственных магазинов «Мария-Ра» стремительно развивается, расширяя сферы деятельности и превращаясь в современную компанию в сфере розничной торговли, несмотря на условия мирового финансового кризиса благодаря высокому профессиональному уровню специалистов и грамотному профессиональному руководству компания

всегда выполняет взятые на себя обязательства в полном объеме и точно в срок.

Одним из конкурентных преимуществ является высокий профессионализм персонала, его высокая мотивация к труду.

Кадровая стратегия является неотъемлемой составляющей стратегического управления организацией в сфере розничной торговли и должна разрабатываться и реализовываться в соответствии с перспективными задачами её развития.

Поэтому важную роль играет процесс управления персоналом, в том числе эффективная организация подбора персонала.

Объектом ВКР является организация подбора персонала в сфере розничной торговли, **предметом** – оптимизация процедуры подбора персонала в компании «Мария-Ра».

Проблема: разработка рекомендаций по повышению эффективности организации процедуры подбора персонала в компании «Мария-Ра» на современном развитии компании в сфере розничной торговли.

Цель заключается в разработке рекомендаций по оптимизации процедуры подбора персонала в сфере розничной торговли на примере компании «Мария-Ра».

Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие **задачи:**

1. Изучить сущность понятия «подбор персонала», его роль в управлении персоналом.
2. Исследовать подходы к подбору персонала в России и за рубежом.
3. Описать особенности современных подходов подбора персонала в сфере розничной торговли и их эффективность.
4. Провести маркетинговое исследование организации подбора персонала в системе управления трудовыми ресурсами в компании «Мария-Ра».

5. Разработать рекомендации по повышению эффективности организации подбора персонала в компании «Мария-Ра».

Структура работы. Первая глава посвящена рассмотрению теоретических аспектов организации подбора персонала в сфере розничной торговли. В ней раскрываются такие вопросы, как сущность понятия «подбор персонала», его роль в управлении персоналом; подходы к подбору персонала в России и за рубежом и особенности современных подходов подбора персонала в сфере розничной торговли и их эффективность.

Вторая глава содержит маркетинговое исследование организации подбора персонала в системе управления трудовыми ресурсами в компании «Мария-Ра»; здесь разработаны рекомендации по повышению эффективности организации подбора персонала в компании «Мария-Ра».

Методы исследования:

1. Теоретические: анализ литературы; интерпретация теоретических данных.

2. Эмпирические: опрос, наблюдение, интервью

При подготовке ВКР использован широкий круг современной литературы. Были использованы корпоративные материалы и сайт компании «Мария-Ра», которые стали основой написания практической части.

Новизна данной работы заключается в исследовании эффективности существующей процедуры подбора персонала в сфере розничной торговли и разработке рекомендаций по повышению эффективности организации подбора персонала на примере компании «Мария-Ра».

Практическая значимость ВКР заключается в разработке рекомендаций по повышению эффективности организации подбора персонала в сфере розничной торговли на примере компании «Мария-Ра».

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА В СФЕРЕ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

1.1. Сущность понятия «подбор персонала», его роль в управлении персоналом

На современном этапе жизни в деятельности и развитии любой организации особую и очень важную роль играет ее персонал. Персоналом нужно управлять.

«Само по себе управление, – считает Д.В. Ломакин, – это процесс упорядочения, регламентации той или иной деятельности. Управлять организацией – значит определять основные направления ее развития, ставить перед ней цели и способствовать их достижению» [28. С. 11].

Персонал является одним из главных ресурсов любой современной организации, ведь все цели ставятся людьми, и эффективность использования ресурсов зависит от того, как действуют работники организации. Ключевым фактором является подбор кадров, который будет соответствовать всем требованиям организации, влияющий на обеспечение эффективности работы предприятия [38. С. 11].

Персонал – это лицо компании, составляющая производная, без которой невозможно ее существование. Любая перспективная и уважающая себя компания отводит формированию штата своих работников одно из ведущих направлений собственной политики [9. С. 123].

В современных организациях поиск и подбор персонала предопределяют успех компании на рынке, поскольку то, какие люди работают в организации, какими навыками и способностями они обладают, влияет на конкурентоспособность и потенциал организации. Задачей привлечения персонала является обеспечение покрытия чистой потребности в персонале в качественном и количественном отношении с учетом места и времени.

Типовой набор функциональных подсистем системы управления персоналом содержит в себе направление подбора персонала.

Подбор работников составляет важный раздел системы работы с персоналом и должны производиться на научной основе.

«Главной задачей при подборе и поиске новых сотрудников является определение потребности компании в персонале с учетом ее долгосрочных и краткосрочных целей» [32. С. 55].

Очень часто подбор кадров отождествляют с процессом отбора кадров, что неправомерно. «Подбор персонала — это важный этап в работе с кадрами, включающий расчет потребности в персонале, построение модели рабочих мест, профессиональный отбор кадров и формирование резерва» [52. С. 150-153].

Отбор персонала – часть процесса найма персонала, связанная с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа людей, претендующих на данную должность.

При подборе персонала преследуются две основные цели: формирование активно действующих трудовых коллективов в рамках структурных подразделений и создание условий профессионального роста каждого работника.

Основная задача подбора персонала заключается в решении проблемы оптимального размещения персонала в зависимости от требований выполняемой работы.

Поиск требуемых работников осуществляется внутри и вне организации, что напрямую зависит от ее кадровой политики. «Подбором персонала занимаются совместно менеджеры организации и рекрутинговая компания» [25. С. 164].

Подбор персонала является одной из основных важнейших кадровых технологий.

«Подбор персонала – это очень ответственный процесс, от которого зависит, насколько эффективно будет работать организация в целом» [37. С. 30-32].

Подбор кадров – деятельность по выявлению квалифицированного персонала, проведение мероприятий, направленных на учет личных качеств кандидатов, их профессиональную пригодность, соответствие должности и требованиям организации до принятия решения о найме сотрудника.

«Научно обоснованный подбор кадров позволяет избежать такой ошибки – как субъективность оценки кандидата, первое впечатление о человеке порой сильно влияет на последующее решение о его приеме на работу» [38. С. 11-12].

«Подбор кадров — многоэтапная, кропотливая и непрерывная работа, требующая специальных способностей, черт характера, знаний и умений» [27. С. 49].

Согласно точке зрения М. Армстронга, «конечная цель процесса подбора персонала должна состоять в том, чтобы с минимальными затратами нанять определенное количество сотрудников с необходимыми профессиональными качествами с целью удовлетворения потребностей организации в человеческих ресурсах» [3. С. 143].

Исходя из данного понимания цели эффективность подбора персонала, имеет следующие два значения.

1. Экономичность (ресурсоотдача), когда эффективность определена как отношение затрат к полученным результатам и выражает экономичность использования средств и ресурсов.

2. Эффективность как результативность, т. е. эффективность «определяется как достижение максимального эффекта на основе использования доступных ограниченных ресурсов предприятия» [26. С. 102-108].

Подбор персонала нужно рассматривать как постоянный процесс, а не разовую работу по конкретным вакансиям, развития сотрудников организации.

Служба по подбору кадров старается осуществлять такой подбор и расстановку кадров, «чтобы каждому сотруднику поручалась работа, соответствующая уровню его знаний и опыту, чтобы сложность выполняемых работ имела минимальные отклонения и соответствовала квалификации исполнителя» [32. С. 55-58].

«Конструктивные подходы к подбору персонала позволят избежать таких ошибок, как предъявления неоправданно высоких требований к привлекаемым в организацию сотрудникам» [39. С. 27-36].

Подводя итог, важно сказать, что подбор персонала является наиболее используемой технологией в эффективной системе управления персоналом.

1.2. Подходы к подбору персонала в России и за рубежом

Говоря о мировом опыте подбора персонала, как правило, выделяют следующие три направления: западный, восточный и российский.

Характерной чертой для западной процедуры найма является сотрудничество с кадровыми агентствами, очень тщательное изучение характера кандидата.

«Кандидаты подвергаются серьезным испытаниям до приема на работу, до шести месяцев проходит испытательный срок, притом лишь кандидаты, получившие положительные оценки, попадают в резерв для дальнейшего выдвижения их на должность» [47. С. 103-105].

Интересны результаты исследований российских и американских консалтинговых фирм по изучению основных источников найма персонала в России и США.

По данным российских исследований, в нашей стране существенно преобладают внешние источники подбора персонала: объявления в СМИ

(газетах, журналах, сайты Интернет); колледжи, лицеи, техникумы, профессионально-технические училища, высшие учебные заведения; службы занятости населения; частные кадровые агентства; объявления по радио или на телевидении.

«В США основное движение кадров происходит через собственные корпоративные узлы работодателей, рекомендации друзей и родственников, рекомендации консультативных фирм, специализирующихся на поиске и продвижении персонала» [6. С. 79-81].

В Соединенных штатах Америки Ключевой функцией кадровой службы организации является подбор потенциальных кандидатур и их оценка.

Добавим, что существуют значительные различия между подходами к оценке претендентов в Японии и в Америке.

«В США сначала определяются требования к должности, под которую и подбираются кандидаты, производится оценка их специальных знаний, навыков, опыта» [22. С. 22-29].

В Америке схема по подбору персонала включает в себя несколько этапов и зависит от размеров предприятия, типа вакантных мест и так далее. Большинство организаций пользуются многоуровневой процедурой выбора претендентов на вакантные должности, проходя следующие этапы: заполнение бланка, интервью, тестирование, проверка рекомендаций.

В японском подходе внимание кадровых агентств сосредоточено на требованиях к кандидату, должность заранее не известна.

Работник кадровой службы оценивает степень образованности и личные характеристика претендента на вакансию.

Практика показывает, что основная часть западных компаний много значения уделяет анализу заявительных документов. Чаще всего это помогает отсеять на первом этапе соискателей, которые не соответствуют требованиям.

В Российской практике большинство компаний на данный момент очень скрупулёзно относится к анализу заявительных документов.

Когда у небольших компаний появляется необходимость закрыть вакансии в сжатые сроки, они чаще всего не обращают внимания на резюме и приглашают на собеседование всех кандидатов. Это, в основном, приводит к тому, что в небольших организациях оказывается изрядное количество несостоятельных сотрудников, что в будущем станет помехой для роста и развития компании.

Среди перечня стандартных заявительных документов следует отметить медицинское заключение. Этому документу на Западе очень часто уделяют огромное значение, так как он помогает точно определить физическую пригодность соискателя для работы. Вне зависимости от обязанностей соискателя могут попросить пройти общую диспансеризацию.

В России к этому пока неоднозначное отношение. Если компания обеспокоена, что может нанести ущерб, если поставит кандидата на должность, к которой он физически не готов, то такой подход оправдан. Однако выявление каких-либо отклонений по одному из физических параметров может для компании послужить поводом для отклонения кандидата. «С данной стороны, проверка не обоснована и может расцениваться как вторжение в личную жизнь» [47. С. 103-105].

Практика подбора персонала в РФ имеет базу американского опыта. Алгоритм работы кадровых служб здесь следующий: определение требований к должности; оценка кандидатов на вакансию; сравнение ее результатов с требованиями профессиональных качеств; кадровое решение.

В РФ во многих организациях подбор сотрудников производится преимущественно на основе их образования. Что порой не всегда позволяет достичь требуемого результата.

Качество образования должно учитываться с таким важным критерием как: профессиональный опыт, профессиональные важные качества и личностные особенности.

Психологические исследования таких качеств, как включение нового сотрудника в деятельность по конкретной должности, его самоопределение в коллективе, установка мотивации на успешную служебную деятельность позволяют наладить отношения нового сотрудника с коллективом, тем самым, повысить продуктивность организационных отношений.

В нашей стране, к сожалению, множество организаций в процессе поиска и подбора кадров сталкиваются с целым рядом проблем, ответственность за которые несут сами организации.

Список наиболее частых проблем, с которыми сталкиваются организации при поиске и подборе новых сотрудников состоит из:

- неразработанного алгоритма поиска и подбора сотрудников;
- недостаточные финансовые возможности; недостаточная квалификация кадровых работников;
- кадровое подразделение не производит анализ потребностей организации в кадрах, как на настоящее время, так и на будущее;
- отсутствие четких критериев предъявляемых кандидату для работы на необходимой должности.

В России используются следующие инновационные кадровые технологии подбора персонала на основе кадровых процессов:

1. Скрининг - «поверхностный подбор», он осуществляется по формальным признакам: образование, возраст, пол, примерный опыт работы.
2. Рекрутинг - «углубленный подбор», который учитывает личностные особенности претендента, осуществляется рекрутинговым агентством по базе кандидатов и отклику на объявления в СМИ.
3. Хедхантинг - «качественный поиск», учитывающий особенности бизнеса заказчика, рабочей среды, деловых и личных качеств кандидата, организуемый прямым путем - без объявления вакансии в СМИ» [5. С. 80-83].

Таблица 1 – Преимущества и недостатки методов подбора персонала, используемые в России

Преимущества выбора метода по подбору персонала	Недостатки выбора метода по подбору персонала	Особенности в применении этого метода
№ 1 Поиск сотрудников через рекомендации коллег и знакомых		
1) Экономия средств и сил.	1) Длительный период времени, необходимый для поиска.	-
2) Подбор персонал, желающий работать именно в вашей фирме	2) Отсутствие контроля за использованием информацией.	-
№2 Поиск специалистов по внешним источникам		
1)Размещение информации в интернете. Появление результата, может осуществиться быстро и захватить больше охвата.	1) Затраты временных ресурсов: работа с присланными резюме, телефонные собеседования, встречи с кандидатами.	1) требования к кандидату 2) четко указанный способ связи 3) Регулярная подача объявления
№3 Привлечение конкретного специалиста (переманивание специалистов из других компаний)		
1)Наличие информации об интересующих фирмах.	1) Риск потерять имидж фирмы	-
2) Готовность фирмы выделить значительные финансовые средства на проведение конкретной операции.		-
№4 Поиск сотрудников через кадровые агентства		
1) Профессиональный подход к отбору кандидатов	1) Достаточно высокая стоимость услуг этих организаций 2) Вероятность грубых ошибок в работе агентств (мала)	-

Инструменты подбора персонала можно разделить на смысловые блоки, как нам кажется, это поможет наиболее четко понять структуру процесса «Заочное»: письменные документы, которыми снабжают рекрутера кандидаты, включая резюме, закрытое письмо и, возможно, подтверждающие материалы, содержащие свидетельства их прошлых успехов; первоначальный телефонный контакт.

Еще до начала собеседования с кандидатом специалист, проводящий оценку, обязан иметь четкий план того, какие инструменты и приемы он собирается применять для получения информации о каждой конкретной компетенции, включенной в перечень.

«Очное»: встречи с кандидатом, интервью, беседы, структурированное интервью; разбор конкретных ситуаций, взятых из опыта кандидата или предлагаемых для обсуждения интервьюером; проективные вопросы; решение кейсов; анализ речи и невербального поведения кандидата на собеседовании.

«Внешнее»: проверка рекомендаций, при условии включения таковых от прошлых работодателей и, возможно, даже от предыдущих клиентов.

«Внутреннее»: метод «360 градусов»: разрабатываются несложные анкеты (не более одной страницы) с разными вопросами для разных категорий опрашиваемых – сотрудник оценивается руководителем, коллегами и клиентами.

Цель данного метода – получить всестороннюю оценку. Важно соблюсти конфиденциальность информации и исключить групповое заполнение анкет. Метод интересен тем, что оценку дают не только внешние эксперты, но и коллеги по работе. Данный метод используется, когда кандидат уже проработал в компании некоторое время.

«Письменные»: тесты, онлайн-тесты: определение профессиональных способностей и психологии личности. Для работы над тестом отводится определенное количество времени. Не стоит использовать как можно больше тестов, к примеру, тесты, на заполнение которых уходит несколько часов, не

эффективны, так как кандидаты устают и начинают указывать варианты ответа в произвольном порядке; письменные упражнения; опросники; анкеты.

«Групповые»: деловые / ролевые игры (моделирующие упражнения): проведение деловых игр и ранжирование игроков по ролям. В процессе игры оцениваются способности кандидатов работать в малой группе. Метод позволяет одновременно оценивать и обучать, участники в процессе активного взаимодействия сами понимают свои сильные и слабые стороны; групповые кейсы; групповые тесты.

Стоит заметить, что использование всех перечисленных методов не обязательно, в то же время, комбинации различных способов оценки будет гораздо эффективнее, чем предпочтение лишь одного метода. Компания сама выбирает, сколько методов использовать исходя из временных и финансовых возможностей.

Таким образом, найму работника предшествует четкое представление о функциях, которые он будет исполнять, задачах и должностных обязанностях, правах и взаимодействии в организации. «Все это определяется в ходе анализа и описания работы, выполнение которой предусматривается на конкретном рабочем месте или должности» [20. С. 147-151].

Международный опыт подбора кадров свидетельствует о том, что конкурсные процедуры выступают необходимым и обязательным условием формирования кадрового состава. Однако действующая система конкурсного отбора в нашей стране требует совершенствования, используемые методы подбора нуждаются в дополнении и развитии.

По параграфу можно сделать вывод о том, что российские предприятия стремятся заимствовать, внедрить и активно использовать методы, использующиеся за рубежом.

Опыт иностранных компаний очень успешен, и отечественные организации стремятся им подражать. Для дальнейшего успешного развития

предприятий в России, не следует останавливать, и необходимо внедрять инновационные технологии в области управления персоналом.

1.3. Особенности современных подходов подбора персонала в сфере розничной торговли и их эффективность

Особенность управления персоналом торговой организации основана на акцентировании внимания на такой категории персонала как менеджеры по продажам, так как именно эта категория персонала непосредственно вовлечена в процесс продажи товара или услуги конечным потребителям и, как следствие, генерирует основную часть прибыли.

Все функции по управлению торговым персоналом должны в совокупности представлять единый процесс, целью которого является повышение эффективности деятельности сотрудников.

При этом отметим, что «наиболее важными функциями в системе управления торговым персоналом являются его подбор» [1. С. 35-37].

Целью системы подбора персонала розничной торговли является укрепление конкурентоспособности компании, повышение производительности труда сотрудников, базирующиеся на принципах кадровой политики.

Среди внешних факторов, которые оказывают воздействие на подбор кадров в сфере розницы, можно выделить следующие:

- Технологические изменения. Развитие электронной коммерции повлекло за собой необходимость обучать уже существующий персонал и искать сотрудников с новыми компетенциями, которые еще недавно не требовались.

- Изменения в поведении потребителей.

- Повышение требований клиентов к обслуживанию повышает необходимость постоянно поддерживать уровень квалификации

продавцов, нанимать новых сотрудников, которые имеют уже не базовые, а развитые навыки клиентского обслуживания.

Розничные продавцы развивают сети дискаунтеров, чтобы адаптироваться к требованию потребителей иметь качественный товар по низким ценам. Как результат — возрастает роль персонала с хорошими навыками по контролю и планированию товарооборота. Изменения в поведении конкурентов.

Стремительный экстенсивный рост сетей розничной торговли заставляет компании переманивать друг у друга торговых работников, уже не принимая в расчет нормы бизнес этики.

Скорость роста компаний и отсутствие грамотного планирования персонала привели к созданию ситуации, когда у компаний отсутствует резерв для подбора кадров иными путями.

В таких условиях жесткой конкуренции за персонал усиливается важность не только мотивации и стимулирования торгового персонала, но и как никогда растет роль корпоративной культуры предприятия.

Среди основных проблем подбора персонала в розничной торговле работодатели выделяют следующие [50]:

«Отсутствие торгового персонала с определенным набором компетенций, среди которых — навыки торговли, ориентация на клиентское обслуживание и прочие.

Низкий общеобразовательный уровень, крайне низкие стандарты качества обслуживания у кандидатов на должности торгового персонала.

Некачественное обслуживание со стороны рекрутинговых агентств, которые могут предоставлять недостоверную информацию, не соблюдать жестких критериев отбора».

Для компаний решением этих проблем может стать:

– Подбор торгового персонала своими силами, передача поиска сотрудников управления среднего и высшего звена рекрутинговым

агентствам и компаниям, использующим метод прямого поиска Executive search.

– Подбор торгового персонала без специальной квалификации и обучение его внутри компании, что требует развития системы внутрифирменного и внешнего обучения; создание учебных центров при компании и разработка внутренних корпоративных учебников для персонала всех уровней.

1. Подбор может происходить из внешних и внутренних источников, а так же «нельзя забывать о само проявившихся кандидатах» [18. С. 428-431].

Возможности найма персонала за счет внутренних источников во многом зависят от проводимой кадровой политики администрации организации в сфере розничной торговли.

Разумное использование имеющегося человеческого капитала может позволить ей обойтись без нового найма. Однако без свежих взглядов работников извне не всегда возможно прогрессивное развитие фирмы.

Внешние источники являются наиболее распространенными, так как ресурсы предприятия в сфере розничной торговли ограничены, и даже если на вакантную должность находится замещение внутри компании, то освобождается место работника, который занял первую вакансию.

Существуют следующие виды внешних источников:

- Привлечение кандидатов на вакантную должность по рекомендациям знакомых и родственников, работающих в компании. Этот метод является достаточно эффективным и распространен в небольших организациях.

- Размещение объявлений о вакансиях является эффективным и дорогостоящим инструментом привлечения большого количества кандидатов. «Однако этот инструмент может оказаться неэффективным в случае наплыва кандидатов, не обладающих требуемыми качествами» [43. С. 65-66].

- Подбор работников на типовые позиции может осуществляться с помощью технологии Staff Selection. «Это наиболее распространенный подход в сфере торговли, она применяется для поиска подавляющего большинства специалистов. Технология Staff Selection применима по проектам, на которые рассматриваются кандидаты из любых компаний различных отраслей и рынков (то есть отсутствуют ограничения со стороны клиента)» [49. С. 31].

Тибилова Т.М. и Кузьмин В.А в своем исследовании отмечают, что «в данной технологии используются открытые источники получения информации о кандидатах, а также публикуются объявления о вакансиях в СМИ и Интернете. Можно сказать, что в результате выбираются лучшие и наиболее мотивированные из тех кандидатов, которые в настоящий момент имеются на рынке. Этим обусловлены и определенные сложности: в силу ряда причин подходящих кандидатов может и не найтись» [49. С. 31].

Рассмотрим немного подробнее методику реализации технологии подбора и отбора персонала staff selection. Реализация данной технологии проходит в несколько этапов:

1. Поиск кадрового агентства. На данном этапе осуществляется поиск наиболее подходящего кадрового агентства. Подходящим кадровым агентством считается то, которое может предоставить технологию подбора персонала на типовые позиции - Staff Selection и готово работать с предоставляемым компанией-заказчиком объемом работ. При выявлении соответствия компания-заказчик и кадровое агентство заключают договор.

2. Предоставление информации кадровому агентству. После того, как организация выявила потребность в персонале, она подает заявку кадровому агентству и предоставляет необходимую информацию: о компании, о позиции компании на рынке, должностные обязанности и требования к кандидатам, критерии отбора кандидатов, уровень оплаты труда замещаемых должностей.

3. Рассмотрение кандидатов, рекомендованных агентством. Агентство может рекомендовать 3-5 кандидатов на одну вакансию и предоставляют отчет по каждому кандидату. Компания-заказчик проводит анализ предоставляемой отчетности и обсуждение кандидатов с кадровым агентством. Далее компания проводит собеседование с лучшими кандидатами, рекомендованными агентством и предоставляют обратную связь агентству по итогам собеседования.

4. Выбор кандидатов. На этом этапе происходит выбор лучших кандидатов, по мнению компании-заказчика, с агентством согласовываются условия найма кандидатов.

5. Оплата услуг кадрового агентства. Этот этап является завершающим для организации-заказчика. «Оплата производится или сразу после трудоустройства кандидата или же по истечению испытательного срока» [52. С. 150-153].

Рассматривая особенности современных подходов подбора персонала в сфере розничной торговли, важно выделить инструменты формирования модели компетентности как условие эффективного подбора персонала.

На сегодня подбор компетентного персонала достаточно актуальная проблема в нашей стране. Развитие современных рынков и промышленности, расширение торговых сетей и предприятий, появление новых компаний влекут за собой увеличение спроса на персонал.

Каждый работодатель понимает, что для процветания компании нужны не только средства, но и квалифицированный персонал, а так же грамотная работа с ним. Отсутствие в компании единых стандартов подбора персонала, влекут за собой подбор сотрудников направленный только на закрытие конкретной вакансии, без оценки того, насколько работник в целом соответствует целям, задачам и культуре организации. И как следствие – персонал компании представляет собой группу людей, противоречиво реагирующих на одни и те же события, как во внутренней жизни компании, так и на изменения внешней среды.

Существуют различные методы и механизмы подбора персонала. Изучив опыт компаний, занимающихся рекрутингом и предоставляющих услуги в сфере HR, мы пришли к выводу, что компетенции лежат в основе современной технологии комплектования кадров в организациях. По этому, в нашей статье мы будем изучать метод подбора персонала по модели компетентностей, так как на наш взгляд, это наиболее эффективный способ.

Современная теория и практика моделирования компетенций позволяет выделить несколько основных подходов к пониманию формирования модели компетентностей: американский (поведенческий) подход и британский (функциональный) подход.

Американский подход основывается на анализе поведения сотрудника.

Исследователи, придерживающиеся данного подхода, изучают «людей в работе». А понятие компетенции рассматривают через индивидуальные характеристики, проявляемые в поведении: личностные особенности, мотивы, ценности, привычки, представления о самом себе, знания, навыки. В то же время, исследователи полагают, что необходимо исследовать людей, выполняющих работу эффективно, а не знания и умения, которые способствуют самостоятельному выполнению работы. В последнее время все больше компетенции рассматриваются как ресурс и готовность человека использовать этот ресурс в конкретной бизнес-ситуации.

Отличительной чертой британского подхода является то, что компетенции рассматриваются именно как требования к работнику со стороны задач рабочего места. В основу моделей компетенций положены профессиональные стандарты, содержащие набор ролей для каждой должности – рабочей позиции. Эти роли разделяются на компетенции, для каждой из которых определены поведенческие индикаторы.

Для британского подхода важно, что человек может продемонстрировать на практике конкретные навыки, в состоянии сделать

то, что требуется в рамках рабочих стандартов, именно этот подход лежит в основе программ обучения и развития персонала.

Рассмотрим структуру модели компетентностей. Опыт рекрутеров показывает, что для полного описания должности и соотнесения качеств кандидата с требованиями вакансии обычно необходимо от 9 до 12 ключевых компетентностей.

Разные организации используют разные типы и классификации компетентностей. В то же время, проанализировав опыт использования модели компетенций в практике современных организаций, мы выделили для себя следующую классификацию компетентностей, которая в той или иной мере присутствует во всех моделях компетентностей.

1) Корпоративные – компетенции, которыми должен обладать каждый сотрудник организации, так же в этот блок мы отнесли и личностные компетенции, так как для нескольких должностей они могут быть одинаковыми.

2) Профессиональные – специальные, они необходимы для успешной работы на конкретной должности. Компетенции данного блока изменяются в зависимости от сферы деятельности той или иной организации, а так же от должности.

3) Управленческие – компетенции, необходимые для руководящих должностей.

4) Мотивационные.

5) Блок отрицательных факторов – свидетельствующих о наименее желательном поведении сотрудника.

Проведение собеседования является ключевым моментом в процессе подбора персонала в сфере розничной торговли.

Одним из основных факторов успешности проведения интервью является его продуманная структура. Необходимо четко осознавать цель собеседования и задачи. Задачи интервью можно обозначить таким образом:

1) Установление контакта. На данном этапе определяется дальнейший характер общения с соискателем, поэтому необходимо уделить должное внимание первичному контакту. Также необходимо расположить кандидата к себе, создать благоприятное впечатление о компании, дать возможность кандидату чувствовать себя спокойно. Обговорите регламент собеседования: сколько времени оно займет, как планируется строить общение. Для установления контакта с собеседником подойдет несколько общих вопросов или фраз.

2) Получение полной информации от кандидата. Еще при подготовке к собеседованию обратите внимание на наиболее важные пункты в резюме, продумайте вопросы. Зачастую, важным оказывается не сам ответ на вопрос, а те эмоционально-поведенческие проявления, которые он вызывает у интервьюируемого.

3) На последнем этапе необходимо мотивировать кандидата на должность на дальнейшее общение с вами.

Структура собеседования меньше всего поддается четкому описанию. В первую очередь это связано с его глубокой персонализацией.

В процессе работы каждый интервьюер отрабатывает общеизвестные и вырабатывает свои собственные приемы и уловки, которые позволяют ему наилучшим образом оценивать соискателя. При этом специалист отдела персонала выстраивает структуру собеседования, исходя из собственных представлений, опираясь на собственный опыт проведения удачных и неудачных встреч. Поэтому довольно сложно рекомендовать ту или иную структуру собеседования.

В общем виде структура собеседования может выглядеть следующим образом:

1) Установление контакта.

2) Рассказ о компании. На этом этапе необходимо добиться важной цели: заинтересовать кандидата работой именно в данной компании, показывая ему позитивные стороны деятельности компании.

3) Непосредственно интервью.

4) Вопросы кандидата. Этот этап дает нам возможность понять сферу интересов кандидата и адекватность понимания им ситуации.

5) Окончание.

Таким образом, основным моментом в подборе персонала является именно собеседование, так как с его помощью можно определить подходит кандидат на вакантную должность или нет. «При проведении собеседования необходимо четко понимать его цель и задачи» [16. С. 21].

В целом, оценивая кандидата, менеджер по управлению персоналом должен получить ответы на пять главных вопросов в отношении кандидата, чтобы прием на работу был удачным для всех:

1. Возможность выполнять работу.

2. Желание это делать.

3. Стремление работать именно в этой компании на данной должности.

4. Совместимость с руководством.

5. Безопасность и управляемость для работодателя.

Но выбор будущего сотрудника зависит не только от профессиональных и личностных качеств человека, но и от требований к конкретной должности:

– уровня образования кандидата (среднее или высшее);

– опыта (зависит от того, на какую должность претендует кандидат);

– наличия определенных знаний и навыков;

– внешнего вида кандидата (аккуратность, опрятность);

– грамотной речи;

– семейного положения и др.

В настоящее время на предприятиях в сфере розничной торговли все большее внимание уделяется повышению качества обслуживания населения.

Одним из инструментов, позволяющих добиться данной цели, является использование стандартов обслуживания.

Однако эффективность их внедрения во многом зависит от наличия и организации системы качественного обслуживания населения в аптечной организации, которая должна включать в себя такой компонент, как эффективный подбор персонала, соответствующего требованиям выбранной организацией сферы розничной торговли подхода к обслуживанию.

Для эффективного функционирования системы обеспечения качества обслуживания населения необходимо наличие четких и понятных всем сотрудникам правил работы. В сфере розничной торговли в настоящее время эту роль выполняют стандарты обслуживания.

Следовательно, при подборе продавцов, менеджеров продаж необходимо уделять внимание не только образованию и опыту работы, но и профессиональным качествам, способствующим качественному обслуживанию населения.

Традиционно, в целях повышения эффективности отбора персонала в организации применяются следующие этапы (не менее трех этапов):

- квалификационное профессиональное собеседование непосредственного руководителя с кандидатом для оценки профессиональных компетенций: опыта работы по специальности, приобретенных знаний и навыков, (в том числе знания нормативной документации, оборудования и пр.);

- собеседование / согласование с вышестоящим руководителем / куратором направления;

- собеседование / согласование со специалистом по подбору персонала;

- согласование с Дирекцией по общим вопросам.

Результатом от предложенных мероприятий по совершенствованию процесса подбора и отбора персонала в организации является сокращение процедуры подбора и отбора персонала, что позволяет ввести в должностные обязанности специалиста по подбору и отбору персонала дополнительные функции:

- разработка мероприятий по программе адаптации;
- контроль за адаптацией персонала.

Это послужит закреплению кадров, снижению коэффициента текучести и росту производительности труда, вследствие чего, в будущем, можно рассчитывать на рост таких показателей, как выручка от продаж и прибыль организации.

Таким образом, такая приоритетная функции в сфере управления торговым персоналом как подбор в зависимости от достижения поставленных целей оказывает непосредственное влияние на эффективность работы торгового персонала, а значит на эффективность работы предприятия в сфере торговли в целом.

По первой главе можно сделать вывод о том, что управление персоналом в торговой организации имеет свои особенности, поскольку развитие подобной компании напрямую зависит от ее конкурентоспособности и умения получать прибыль, что в свою очередь обеспечивается высококвалифицированными сотрудниками.

Как известно, одна из самых актуальных проблем всех предприятий розничной торговли — это высокие показатели текучести персонала.

Соответственно, такие кадровые процессы как подбор и отбор персонала приобретают первоочередную важность, особенно в условиях кадрового дефицита.

Подбор персонала — специально разработанная система целенаправленных действий по привлечению на вакантное место кандидатов, обладающих качествами, навыками и умениями, необходимыми для достижения целей организации, включающая в себя расчёт потребности в персонале, построение модели рабочих мест, профессиональный отбор и формирование кадрового резерва. Отбор персонала является естественным завершением процесса подбора работников в соответствии с потребностями организации в человеческих ресурсах.

По результатам проведенного исследования можно сделать вывод, что подбор кадров является важным и долгим процессом, а обращения в специальные агентства может стоить больших финансовых средств.

Способ подбора также может определяться сферой деятельности предприятия и наличием уже сформировавшегося коллектива. В итоге, подбор персонала является важным этапом в развитии торговой организации и ответственность за его проведение исходит от руководителя организации.

ГЛАВА 2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПОДБОРА КАДРОВ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ «МАРИЯ-РА»

2.1. Характеристика деятельности компании розничной торговли «Мария-Ра»

ТС «Мария-Ра» — одна из крупнейших компаний в Сибирском регионе, входящая в первую 10 продовольственных сетей России.

На 14 марта 2017 г. ТС «Мария-Ра» насчитывает 900 магазинов в 234 населенных пунктах Алтайского края, Республики Алтай, Новосибирской, Томской и Кемеровской областях.

В 2016 году Компания «Мария-Ра» продолжила расширение сети, освоила уже 4 новых населенных пункта Западной Сибири и открыла 24 торговые точки.

Ежедневно магазины «Мария – Ра» обслуживают более 830 000 покупателей, за месяц наши кассы выдают более 20 миллионов чеков – это является основным показателем доверия покупателей к сети и залогом её успеха.

Кроме того, ТС «Мария-Ра» является одним из крупнейших работодателей в Сибирском регионе.

На сегодняшний день в компании работают более 18 000 человек.

Организационная структура компании розничной торговли «Мария-Ра» строится по функциональному признаку и настроена в основном на сбыт. В 2014 году руководство компании создает отдел управления персоналом. Численность отдела управления персоналом на текущий момент составляет 3 человека на один регион.

Руководитель отдела управления персоналом (далее -ОУП) подчиняется непосредственно генеральному директору.

Ведущий менеджер по работе с персоналом, и специалист ОУП подчиняются руководителю ОУП. ОУП предоставляет консультации и поддержку в важных областях управления персоналом: обеспечение человеческими ресурсами, обучение персонала, стимулирование, оценка деятельности (аттестация) и т.п.

В целях повышения конкурентоспособности компания розничной торговли «Мария-Ра» ежегодно пересматривает фонд оплаты, а также социальный пакет.

Поскольку решения подобного рода являются значимыми, то их подготовка требует, как четкого определения и согласования целей заинтересованных сторон (в данном случае, руководства компании и службы управления персоналом), так и тщательного анализа внешних условий (в данном случае, анализа рынка труда).

Проанализируем кадровый состав компании «Мария-Ра» за 2016 г. по данным штатного расписания.

Таблица 2 – Кадровый состав компании «Мария-Ра» за 2016 г.

Должность	Количество должностей		
	По штатному расписанию (чел.)	Занято (чел.)	% укомплектованности
Продавец	66	65	98,5%
Продавец-кассир	89	88	98,9%
Продавец по выкладке товаров	60	60	100%
Прочий персонал	60	60	100%
Всего	275	273	99,3%

Кадровый состав компании «Мария-Ра» за 2016 г. не изменился по сравнению с 2015 годом.

Далее проанализируем эффективность подбора персонала. Для этого проведем анализ текучести кадров в течение первого года работы сотрудников (табл. 3).

Таблица 3 – Текучесть кадров среди сотрудников компании «Мария-Ра» первого года работы

Причины увольнения	2014			2015			2016			Абсолютное отклонение К.т.п.г.		
	принято	уволено	К.т.П.т.	принято	уволено	К.т.П.т.	принято	уволено	К.т.П.т.	2015 к 2014	2016 к 2015	2016 к 2014
	чел	чел	%	чел	чел	%	чел	чел	%		%	
Всего, из них	60	32	53,33	68	47	69,12	80	51	63,75	129,60	92.23	119,53
от 1 до 3 месяцев	-	15	28.12	-	10	14.46	-	12	18,82	51,42	130.15	66.93
от 3 до 6 месяцев	-	10	18.75	-	17	24,59	-	18	28,23	131,15	114.80	150,56
от 6 до 12 месяцев	-	7	13.12	-	20	28,93	-	21	32,94	220,50	113.86	251,07

Из рассчитанных показателей текучести кадров среди сотрудников компании «Мария-Ра» первого года работы видно, что текучесть в 2014 году составила 53,33 %, что на 15,79% меньше чем в 2015 году и на 10,42 % меньше 2016 года.

Уменьшение текучести кадров в 2016 году связано с боязнью персонала предприятия потерять рабочее место и быть невостребованными на рынке труда по сравнению с 2015 годом. Хотя для торговой организации текучесть имеет достаточно высокий уровень.

Причинами текучести кадров в первый год работы в компании «Мария-Ра» были следующие распространенные проблемы:

1) Сотрудник начал работать, и уже в первый месяц работы линейный руководитель жалуется на то, что человек не владеет всеми необходимыми знаниями и навыками.

2) Человек не ужился с коллективом в силу личностных качеств.

3) В первые несколько недель работы растет недовольство со стороны сотрудника в связи с тем, что реальность отличается от того, что кандидат слышал о своей будущей работе на этапах отбора.

2.2. Исследование организации подбора персонала в системе управления трудовыми ресурсами в компании «Мария-Ра»

Рассмотрим процесс подбора торгового персонала, а также других высококвалифицированных специалистов на примере компании «Мария-Ра».

Руководитель организации в соответствии с законодательством не допускает к выполнению трудовых обязанностей работников, не прошедших обучение, инструктаж, стажировку, проверку знаний охраны труда, обязательных медицинских осмотров, а также в случае медицинских противопоказаний.

На предприятии «Мария-Ра» действует утвержденная директором схема-технологии поиска и подбора персонала, «Положение о подборе персонала».

Представим в виде таблицы технологию закрытия образовавшейся вакансии на практике, этапы поиска и подбора персонала (Приложение 1).

С первого этапа «определение потребности» на предприятии нарушается процесс обеспечения персоналом предприятия.

Это особенно почувствовалось в конце 2014 начале 2015 в связи с кризисом, когда из-за боязни потерять рабочие места и нестабильной ситуации на рынке труда, подходящий по сегменту персонал не покидал «насиженные места» и активно не искал работу на рынке труда.

Это привело к тому, что набор персонала в компании розничной торговли «Мария-Ра» осуществлялся в сжатые сроки, вакансии были закрыты кандидатами, не соответствующим по многим параметрам изначальным требованиям к вакансии, в результате были приняты специалисты, не отвечающие требованиям специфики предприятия, отсюда предприятие понесло потери по времени, финансам и неблагоприятному имиджу как внутри предприятия, так и вовне.

Заполнение регламентирующих документов, необходимых для качественного поиска и подбора персонала, нарушаются, в первую очередь, директором предприятия, так как именно он создает основное число ключевых вакансий.

Существующая в данный момент система отбора персонала на массовые позиции не позволяет в полной мере оценить все необходимые для данного персонала компетенции. Временные трудозатраты на проведение индивидуальных интервью при подборе сотрудников считаются нерациональными. Несмотря на то, что специалисты в области управления рекомендуют уделять внимание прогнозированию, данная работа в компании также не ведется, новые сотрудники, как следствие, не осведомлены о своих перспективах.

В компании «Мария-Ра» ротация персонала происходит спонтанно, т.е. при острой необходимости закрытия освободившейся вакансии. Что в свою очередь может привести, при слишком быстрой спонтанной ротации к текучести кадров, а при слишком медленной к «старению кадрового состава».

Подобные факты свидетельствуют о недооценке влияния на персонал сложившейся культуры управления, которая «детерминирует все виды деятельности и все взаимоотношения внутри фирмы».

В ходе исследования было проведено интервью с руководителем отдела кадров компании «Мария-Ра», который сообщил, что на предприятии существуют следующие ступени системы найма и подбора персонала:

- предварительный отбор (анализ информации о кандидате, содержащейся в предоставленной документации резюме стандартной формы, диплом, рекомендации и др.):

- сбор информации о кандидате (от других людей):

- заполнение бланка заявления и анкеты;

- предварительная отборочная беседа (с прошедшими отбор по документам):

- групповые методы отбора.

- личностные вопросники и тесты (в том числе психологические тесты и тесты профессиональных способностей).

- собеседование/интервью;

- медицинский осмотр;

- принятие решения.

Данная методика позволяет уже на начальных стадиях выявить и отсеять изначально не подходящего кандидата.

В соответствии с должностной инструкцией продавца-кассира назначению на эту должность подлежат лица со средним специальным образованием или опытом работы не менее 1 года.

В процессе подбора сотрудника на должность продавца розничной сети менеджер по персоналу и руководитель структурного подразделения при принятии решения руководствуются требованиями, которые предъявляются к личным качествам кандидата на эту вакантную должность; коммуникабельность, честность, внимательность.

Эти требования обусловлены основными обязанностями продавца-кассира, которые перечислены в должностной инструкции.

Продпвец-консультант компании «Мария-Ра» несет материальную ответственность за товарные ценности, находящиеся в магазине, поэтому основным требованием к кандидату на данную должность является честность.

Такое требование, как внимательность, обусловлено тем, что в соответствии с функциональными обязанностями продавец должен вести расчеты с покупателями и принимать деньги за товар.

Для успешной торговли, увеличения объемов продаж в розничной сети магазинов, достижения высокого уровня качества обслуживания покупателей продавец должен быть коммуникабельным, общительным, он должен уметь находить общий язык с клиентами и избегать конфликтных ситуаций, которые часто происходят в сфере торговли.

При отборе персонала на должность менеджера по продажам в компании «Мария-Ра» к кандидатам предъявляются следующие требования:

- коммуникабельность,
- активность;
- стрессоустойчивость:
- «деловая хватка»;
- мобильность;
- ответственность.

В процессе подбора менеджером по персоналу или руководителем структурного подразделения нередко не учитываются некоторые из перечисленных требований, т.е. на работу принимался сотрудник, личные качества которого не соответствовали в полном объеме заявленным требованиям в результате он не мог успешно пройти испытательный срок.

Менеджер по продажам должен быть человеком коммуникабельным, так как его работа непосредственно связана с общением с клиентами, а результаты трудовой деятельности зависят от умения находить индивидуальный подход к каждому покупателю.

Его трудовая деятельность сопровождается конфликтными ситуациями, поэтому предъявляются повышенные требования к уровню стрессоустойчивости сотрудника. Безответственность менеджера по продажам может привести к потере доверия со стороны клиента, например, при невыполнении каких-либо обещаний или обязательств, что в свою очередь, снижает объем продаж, как сотрудника, так и компании в целом.

Такие требования, как активность и мобильность, обусловлены тем, что работа менеджера по продажам носит разъездной характер и сопровождается постоянными командировками.

Одной из особенностей подбора сотрудника на должность менеджера по продажам является специфика руководителя соответствующего структурного подразделения. Причиной увольнения многих работников отдела продаж были конфликты с коммерческим директором. Поэтому перед менеджером по управлению персоналом стоит задача найти такого человека, который смог бы работать в команде под управлением коммерческого директора.

Нарушение требований, предъявляемых к различным должностям, которые обусловлены особенностями трудовой деятельности, приводит к увеличению уровня текучести кадров в организации.

Одной из главных проблем службы по управлению персоналом., в том числе и области найма и подбора, является нехватка кадров. Как следствие - нехватка временного ресурса.

Один менеджер по персоналу на 140 человек численности компании, тогда как по нормам эта цифра не должна превышать 100 человек существует потребность в приглашении на полставки инспектора по кадрам, основная задача которого сводилась бы к ведению кадрового делопроизводства.

Менеджер по персоналу в таком случае мог бы больше времени уделять основным задачам службы по управлению персоналом.

SWOT-анализ системы управления персоналом в компании «Мария-Ра» представлен в табл. 1.

Таблица 4 – SWOT-анализ системы управления персоналом в «Мария-Ра»

Сильные стороны	Слабые стороны
- Благоприятный психологический климат в коллективе. - Низкая текучесть кадров среди сотрудников. - Сбалансированное количество рабочих мест. - Эффективное использование рабочего времени. - Налажена система постоянного повышения квалификации и ежегодной аттестации сотрудников. - Высокое качество оказания услуг. Сбалансированная половозрастная структура рабочей силы	Не осуществляется кадровое планирование. Не разработана технология поиска и отбора персонала. Не разработаны модели компетенций непрофильных специалистов: менеджер по персоналу, маркетолог, логист.
Возможности	Угрозы
Повышение профессиональной компетенции управленческих кадров в области менеджмента. Высокая производительность современного оборудования. Возможность использования тренинговых компаний для развития и укрепления корпоративной культуры. Возможность использования современных методов и принципов подбора персонала	Техническая сложность современного оборудования требует дополнительного обучения работников. Из-за высокой конкуренции существует высокая вероятность переманивания квалифицированного торгового персонала конкурентами.

Для того чтобы лучше увидеть имеющийся процесс подбора торгового персонала на торговом розничном предприятии «Мария-Ра» изобразим данный процесс схематично (см. рис. 1).

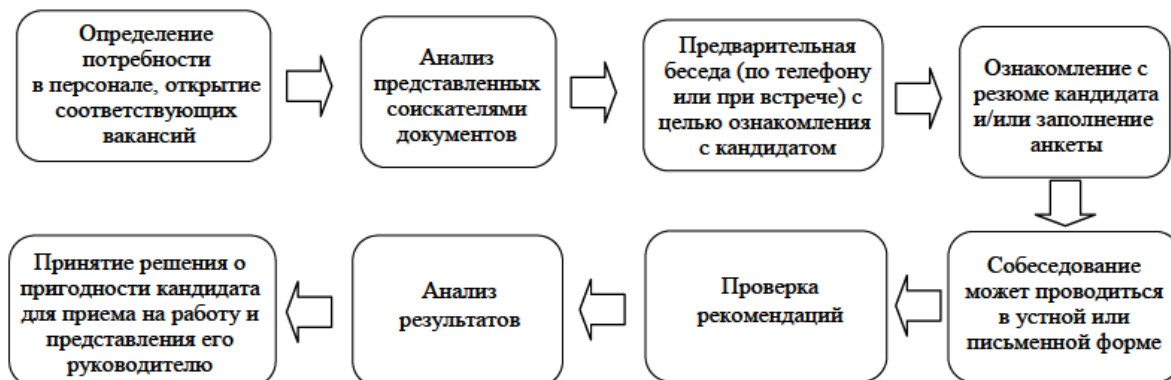


Рисунок 1 – Основные этапы подбора персонала

В компании «Мария-Ра» используется ряд методов, для решения безопасности при отборе сотрудников.

1. Поиск подбора кадров через кадровое агентство.
2. Подбор кадров, через рекомендации коллег или знакомых.
3. Организация собственной службы безопасности для проверки кандидатов на должность.

В настоящее время на предприятии «Мария-Ра» используются внешние и внутренние источники привлечения персонала.

К внешним источникам подбора персонала, которые используются в компании «Мария-Ра» относятся:

- объявления в газетах, на сайтах;
- службы по трудоустройству;
- частные агентства по найму;
- объявления по радио.

Используются следующие сайты:

<http://tomsk.gorodrabot.ru/?q=мария>

<http://tomsk.trud.com/companies/mariya-ra/>

<https://tomsk.zarplata.ru/companies/1413757>

<http://tomsk.rabotis.com/company81625>

В Приложении 2 представлены примеры размещения информации о вакансиях компании «Мария-Ра» в глобальной сети Интернет.

На официальном сайте компании «Мария-Ра» также представлен перечень вакансий (Приложение 3).

Внутренние источники привлечения персонала компании «Мария-Ра» – кадровый состав данной организации, который имеет возможность карьерного роста (горизонтальный и вертикальный). А также трудовые ресурсы, находящиеся в резерве.

В настоящее время в компании «Мария-Ра» подбор персонала проходит в форме заполнения анкет и беседы с потенциальными кандидатами.

Для того, чтобы больше узнать будущего работника я предлагаю использовать тест на выявление навыков коммуникабельности и стрессоустойчивости (параграф 2.2).

Для анализа организации подбора персонала в сфере розничной торговли на примере компании «Мария-Ра» была проведена следующая методика: анкетирование сотрудников (определение эффективности применяемой системы отбора персонала).

Для определения эффективности действующей системы подбора персонала проведено исследование.

В исследовании принимали участие 17 человек, среди которых 3 сотрудника ОУП (отдел правления персоналом), 5 руководителей подразделений, 4 заведующих складом, 2 сотрудника отдела кадров, 2 логиста и 1 директор.

Среди респондентов 4 мужчин, остальные женщины. Все респонденты находятся в возрасте 22-36 лет. 16 % респондентов работают в данных должностях менее полутора лет.

Участникам была предложена анкета, состоящая из восьми вопросов, касающихся действующей системы отбора персонала.

Вопросы в анкете составлены таким образом, что первый блок помогает определить, как часто и в каком количестве в различных подразделениях возникает необходимость в сотрудниках.

Второй блок направлен на выявление методов, используемых при отборе персонала.

Третий блок вопросов позволяет определить список компетенций, которыми, по мнению руководителей, должны обладать сотрудники, а также оценить возможность качественного выявления и определения уровня данных компетенций у кандидатов с помощью существующей системы отбора персонала.

Четвертый блок вопросов направлен на выявление временных затрат фактических и желаемых, которые необходимы для всесторонней оценки одного кандидата.

В ходе исследования было выявлено, что потребность в персонале возникает в подразделениях с периодичностью 1 раз в месяц (15,4 %), в количестве менее 5 человек (55,6 %). Такое появление связано с низкой степенью ротации персонала.

100 % респондентов используют такие методы отбора кандидатов как биографическое интервью и сбор и анализ рекомендаций, а также 55,6 % дополнительно используют интервью по компетенциям, такими методами как психологическое тестирование и массовые интервью не пользуется никто. Все, кто использует только биографическое интервью и сбор и оценку рекомендаций не имеют специализированного образования в сфере подбора персонала.

Те 55,6 % респондентов, которые помимо основных методов используют так же оценку по компетенциям проходили специализированные тренинги и обучение в области подбора персонала.

Также в ходе исследования было выявлено, что большинство респондентов (44,4 %) тратят для оценки одного кандидата в совокупности более 1,5 часов, при этом готовы тратить от 30 минут до 1 часа 66,7 % опрошенных.

При выявлении недостатков в системе подбора персонала и оптимизации его с помощью ротации кадров, были опрошены сотрудники ОУП. Необходимо учитывать их мнение, так как основная работа по оптимизации подбора ляжет на их плечи. И качество проделанной работы будет зависеть от понимания необходимости данного мероприятия.

К внедрению ротации персонала как инструмента оптимизации подбора кадров, относятся положительно и даже видят в ней необходимость. Так как со стороны генерального директора существует практически полная поддержка внедрения новизны в компании, учитывая результаты теста на удовлетворенность трудом сотрудников, считают вполне приемлемым проведение данного мероприятия.

Затраты на подбор одного кандидата в г. Томск в месяц составляют – 7 814,7 рублей. Очевидно, что существующая практика подбора персонала, учитывая настоящую экономическую ситуацию, требует высоких затрат. Эти затраты стоит оптимизировать с помощью усовершенствования системы ротации внутри компании.

В процессе анализа организации подбора персонала в системе управления трудовыми ресурсами в компании «Мария-Ра» выделили проблемные моменты, которые предлагается решать с помощью рекомендаций, представленных в следующем параграфе. Среди которых следующие:

1. Поиск и отбор персонала является трудоемким и затратным по времени процессом, который отвлекает руководство от основной работы и снижает ее эффективность.

При проведении отборочного интервью руководство не пользуется какими-либо специальными методиками отбора, полагаясь на собственную

интуицию и опыт. Не уделяется должного внимания и личностным характеристикам работника.

Из документов сотрудника анализируются необходимые удостоверения и документы об образовании.

В связи с этим на примере закрытия вакантного рабочего места маркетолога в компании «Мария-Ра» нами была разработана модель компетенций маркетолога (параграф 2.2).

2. Анализ подбора и отбора персонала в компании «Мария-Ра» показал, что в компании не осуществляется кадровое планирование, не разработана технология поиска и отбора персонала, не разработаны модели компетенций непрофильных специалистов: менеджер по персоналу, маркетолог, логист, бухгалтер.

3. Вся процедура подбора четко не регламентирована, т.е. нет никаких нормативных документов, определяющих, каким образом необходимо подбирать кандидатов на вакансии. Заявки на подбор персонала передаются сотруднику отдела кадров в устном порядке, т.е. каких-то специальных форм заявок так же нет.

Для определенных категорий персонала существуют готовые бланки для проведения структурированного интервью (например, для кассира). В таких бланках есть тестовые вопросы на знание определенных процедур и инструкций, а также вопросы на выявление определенных компетенций.

4. Динамичное расширение торговой сети компании «Мария-Ра», происходящее в 2014–2017 гг., предусматривает создание инфраструктурных условий для появления новых точек экономического роста в стране, повышение конкурентоспособности на региональных рынках розничной торговли. Эти серьезные задачи станут трудновыполнимы, если в задачах управления персоналом в компании «Мария-Ра» не будут активно развиваться современные технологии подбора кадров и в первую очередь технологии подбора выпускников техникумов и Вузов, которые могут стать ведущей силой, способствующей развитию компании.

Для устранения вышеназванных недостатков нами были разработаны предложения по совершенствованию работы по подбору персонала в компании «Мария-Ра».

2.3. Рекомендации по повышению эффективности организации подбора персонала в компании «Мария-Ра»

Совершенствование работы по подбору персонала является актуальной задачей для компании «Мария-Ра» (г. Томск).

Поскольку компания разрабатывает систему менеджмента качества и требует серьезной подготовки к нормативно-методической базе и разработке описания всех бизнес-процессов, мы предлагаем с позволения руководителя компании «Мария-Ра» разработать Положение по подбору, найму и испытанию персонала, включающее описание эйч-процесса и пакет документов с подробным описанием знаний, умений будущего работника.

В ходе проведенного анализа оценки эффективности применяемой в компании «Мария-Ра» технологии поиска и подбора персонала с целью выявления резервов по совершенствованию процесса подбора персонала, для обеспечения экономического роста предприятия, был выявлен ряд недостатков, влияющих на управленческий процесс.

Содержание в штате невостребованных людей в условиях кризиса – экономически нецелесообразно, так как это связано с ведением кадрового делопроизводства, расчетом заработной платы, социальными гарантиями и компенсациями, обязанностью работодателя по осуществлению мероприятий по охране труда, трудоемким получением разрешений на работу для иностранных сотрудников и т.п.

На основании проанализированных показателей было предложено использовать при увольнении лист-опрос, который позволит выявить истинные причины увольнения сотрудников на первом году работы, и

проанализировать эти данные, что так же позволит сформировать более привлекательный имидж работодателя в целом.

Для снижения возможных рисков при подборе персонала мы предлагаем использовать различные технологии подбора персонала, включающие последовательность описания этапов, учитывающих все требования и нормативы регулирующих органов самой компании.

Повышение эффективности и надежности подбора и отбора персонала связывается с последовательным проведением проверки деловых и личностных качеств кандидата, основанной на взаимодополняющих методах их выявления и источниках информации.

Отборочные собеседования с кандидатами проводят директор магазина, управляющий объектом или его заместитель.

При этом главное требование – полное соответствие квалификации соискателя рабочему месту, наличие необходимых удостоверений для продавца выкладки товаров, товароведа, кассира-операциониста, директора магазина, заместителя директора магазина и т.д.

В связи с этим на примере закрытия вакантного рабочего места маркетолога в компании «Мария-Ра» нами была разработана модель компетенций маркетолога (табл. 5).

Таблица 5 – Модель компетенций маркетолога в компании «Мария-Ра»

Вид профессиональной деятельности	Наименование компетенции
Информационно-аналитическая деятельность	- знание законов и иных нормативных правовых актов по электроснабжению объектов. финансовой деятельности; - понимание основ трудового законодательства, правил и норм охраны труда; - способность организовать маркетинга-аналитическую работу

Товарно-производственная деятельность	- способность подготовить предложения по предоставлению широкого спектра услуг по проектированию, монтажу и обслуживанию электрических инженерных сетей
Сбытовая деятельность	- знание стратегий сбыта, каналов распределения и организации системы движения услуг: - способность организовать подготовку к выпуску, производство и распределение рекламной продукции в рамках традиционных и современных средств рекламы; - способность устанавливать, поддерживать и развивать связи с общественностью. проводить мероприятия по повышению имиджа организации
Экономико-управленческая деятельность	- способность управлять и контролировать маркетинговую деятельность организации

С целью повышения эффективности организации подбора персонала в компании «Мария-Ра» предлагаю использовать тест на выявление навыков коммуникабельности и стрессоустойчивости, представленный в Приложении 2.

Также предлагаю при организации подбора персонала в сфере розничной торговли в компании «Мария-Ра» использовать стресс-интервью, так как работа менеджера по продажам связана с ежедневными стрессами, ему приходится трудиться в условиях неопределённости ситуации, сталкиваться с конфликтами.

Следовательно, кандидат, претендующий на занятие данной вакансии, должен обладать высокой степенью стрессоустойчивости. Поэтому в собеседование необходимо добавить элементы стресс-интервью.

Стресс-интервью – один из способов проведения собеседования, используемый с теми кандидатами, которым придется работать в нестандартных условиях. Его цель – проверить стрессоустойчивость специалиста, оценить его умение работать в реальных конфликтных ситуациях, которые могут возникнуть в будущей работе. Во время такого интервью работодатель старается манипулировать повелением соискателя, стремится выбить его из колеи.

Создать дискомфортную атмосферу в ходе интервью можно разными способами: например, направить человеку в лицо лампу, пригласить 3-4 топ-менеджеров компании, которые будут задавать вопросы по кругу.

Стрессовые методики нужны для того, чтобы выявить неточности, недоговоренности, распознать ложь в словах кандидата.

Однако стоит сначала спросить человека, не возражает ли он против проведения стресс-теста. Имеет смысл устроить такую проверку, если претендент скрывает номера телефонов своих бывших начальников, говорит о своем опыте слишком пространно.

Формулировки вроде «мы сделали», «мы успешно завершили проект» свидетельствует о том, что кандидат явно преувеличивает свою роль на прежнем месте работы. Когда нет возможности проверить эту информацию, стресс-тест - единственный способ узнать правду.

Использование элементов стресс-интервью предполагает следующие ситуации:

1. Нестандартная обстановка. Мы все подсознательно ждем, что собеседование будет проходить в комфортной обстановке с доброжелательным собеседником. Однако работодатель может предложить вам заполнить анкету в коридоре, прислонившись к стенке, а собеседование провести на ступеньках здания или наоборот, пригласить вас для этого в ресторан

2. Необычное посещение интервьюера. Чтобы усугубить состояние нервозности у соискателя, менеджер по персоналу может использовать

различные невербальные техники. Например, молчать на протяжении всего собеседования или, напротив, обрывать каждую реплику кандидата, выстраивать интервью в форме допроса.

3. Количество человек в собеседовании. Кандидата на вакантную должность могут интервьюировать от 2 до 5 человек, или приглашаются сразу около 10 претендентов на одну вакансию

4. Каверзные вопросы и комментарии. Вопросы могут быть самые различные – от глупых и не относящихся к теме до требований объяснить, почему именно вы должны работать на данной позиции, чем вы заслужили такую зарплату, считаете ли вы себя лучшим специалистом за эти деньги и т.п.

Кроме того, для определения степени стресса-устойчивости кандидатам на должность менеджера по продажам может быть предложено пройти психологическое тестирование.

Для эффективного отбора персонала на должность менеджера по продажам только биографического собеседования явно недостаточно. В целях получения более полных сведений о кандидате рекомендуется проведение также ситуационного собеседования, в ходе, которою см>предлагается решить одну или несколько проблем.

В качестве таких проблем могут использоваться реальные или гипотетические ситуации, связанные с будущей профессиональной деятельностью кандидата. Такой тип собеседования позволяет в большей мере оценить способность кандидата решать определённые типы задач, нежели его аналитические способности в целом.

Данный вид собеседования целесообразнее проводить руководителю структурного подразделения, т.к. он более осведомлен в деталях работы, чем менеджер по персоналу Вопросы идя ситуационного собеседования могут быть следующими;

1. Вы продаете сезонный товар, например, пластины от комаров, но уже наступила осень. Ваша задача – продать свой товар клиенту. Как Вы будете это делать?

2. Вы пришли к клиенту, видите пустые полки, но клиент творит, что он не нуждается в продукции. Ваши действия?

3. Вы одновременно с Вашим конкурентом пришли к клиенту. Каковы будут Ваши действия?

4. Клиент отказался от товара, так как заказ был прислан с опозданием. Как Вы уладите эту конфликтную ситуацию?

Кроме того, предлагаю внести изменения в этап предварительного собеседования по телефону, поскольку необходимо подобрать более квалифицированный персонал, подходящий к требованиям вакансии, и в последующем назначать собеседование.

Благодаря некоторым этапам подбора персонала можно выявить у кандидата его личностные и профессиональные качества.

Существует несколько этапов процесса подбора.

1. Необходимо выявить потребность в новых кадрах. Как только появляется потребность в новых сотрудниках, открываются соответствующие вакансии.

2. Поиск соискателей. В зависимости от специфики компании и численности работников, проблема поиска решается различными способами. Например:

- поиск внутри фирмы;
- с помощью сотрудников;
- с помощью объявлений в СМИ;
- обращение в частные кадровые агентства;
- поиск в вузах.

3. Анализ поданных резюме. Каждый специалист по кадрам ориентируется на определенные показатели (опыт работы, уровень образования, семейное положение).

4. Предварительное собеседование по телефону. Основная цель данного этапа – пригласить потенциального кандидата на собеседование. В ходе разговора может выясниться, что работа человеку не нужна. Следовательно, из всех выбранных резюме отсеиваются еще работники, которым не подошла данная вакансия.



Рисунок 2 – Система подбора персонала с учетом особенностей отдельных категорий персонала компании «Мария-Ра» после совершенствования

При совершенствовании системы подбора торгового персонала для розничных магазинов компании «Мария-Ра» предлагается выезд специалиста по персоналу в учебные заведения:

- Продавец, контролер-кассир — ОГБОУ НПО «Асиновский профессионально-технический лицей № 8».
- Продавец, контролёр-кассир — НПО «Профессиональное училище № 23».
- Продавец, контролёр-кассир — НПО «Профессиональное училище № 26».
- Продавец непродовольственных товаров, 3-4 разряд — НПО «Профессиональное училище № 28».
- Продавец непродовольственных товаров, контролер-кассир, 2-3 разряд — НПО «Профессиональное училище № 28».
- Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям), код 080114 — на базе среднего (полного) общего образования, очно — Томский автомобильно-дорожный техникум
- Экономика и бухгалтерский учет, очно — Томская банковская школа.
- Национальный исследовательский Томский политехнический университет (ТПУ, с Бухгалтерский учет, анализ и аудит, ГОС 080109.65) и другие.

В данном аспекте компания «Мария-Ра» получит не только хороших молодых специалистов, но может решить имеющиеся в организации проблемы.

Усовершенствование системы ротации внутри компании «Мария-Ра» скорее всего приведет к увеличению производительности труда, снижению текучести персонала, улучшению командообразования, снижению затрат на подбор и обучение персонала.

Если должность, требует высокого профессионализма от кандидата, то подбирать можно довольно длительный период, проведя большое

количество собеседований, что повышает стоимость найма. Так же стоит учесть снижение производительности труда и качества работы на данный период, недовольстве со стороны клиентов, большого количества возвратов из-за неправильно собранных заявок, пересортицы товара.

Оптимизации затрат будет способствовать внедрению практики ротации персонала на средний уровень, так как приведет к удешевлению персонала низшей квалификационной категории.

Тем более, что сам персонал изъявляет желание продвигаться вверх, на следующую должность (49 %), показатель удовлетворенности трудом довольно высокий (75 %), а 58 % хотят продолжить работать в данной компании.

Данные показатели являются хорошей базой для совершенствования системы ротации в компании розничной торговли «Мария-Ра».

Нами была очерчена необходимость оптимизации подбора персонала через ротацию кадров.

С учетом выявленных недостатков системы подбора персонала, можно предложить следующие мероприятия для ее оптимизации через ротацию кадров (табл. 5).

Этапы разработки и внедрения проекта по ротации торгового персонала:

Этап 1. Подготовка документального сопровождения процесса.

Шаг 1. Разработка локального нормативного акта, который будет регулировать порядок проведения ротации.

Шаг 2. Определение и утверждение материального обеспечения перемещаемого сотрудника.

Шаг 3. Утверждение и внедрение акта «Положение о ротации персонала».

Этап 2. Составление плана ротации персонала.

Этап 3. Подготовка наставников.

Этап 4. Коммуникации в процессе ротации персонала.

Этап 5. Анализ процесса.

Этап 6. Результаты проведенной работы в компании «Мария-Ра».

Таблица 6 – Паспорт проекта

Наименование проекта	Оптимизация подбора персонала через ротацию кадров
Цель проекта	Оптимизировать подбор персонала, затраты на данный подбор с помощью ротации кадров
Задачи проекта	1. Разработка и утверждение руководством нормативной базы. 2. Назначение ответственного лица по управлению данным процессом. 3. Внедрение ротации в торговый отдел 4. Анализ полученных результатов
Сроки реализации проекта	2 месяца
Этапы реализации проекта	1 этап - Подготовительный 2 Этап — Подготовка документального сопровождения 3 Этап - Подготовка наставников 4 Этап - Коммуникации в процессе ротации 5 Этап — Анализ процесса, оценка работы 6 Этап - Результат проделанной работы
Ресурсное обеспечение реализации проекта	— Информационное — Экспертное
Ожидаемые результаты	- Сокращение затрат на подбор персонала - Создание более комфортно психологического климата в компании - Экономия затрат рабочего времени

Наименование проекта	Оптимизация подбора персонала через ротацию кадров
Оценка результатов проекта	С точки зрения снижения затрат на подбор персонала, ротация благотворно воздействует на оптимизацию подбора кадров, положительно скажется для компании, как с экономической стороны, так и со стороны затрат времени сотрудников.

Последовательность реализации Шага 1 представлена на рис. 1.

Шаг 2. Важный вопрос, возникающий в этот момент в процессе, меняется ли доход сотрудника при переходе на новый вид деятельности. С точки зрения экономики, в период вхождения в новую должность сотрудника вряд ли будет приносить максимальную отдачу, одновременно затрачивая ресурсы компании «Мария-Ра». Но мотивировать сотрудника на перемещение со снижением уровня дохода практически невозможно.

Шаг 3. согласование текста и процедур «Положения о ротации персонала» с руководителями подразделений, юристом, руководителем ОУП, финансовым директором и другими должностными лицами, участвующими в ротации, при необходимости – внесение корректив в проект документа, проведение рабочих встреч для обсуждения организации эффективного перемещения персонала; и последующие мероприятия:

- подписание «Положения о ротации персонала» руководителем организации;
- подготовку и подписание приказа о внедрении в действие локального нормативного акта;
- ознакомление с приказом и «Положением о ротации персонала» всех заинтересованных сотрудников (непосредственно участвующих в процессе перемещения или же обслуживающих данную процедуру).



Рисунок 3 – Схема подготовки документального сопровождения процесса ротации

В зависимости от того, ротация какого вида и периодичности выбрана и утверждена в компании, составляем план-график перемещений, а также знакомим в установленном порядке с планом всех заинтересованных сотрудников. Так же знакомим заинтересованного в ротации сотрудника с планом – вхождения в должность.

Схема действий по административной подготовке наставника:

- выбор наставника для новичка, рассматривается как инициатива самого кандидата в наставники, так и предложение стать наставником наиболее опытному и компетентному сотруднику;

- составление совместно с наставником плана адаптации «новичка» в письменном виде;

- определение с наставником критериев для оценки эффективности перемещаемого сотрудника в новом виде деятельности (если ранее это не было сделано в «Положении о ротации персонала»);

- начало работы над освоением нового вида деятельности: подписание двумя сторонами (наставником и перемещенным сотрудником) плана адаптации, пошаговая работа над внедрением в работу в новом подразделении, при необходимости – корректировка плана адаптации;

- контроль прохождения адаптации в точках контроля (например, еженедельные встречи по итогам проделанной работы, письменные отчеты по итогам месяца);

- регулярное определение мотивации перемещенного сотрудника (интересно / не интересно, доволен / хочет вернуться на прежнее место работы, получается / не получается работать над другими задачами и т.д.), если сотрудника что-то не устраивает или он высказывает пожелание перейти на прежний вид деятельности, необходимо оперативно провести оценку достигнутого и проанализировать причины такого настроения (возможен вариант неэффективного наставничества или же сопротивления коллектива нового подразделения или несовпадение ожиданий от новой работы с фактическими ситуациями);

– выход новичка на запланированный результат деятельности, либо анализ причин того, что не достигнуты планируемые результаты, при необходимости – принятие решения об обратной ротации или же признании процесса перемещения, достигнувшем целей.

Наставник получает доверие со стороны компании. Ведь наставниками становятся те, кто зарекомендовал себя как лояльный, эффективный и успешный сотрудник. Также наставник получает статус лидера, доверие и репутация среди коллег, личный рост и удовлетворение от работы. Целесообразно предусмотреть и материальное вознаграждение: за каждого стажера, успешно сдавшего экзамен по окончании испытательного срока, выплачивать премию, и включить наставника в управленческий кадровый резерв.

Выстраивание коммуникаций на новой должности с новыми коллегами.

Регулярное обсуждение с сотрудниками хода перемещения, обязательное информирование об успехах и достижениях сотрудников на новых местах работы. Возможно размещение информации в интернете о том, что происходит в профессиональной деятельности участвующих в ротации сотрудников, их рассказы о трудностях и успехах, обязательно – о неожиданных открытиях.

У сотрудников, участвующих в процессе ротации всегда должна быть возможность общения с бывшими коллегами по подразделению, менеджеру по персоналу нужно отслеживать продолжение межличностных коммуникаций всех участников перемещения (например, приглашают ли на дни рождения, помнят ли о каких-то важных датах, обращаются ли за советом, проводят ли вместе обеды и т. д.). Благодаря тому, что при ротации не обрываются установленные связи по прошлым должностям, достигается одна из основных целей регулярного перемещения – улучшение коммуникаций, повышение их эффективности и командообразование внутри компании.

Анализ процесса ротации, заключение об итогах:

С целью оценки результативности ротации может быть применен один из следующих методов:

1. Структурированное интервью с наставником, непосредственным руководителем перемещенного сотрудника и самим «новичком».

Важно еще учитывать, как меняется работа подразделения, из которого был переведен сотрудник, иногда качество работы в прошлом подразделении снижается в отсутствие перемещенного сотрудника и необходимо принимать меры по выправлению ситуации;

2. Наблюдение в процессе профессиональной деятельности;

3. Пожелания самого сотрудника о переходе в другое подразделение (смене вида деятельности);

4. Тренинги;

5. Деловые игры и корпоративные командообразующие мероприятия.

6. Результат оптимизации подбора кадров через ротацию торгового персонала в компании «Мария-Ра».

Планируется, что проведенная программа ротации приведёт к следующим результатам:

1. Ввод специалиста в должность произошел в более короткие сроки, по сравнению с «новичком», так как не требовалось знакомства с коллективом, с руководством, с корпоративными документами, ознакомлением истории компании.

2. Для компании наставничество над уже работающим сотрудником, более экономный вариант, чем обучение вновь прибывшего сотрудника.

3. Поддержка межличностных коммуникаций с прежними коллегами привела к комфортному психологическому состоянию у сотрудников, участвовавших в ротации, что в свою очередь очень положительно сказалось на командообразовании внутри компании.

4. Сотрудники, участвовавшие в ротации, выразили желание совершенствоваться в данной профессии.

По мере внедрения усовершенствований системы ротации персонала возник ряд препятствий:

1. Понадобился более длительный срок на утверждение «Положения о ротации персонала в компании розничной торговли «Мария-Ра».

2. Для мотивирования Руководителя регионального отдела продаж стать наставником, понадобилось больше времени, чем рассчитывалось изначально.

3. При помощи внедрения ротации в торговый отдел, не удалось оптимизировать временные трудозатраты на подбор.

В процессе поиска и отбора кадров торговая организация «Мария-Ра» может нести определённые финансовые потери

- потери, связанные с производственной деятельностью персонала: низкая производительность, низкая прибыль, низкое качество продукции или услуг;

- ухудшение репутации организации, неблагоприятный имидж в глазах клиентов, потребителей и поставщиков, снижение конкурентоспособности товаров и услуг, производимых организацией и. как следствие, снижение прибыли:

- издержки, связанные с производственным травматизмом, прогулами и др..

- расходы, связанные с обучением, переводом и увольнением неподходящих работников, включая выплаты выходных пособий или компенсаций в случае обжалования ими увольнения в судебном порядке;

- расходы, связанные с низким качеством отбора, с заменой работников, не устраивающих организацию, т.е. стоимость поиска, отбора и обучения новых работников.

На основе выявленных недостатков системы подбора персонала компании «Мария-Ра» разработаны следующие рекомендации по совершенствованию существующей ситуации:

- разработать Положение по подбору, найму и испытанию персонала, включающее описание эйч-процесса и пакет документов с подробным описанием знаний, умений будущего работника;

- использовать комплекс различных методов при отборе.

- внести изменения в этап предварительного собеседования по телефону;

- пригласить работать на полставки инспектора по кадрам в службу управления персоналом;

- устранить такие ошибки при собеседовании, как предоставление неполного объема информации или ее искажение;

- придерживаться ориентации на более квалифицированные кадры, но не более высокой квалификации, чем требует рабочее место:

- использовать разработанные для некоторых должностей профессиограммы.

- добавить в анкету кандидата ряд вопросов.

- для некоторых категорий сотрудников ввести медицинский отбор;

- ввести такие отборочные испытания, как тестирование (тесты на определение уровня коммуникабельности для продавцов и менеджеров по продажам и на определение степени стрессоустойчивости для менеджеров):

- проводить ситуационное собеседование с элементами стресс-интервью для претендентов на должность менеджера по продажам.

- использовать тест на выявление навыков коммуникабельности и стрессоустойчивости;

- использовать при увольнении лист-опрос.

- оптимизировать подбор персонала через ротацию кадров.

Принятые меры позволят компании «Мария-Ра» повысить эффективность деятельности, подбирая молодых специалистов в училищах, техникумах и Вузах, решить вопрос увольнения на испытательном сроке и, соответственно, максимально уменьшить текучесть кадров.

В результате осуществления предложенных мер по совершенствованию системы подбора персонала в компании «Мария-Ра» планируется увеличение уровня работников, которые успешно проходят испытательный срок и остаются работать в компании, с 75 до 90%.

Таким образом, совершенствование работы по подбору и отбору персонала в компании «Мария-Ра» позволит в значительной степени повысить качество людских ресурсов, их вклад в достижение целей торговой организации и качество предоставляемых товаров и услуг. Что позволит привлечь на работу в компанию «Мария-Ра» кандидатов, которые полностью и максимально будут соответствовать требованиям и специфике рабочего места.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основе проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

Общепризнанным является тот факт, что важнейший ресурс любого предприятия – персонал. С этой целью важным является правильно построенная система управления персоналом на любом предприятии, в рамках которой особую актуальность приобретает подбор персонала.

Подбор кадров являются важными функциями цикла управления, которые выполняются директивным составом организации. Подбор кадров сопровождается расстановкой персонала в соответствии с их деловыми качествами.

В системе управления персоналом успех деятельности торговой компании зависит в основном от качества подбора кадров.

Подбор персонала можно определить как процесс изучения психологических и профессиональных качеств сотрудника с целью установления его профессиональной пригодности для выполнения обязанностей на конкретном рабочем месте или должности и выбора из претендентов более подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и интересам предприятия и самого человека.

Подбор персонала необходимо отличать от набора персонала. В процессе подбора происходит поиск людей на определенные должности с учетом установленных требований организации.

При выполнении подбора персонала, также решаются следующие задачи:

- Создание необходимых требований к сотруднику. Нужно точно понимать, какой сотрудник необходим организации. Для этого необходимо проанализировать должность (описать ее, создать должностную инструкцию, определить каким должен быть исполнитель). Также, выполняется

определение уровня заработной платы, условий и срока прохождения испытательного срока.

- Определение способов рекламной компании, повышения имиджа компании, для привлечения кадровых ресурсов.

- Создание алгоритма оценки и подбора кандидатов.

- Отбор и последующее выполнение оценки кандидатов выполняется по выше описанным задачам и методикам, с учетом требований к работе и характеристиками кандидата.

- Окончательно принятие решения о прохождении кандидата необходимых испытаний и принятия его на работу.

В основном алгоритм по подбору включает в себя: предварительный отбор, собеседование, тестирование, получение дополнительной информации, сбор рекомендаций, анализирование собранной информации, выполнение финального отбора.

Подбор специалистов – это ответственная операция, ошибка в которой может обернуться потерей клиента, браком, а при отборе специалиста на руководящие должности может привести к кризису самого предприятия.

При выборе специалистов такого уровня обычно используют кадровые агентства или привлечения конкретного человека, специалиста (переманивание высококлассных специалистов из других компаний). Чаще всего, способы определяются из экономических возможностей, целей, задач, сроков набора сотрудников организации в сфере розничной торговли.

Внедрение рекомендации кадровой работы позволит значительно улучшить эффективность труда персонала компании «Мария-Ра» в сфере розничной торговли, повысить эффективность формирования системы управления персоналом по подбору персонала и повышению эффективности отбора сотрудников.

Рекомендации по повышению эффективности организации подбора персонала в компании «Мария-Ра» представлены руководителю торговой

организации, были рассмотрены сотрудниками ОУП, руководителем подразделения, заведующим складом и были одобрены всеми специалистами.

В результате важно сказать, что задачи исследования решены, следовательно, цель работы достигнута.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Агишева А.В. Управление торговым персоналом: особенности подбора, обучения и мотивации // Современная экономика: актуальные вопросы, достижения и инновации / сборник статей победителей III Международной научно-практической конференции. – 2016. – С. 35-37.
2. Аллин О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала // Сальникова Н.И.– М.: Генезис. – 2014. – С. 25.
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. / пер. с англ. под ред. С. К. Мор-довина. – СПб.: Питер. – 2007. – 832 с.
4. Белановский А.С. Технология подбора и обучения начинающих продавцов // Управление продажами. – 2013. – № 5. – С. 316–321.
5. Беленко П. Хедхантинг: принципы и технологии. – Спб: Питер, 2012. – 192 с.
6. Бурда А.Г., Бурда Г.П., Бурда А.Г. Моделирование экономики. Учебное пособие для вузов: в 2 частях / Краснодар, – 2005. – Том Часть 1. Основы моделирования и оптимизации экономики. – 250 с.
7. Васева О.Х. Роль отбора и подбора кадров в системе управления персоналом // Наука и инновации в современных условиях / сборник статей международной научно-практической конференции: в 4 частях. – 2017. – С. 96-99.
8. Ващейкина Ю.Ю. Проблемы рационального подбора и расстановки персонала организации // Новая наука: Проблемы и перспективы. – 2017. – Т. 1. – № 2. – С. 117-119.
9. Верховцев А. В. Методические рекомендации по организации кадровой службы / А. В. Верховцев. – М.: ИНФРА-М, 2012. – С. 123.
10. Вopiлин В.В. Технологии подбора и отбора персонала в инновационные организации // Инновационные технологии управления Hi-tech-компаниями Сборник научных трудов по материалам международной

научно-практической конференции. Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева Министерство экономики Нижегородской области Нижегородская Ассоциация промышленников и предпринимателей (НАПП) Институт экономики и управления НГТУ Кафедра «Менеджмент» (НГТУ) Президентская программа подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства РФ Программа MBA НГТУ. – 2015. – С. 21-23.

11. Герасимов Е.С. Критерии отбора, подбора и найма персонала: отечественный и зарубежный опыт решения вопроса // Вестник Университета Российской академии образования. – 2011. – № 2. – С. 184-187.

12. Демидова Е.В., Кожина А.А. Совершенствование системы подбора и отбора персонала на примере закрытия вакансии // EurasiaScience сборник статей VII международной научно-практической конференции. Научно-издательский центр «Актуальность.РФ». – 2017. – С. 265-269.

13. Демидова Н.Е., Кандыба И.А. Принципы подбора критериев оценки управленческого персонала организации // Перспективы развития Восточного Донбасса Материалы VI-й Международной и 64-й Всероссийской научно-практической конференции. Министерство образования и науки Российской Федерации, Южно-Российский государственный политехнический университет (НПИ) имени М.И. Платова, Шахтинский институт (филиал) ЮРГПУ(НПИ) им. М.И. Платова. – 2015. – С. 337-343.

14. Деркач А.А. Стратегия подбора и формирования управленческой команды // Калинин И.В., Синягин Ю.В. – М.: РАГС, 2013. – С. 140.

15. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта. – М.: Центр, 2012. – С.8.

16. Евсюков Д.В. Проведение собеседования, как основной элемент в процессе подбора персонала // Тенденции науки и образования в современном мире. – 2016. – № 16-1. – С. 21.

17. Егрошин А.П. Управление персоналом. – Нижний Новгород: НИМБ, 2014. – С. 142-143.
18. Емцова В.С. Специфика подбора и отбора персонала на предприятиях розничной торговли // Молодой ученый. – 2017. – № 4 (138). – С. 428-431.
19. Зайцев Г.Г. Управление персоналом. – СПб.: Северо-Запад, 2014. – С. 198-199.
20. Зелинская М.В. Инструментарий оценки состояния региональной экономической системы. // Экономика и предпринимательство, 2013. – № 11-2 (40-2). – С. 147-151.
21. Зелинская М.В. Подходы к подбору персонала в России и за рубежом // Актуальные вопросы развития современного общества. – 2015. – С. 80-82.
22. Зелинская М.В. Проблемы применения информативных инструментов регионального развития в экономике знаний. Социально-экономический ежегодник-2013. Сборник научных статей. Краснодар. – 2013. – С. 22-29.
23. Иванова О.А., Мезенцова А.С. Роль процесса подбора персонала при формировании кадрового резерва организации // Научные исследования. – 2017. – № 4 (15). – С. 42-43.
24. Катаргина Н.А. Хендхантинг: эксклюзивная технология подбора кадров // Электронный научный журнал. – 2016. – № 10-3 (13). – С. 70-73.
25. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом – Учебник, 2-е изд. – М.: ИНФРА, 2007 – 447 с.
26. Комлев В.А., Нижегородцев Р.М., Носов А.Л. Система основных показателей эффективности процесса подбора персонала на предприятии // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2016. – № 3 (54). – С. 102-108.
27. Королевский М. И. Поиск и отбор персонала. — Москва : Бизнес-школа Интел-Синтез. – 2007. – 254 с.

28. Корпоративное право/ отв. ред. И. С. Шиткина. – М.: КноРус, 2015. – 199 с.
29. Крюкова А.С. Современные технологии подбора персонала: отечественный и зарубежный опыт // Проблемы и перспективы развития менеджмента и предпринимательства в России Сборник докладов V международной научно-практической конференции. – 2013. – С. 340-347.
30. Кукин Д.О., Фёдоров А.М. Аутсорсинг как механизм оптимизации подбора персонала в организациях // Экономика и социум. – 2017. – № 1-1 (32). – С. 1039-1042.
31. Кураян К.А. Совершенствование системы подбора и отбора персонала организации как фактор повышения её эффективности // Актуальные проблемы повышения эффективности государственной власти и управления в современной России сборник трудов молодых ученых: студентов, бакалавров, магистрантов и аспирантов ЮРИУ РАНХиГС. – 2016. – С. 70-74.
32. Лагерева К.А., Борисов С.А. Подбор и адаптация персонала на предприятии // Экономическое развитие России: драйвер роста или генератор вызовов Материалы Международной научно-практической конференции. – 2016. – С. 55-58.
33. Левина Е.В. Особенности применения тестовых методик в подборе и аттестации персонала // Интерактивная наука. – 2017. – № 4 (14). – С. 101-104.
34. Ленкова М.И., Кривоносова А.Е. Оптимизация системы подбора кадров и оценки персонала // Естественно-гуманитарные исследования. – 2016. – № 12 (2). – С. 12-24.
35. Маурер Е.А., Макушкин С.А. Основные аспекты формирования кадрового резерва // Новое поколение. – 2016. – № 10. – С. 239-245.
36. Медведев П.И., Горбова Т.М. Формирование и развитие кадрового резерва организации // Вестник науки и образования. – 2014. – № 2 (2). – С. 27-29.

37. Мельник С.А. Эффективность современных подходов к подбору персонала // *Ceteris Paribus*. – 2016. – № 12. – С. 30-32.
38. Насташевская О.С. Психологические аспекты технологии подбора персонала для торговой организации // *Вестник Самарской гуманитарной академии. Серия: Психология*. – 2015. – № 1 (17). – С. 11-29
39. Нижегородцев Р. М., Витушкина Т. П. Проблема smart units: управление изменениями на основе развития интеллектуального капитала // *Вопросы новой экономики*. – 2015. – № 3. – С. 27-36.
40. Носов А. Л. Оценка эффективности управления компетенциями // *Научно-методический электронный журнал Концепт*. – 2015. – № 3. – С. 1-5.
41. Нуриханова И.И. Оценка кандидатов при подборе персонала // *Современные тенденции развития экономики России и зарубежных стран Сборник научных трудов*. Москва. – 2017. – С. 128-130.
42. Официальный сайт компании «Мария-Ра» [Электронный ресурс] / URL: <http://www.maria-ra.ru>, свободный. – Загл. с экрана. – Яз.рус. Дата обращения: 20.03.2017 г.
43. Папанян Р.Г., Мнацаканян В.А. Подбор кадров // *Наука сегодня: проблемы и перспективы развития / Наука сегодня: проблемы и перспективы развития / материалы международной научно-практической конференции: в 2 частях*. Научный центр «Диспут». – 2016. – С. 65-66.
44. Пономаренко И.А. Управление торговым персоналом // *Личные продажи*. – 2011. – № 2. – С. 122–132.
45. Привалова К.Д. Организация процесса подбора персонала в организации // *Молодежь и наука*. – 2015. – № 4. С. 25.
46. Ряснова В.А., Гахова Н.Н. Задача моделирования процесса подбора персонала // *Инновации в технологиях и образовании Сборник статей по материалам международной научно-практической конференции*. – 2017. – С. 14-17.

47. Сафронова А.В., Бабченкова Д.Р. Опыт российских и зарубежных предприятий по подбору, отбору и найму персонала // Современные тенденции развития науки и технологий. – 2015. – Т. 8. – № 8. – С. 103-105.
48. Сртлян А.А., Панина Н.Э. Совершенствование процедур адаптации и подбора персонала в организации // Наука и Мир. – 2016. – Т. 2. № 11 (39). – С. 114-115.
49. Тибилова Т.М., Кузьмин В.А. Как качественно оценить человека: настольная книга менеджера по персоналу. – СПб.: Питер, 2010 – 208 с.
50. Управление кадрами в торговых организациях: проблемы и решения // Конспект экономиста. [Электронный ресурс] / URL: <http://konspekts.ru/menedzhment/upravlenie-kadrami-v-torgovykh-organizatsiyakh-problemy-i-resheniya>, свободный. – Загл. с экрана. – Яз.рус. Дата обращения: 05.04.2017 г.
51. Федорова Н.В. Управление персоналом организации: учебное пособие // Минченкова О.Ю. – М.: КНОРУС, 2014.
52. Чуланова О.Л. Инновации в организации трудовой деятельности и управлении персоналом: стаффселекшн как эффективная технология подбора и отбора персонала // Инновационная парадигма устойчивого развития науки. Теория и практика Сборник научных статей по итогам международной научно-практической конференции. Санкт-Петербургского Центра Системного Анализа. – 2016. – С. 150-153.
53. Шевченко Т.Е. Специфика подбора персонала в розничной торговле // Приоритетные научные направления: от теории к практике. – 2013. – № 5. – С. 119-123.

Таблица 7 –Анализ технологии поиска и подбора персонала в компании розничной торговли «Мария-Ра»

Этапы поиска и подбора персонала	Поиск и подбор персонала в компании согласно требованиям	Фактический процесс поиска и подбора в компании
Выявление потребности в персонале	Основывается на утвержденном графике выполнения работ по каждому отделу продаж, и утверждается ежеквартально, учитывая сезонность в данном сегменте торговли.	Утвержденные графики работ в наличии. Однако, потребность в персонале появляется спонтанно, что является причиной сезонности работ или технологической цепочки. Есть случаи приема не квалифицированных специалистов в результате спешного найма или отсутствия подходящих кандидатов.
Заполнение заявки на подбор персонала	Документ обязательный для заполнения каждым руководителем любого уровня, заказывающим себе новых сотрудников. Форма и структура такой заявки представлена в Приложение 1 к Положению о подборе персонала.	Заполняется очень редко. Нарушения происходят на уровне директора предприятия, что приводит к нарушениям и линейном уровне. Заявки по телефону без конкретных требований к кандидату приводят к потерям времени и большим нагрузкам на рекрутера.
Должностная инструкция на открывшуюся вакансию	Этот документ должен быть скорректирован, адаптирован или вновь написан в соответствии с предъявляемыми требованиями к должности после тщательного изучения функционала и обязанностей.	Используются в основном ранее написанные инструкции, не отражающие реальные требования к кандидатам. В результате поиска персонала есть возможность ошибки в неправильном определении приоритетов, также при дальнейшей работе кандидатов реальность не совпадает с функционально-трудовыми действиями в рабочем процессе, что вызывает напряженность рабочего процесса на всех уровнях и негативно влияет на доверие к компании в целом, формирую тем самым негативный образ компании.
Поиск кандидата	Комплекс мероприятий включающих в себя: подачу объявлений в СМИ, использования ресурса Интернета, обращение к сотрудникам предприятия, поиск в базе данных предприятия (использование резерва). обращение в кадровые агентства	Размещение объявления о вакансии в платных источниках СМИ. Параллельно ведется поиск в базе данных предприятия (ведется банк данных каждым рекрутером). Ознакомление сотрудников с образовавшейся вакансией. При поиске редких специалистов и категории руководителей производятся обращения в кадровые агентства.

Продолжение таблицы 7

Этапы поиска и подбора персонала	Поиск и подбор персонала в компании согласно требованиям	Фактический процесс поиска и подбора в компании
Анализ резюме кандидатов	Выявление кандидатов из числа присланных резюме и их откликов на объявления по предъявленным требованиям в заявке и обязанностям должностной инструкции.	Согласно установленным требованиям
Предварительное собеседование с кандидатом	Проводится с начальником отдела кадров, который предоставляет кандидату информацию о вакантной должности, функциях, которые придется выполнять кандидату в случае его приема на работу. Ознакомление начальника ОК с предъявленными кандидатом документами (трудовая книжка, диплом об образовании и т.д.)	Согласно установленным требованиям.
Тестирование на профессиональные и личностные качества	Прохождение кандидатом тестовых программ, таких как: восьмицветовой тест Люшера; СМЛ (ММРГ); 16-ти факторный тест Кеттелла.	Из-за нехватки кандидатов по категории специалист, тестирование не производится. чтобы длительностью процедуры не потерять кандидата, заменяется личной беседой начальника отдела кадров на основании соответствия заполненной анкеты кандидата.
Анализ предварительного о собеседовании	Выявление 2-3 подходящих кандидатов, соответствующих открытой вакансии.	Согласно установленным требованиям. Формирование резерва (базы данных) из пришедших на собеседование кандидатов.
Основное собеседование с отобранными претендентами на должность	Комплексная оценка претендентов на соответствие вакантной должности. Назначение даты встречи с директором.	Проводится тщательное изучение документов об образовании, о прохождении различных курсов, изучение трудовой книжки. Проверка кандидата службой безопасности. При положительном результате назначается встреча с руководителем.

Продолжение таблицы 7

Этапы поиска и подбора персонала	Поиск и подбор персонала в компании согласно требованиям	Фактический процесс поиска и подбора в компании
Представление кандидатов директору	Собеседование с кандидатами. Анализ претендентов и выбор окончательной кандидатуры, либо отказ. При положительном выборе кандидата с ним подтверждаются условия найма. заработная плата, обязанности. испытательный срок, и дата его выхода на работу.	Согласно установленным требованиям. При положительном результате отделом кадров готовится проект трудового договора. В случае отказа директором, предъявляются кандидаты из резерва, при отсутствии таковых процедура поиска и отбора начинается заново, либо приходится прибегать к помощи кадровых агентств.
Прием на работу	До подписания договора ознакомить потенциального работника с такими документами, как: коллективный договор, правила внутреннего трудового распорядка, штатное расписание, положение об оплате труда, должностная инструкция, положение о прохождении испытательного срока и др. Подписание трудового договора.	Прием на работу осуществляется согласно требованиям Трудового кодекса Российской Федерации и регламентированным требованиям предприятия.
Прохождение испытательного срока	Срок испытания устанавливается директором предприятия, согласно трудовому кодексу в зависимости от категории работника и прописывается в трудовом договоре.	Нет комплексных мер помогающих адаптироваться сотруднику на первом году работы, руководители отделов сталкиваются с нежеланием сотрудников быть наставниками вновь принятых работников, сильна конкуренция внутри отделов и внутри предприятия в целом. Директор придерживается стратегии управления «разделяй и властвуй».

Примеры размещения информации о вакансиях компании «Мария-Ра» в глобальной сети Интернет

Вакансии и работа: «мария» в Томске

Найдено **27** вакансий

Сортировать по: релевантности | [дате](#)

[Следить за новыми вакансиями по этому запросу](#)

Кассир

16 000 — 25 000 Р

Мария-Ра — г. Томск

Кассир З.п. от 16 т.р. 25 т.р. Обслуживание покупателя на кассовом терминале, соблюдение стандартов обслуживания. З.п. от 16 т.р. 25 т.р. Функционал: Обслуживание покупателя на кассовом терминале, соблюдение стандартов обслуживания. Соблюдение стандартов ...

1 месяц назад с [hh.ru](#)

Управляющий объектом

от 35 000 Р

Мария-Ра — г. Томск

Функционал: Организация торгового процесса и работы персонала, контроль и реализация установленных мероприятий по сохранности товарно-материальных ценностей, соблюдение в магазине установленных правил товародвижения и стандартов обслуживания покупателей. ...

1 месяц назад с [hh.ru](#)

Ищем работу на всех сайтах

Выбранные фильтры

- ☒ Томск
- ☒ Мария-Ра

[Сбросить все фильтры](#)

Форма занятости

- ☐ Полная 10

График работы

- ☐ Полный день 9
- ☐ Сменный 1

Отрасли:

- Производство 2 059
- Торговля / Продажи 1 358
- Медицина / фармацевтика 1 081
- Инженеры / Технологи / Проектир 619
- IT компьютеры, Интернет 559

[все категории](#)

Главная

Работа: Мария-Ра Томск 28 вакансий [Подписаться](#)

VIP Менеджер по обучению персонала

Мария-Ра от 18000 до 28000 RUR

ребования: Опыт работы обучения персонала от 6 мес., либо опыт работы менеджером по персоналу Способность быстро ... [Полное описание](#)

[Отправить другу](#) [Добавить заметку](#) [Добавить в избранное](#)

VIP Менеджер по персоналу

Мария-Ра от 20000 до 28000 RUR

ребования: Высшее образование, желателен опыт от 1 года Знание 1 С опыт в проведении собеседований ... [Полное описание](#)

[Отправить другу](#) [Добавить заметку](#) [Добавить в избранное](#)

VIP Управляющий объектом

[Составить резюме на Trud.com](#)

Мария-Ра

- [О компании](#)
- [Зарплата](#)
- [Фотографии](#)
- [Вакансии](#)

[Оставить отзыв](#)

Ищите работу и сотрудников в Telegram [Добавить @TrudBot](#)

Ищите работу и сотрудников в Facebook Messenger [Добавить @trudcom](#)

Размещение информации о вакансиях на официальном сайте
компании «Мария-Ра» в глобальной сети Интернет


www.maria-ra.ru/karera-v-seti/

[Преимущества работы в сети «Марии-Ра»](#)
[Вакансии](#)
[Анкета-резюме](#)
[Истории карьерного успеха](#)
[Учебный центр](#)

Вакансии

Приглашаем в нашу команду:

Регион	Населенный пункт	Подразделение
Томская область	Томск	Все

Томская область / Томск / Магазин

[Кассир 2 категории \(неполный рабочий день\)](#)

Томская область / Томск / Магазин

[Продавец по выкладке товаров](#)

Томская область / Томск / Магазин

[Уборщик помещений](#)

Томская область / Томск / Магазин

[Кассир](#)

Томская область / Томск / Магазин

[Заместитель Управляющего объектом](#)

Томская область / Томск / Магазин

[Управляющий объектом](#)

Томская область / Томск / Магазин

Тест

1. Делитесь ли Вы своими переживаниями?
2. Охотнее ли вы излагаете свою точку зрения в письменном виде, чем в устном?
3. Волнительно ли для Вас участие в какой-либо комиссии по рассмотрению в стрессовых ситуациях?
4. Верите ли Вы, что существует проблема во взаимопонимании людей разных поколений?
5. Выбивает ли Вас из колеи ожидание предстоящей деловой встречи?
6. Оказываясь, один на один с незнакомцем Вы первым вступаете с ним в беседу?
7. Не откладываете ли Вы визит к врачу до того момента, когда становится невмоготу?
8. Стесняетесь ли Вы выступать на публике?
9. Вам предлагают съездить в командировку. Сделаете ли Вы все возможное, чтобы избежать командировку?
10. Раздражает, ли Вас когда к Вам обращаются с просьбой чужой человек?
11. Постесняетесь ли Вы напомнить знакомому, что тот должен вам деньги?
12. Вы приходите в ужас, когда видите длинную очередь в любом месте? Для того чтобы избежать ее готовы ли Вы отказаться от своего намерения, нежели томиться в ожидании?
13. Услышав ошибочное высказывание по хорошо известному Вам вопросу, вступите ли Вы в спор?
14. В кафе Вам подали ошибочное блюдо. Промолчите ли вы?
15. Вызывает ли у Вас досаду, чья то просьба разобраться в той или иной теме (вопросе)?

Оценка ответа:

- «ДА» – 2 балла;
- «НЕТ» – 0 баллов;
- «ИНОГДА» – 1 балл.

Ключ к тесту

– 25–32 балла: некоммуникабелен, на вас трудно положиться в деле, которое требует совместных усилий, неразговорчивы, замкнуты, предпочитаете одиночество.

– 24–20: общительный, в неизвестной обстановке чувствуете себя вполне уверенно. Новые проблемы не пугают. Но все же с незнакомыми людьми сходитесь с осторожностью, не сторонник споров и дискуссий, если же доводится спорить, то в ваших высказываниях много сарказма.

– 14–19: коммуникабельный, любознательный, готовы слушать собеседника, терпимы в общении с людьми. Отстаиваете свою точку зрения без вспыльчивости. Идете навстречу новым людям. Вас раздражает многословие, экстравагантные выходки и шумные компании.

– 9–13: общительный, порой даже сверх меры. Любопытны, разговорчивы, любите высказывать свою точку зрения по разным вопросам, что иногда вызывает раздражение у окружающих людей. Любите бывать в центре внимания. Иногда вспыльчивы, но быстро отходите.

– 4–8: Общительность бьет из Вас ключом. Вы всегда в курсе дел, любите принимать участие в спорах, дискуссиях. Беретесь за дело, хотя не всегда можете довести его до конца.

– 0–3: Ваша коммуникабельность носит болезненный характер. Вы говорливы, многословны, вмешиваетесь в дела, которые не имеют к Вам никакого отношения. Вы – причина разных конфликтов в окружении. Вспыльчивы, обидчивы, нередко необъективны. Серьезная работа - не для Вас.