

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет  
(Национальный исследовательский университет)»  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Менеджмент»

Совершенствование системы отбора персонала  
на предприятии ООО «Игромаркет»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ – 38.03.03.2021. 324 ВКР

Руководитель  
к.п.н., доцент  
\_\_\_\_\_ / И.Г. Смирнова  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 г.

Автор  
студент группы ЭУ–416  
\_\_\_\_\_ / П.С. Лобанова  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 г.

Нормоконтролер  
ст.преподаватель  
\_\_\_\_\_ / Т.Е. Коновалова  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 г.

Челябинск 2021

## АННОТАЦИЯ

Лобанова П.С. Совершенствование системы отбора персонала на предприятии ООО «Игромаркет» . – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-416, 2021. – 88 с., 21 илл, 33 табл., библиографический список – 37 наим., 1 прил.

Основной целью выпускной квалификационной работы является Разработка рекомендаций по совершенствованию процесса и системы отбора персонала ООО «Игромаркет».

В теоретической части рассматриваются понятие отбора персонала, взаимосвязь системы отбора персонала с общей системой работы с персоналом, методы и технологии отбора. Также приведен опыт зарубежных стран в решении данной проблемы.

В исследовательской части приведен анализ экономических показателей и анализ стратегии организации, представлен результат SWOT-анализа, кадровый аудит. Также проанализированы основные HR-показатели, критерии эффективности отбора на примере ООО «Игромаркет». Проведен анализ существующей системы отбора в ООО «Игромаркет».

Результатом работы стали рекомендации (проект) по повышению эффективности отбора персонала ООО «Игромаркет», проанализированы риски и мероприятия, представлен бюджет и расчет экономической эффективности мероприятий.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА	
1.1 Понятие и сущность отбора как составляющей системы отбора персонала.....	7
1.2 Методы изучения отбора персонала на предприятиях.....	16
1.3 Сравнительная характеристика зарубежного и отечественного опыта в системе отбора персонала.....	25
2 ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ ОЦЕНКА ОТБОРА ПЕРСОНАЛА НА ООО «Игромаркет»	
2.1 Общая характеристика предприятия ООО «Игромаркет».....	32
2.2 Анализ кадрового состава предприятия ООО «Игромаркет».....	37
2.3 Анализ системы отбора предприятия ООО «Игромаркет».....	46
3 МЕРОПРИЯТИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА ООО «Игромаркет»	
3.1 Теоретическое обоснование рекомендаций повышения эффективности отбора персонала ООО «Игромаркет».....	52
3.2 Расчет экономической эффективности мероприятий.....	66
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	82
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	84
ПРИЛОЖЕНИЕ А Организационная структура ООО «Игромаркет»....	88

## ВВЕДЕНИЕ

Отбор персонала является одной из главных тем в перечне базовых технологий управления персоналом. Требования к отбору работников формировались на протяжении достаточного долгого времени, особое внимание в части требований уделяется кандидатам, которые занимают ключевые и управленческие позиции в организации. Технология «отбор персонала» в комплексе должна обеспечивать соответствие сотрудника определенным требованиям вида его трудовой деятельности или должности на предприятии или в организации.

Актуальность данной темы обусловлена тем, что к факторам, которые определяют устойчивое положение организации на рынке, относится отбор персонала. Ведущие эксперты по вопросам управления персоналом утверждают, что успех и эффективность любой организации на 95 процентов зависит от тех, кто в ней работает. Процесс отбора персонала стал достаточно сложным и ответственным, поскольку в настоящее время недостаточно только укомплектовать штат необходимым количеством сотрудников, необходимо, чтобы данные сотрудники соответствовали компетенциям и ценностным установкам организации.

Существенный вклад в изучении принципов отбора и разработку инструментов и технологий внесли Базаров Т.Ю., Кибанов А.Я., Дуракова И.Б., Парсонс, Егоршин А.П., Курбатова М.Б.

Цель выпускной квалификационной работы: разработка рекомендаций по совершенствованию процесса и системы отбора персонала ООО «Игромаркет».

Для раскрытия обозначенной цели, необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические аспекты отбора персонала в организации.
2. Изучить методы и инструменты отбора персонала на отечественных и зарубежных предприятиях.
3. Провести анализ хозяйственной деятельности ООО «Игромаркет».
4. Провести кадровый аудит и изучить существующую систему отбора на ООО «Игромаркет».

5. Предложить и обосновать рекомендации повышения эффективности отбора персонала ООО «Игромаркет».

Объектом выпускной квалификационной работы являются кандидаты и персонал ООО «Игромаркет».

В качестве предмета выпускной квалификационной работы была выбрана система отбора персонала.

Практической значимостью работы является разработка мероприятий по повышению эффективности отбора персонала, которые будут применимы для предприятий торговой отрасли.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения библиографического списка (всего 37 наименования) и одного приложения.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА

## 1.1 Понятия и сущность отбора как составляющей системы отбора персонала

В современных условиях развития теории и практики управления человеческими ресурсами применяются различные подходы и концепции отбора персонала организации. Для того, чтобы установить понятие «отбор персонала» и сформулировать задачу данной системы, проанализируем понятия различных авторов (А.Я. Кибанов, Т.Ю. Базаров, Травин В.В. и другие) в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Сравнение определений «отбор персонала»

Определение	Характеристика
«Отбор — это способ, позволяющий в любых условиях провести наиболее демократичную и в значительной степени свободную от субъективизма конкурсную процедуру» [24]	Отбор рассматривается с точки зрения процедуры (процесса), которая направлена на оценку индивидуальных особенностей кандидата
«Отбор – оценка поступивших заявлений на работу – от предварительного отбора по применению методов подбора, включая все внутренние этапы» [8]	Акцент делается на анализе резюме, предполагается этапность процедуры
«Отбор персонала - часть процесса найма персонала, связанная с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа людей, претендующих на данную должность» [35]	В данном определении появляется место отбор в структуре рекрутмента персонала, идет оценка по навыкам кандидата
«Отбор персонала – это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого» [34]	Отбор рассматривается с точки зрения оценки кандидата по различным параметрам: от профессиональных до личностных компетенций

## Окончание таблицы 1.1

Определение	Характеристика
«Отбор персонала – система мероприятий, обеспечивающих формирование необходимого для данного предприятия состава кадров, включая как количественные, так и качественные параметры [5]	Отбор рассматривается как одна из составляющих системы кадрового планирования, не учитывает оценку и личные компетенции кандидатов

Таким образом, обобщая вышеизложенные определения, задачей системы отбора персонала является обеспечение предприятия квалифицированным персоналом через процедуру оценки профессиональных и психологических компетенций кандидата.

Отбор персонала необходимо отличать от подбора персонала. В процессе отбора происходит поиск людей на определенные должности с учетом установленных требований социального института, видов деятельности. При подборе – осуществляется поиск, идентификация требований различных должностей, видов деятельности под известные возможности человека, накопленный им профессиональный опыт, стаж и способности [34]. На рисунке 1.1 представлено сравнение понятий, которые применяются в рекрутменте персонала.

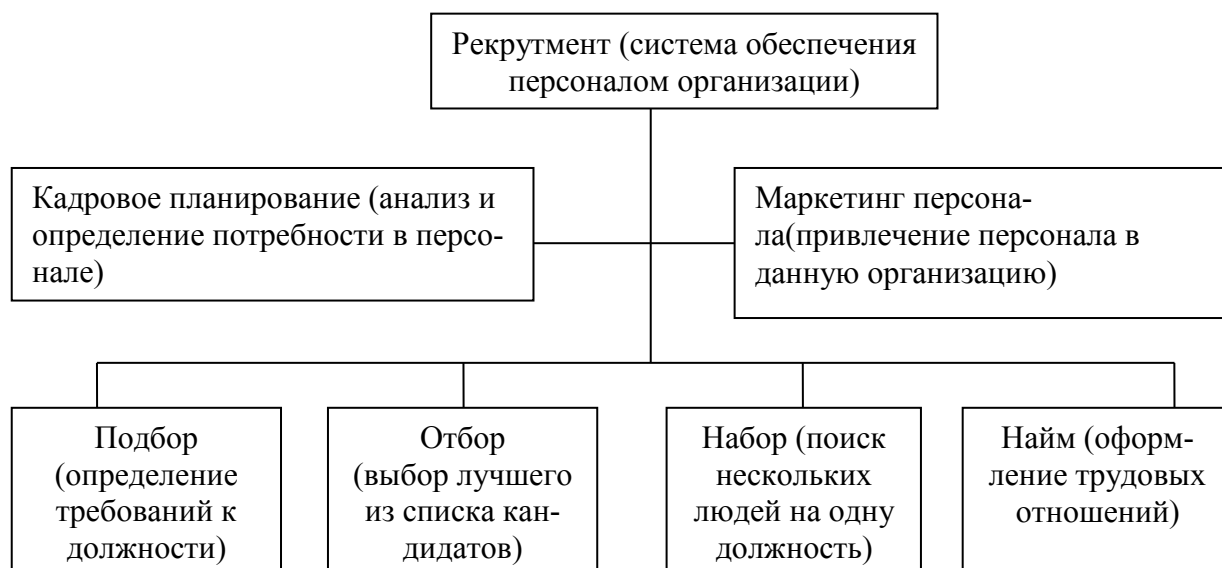


Рисунок 1.1 – Определение различий между отбором и подбором персонала

Для определения эффективности системы отбора персонала необходимо провести анализ на определение места данной подсистемы в общей системе управления персоналом: определить, как отбор кадров может быть взаимосвязан с другими функциями управления персоналом (рисунок 1.2.)



Рисунок 1.2 – Взаимосвязь системы отбора с функциями управления

Таким образом, по рисунку 1.2 можно сделать вывод, что подбор и отбор персонала тесно связаны с основными направлениями работы с кадрами [22]. Система отбора кадров связана с адаптацией и поиском персонала.

При отборе кандидатов необходимо соответствовать следующим критериями [22]:

1. Поиск и отбор кандидатов должны идти в контексте кадрового планирования и стратегических целей организации. Ошибочно рассматривать данную функцию только с точки зрения найма подходящего кандидата для выполнения работы.



2. Отбор следует проводить не только по профессиональным характеристикам сотрудника, но и по его личным компетенциям: как новый работник будет вписываться в культурную и социальную структуру организации.

3. Необходимо учитывать все требования трудового законодательства и обеспечивать справедливый подход ко всем кандидатам

Проанализируем этапы найма персонала, которые предлагают бизнес-тренеры и практикующие эксперты (рисунок 1.3.)



Рисунок 1.3 – Этапы технологии найма

Этапы, представленные на рисунке 1.3, позволяют сформировать порядок деятельности менеджера по персоналу при отборе кандидата. Важным этапом является определение потребностей организации в персонале, на этом шаге происходит сопоставление стратегических целей организации и необходимых кадровых ресурсов [30].

Самоукина Н. выделяет следующие принципы оценки соискателей на этапе найма [30] (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Принципы оценки соискателей

Принцип	Описание
Принцип комплексности и системности	Применение комплексной системы оценки квалификации и компетенций персонала для точности оценки
Принцип объективности	Оценки должны отражать реальные компетенции кандидата
Принцип индивидуального подхода	Анализ конкретного кандидата с учетом его индивидуальных преимуществ, а также внутренних возможностей к профессиональному развитию и личностному росту
Сравнительный анализ реально портрета кандидата с идеальным профилем должности	Для применения грамотной оценки на этапе найма, в компании должны быть проведена работа по профилированию должностей и сформулированы списки корпоративных, менеджерских, профессионально-технических компетенций и компетенций личной эффективности

Таким образом, соблюдение данных принципов позволяет организации привлекать и отбирать персонал, который соответствует всем требованиям внутреннего заказчика.

Технология отбора кандидата определяется возможным источником набора. Выделяют два направления: внутренний отбор (из числа работников предприятия)

и внешний отбор (кандидаты, не относящиеся к данной организации). Рассмотрим достоинства и недостатки данных источников [35] (таблица 1.3)

Таблица 1.3 – Характеристики источников отбора

Категория источника	Преимущества	Недостатки
Внутренний	<p>Оптимизация затрат на поиск персонала (сокращение затрат на рекламу, приложения и т.д.)</p> <p>Ускорение процесса адаптации, т.к. сотрудник уже знаком со спецификой организации.</p> <p>Реализация кадрового резерва</p> <p>Повышение мотивации сотрудников (карьерный рост)</p> <p>Организация понимает зоны развития работника</p>	<p>Возможное напряжение внутри коллектива (соперничество за вакансию)</p> <p>Отрицательная характеристика кандидата со стороны бывших коллег</p> <p>Необъективность при оценке компетенций сотрудника</p> <p>Сокращение притока новых идей со стороны</p>
Внешний	<p>Появление новых идей и приемов работы.</p> <p>Выбор из большего числа кандидатов.</p> <p>Необходимость при массовом наборе персонала.</p> <p>Необходимость при отсутствии подходящего сотрудника из кадрового резерва.</p>	<p>Требуется адаптация к организации</p> <p>Требуется финансовые затраты для поиска</p> <p>Требуется временные затраты.</p> <p>Возможность определенного волнения внутри коллектива.</p>

Стоит отметить, что выбор источника поиска кандидатов зависит от кадровой политики организации (открытая и закрытая кадровая политика) и от характера должности. Для массового подбора целесообразно воспользоваться внешними источниками привлечения, для замещения руководящей должности – эффективно рассмотреть специалиста из кадрового резерва.

Для своевременной коррекции кадровых процессов необходимо иметь представление о том, насколько эффективно выполняются цели и задачи системы отбора персонала. Оценка системы осуществляется по следующим критериям:

1. Выполнение плана подбора персонала. Стратегическое планирование дает возможность осуществить объективную оценку системы отбора кадров. Факторами, влияющими на оценку, могут считаться: время, потраченное на подбор одного кандидата; соответствие целей и сроков отбора заявленным в плане; наличие списка необходимых характеристик для каждой должности в компании; соответствие заявленных требований компетенциям соискателей; выполнение плана распределению бюджета на отбор персонала [36]:

2. Показатель текучести персонала. Эффективная система отбора персонала способна свести к минимуму текучесть кадров. Общая текучесть кадров определяется с помощью коэффициента текучести, который равен отношению количества уволившихся за месяц сотрудников к общему количеству работников. При расчете важно учитывать увольнения, которых можно было избежать и уходы, которые были неизбежны. Подобные расчеты позволяют определить плановую текучесть и оценить эффективность системы по данному критерию [36].

3. Соотношение роста затрат на отбор персонала с ростом прибыли. Компания обеспечивает себя ключевым кадровым ресурсом за счет эффективной системы отбора персонала. Качество отобранных кандидатов и соответствие потребностям компании должно положительно сказаться на ее прибыли. Если соотношение не в пользу системы отбора, следует провести более тщательный анализ целей и задач [36].

Эффективная система отбора персонала должна строиться на основе следующих принципов [36]:

1. Научность: использование актуальных научных разработок, методик и инструментов.

2. Комплексность: создание условий, позволяющих осуществить полное и доскональное изучение компетенций кандидата в соотношении с требованиями к вакантной должности.

3. Обоснованность: система отбора персонала должна иметь четкие цели для выбора методов отбора.

4. Объективность: минимизация субъективного влияния руководящего состава компании на результаты функционирования системы.

5. Последовательность: рациональная последовательность действий при подготовке и проведении всех процедур.

6. Эффективность: обоснование, разработка и проведение мероприятий, оправданных с точки зрения бюджета.

Создание эффективной системы отбора персонала требует не только высокого профессионального уровня, но и осмысленного креативного подхода. Важно помнить, что система отбора кадров помогает повысить эффективность работы компании в целом за счет привлечения в коллектив высококвалифицированных специалистов с высоким уровнем работоспособности.

Рассмотрим направления рекрутинга, которые развиваются в настоящее время: социальный рекрутинг, реферальный рекрутинг, геймификация, видеосообщения, интернет-сорсинг [6].

Социальный рекрутинг – процесс отбора персонала через социальные платформы для продвижения/рекламы работодателей и кандидатов на рабочее место. Можно выделить две категории в социальном рекрутинге: поиск кандидата через социальные сети, блоги и онлайн-сообщества; использование социальных медиа с целью распространения информации об открытой вакансии для потенциальных кандидатов. Преимуществом социального рекрутинга является сокращение времени и экономия бюджета при подборе персонала, прямой доступ к кандидатам и соответствующее развитие тренда. Но стоит отметить, что данная технология подходит не под все должности и несет определенную ответственность с юридической стороны [6].

Реферальный рекрутинг. Компания привлекает к поиску кандидатов собственных сотрудников, которые, становясь адвокатами HR-бренда, начинают рекомендовать работу в их компании своим знакомым, друзьям, бывшим коллегам [6].

Геймификация в рекрутинге. По данным компании Gartner, геймификация – это достаточно популярная тенденция применения игровой механики в неигровых

средах, таких как рекрутинг, мотивация людей или изменение их поведенческих моделей. Геймификацию можно использовать как в качестве инструмента привлечения специалистов, так и в качестве методики, позволяющей определить соответствие кандидата требованиям к должности [6].

Видео-собеседование – альтернативный вариант для очного собеседования в условиях современного времени. Данная технология применима, если организация работает в соответствии с условиями ограничения. Видео-собеседование точно так же позволяет увидеть все эмоциональные нюансы поведения и язык жестов. Конечно же, оно не заменит личное собеседование, но его скорость и удобство позволяет рассмотреть кандидата крупным планом и узнать что-то о его личности еще на ранних стадиях процесса рекрутинга [6].

Эксперты консалтинговой организации OY-LI предлагают методику найма персонала, которая состоит из нескольких этапов создание модели навыков, составление профиля должности, составление мотивационного пакета, составление плана найма, поиск и отбора кандидата (собеседование, каналы поиска, акцент на вовлеченность). В таблице 1.4 представлено описание системы технологии найма персонала [33].

Таблица 1.4 – Технология найма персонала

Этап	Описание
Создать модель навыков	Модель навыков представляет собой документ, который описывает все необходимые компетенции для успешного функционирования предприятия. Чтобы составить навыковую модель, необходимо описать все бизнес-процессы для каждой группы в целевой аудитории. Это необходимо сделать для того, чтобы выявить все необходимые техники, приемы и методы, которыми должен обладать продавец, обслуживающий тот или иной сегмент.
Составление профиля должности	Наименование должности Перечень обязанностей Требования к опыту, компетенциям и образованию Условия труда

#### Окончание таблицы 1.4

Этап	Описание
Составление мотивационного пакета	Система мотивации для сотрудников коммерческого подразделения должна стимулировать к достижению определенных результатов. Кроме того, вам нужно продумать карьерную модель. Такая модель описывает перспективы роста сотрудника при условии его выполнения всех требований со стороны работодателя и достижения определенных высот.
Составление плана	Планирование найма напрямую связано с процессом прогнозирования объемов прибыли и выручки. Задача данного процесса: чтобы достичь определенного уровня прибыли, нужно понимать, сколько вам следует нанять специалистов и какого профиля
Поиск и отбор кандидатов	При поиске кандидата можно использовать несколько каналов (сайты, вузы, социальные сети и т.д.). На данном этапе также идет определение технологий отбора персонала (проведение тестов, собеседования, решение задач и др.)

Таким образом, отбор персонала в рамках системы найма персонала занимает ключевое место – в процессе отбора идет оценка кандидата, его ключевых знаний, умений, навыков и компетенций, которые необходимы для выполнения трудовой функции. В втором параграфе рассмотрим, какие методы применяются в отборе персонала на предприятии.

#### 1.2 Методы изучения отбора персонала на предприятии

Методы, которые компания использует в процессе отбора, могут зависеть от разных факторов: стратегия управления человеческими ресурсами организации, численность штата, требования к должности, бюджет организации и др. Выделяют два направления методик отбора кандидатов: классические и нетрадиционные [1]. Рассмотрим в таблице 1.5 представление о классических методиках отбора персонала.

Таблица 1.5 – Классические методы отбора персонала

Метод	Описание
Анкетирование	Метод, который используется в качестве получения первичной информации о кандидате: сведения об образовании, профессиональных навыках [16].
Собеседование	Самый распространенный метод, который применяется для любой категории кандидатов. Во время собеседования менеджер получает информацию об опыте и профессиональных навыках соискателя. Также специалист может получить невербальную информацию о сотруднике – оценить позу, жесты, интонацию, что в свою очередь поможет сделать более точные выводы в дополнение к другим методам отбора [16]. Структура собеседования строится, исходя из целей собеседования и осведомленности соискателя о компании.
Тестирование	<p>Данный метод получил широкое распространение, поскольку позволяет оценить профессиональные качества и способности работника. Существуют несколько разновидностей тестов [37]:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-практический тест (соотносится с будущими обязанностями работника);</li> <li>-психологический тест (для оценки способностей и личностных качеств);</li> <li>- интеллектуальный тест;</li> <li>- проективный тест (с целью выявления скрытых механизмов).</li> </ul> <p>Стоит отметить, что необходимо использовать тесты, которые разработаны профессиональными специалистами в области управления персоналом и психологии.</p>
Резюме	Можно охарактеризовать как заявку кандидата на вакансию. Резюме содержит краткую информацию о кандидате и полную информацию о его компетенциях, навыках, опыте работы. Резюме также может включать сопроводительное и мотивационное письмо [37]
Центры оценки	Данный метод называется также ассесмент центр, в рамках ассесмента происходит оценка кандидата в смоделированных рабочих ситуациях. Претендент в упражнениях тренинга должен принимать решения, проанализировать задачу, раскрыть коммуникационные навыки, проявить стрессоустойчивость и другое [16].

Таким образом, методы, представленные в таблице 1.5, могут применяться в одиночном и совокупном варианте. Среди представленных программ к первично-



му отбору кандидата можно отнести: анкетирование и анализ резюме; вторичный отбор – проведение собеседования и использования профессиональных и психологических методов диагностики.

Рассмотрим более подробно самый распространенный метод отбора собеседование (интервью). Выделяют разные типы интервью: структурированное, мотивационное, проективное, поведенческое и групповое.

1. Структурированное интервью – собеседование, структура вопросов которого определяется исходя из заданной модели компетенции. Вопросы для интервью заранее разработаны и систематизированы по тематическим блокам, с целью получить информацию о профессиональной деятельности кандидата. В структурированное интервью могут входить следующие виды: описание поведения (вопросы о прошлом кандидата), ситуативное собеседование, интегрированные системы интервью [8].

Одна из методик структурированного интервью – STAR-метод. Применение данного метода основывается на 3 вопросах-этапах [8]:

1.1 Описание ситуации/задачи (Situation/ Task) – кандидата просят рассказать, с какой проблемной ситуацией он сталкивался на предыдущей работе и в чем его роль в решении данной задачи. Цель первого этапа прояснить имеется ли реальный опыт в решении функциональных задач.

1.2 Уточнение действий (Action) – какие были предприняты мероприятия кандидатом для разрешения ситуации /реализации проекта, который был описан на первом этапе.

1.3 Выявить результат (Result) – выяснение к чему привел личный вклад соискателя. На данном этапе можно оценить самооценку соискателя собственного вклада в общее дело. Также видение конечного результата позволит менеджеру оценить компетенции и навыки сотрудника.

2. Мотивационное интервью – данное интервью дает представление о личности человека и корректирует его внутренние принципы. Данное интервью состоит из шести этапов [12]. Этап 1. Знакомство и установление контакта. На данном

этапе можно попросить кандидата ответить на вопрос: какую ситуацию можно рассматривать как успех, а какую – как ошибки.

Этап 2. Рассмотреть с кандидатом его типичный день. использовать наводящие вопросы, для самоанализа кандидата (например, «Из-за чего вы обычно расстраиваетесь», «Что вас радует»). Это позволит составить портрет кандидата, выявить степень его эмоциональности и стрессоустойчивости.

3. Вопросы о плюсах и минусах управленческой работы. В ходе рассуждения кандидат уточнит, что его больше мотивирует и с какими проблемами он не готов работать.

4. Рассказ поучительных историй об успешных руководителях, изменивших стиль управления.

5. Обсуждение будущего. Цель – показать, что есть определенные установки, которые не позволяют достигать кандидату желаемого.

6. Поддержать кандидата и составить план развития.

Данный тип интервью отлично подходит для оценки кандидатов на управленческие позиции, позволяет выявить основные ценности и соответствие организационной культуре вашей организации.

3. Проективное интервью – это собеседование с применением вопросов, которые направлены на оценку людей, их действий и мотивов. Человек, рассуждая о поведении других, неосознанно рассказывает, как бы он повел себя в данной ситуации [13]. Существует несколько методик построения вопросов для данного собеседования.

Методика 1. Спровоцировать соискателя объяснять поведение других людей. К примеру, чтобы понять мотивацию соискателя, посоветуйте менеджеру по подбору задавать такие вопросы: «Что заставляет людей работать?», «Почему некоторые сотрудники работают с удовольствием?» [13].

Методика 2. Обсудить с кандидатом проблемы, не имеющие отношения к работе. Это поможет выяснить, нацелен ли соискатель на результат или его больше интересует процесс [13].

Методика 3. Использовать проективные тесты. Чтобы не пришлось приглашать психолога для интерпретации ответов, лучше использовать готовые опробованные тесты (например, тест Люшера) [13].

4. Групповое интервью – собеседование, в ходе которого проходит оценка поведения кандидата в коллективе (проявление личностных и профессиональных качеств для решения поставленной задачи). Проводить такое интервью с методами описания проектов, задач и биографии кандидата невозможно. Целесообразно подготовить ряд вопросов, которые будут заданы всем присутствующим [26].

5. Поведенческое интервью – одна из форм структурированного интервью, построенная по принципу выявления компетенций. Во время интервью по компетенциям исследуется прошлый опыт кандидата, конкретные примеры его поведения в ситуациях из рабочей практики. На этих примерах приходит понимание, как он принимал решения, как планировал свои действия в определенных обстоятельствах, почему поступил так, а не иначе. Эксперты руководствуются предположением, что в новой похожей ситуации человек будет действовать примерно так же, как уже действовал в аналогичной ситуации [24].

Для данного типа интервью характерны следующие шаги:

Шаг 1. Выбор ключевых компетенций. Количество ключевых компетенций должно ориентироваться в диапазоне 5+/-2.

Шаг 2. Определение индикаторов компетенций. Индикаторы определяют поведение кандидата в знакомых и незнакомых ситуациях.

Шаг 3. Составление списка вопросов. Вопросы могут быть построены по разному типу и плану.

Шаг 4. Проведение интервью.

Шаг 5. Оценка ответов. Для оценки ответов можно использовать заготовленный бланк с возможными вариантами и интерпретациями характеристик.

Для поиска кандидатов на сложные и нестандартные профессии многие организации стали использовать нестандартные методы отбора, рассмотрим данные методы в таблице 1.6.

Таблица 1.6 – Нестандартные методы отбора

Метод	Описание
Брейнтизер	Данная методика применима для должностей, которые требуют аналитических способностей, творчества и креативности. В ходе испытаний кандидат должен найти нестандартное решение для определенных задач, дать неординарный ответ на вопрос и т.д [16].
Стрессовое интервью	В рамках ходе проведения интервью менеджер по персоналу должен создавать стандартные стрессовые ситуации, которые возникают для этой должности или в этой организации. Ситуации могут быть самые разные – долгое ожидание менеджера, инсценировка потери резюме и т.д [1].
Графология	Использование почерка человека для выявления и анализа его личностных характеристик. Данный метод является традиционным для Франции и Швейцарии [37].
Антропологический метод	Данная методика включает комплекс способов оценивания антропометрических физиологических данных человека. В зависимости от строения черепа, физиогномических и других особенностей делаются выводы о способности к анализу и уровне интеллекта [16].

Методы, представленные в таблице 1.6, не опираются на профессиональные и квалификационные характеристики кандидата, они направлены на определение потенциала соискателя с помощью психологических и нейропсихических инструментах. Стоит отметить, что нет методик, которые гарантировали бы 100-процентный результат попадания в профиль должности, но правильное использование и сочетание различных методик позволяет минимизировать субъективные факторы.

Рассмотрим требования, которые предъявляют к торговому персоналу исходя из уровня подготовки (таблица 1.7).

Таблица 1.7 – Требования для торгового персонала

Уровень подготовки	Требования к персоналу	Необходимое обучение
I уровень	<ul style="list-style-type: none"> <li>- умение привлечь внимание покупателя к определенной торговой марке или определенному продукту;</li> <li>- умение быстро рассказать об основных свойствах товара, интересующих покупателя;</li> <li>- умение предложить ассортиментный ряд покупателю, требующему какой-то вид продукции;</li> <li>- умение работать с большими массивами покупателей (в случае возникновения очередей) [17]</li> </ul>	<p>Необходимости в применении специальных и глубоких тренингов нет. Вполне можно ограничиться тренингом по продукту и механическим запоминанием фраз, составляющих основу работы с возражениями.</p>
II уровень	<ul style="list-style-type: none"> <li>- уметь получать последовательное согласие клиента после каждого шага продажи или представления товара;</li> <li>- уметь сфокусировать внимание покупателя на свойствах товара;</li> <li>быстро и емко излагать имеющуюся информацию о товаре; задавать нужный темп разговора чередованием общения и необходимых пауз; [17]</li> <li>- уметь использовать техники активного слушания (правильно и своевременно задавать вопросы, избегать «закрытых» вопросов и т. п.)</li> <li>- уметь применять техники управления поведением потребителя в процессе продажи</li> </ul>	<p>Обязательные тренинги по технике продаж; углубленные тренинги по продуктам и их применению; изучение практики применения продукта на примерах потребителей; тренинг по активному слушанию, работе с возражениями, ответам на вопросы; элементы тренинга по публичному выступлению</p>
III уровень	<ul style="list-style-type: none"> <li>- уметь управлять не только поведением клиента, но и его эмоциональным состоянием;</li> <li>- уметь постоянно и незаметно для покупателя использовать техники активного слушания;</li> <li>- задавать необходимый темп разговора; излагать только те сведения о продукте, которые не нарушат взаимоотношений и не насторожат клиента;</li> <li>- четко знать ограничения, которые накладываются на использование продукта;</li> <li>- уметь корректно и четко отвечать на вопросы клиента с целью поддержания атмосферы искренности в отношениях [17]</li> </ul>	<p>Получить опыт продаж в сходной сфере реализации не менее 2–3 лет или общий опыт продаж стане менее 4 лет (в идеале желательно профильное образование по продаваемому товару); пройти тренинги по основам маркетинга и рекламы</p>

Таким образом, в зависимости от требований, которые предъявляются к торговому персоналу (уровень знаний и навыков), можно определить, на позицию какого уровня претендует кандидат. Для первого уровня характерна позиция «продавец-кассир», для третьего – «менеджер по оптовым продажам». Уровень подготовки персонала торговой отрасли является индикатором для определения конкурентоспособности на рынке.

Рассмотрим, какие технологии характерны для выявления потенциала кандидата до собеседования в торговой отрасли [15].

1. Дополнительное анкетирование – на собеседование приглашаются только те соискатели, которые заполнили анкету до определенного числа. Данная технология позволяет повысить интерес к вакансии: вовлечь соискателей в коммуникации и отфильтровать неподходящих кандидатов. Вопросы составляются под профиль в должности и не повторяют информацию из резюме. Пример вопроса: что лучше всего использовать при работе с возражениями; что необходимо для грамотной презентации [32].

2. Групповое собеседование – применяется, чтобы консолидировать временные затраты, энергозатраты людей, которые принимают решения. При групповом собеседовании вы сможете выделить больше времени на то, чтобы рассказать о компании, преимуществах, специфике работы [32].

3. Презентация компании проводится в том числе групповом собеседовании работодателем. Необходимо подробно объяснить, каковы должностные обязанности, из чего складывается оклад и как можно заработать больше. Далее позвольте соискателям задать вопросы и следите за их поведением, активностью, ведь вам нужно будет отобрать кандидатов для индивидуальной беседы [15].

4. Деловые игры – после группового собеседования проводят индивидуальные консультации. До этого этапа доходят от 3 до 12 соискателей из 15–25. Чтобы проверить профессиональные компетенции, организуются деловые игры. В ходе такой игры вы увидите, как кандидат ведет себя в работе, какими навыками обладает. Эффективнее всего подготовить задание из реальной практики и отказаться от банальных заданий (например, продать ручку) [7].

Эксперты торгового дома «Аскон» выделяют три этапа отбора персонала [3]:

Этап 1. Оценка формальных требований к кандидатам, которую проводит HR-менеджер при работе с откликами или поиске резюме. По формальным требованиям рассматриваются такие признаки: опыт работы в магазинах, коммуникабельность, умение взаимодействовать в коллективе.

Этап 2. Тестирование кандидатов с использованием учебной платформы (например, WebTutor). Стоимость платформы и набор тестовых методик зависит от функционала. Соискатели, претендующие на позицию продавца, проходят онлайн-тестирование компетенций и математический тест. Кандидаты на управленческую позицию выполняют тест Кеттелла, который дает разностороннее представление о личностных чертах, и математический тест.

Математический тест необходим для оценки способностей соискателя и стрессоустойчивости. Большая часть задач – стандартные кейсы из практики. Также тест дает соискателю возможность оценить требования компании и уменьшает негатив при получении отказа. Для проведения тестирования необходима первичная подготовка для менеджера по персоналу.

Этап 3. Собеседование с начальником подразделения. На финальные интервью выходят кандидаты, соответствующие профилю компании, что экономит время и ресурсы руководителей и уменьшает вероятность выбора неподходящего соискателя. На собеседовании используют кейсы из реальной практики торговых организаций.

Таким образом, в качестве методик отбора персонала для предприятий можно выделить: применение компетентностного подхода при оценке кандидатов; использование профессиональных игр и психологических тестов для выявления качеств и способностей персонала; применение онлайн-рекрутмента и чат-ботов для первичного отбора кандидатов. На наш взгляд данные методики необходимо также развивать в направлении удаленного найма и удаленного рекрутмента, так как это достаточно востребованная тенденция в связи с изменениями на рынке.

### 1.3 Сравнительная характеристика зарубежного и отечественного опыта в системе отбора персонала

В данном параграфе рассмотрим зарубежный и отечественный опыт отбора торгового персонала.

Для торговых предприятий США, Великобритании, Швеции характерны обращения в кадровые агентства для поиска и отбора персонала. В основном они используют традиционные методы отбора, направленные на выявление специализированных знаний и профессиональных навыков. Общими критериями отбора можно назвать уровень образования, опыт работы, психологическая совместимость и умение работать в коллективе [27]. Кадровое агентство согласовывает с предприятием характеристики должности, отбор кандидатов может продолжаться несколько месяцев, включать несколько этапов. Окончательное собеседование с выбранными и потенциальными сотрудниками проводит предприятие-заказчик.

В американских компаниях детского ритейла для деловой оценки кандидата при приеме на работу используется методика оценки личностных, деловых и профессиональных качеств продавцов. Отбирая важнейшие качества для определения требований к кандидатам на ту или иную должность, следует отличать качества, которые необходимы при поступлении на работу, и качества, которые можно приобрести достаточно быстро, освоившись с работой после назначения на должность. Эксперты (представители работодателя) проводят оценку кандидатов для выявления уровня обладания тем или иным качеством. Наиболее востребованные компетенции для продавца-консультанта (менеджера по продажам) [31]:

1. Профессиональная компетентность – знание законодательных актов, руководящих и нормативных документов, широта профессионального кругозора. Знание специфики товара и услуги.

2. Способность работать в экстремальных условиях, выполнять работы, требующие аналитической оценки в процессе принятия и выработки нестандартных решений.



3. Творческий подход к решению поставленных задач, активность и инициатива в освоении новых компьютерных и информационных технологий, способность быстро адаптироваться к новым условиям и требованиям.

По данным исследования НН среди российских торговых предприятий (выборка по организациям, которые открывают от 51 до 100 вакансий в год) в 2020 году самыми распространенными инструментами оценки соискателей являются: отбор резюме, собеседование с потенциальным руководителем и HR-менеджером. Наименее востребованными инструментами для аналогичных компаний можно отметить: проверка кандидата службой безопасности и собеседование по телефону.

По данным исследованиям Kaus Group, российские организации считают профессиональные тесты – наиболее эффективными инструментами оценки кандидата (полный анализ на рисунке 1.4).

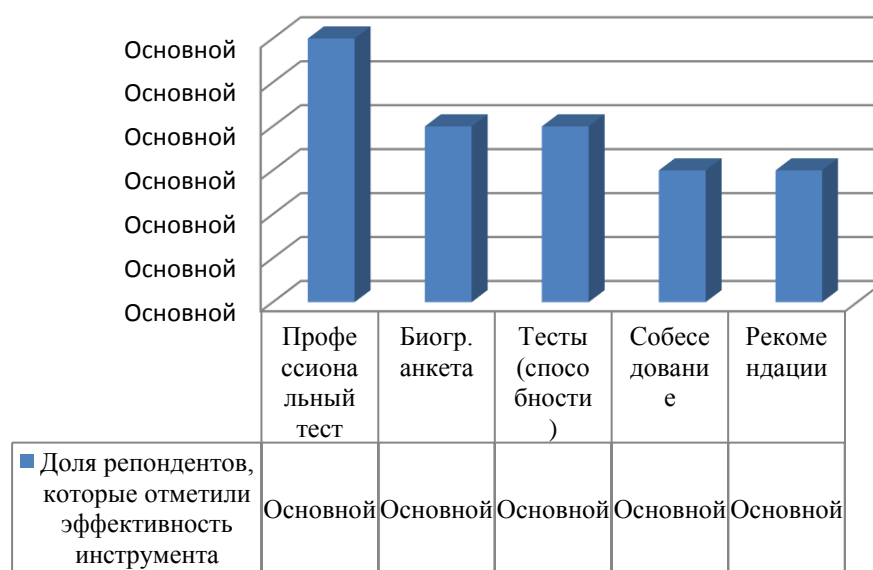


Рисунок 1.4 – Эффективные методы оценки торгового персонала

Таким образом, стоит отметить, что российские предприятия торговой отрасли придерживаются классических методик отбора персонала

Согласно анализу рынка ритейлеров, который проводил НН и TalentTech, были сделаны следующие выводы и рекомендации:

1. Необходимо использовать максимальное количество площадок для публикации вакансий. Время, когда классический онлайн-рекрутмент (сайты для поиска работы) имел одного конкурента – газеты с вакансиями – прошло: сегодня на рынке появляются агрегаторы и приложения, которые помогают делать поиск по джоб-сайтам умнее и продуктивнее; работодатели создают карьерные страницы для мобильных устройств и офлайн-точки, где соискатели могут оставить свои анкеты [14].

2. Описание вакансии должно быть построено по принципу: простота найма, описание и зарплата. Массовые сотрудники, которые ищут работу, не заинтересованы в том, чтобы тратить много ресурсов — временных и финансов – на процессы поиска: они, скорее всего, отдадут предпочтение компании, которая сделает предложение раньше остальных [14]. Описание вакансии должно быть простым и конкретным, а требования к кандидату – адекватными. Например, при поиске продавца-консультанта не стоит от него требовать менеджерских функций или, наоборот, – выполнения обязанностей грузчика или кладовщика [14].

3. Больше откликов соискателей, конечно, дают вакансии компаний, предлагающих более привлекательные условия работы, чем конкуренты. Вакансии с предложением в рынке и выше средней по рынку всегда приносят больше откликов [14].

4. На количество откликов влияет простое желание работать в конкретной компании – известной, хорошая репутация. На HR-бренд компании в значительной степени влияет то, предоставляет ли работодатель возможности карьерного роста и профессионального развития [14].

«Компания «Лента» в 2019 году провела несколько проектов по отбору сотрудников с использованием технологии чат-бота. Перед тем, как кандидаты попадали в центр найма, они проходили опрос с роботом в чате, по заданным заранее критериям. Этот инструмент не может в полной мере заменить рекрутера-человека или решить вопрос притока кандидатов, но вполне может помочь оптимизировать временные ресурсы на первоначальных этапах отбора кандидатов

[14]. Сегодня в погоне за «качественным соискателем» крупные федеральные компании смотрят в сторону любых технологичных решений, предлагающих алгоритмы более точного поиска кандидата и вакансии.

Технологии на основе искусственного интеллекта, способные быстро проводить большое количество интервью кандидатов, делать первичный скрининг и отбирать подходящих, прочно входят в практику отбора в розничном бизнесе.

В целом, оптимизация может быть внедрена в любой hr-процесс. Так искусственный интеллект не так давно помог нефтеперерабатывающей компании обрабатывать входящие звонки от соискателей согласно прописанному скрипту.

Звонящие в компанию кандидаты отвечали на несколько базовых вопросов, непосредственно касающихся будущей работы, а дальше программа анализировала ответы и распределяла кандидатов в категории подходящих и не подходящих. В результате за период новогодних праздников робот принял 571 звонок, скрининг прошли 332 человека.

Компания FirstJob являются разработчиками чат-бота MYA, с помощью которого автоматизировали 75 % работы рекрутера. Рассмотрим алгоритм работы данного чат-бота [23]:

1. По Вашему запросу находит на просторах Интернета подходящих кандидатов. Отправляет им сообщение с кратким описанием вакансии и компании. Спрашивает у соискателя, готов ли он принять соглашение об обработке персональных данных. Если кандидат согласен, просит заполнить анкету либо подтвердить данные резюме.

2. Задает несколько вопросов через Skype, соцсети или SMS, чтобы получить от соискателя стандартную информацию. Например, где живет кандидат, готов ли выйти на работу в нужный срок, есть ли у него водительские права нужной категории, допуск по профессии.

3. Проверяет, соответствует ли квалификация кандидата требованиям по вакансии. Если нет, направляет отказ. Если да, высылает инструкцию по дальнейшей работе. В инструкции важно указать техническую сторону последующего собеседования.

4. Составляет список подходящих кандидатов по формальным показателям – образование, квалификация, опыт работы. Рекрутер приглашает подходящих соискателей на очное собеседование.

Некоторые организации применяют не только чат-боты для первичного отбора кандидатов, но и используют роботов для поиска и общения с кандидатами. Такие компании как М.Видео, МТС, Альфа-Банк тестировали робота Веру в процессе отбора персонала. Алгоритм работы робота выглядит следующим образом [23]:

1. Находит на пяти рабочих сайтах резюме кандидатов. Если соискатель оставил резюме на нескольких площадках, удаляет совпадения.

2. Генерирует для подходящих кандидатов страничку с описанием вакансии, отправляет им на e-mail письмо с предложением изучить описание. Если кандидат заходит на страничку, предлагает ему пройти интервью.

3. Обзванивает заинтересованных кандидатов или проводит видеointервью. А именно: задает вопросы, реагирует на голос соискателя, распознает его ответы, уточняет данные резюме и записывает собеседование. Формирует анкету, заносит туда данные претендента и отправляет работодателю.

4. Ведет статистику и сразу считает стоимость одного отклика и собеседования.

Использование информационных технологий, безусловно, оптимизирует процесс отбора кандидатов и дает время для развития специалистам, но также существуют определенные недостатки применения роботов в рекрутинге. Необходимо достаточно подробно прописать алгоритм ответов и реагирования на вопросы, существует возможность неверного распознавания ответов соискателя, ограниченность звонков и другое.

Консалтинговое агентство SBS Consulting предлагает использование целевого портрета эффективного сотрудника по методу 5W при найме персонала [10]. Методика 5W состоит из пяти вопросов: «What?», «Who?», «Why?», «When?» и «Where?». Необходимо проработать каждый из них, чтобы определить характеристики идеального работника (таблица 1.8)

Таблица 1.8 – Целевой портрет эффективного сотрудника по методу 5W

Запрос	Характеристика
Шаг 1. What – определите, что именно вам нужно от персонала	Обозначить бизнес-ориентиры. Они зависят от сферы деятельности и уровня развития организации. Если компания оказывает услуги, главное для вас – это качественный сервис. Выделите целевую аудиторию: кому компания продает услуги или товары.
Шаг 2. Who – решите, кто ваш целевой сотрудник	Составить перечень требований (навыки, знания, компетенции, образование)
Шаг 3. Why – предложите, почему целевой кандидат выберет вас, а не конкурентов	Разным категориям персонала будут интересны разные факторы. Поэтому необходимо подготовить компенсационный пакет под каждую позицию.
Шаг 4. When – проанализируйте, в каком графике работник принесет максимум выгоды	Выбрать график, в котором сотрудник добьется максимальных результатов для вашей компании: проанализировать задачи, ритм работы и сроки сдачи проектов. Обсудить ориентиры с непосредственным руководителем и ключевыми сотрудниками в каждой позиции.
Шаг 5. Where – предположите, где вы встретите идеального кандидата	Определить каналы поиска и инструменты для размещения объявлений о вакансии.

При заполнении целевого портрета сотрудника по методу, представленному в таблице 1.8 можно получить основные параметры для поиска и работы с персоналом: чек-лист требований, мотивационный пакет, продуктивный график работы и каналы сорсинга кандидатов.

Рассмотрим опыт IT-компании «ТехЛаб», которая использует четырех этапную модель дистанционного найма сотрудников (таблица 1.9).

Таблица 1.9 – Описание бизнес-процесса отбора IT-компании «ТехЛАБ»

Номер этапа	Процедура	Описание
1	Первичный звонок рекрутера	Проведение телефонного интервью включает вопросы ознакомительного характера. По итогам телефонного общения кандидатов для следующего этапа
2	Техническое интервью	Для проведения онлайн-интервью компания обычно пользуется такими инструментами, как Microsoft Teams или Cisco.

## Окончание таблицы 1.9

Номер этапа	Процедура	Описание
2	Техническое интервью	Рекрутер должен заранее подготовить и отправить кандидату подробную инструкцию о том, как работает программа, в которой будет проходить интервью
3	Выполнение тестового задания	Онлайн-тестирование кандидатов обычно проводится в Microsoft Forms и Microsoft Teams. Специалисту выдается задание на два часа, которое он выполняет в Microsoft Forms. Можно параллельно подключиться в Microsoft Teams и с помощью опции демонстрации экрана контролировать использование поисковика или других инструментов.
4	Интервью с руководителем и HR-специалистом	На онлайн-интервью действуют все те же правила, что и в офисе.

Стоит отметить, что в данной модели найма сохраняется весь комплекс испытаний, как и в традиционной модели: применяется тестирование, кейс, интервью.

Вывод по разделу один

Применение современных методик отбора персонала предусматривает оценку кандидата по таким параметрам как компетенции, опыт, квалификация и области развития. Многообразие инструментов отбора позволяет выделить отдельный инструмент для каждой категории персонала. Для повышения эффективности системы найма на предприятии целесообразно применять интерактивные IT технологии, профессиональные тесты и коммуникативные методики.

## 2 ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ ОЦЕНКА ОТБОРА ПЕРСОНАЛА НА ООО «ИГРОМАРКЕТ»

### 2.1 Общая характеристика предприятия ООО "Игромаркет»

ООО «Игромаркет» представлен на рынке группой компаний «Союз Игрушка» – федеральная торговая сеть, один из лидеров в России среди оптово-розничных компаний по продаже товаров для детей.

Компания была основана в 1996 году. На протяжении 20 лет успешно закрывает потребности даже самых изысканных клиентов. В постоянном ассортименте не только игрушки, а также канцелярия, товары для спорта и отдыха, велосипеды, товары для праздника, товары для новорожденных, наборы для творчества и раннего развития.

Основные преимущества:

- 1) более 20 000 наименований товара на складе;
- 2) среди наших постоянных клиентов – торговые сети, магазины формата «у дома», офисы, учебные заведения, общественные организации, розничные покупатели;
- 3) офисы продаж в крупных городах УрФО Екатеринбург, Челябинск;
- 4) с 2014 года компания ООО «Игромаркет» активно создает и реализует товар собственных торговых марок.

ООО «Игромаркет» является одним из крупнейших поставщиков игрушек и товаров для детей по всей России. Уникальная система дистрибуции, масштабы закупок, оптимизация транспортировки, обработка товара и современный менеджмент позволяют постоянно наращивать объёмы деятельности, формируя положительный имидж компании, делая ее надежным партнером для других участников рынка.

Собственные складские и торговые помещения позволили открыть три крупных гипермаркета товаров для детей «Союз Игрушка» в крупных городах УрФО Екатеринбург, Челябинск. Впервые в игрушечном бизнесе в регионе была адапти-

рована и применена система «Cash & Carry». Магазины «Cash & Carry» – это магазин самообслуживания, предоставляющий возможность покупателям приобретать различные товары в розницу и оптом. Политика низких цен и постоянное наличие оптовых и мелкооптовых партий товаров позволяет поддерживать высокий товарооборот и обновляемость ассортимента.

Компания является дилером и надежным партнером Российских, Китайских производителей, а также производителей ближнего зарубежья (Польша, Белоруссия, Украина). Товар представленный в гипермаркете и на сайте компании таких крупных производителей, как Нордпласт, Полесье, Стеллар, Весна, Step Puzzle, Ника, Аэлита, Bauer, Луч, Erich Krause и другие.

Современная логистика компании реализует весь спектр услуг – от обработки вашего заказа до его доставки.

Головной офис расположен: г. Челябинск, Троицкий тракт, 76 Б.; Филиалы: г. Челябинск, ул. Артиллерийская, 124/2.; г. Екатеринбург, ул. Самолетная, 55-о.; г. Астана, ул. С 316, здание 5.. Высшим органом управления Обществом в соответствии с законодательством РФ является Общее Собрание Участников Общества. Текущее управление деятельностью Общества осуществляет единоличный исполнительный орган – Директор, подотчетный Общему собранию Участников Общества. В каждом филиале действует исполнительный директор.

Организационная структура ООО «Игромаркет» представлена в приложении. Организационная структура относится к линейно-функциональной структуре, функции между подразделениями рационально распределены. Для организации данный формат организационной структуры обусловлен наличием нескольких позиций на одной должностной иерархии. Права, обязанности и функционал работников закреплены в правилах внутреннего трудового распорядка и должностных инструкциях. В организации также действуют корпоративный кодекс. В соответствии с корпоративным кодексом миссия организации: удовлетворение потребностей потребителей при качественном обслуживании.

Рассмотрим стратегические цели ООО «Игромаркет» (рисунок 2.1).





Рисунок 2.1 – Стратегические цели для ООО «Игромаркет»

Проведем оценку экономических показателей компании в динамике за последние 3 года (таблица 2.1). Полученные результаты позволят сделать вывод о наличии и качестве экономической проблемы в компании.

Таблица 2.1 – Оценка экономических показателей компании  
ООО «Игромаркет»

Наименование	2018	2019	2020
Выручка от реализации (тыс. руб.)	976 483	1 011 597	910 437
Себестоимость продаж (тыс. руб.)	801 527	834 308	892 927
Чистая прибыль (тыс. руб.)	11 628	11 342	8 837
Рентабельность продаж (прибыли от продаж в каждом рубле выручки, %)	2,7	2,5	2,3

## Окончание таблицы 2.1

Наименование	2018	2019	2020
Кредиторская задолженность (тыс. руб.)	154 781	178 180	204 304
Дебиторская задолженность (тыс. руб.)	161 393	186 991	229 899
Коммерческие расходы (тыс.руб.)	148 899	151 879	152 378
Доля постоянных клиентов (%)	11	12	16
Средняя сумма заказа (чека), руб.	2700	3 000	3 500
Фонд оплаты труда (тыс.руб.)	39 337	51 038	38 562

По данным приведенным в таблице 2.1 можно сделать вывод, что организация имеет определенные экономические трудности. Так за три года чистая прибыль снизилась на 24 % – это связано с тем, что произошло повышение дебиторской задолженности, себестоимости и сокращение прочих доходов. Фонд оплаты труда был снижен на 24,4, поскольку в 2020 году произошло сокращение штата и сокращение размера премии. В 2019 году предприятие повысило свою финансовую стабильность (повышение выручки на 3,6 %, увеличение доли постоянных клиентов), но в связи с общей экологической и экономической обстановкой в 2020 году произошло ухудшение показателей. Данный факт подчеркивает необходимость реализации кадровой политики организации для предотвращения текучести персонала и снижения уровня неудовлетворенности трудом.

Таким образом, анализ показателей организации позволяет сделать вывод о сложной экономической ситуации, снижение чистой прибыли и повышении себестоимости не позволяет организации выполнить стратегические показатели. Для повышения стабильности торговой сети и сохранения позиций на рынке необходимо провести анализ внешней и внутренней среды, а также кадровый аудит и определить проблематику в системе управления персоналом.

Следующий этап – проведение «SWOT–анализ», который позволяет рассмотреть в совокупности, выявленные по результатам предыдущих анализов факторы внешней и внутренней среды организации, и сформулировать на основании сопоставления показателей наиболее перспективные для компании стратегии (таблица 2.7).

Таблица 2.7 – SWOT-анализ ООО «Игромаркет»

Характеристики	Возможности	Угрозы
		1. Развитие технологий хранения и складирования 2. Развитие мобильных технологий 3. Реализация национальных проектов
Сильные стороны	Стратегия	Стратегия
1. Ассортимент и качество реализуемых товаров 2. Стандартизация бизнес-процессов логистики и продаж 3. Квалификация персонала	Возможность повышения активности покупателей Рост числа постоянных покупателей Выход на новые территориальные рынки за счет мобильных технологий	Ассортимент и качество товаров позволят сохранить конкурентоспособность предприятия Внедрение мобильных и информационных технологий для обеспечения бесперебойной работы организации
Слабые стороны	Стратегия	Стратегия
1. Текучесть персонала 2. Система отбора и привлечения кадров 3. Организация маркетинга	Изменение системы отбора кадров позволят увеличить коэффициент постоянства персонала Реализация совместного проекта с государством для эффективного функционирования маркетинговой стратегии	Снижение уровня обслуживания Потери в административно-хозяйственной деятельности предприятия

SWOT-анализ позволяет не только продемонстрировать и оценить угрозы, возможности, сильные и слабые стороны, но и предложить стратегии на пересечении каждого квадранта. Стратегии «Сильные стороны + Возможности» зависят от персонала компании и требуют от него профессионализма, вовлеченности в рабочий процесс, высокого качества исполнения работы. Для реализации данных

стратегий предприятию необходимо построить работу с персоналом и определить политику в области отбора и найма.

В реализации стратегий «Угрозы + Слабые стороны» предприятие может потерять долю рынка и пойти на сокращение персонала, что не приведет к достижению стратегических целей компании.

Таким, образом, проведенный анализ внешней и внутренней среды позволяет сделать вывод, что на ООО «Игромаркет» влияет экономическая и политическая ситуация в стране. Применение мобильных и информационных технологий позволит снизить себестоимость продаж, открыть новые рынки сбыта и повысить долю покупателей. Для реализации данных стратегических целей торговое предприятие должно поставить перед собой задачу обеспечить себя конкурентоспособным персоналом, который соответствует ценностям и целевому портрету кандидата ООО «Игромаркет».

### 2.3 Анализ кадрового состава предприятия ООО «Игромаркет»

Проведем кадровый аудит ООО «Игромаркет», для этого проанализируем половозрастную структуру персонала, стаж в организации, образование и остановимся на текучести и причинах текучести персонала.

Таблица 2.2 – Кадровый состав ООО «Игромаркет»

Период	Численность персонала									
	Всего		В том числе по категориям							
			Руководители		Специалисты		Торговый персонал		Рабочие	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
2018 г.	236	100%	14	5,9	65	27,5	68	28,8	89	37,8
2019 г.	245	100%	15	6,1	67	27,3	71	29	92	37,6
2020 г.	193	100%	12	6,2	54	28	55	28,5	72	37,3

В таблице 2.2 представлены данные по кадровому составу за последние 3 года. В категорию «руководители» входят директор, руководитель филиалов, линейные

руководители; к «специалистам» относятся сотрудники финансовой службы и отдела информационных технологий, менеджеры по продажам и развития, специалисты отдела персонала; к «торговому персоналу» будем относить сотрудников магазина, операторов-кассиров, продавцов; «рабочие» представлены мастерами по ремонту игрушек, грузчиками, упаковщиками, водителями. Представим динамику изменения в структуре персонала на рисунке 2.2.

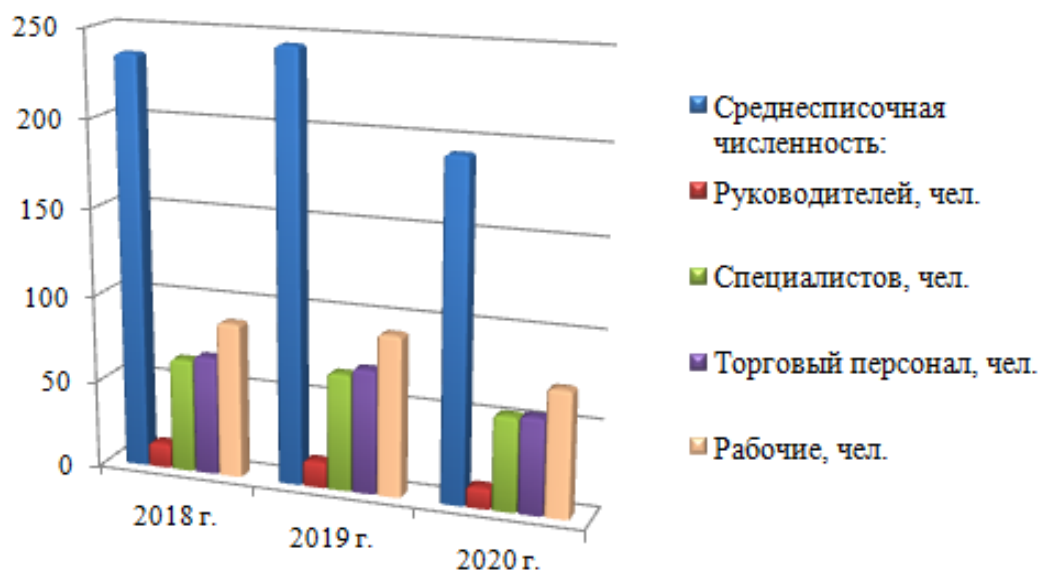


Рисунок 2.2 – Кадровый состав ООО «Игрмаркет»

По рисунку 2.2 можно сделать вывод, что за последние три года общая численность организации сократилась на 18,2 %. Основной отток сотрудников произошел в 2020 году (численность по сравнению с 2019 годом уменьшилась на 52 человека). Наибольшее сокращение персонала наблюдается в категории «рабочие» – 21,7% сотрудников и в категории «торговый персонал»– 22,5 % сотрудников уволились в 2020 году. Численность персонала в категории «руководители» сократилась на 2 человека за три года. В дальнейшем будут проанализированы причины ухода сотрудников их компании.

Стоит отметить, что в кризисный 2020 год организация не проводила сокращение персонала, не закрывала отдельные филиалы. Сотрудники увольнялись по собственному желанию.

Соотношение руководителей, специалистов и служащих на конец 2020 года представлено на рисунке 2.3.

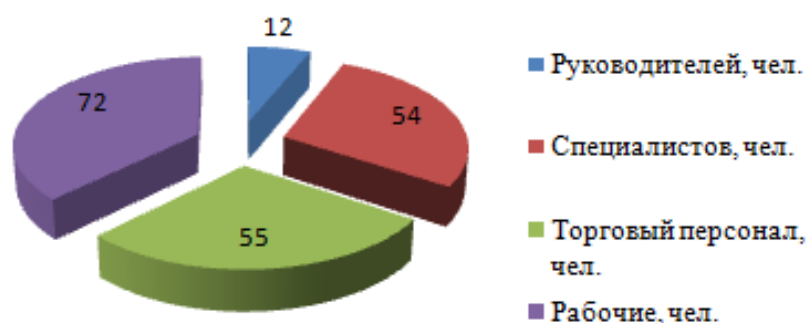


Рисунок 2.3 – Кадровое обеспечение ООО «Игромаркет»

Большую часть коллектива представляют рабочие (72 %), затем специалисты и торговый персонал (около 55 %). Такое соотношение оптимально, поскольку ООО «Игромаркет» является оптово-розничной компанией, имеет большой складской комплекс и имеет офисы продаж в крупных городах Уральского федерального округа. Далее проанализируем возрастной состав персонала в динамике за 3 года (таблица 2.3).

Таблица 2.3– Возрастная структура персонала ООО «Игромаркет»

Возрастные категории	2018 год	2019 год	2020 год
18 – 25 лет (чел.)	16	16	12
26 – 36 лет (чел.)	91	95	80
37 – 50 лет (чел.)	104	107	88
51 – 55 лет (чел.)	25	27	13

Проанализировав таблицу 2.3, мы сделали вывод, сокращение персонала компании наблюдается в основном в возрастной категории 51–55 лет (в 2 раза) и 37–50 лет (на 15,3 %). Сокращение за последний год сотрудник возрастной категории связаны с карантинными мероприятиями и выходом сотрудников на пенсию.

Представим возрастной состав сотрудников за 2020 год (рисунок 2.9).

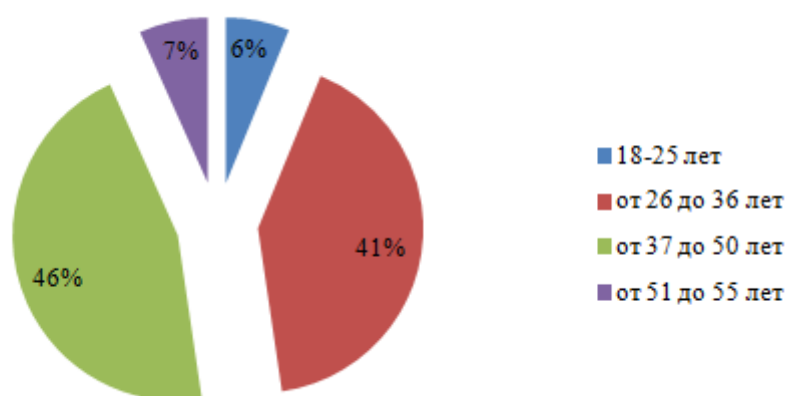


Рисунок 2.4 – Возрастной состав персонала ООО «Игромаркет» за 2020 г.

По рисунку 2.4 видно, больший процент (около 46) персонала в компании относятся к возрастной категории от 37 до 50 лет, в основном к данной категории относятся специалисты и административный персонал. Категория от 26 до 36 лет занимает 41 % от общей численности сотрудников – в данном диапазоне представлены торговый персонал и рабочие.

Рассмотрим динамику сотрудников по уровню образования на 2018–2020 годы (рисунок 2.5).

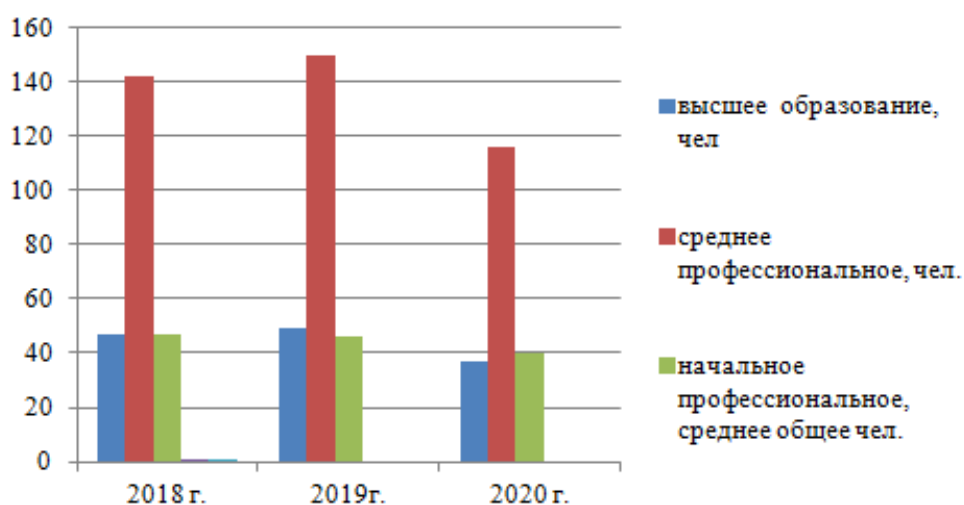


Рисунок 2.5 – Структура персонала ООО «Игромаркет» по уровню образования

На основании рисунка 2.5 можно сделать вывод, что преобладает персонал со средним профессиональным образованием – более 60 % на 2020 год. Данные сотрудники работают в торговом зале, в складском комплексе. Сотрудники с высшим образованием (20 %) представлены в отделе управления персоналом, финансовой службе и линейными руководителями.

Рассмотрим структуру персонала по половому признаку (рисунок 2.6).

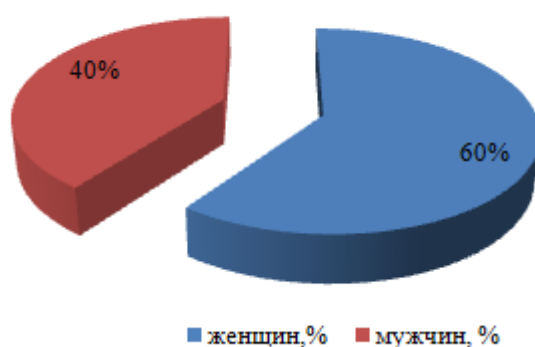


Рисунок 2.6 – Структура персонала компании по полу 2020 год

Как видно по рисунку 2.6 в компании преобладает количество женщин (116 человек, что составляет 60 % от числа всех сотрудников). Данный факт обусловлен спецификой деятельности организации, но стоит отметить, что компания соблюдает трудовое законодательство и исключает дискриминацию по половому признаку.

Далее проанализируем структуру персонала по стажу работы (таблица 2.4).

Таблица 2.14 – Стаж сотрудников ООО «Игромаркет» за 2020 год

Категории персонала	От 1 года до 3х лет	От 3х лет до 5	Стаж работы более 5 лет
Руководители	2	4	6
Специалисты	6	16	32
Торговый персонал	19	20	16
Рабочие	16	25	31
Итого	43	65	85



На основе приведенных данных по персоналу в таблице 2.10, можно сделать вывод, что сотрудники категории «торговый персонал» имеют наименьший стаж работы в организации (35 % сотрудников данной категории находятся в стаже до 3-х лет). 60 % сотрудников в категории «специалисты» работают в организации более 5 лет.

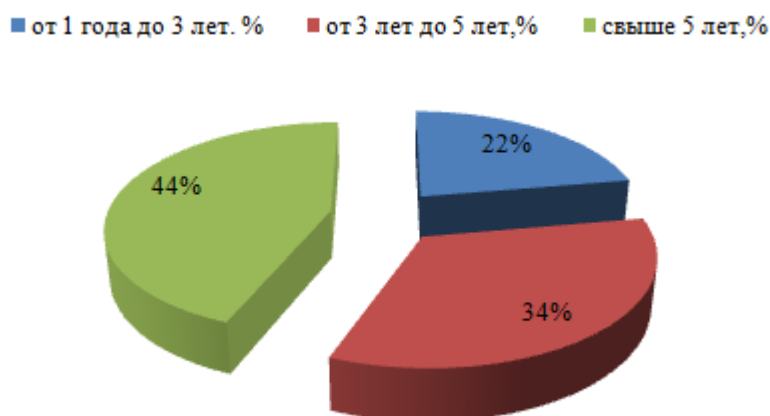


Рисунок 2.6 – Структура персонала ООО «Игромаркет» по стажу работы на 2020 г.

По полученным данным видно, что почти половина сотрудников (44 %) имеет стаж работы в ООО «Игромаркет» свыше 5 лет. Процент уволенных и принятых на работу показывает нам, что уровень текучести преобладает среди сотрудников, которые находятся на испытательном сроке или в стаже до года работы.

Следующий этап анализа кадрового аудита – анализ текучести персонала. Данные по текучести персонала представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Текучесть персонала в ООО «Игромаркет»

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Среднесписочная численность, чел.	236	245	193
Прием на работу, чел.	26	33	10

Окончание таблицы 2.5

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Увольнение, чел.	28	24	62
Коэффициент оборота по приему, в процентах	11,02	13,47	5,18
Коэффициент выбытия, в процентах	11,86	9,80	32,12
Коэффициент текучести, в процентах	11,8 %	8,1 %	28,9 %

По таблице 2.7 можно сделать вывод, что за последние три года текучесть персонала в компании увеличивается, что говорит о плохой стабилизации кадров в организации. На рисунке 2.7 представлена динамика текучести персонала ООО «Игромаркет».

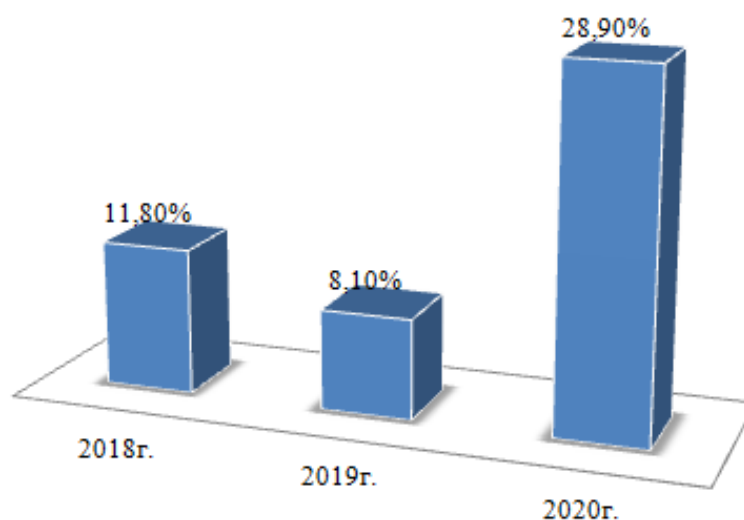


Рисунок 2.7 – Динамика текучести персонала ООО «Игромаркет»

В 2019 году была тенденция на снижение увольнений и коэффициента выбытия персонала. В 2020 года данный показатель сильно ухудшился, процент текучести составил 28,9 %, коэффициент выбытия 32,12 %. Такой большой процент выбытия в 2020 году мог возникнуть, так как изменились условия труда, и большое количество персонала увольнялось по собственному желанию. Проанализируем причины увольнения сотрудников (рисунок 2.8).

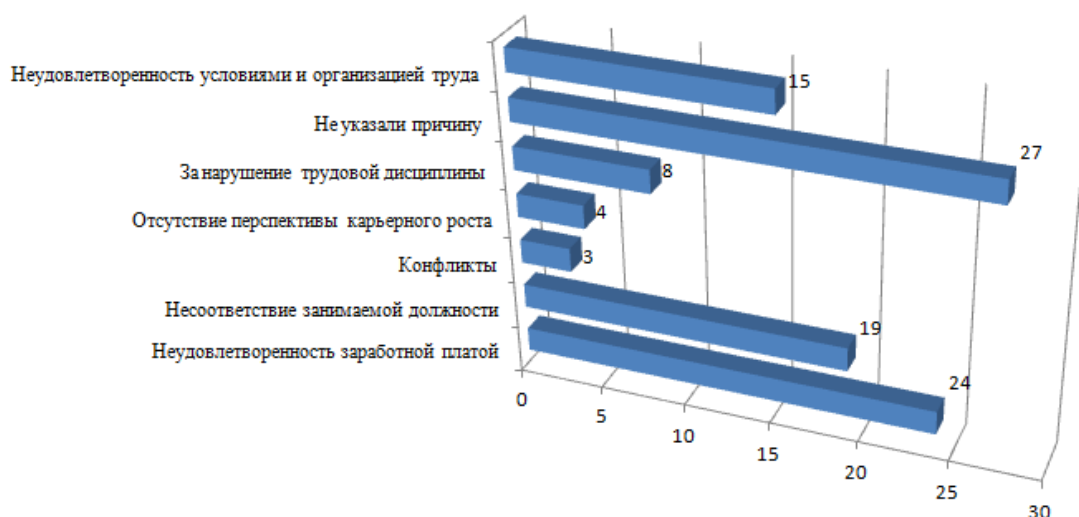


Рисунок 2.8 – Причины увольнения персонала ООО «Игромаркет»

Таким образом, по рисунку 2.8 можно сделать вывод, что основная причина увольнений на предприятии – это несоответствие занимаемой должности (19 %) – персонал, увольняется, так как понимает, что не справляется с предложенным функционалом; далее представлены неудовлетворенность заработной платой и системой премирования 24 %. 27 % опрошенных не указали причины увольнения.

Таблица 2.6 – Анализ подсистем службы управления персоналом

Подсистема	Функции	KPI	Анализ
Отбор персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>•организация найма, увольнений, перемещений персонала</li> <li>•управление занятостью</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-коэффициент текущей</li> <li>-коэффициент оборота по приему</li> <li>-коэффициент стабильности</li> <li>-производительность труда новых сотрудников</li> </ul>	<p>За 2020 год штат компании сократился на 52 сотрудника. В рамках повышения экономической стабильности организации необходимо наращивать темпы производства, следовательно, укомплектовать штат компетентным персоналом, который будет соответствовать корпоративной культуре, ценностям и целям организации.</p>

Окончание таблицы 2.12

Подсистема	Функции	KPI	Анализ
Мотивация и стимулирование персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>- согласование систем оплаты труда;</li> <li>- разработка и использование средств морального поощрения;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-уровень удовлетворенности</li> <li>-фонд оплаты труда</li> <li>-уровень абсентеизма</li> </ul>	Мотивационная политика организации зависит от стабилизации общего состояния в стране. ООО «Игромаркет» успешно применяет показатели эффективности для начисления премии и проводит неденежное и нематериальное поощрение
Обучение и развитие	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обучение, переподготовка и повышение квалификации;</li> <li>- введение в должность новых работников</li> <li>- аттестация персонала</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-число сотрудников прошедших обучение в отчетный период</li> <li>-соответствие уровня квалификации</li> <li>-стоимость обучения 1 сотрудника</li> </ul>	Уровень подготовки и квалификации персонала соответствует рыночным требованиям и является конкурентным преимуществом (по результатам проведенного бенчмаркинга). Для развития специалистов и служащих проводятся обучающие мастер-классы, семинары, обязательные аттестации
Управление трудовыми отношениями	<ul style="list-style-type: none"> <li>- управление производственными конфликтам</li> <li>- соблюдение этических норм взаимоотношений</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- трудовая и исполнительская дисциплина</li> <li>-количество увольнений по инициативе работодателя/работника</li> <li>-количество трудовых споров</li> <li>- процент нарушений со стороны персонала</li> </ul>	В организации за последний год не было зафиксированных серьезных нарушений трудовой дисциплины; увольнения по инициативы работодателя составляют всего 8%.
Организационная культура	<ul style="list-style-type: none"> <li>- поддержание социально-психологического климата</li> <li>- организация мероприятий для повышения бренда работодателя</li> <li>- организация релаксационных мероприятий</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- количество сотрудников, положительно оценивших HR-бренд</li> <li>- количество сотрудников, участвующих в социальных проектах организации</li> <li>- бюджет на социальную сферу</li> </ul>	Для организации характерна рыночная организационная культура с элементами клановой. Для сотрудников компании важно: совпадение ценностей персонала и компании, существуют выработанные за многие годы традиции

Исходя из анализа подсистем управления персоналом, очевидно, что наиболее проблемной подсистемой является – «Отбор персонала». В существующих рыночных условиях организация не справляется с качественным и оперативным закрытием вакансий. Для реализации стратегических целей и повышения экономической стабильности необходимо пересмотреть политику в области привлечения и отбора персонала. В следующем параграфе мы проанализируем существующую подсистему отбора и определим пути для повышения ее эффективности.

### 2.3 Анализ системы отбора предприятия ООО «Игромаркет»

По результатам анализов внешней и внутренней среды было выявлено, что на предприятие оказывает влияние конкурентная среда, экономическая и эпидемиологическая ситуация в стране. За 2020 год штат персонала компании сократился на 52 человека, текучесть выросла на 20 %. Основные причины, по которым увольнялись работники, были: неудовлетворенность системой мотивации, несоответствие занимаемой должности. Кадровый аудит организации и анализ подсистем управления персоналом определили, что для достижения стратегических целей организации в области укрепления на рынке Челябинской области и достижения показателей по прибыли необходимо укомплектовать штат квалифицированными кадрами, которые подходят под профиль должности ООО «Игромаркет».

Далее проанализируем систему отбора персонала по критериям эффективности (в соответствии с изученным материалом в первой главе).

Оценка системы осуществляется по следующим критериям:

#### 1. Выполнение плана подбора персонала.

Данный показатель считается выполненным ниже нормы в соответствии с показателями по приему и по выбытию персонала. Коэффициент оборота по приему составляет 5,18 %, коэффициент выбытия 32,12 %. Для сравнения в 2019 году данный коэффициент был равен 8,9 %. Большой прирост данного коэффициента обозначает частую сменяемость персонала.

Далее рассмотрим показатели HR- процессов. Производительность труда новых сотрудников показывает качество найма, данный показатель рассчитывается через три месяца после трудоустройства. В ходе оценки сравниваются плановые показатели должности и фактические. Показатели сравниваются в процентном соотношении (производительность труда опытного сотрудника принимается за 100 %) – на этапе испытательного срока плановая производительность для торгового персонала должна составлять 75 %, рабочего персонала – 85 % (рисунок 2.9).

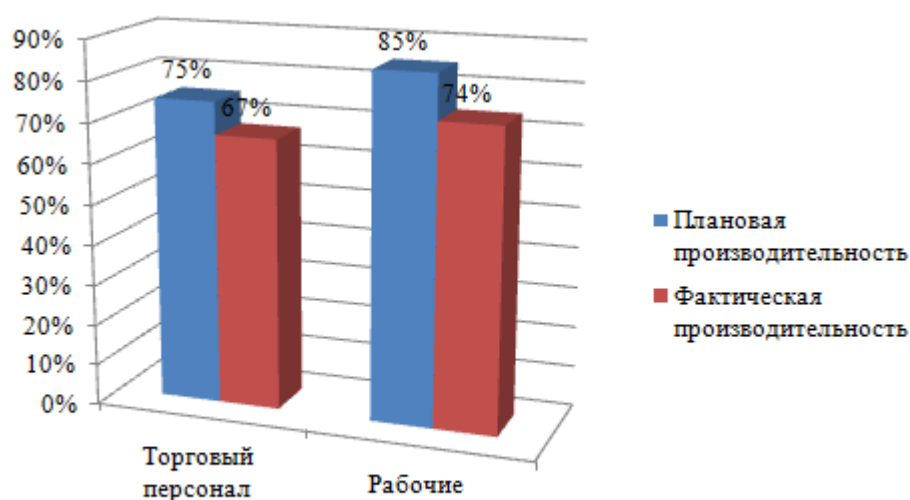


Рисунок 2.9 – Сравнение плановой и фактической производительности труда для вновь принятого персонала ООО «Игромаркет»

Такой показатель производительности труда позволяет сделать вывод о том, что персонал на испытательном сроке не справляется со своими обязанностями, так как при отборе кадров были допущены определенные ошибки. Производительность труда основного персонала ниже в среднем на 9,5 % по сравнению с плановой производительностью для вновь принятого персонала.

Следующий показатель, который оценивает эффективность подбора персонала – коэффициент стабильности коллектива. Чем ниже этот показатель, тем ниже удовлетворенность и вовлеченность сотрудников; максимальный показатель равен 100. Рассчитывается показатель по формуле (1).

$$K_c = \frac{(n \times 100)}{S} \quad (1)$$

где,  $K_c$  – коэффициент стабильности;

$n$ - число сотрудников, которые работали в компании в течение всего отчетного периода;

$S$  – среднесписочная численность персонала за отчетный период.

Коэффициент стабильности для ООО «Игромаркет» равен 59, что является ниже среднего.

2. Показатель текучести персонала. Данный показатель был проанализирован в кадровом аудите. На 2020 год он составил 28 %, что является достаточно негативным показателем для торговой отрасли.

3. Соотношение роста затрат на отбор персонала с ростом прибыли. За 2020 год чистая прибыль организации сократилась на 24 %, себестоимость выросла на 7 %. Затраты на подбор одного сотрудника представлены в таблице 2.7

Таблица 2.7 – Затраты на замещение персонала

Параметр	Стоимость	Сумма, руб.
Маркетинг и отбор нового сотрудника	1.Срок на поиск и подбор нового сотрудника составляет 10-18 дней. В среднем менеджер по персоналу работает с одной вакансией 36 часов *168 руб. (часовая тарифная ставка менеджера по персоналу) = 6048 руб. 2. Для поиска кандидатов используются порталы hh.ru, работа74. Средняя стоимость размещения вакансии на данных сайтах составляет 300 руб.	6348
Адаптация сотрудника	Адаптационный период составляет три месяца, ответственным за адаптацию является линейный руководитель, который работает с новичком не менее 35 часов*315,3 (часовая тарифная ставка руководителя) = 11035,5 руб.	11035,5
Время неэффективной работы увольняющегося сотрудника	В период отработки увольняющийся сотрудник снижает свою работоспособность на 20%. 3500 (средняя сумма заказа) *20% = 700 руб.*14 дней = 9800 руб. В период адаптации производительность нового сотрудника меньше на 10% =350*28 дней = 9800 руб.	19600
Итого:		36983,5

Таким образом, совокупные затраты при замещении одного сотрудника составляют 36983,5 руб. Данный показатель существенно повышает общие расходы организации.

Далее рассмотрим цели и технологии, которые применяются в существующей системе отбора персонала ООО «Игромаркет».

На рисунке 2.10 представлена существующая система отбора персонала ООО «Игромаркет»



Рисунок 2.10 – Система отбора персонала ООО «Игромаркет»

1. Цель системы отбора не измерима в количественном и качественном соотношении, не определена во временных рамках. Данный фактор показывает на отсутствие системы SMART в организации.



2. Для задач не определены критерии.

3. Технологии существующей системы отображают весь процесс найма персонала, не прописаны технологии оценки при отборе кандидатов.

Рассмотрим технологии, которые применяются в системе отбора персонала более подробно (таблица 2.8)

Таблиц 2.8 – Технологии отбора персонала ООО «Игромаркет»

Технологии	Содержание и результат	Ответственный
Размещение вакансии на сайтах HH.ru, zarplata, социальных сетях	Для привлечения персонала и создания положительного имиджа работодателя используются социальные сети (страница Работа в Союз-Игрушка ВКонтакте). Основные вакансии для торгового и рабочего персонала размещаются на сайтах HH.ru, zarplata, где указаны основные требования к должности.	Специалисты службы УП
Заполнение анкеты с данными (опыт, образование и т.д.)	При трудоустройстве для рабочего персонала предлагается заполнить анкету с данными по уровню образования, стажу работы, основным навыкам. Данная анкета необходима для первичного анализа и проверки кандидата в службе безопасности.	Специалисты службы УП Линейные руководители
Собеседование с руководителями подразделений	После проверки кандидата приглашают на собеседование к руководителю отдела. В ходе собеседования в торговом персоналом используются ситуационные вопросы и структурированное интервью	Линейные руководители
Программа «Рекомендация друга»	Данная программа относится к реферальному рекрутингу. Работникам предлагается порекомендовать знакомого на вакансии, в случае положительного решения, сотрудник получает премию в размере 1000 руб. после трудоустройства и 1000 руб. после прохождения испытательного срока.	Специалисты службы УП

В соответствии с технологиями, представленными в таблице 2.8 можно сделать вывод, что основное направление для отбора персонала в ООО «Игромаркет» – маркетинг персонала и оценка кандидатов с помощью собеседования. Данные

технологии не всегда могут давать качественный результат, так как подходят не для всех категорий персонала.

Далее проанализируем эффективность системы отбора персонала на основании шести принципов, которые были представлены в теоретической главе.

1. Научность: в качестве актуальных инструментов отбора персонала организация использует только метод собеседования.

2. Комплексность: не все компетенции учитываются в требованиях к должности.

3. Обоснованность: цели и задачи системы отбора построены не по принципу SMART, что затрудняет обоснование системы отбора.

4. Объективность: представленные инструменты достаточно объективны, так как в процедуре отбора участвует служба экономической безопасности.

5. Последовательность: данный принцип используется рационально, процедуры маркетинга, отбора и найма персонала проходят последовательно.

6. Эффективность: затраты на замещение одного сотрудника организации достаточно высокие.

Вывод по разделу два

Представленная система отбора персонала ООО «Игромаркет» не отвечает требованиям эффективности, требует внедрения новых инструментов и технологий, которые будут соответствовать принципам научности, комплексности и обоснованности.

### 3 МЕРОПРИЯТИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА ООО «ИГРОМАРКЕТ»

#### 3.1 Теоретическое обоснование рекомендаций повышения эффективности отбора персонала ООО «Игромаркет»

В данном параграфе рассмотрим предложения и план мероприятия, которые направлены на повышение эффективности системы отбора. Для повышения эффективности, система отбора должна быть представлена комплексно, обоснованно, объективно и последовательно. На рисунке 3.1 представлена модернизированная система отбора ООО «Игромаркет»

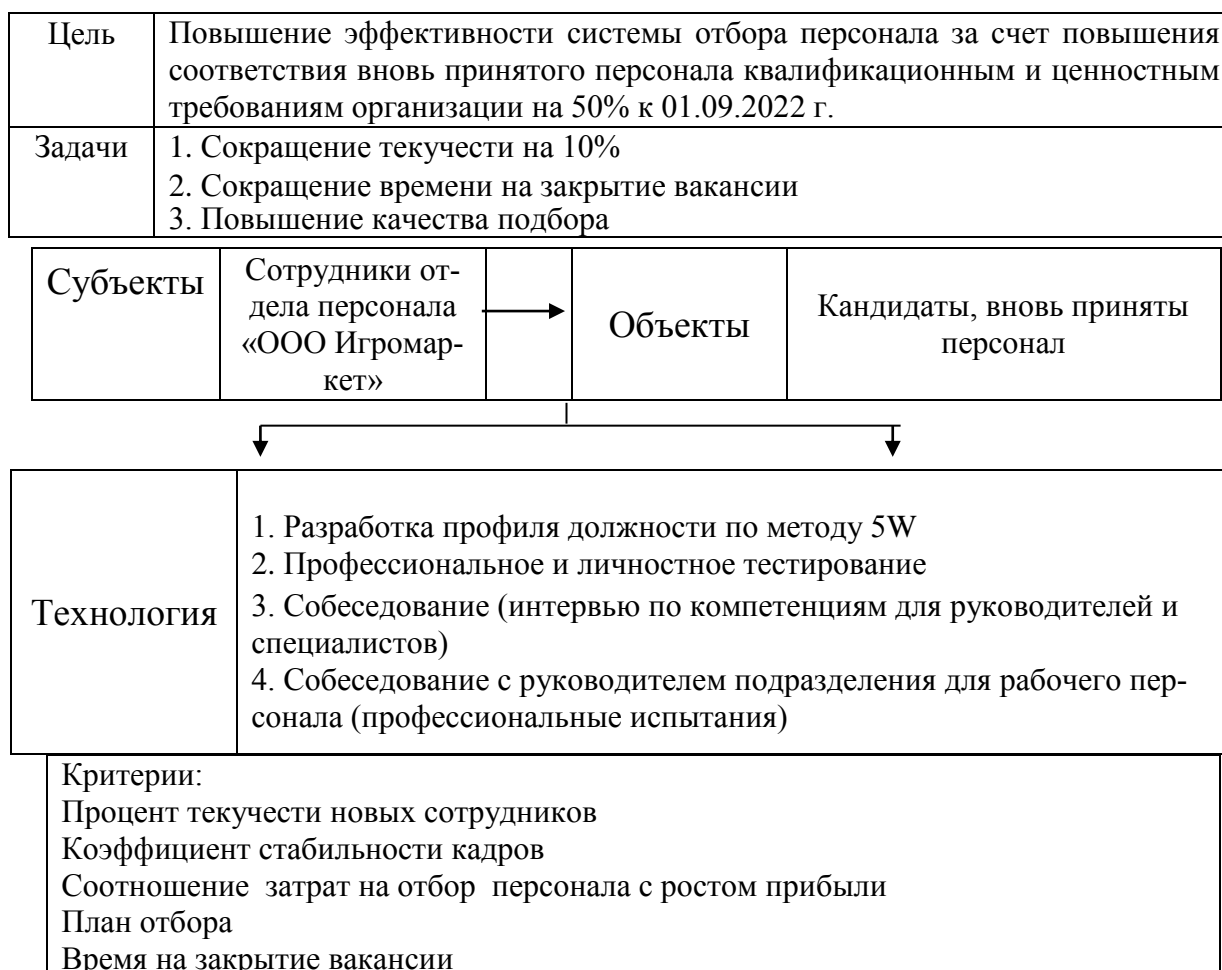


Рисунок 3.2 – Модернизированная система отбора персонала ООО «Игромаркет»

Таким образом, данная система имеет конкретную цель, построенную по принципу SMART, задачи представляют собой декомпозицию цели. Критерии эффективности направлены на оценку системы отбора и предлагаемых технологий.

Рассмотрим предлагаемые технологии для системы отбора персонала. Одной из методик для отбора персонала, которая будет внедрена в систему – профиль кандидата. В профиле кандидата будут отражены пять характеристик (запросов), по которым будет проходить первичный отбор (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Профиль торгового персонала ООО «Игромаркет»  
по методу 5 W

Характеристика	Описание
Требования к персоналу	Навыки коммуникаций (техники активного слушания, техники управления поведением потребителя) Профессиональные знания о товаре Стрессоустойчивость Нацеленность на результат Желание и умение обучаться Умение работать в режиме многозадачности
Целевой сотрудник	Среднее-профессиональное, высшее образование Опыт работы от 1 года Ценности совпадают с ценностями организации
Преимущества организации	Имидж Возможность приобретать товар по оптовой цене Своевременная и стабильная заработная плата Корпоративные мероприятия Комфортное рабочее место
График для сотрудника	Пятидневная рабочая неделя, возможны командировки
Каналы поиска кандидата	Социальные сети (группа ВКонтакте), HH.ru, rabota.ru, кадровые агентства, внутренний поиск.

Таким образом, предложенный профиль для отбора торгового персонала определяет каналы поиска и привлечения, а также формирует определенные требования, которые менеджер по персоналу может использовать при оценке кандидата.

Для оценки кандидатов на этапе отбора будут применяться следующие технологии: тестирование кандидатов и структурированное собеседование.

Тестирование при отборе будет применяться для торгового персонала (менеджер по оптовым продажам, администратор, менеджер торгового зала, маркетинг-

лог, специалист по закупу, специалист по маркетингу и рекламе), а также для должностей руководителей и специалистов (аналитик 1С, начальник отдела информационных технологий, ведущий бухгалтер). Будут использоваться два направления тестов: профессиональный тест (вопросы построены на основании должностной инструкции и теории), личностный тест (тест Disc). Данный тип теста был выбран, поскольку он предназначен для оценки: стиля поведения; коммуникативных и личностных навыков; мотиваторов; потенциала компетенций; роли в команде; эмоционального интеллекта. Именно данные компетенции необходимы для торгового предприятия. В основе методики лежит понимание, что у каждого типа человека по темпераменту собственное поведение и базовые мотивы.

Методика достаточно надежна и проста в использовании. Чтобы интерпретировать результаты, не нужно привлекать экспертов — менеджер по персоналу может обработать их самостоятельно.

Применение технологии рационально при оценке внешних соискателей. Она помогает выбирать программы подготовки или переподготовки, тренингов по развитию навыков.

Система Disc классифицирует кандидатов на 4 типа:

D – руководители, лидеры. В качестве сильных сторон выделяют умение принимать решения, независимость, настойчивость.

I – коммуникабельные личности. В качестве сильных сторон адаптивность, оптимизм.

S – командные игроки. В качестве сильных стороны: прислушиваются к мнению коллег, умеют вести переговоры.

C – аналитики. Люди этого типа хорошо работают с бумагами, так как умеют концентрироваться, искать ошибки.

Для того, чтобы подтвердить компетенции при отборе совместно с тестированием необходимо провести дополнительную оценку. Таким образом, следующая технология, которую мы предлагаем применять в системе отбора – собеседование (интервью по компетенциям).

Интервью по компетенциям для торгового и управленческого персонала необходимо для оценки деловых и личностных способностей соискателя, данное интервью, возможно, применять в виде проективных или ситуативных вопросов, а также в совокупности с кейсами и инструментами STAR и PARLA (данные методики были нами рассмотрены в первом разделе).

В таблице 3.2 представлены варианты вопросов для определения разных компетенций.

Таблица 3.2 – Применение интервью по компетенциям для  
ООО «Игромаркет»

Компетенция	Что удастся оценить	Вопросы и ответы на интервью по компетенциям
Ответственность	Способен ли человек видеть вину в своих действиях, стремится ли к выполнению обязательств.	Расскажите, какое важное поручение вам доверял прежний руководитель? (Назначал руководителем проекта/поручал переговоры)
Ориентация на результат	Умение ставить цели и добиваться их, несмотря на препятствия.	Расскажите, когда именно вы ставили важную задачу и достигали цели, несмотря на препятствия. (Вчера/никогда)
Планирование и реализация	Умеет ли человек планировать дела, принимать организационные решения.	Возникали ли трудности, связанные с реализацией проекта? (Да/нет/редко)
Работа в команде	Способность оказывать помощь в команде, желание выдвигать идеи.	Расскажите ситуацию, когда вам было сложно работать в команде? (Когда были разновозрастные работники/не совпадали интересы)

Для рабочего персонала (укладчик-упаковщик, грузчик, кассир) не требуется интервью по компетенциям. Отбор данного персонала проходит по формальным признакам (проверка медицинской комиссии, службы безопасности, анкеты кандидата), также предполагается, что совместно с руководителем подразделений возможно собеседование по профессиональным вопросам и стажировка.

В рамках разработки мероприятий предлагаем схему (бизнес-процесс) отбора персонала (рисунок 3.2).

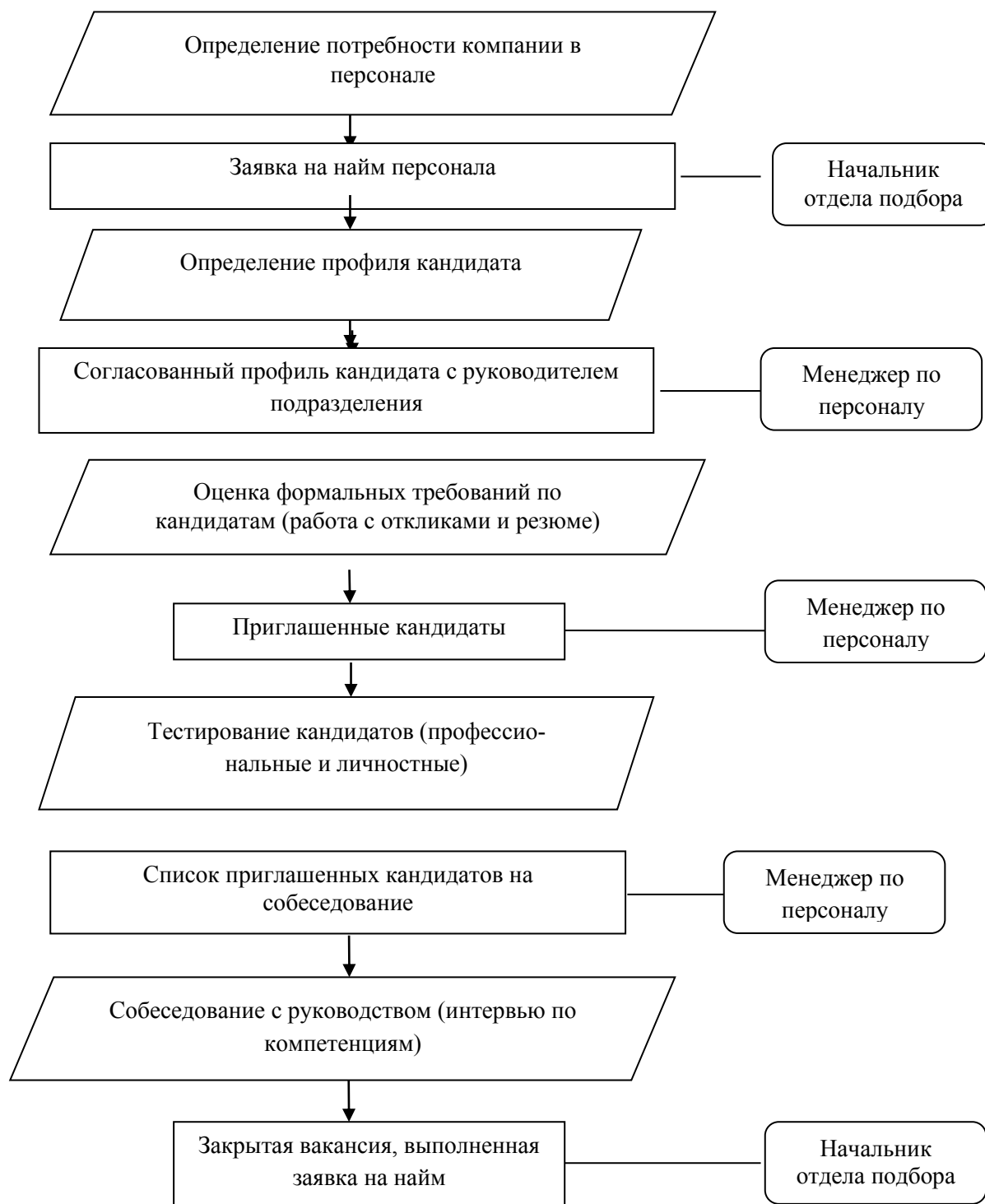


Рисунок 3.2 – Схема (бизнес-процесс) отбора персонала ООО «Игрормаркет»

Следующий этап разработки рекомендаций для проекта повышения эффективности отбора персонала – анализ поля сил К.Левина. Данный анализ позволяет оценить расстановку приоритетов и выявить влияние внутреннего окружения на реализацию мероприятий проекта. Данный анализ состоит из двух факторов: движущих сил и сдерживающих сил.

Представим движущие силы проекта более подробно, оценивая степень влияния на проект по шкале от 1 до 3 баллов в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Движущие силы проекта

Наименование силы	Характеристика	Сила влияния		
		1	2	3
Потребность в снижении текучести кадров.	Текущая текучесть персонала в период испытательного срока может указывать на ошибки при отборе персонала. Также большой процент сотрудников увольняются в связи с несоответствием занимаемой должности.		+	
Количество заявок на найм персонала	Перед организацией стоит задача набрать достаточно большое количество персонала, поэтому новые технологии отбора необходимы для повышения качества этого процесса.			+
Стратегические цели предприятия	Для предприятия необходимо действовать для реализации стратегических целей: повышение чистой прибыли и укрепления работы с покупателями.	+		
Неэффективность системы отбора персонала	Анализ критериев эффективности показа, что система отбора персонала не соответствует некоторым показателям.			+
Заинтересованность руководства в проекте	Руководство заинтересовано в проекте, поскольку цели и задачи проекта влияют на реализацию стратегии предприятия.		+	

На проект оказывают влияние пять движущих сил, стоит отметить, что общий вес влияния составляет 11 баллов по экспертной оценке. Предложенные мероприятия позволят организации укомплектовать штат квалифицированными специалистами.



Далее рассмотрим и проанализируем сдерживающие силы проекта (таблица 3.4)

Таблица 3.4 – Сдерживающие силы проекта

Наименование силы	Характеристика	Сила влияния		
		1	2	3
Дополнительное бюджетирование проекта	В бюджет проекта будут входить премиальные для сотрудников, внедряющих новые мероприятия. Обучение сотрудников персонала новым технологиям, закупка дополнительного программного обеспечения.			+
Дополнительная нагрузка на сотрудников отдела персонала	В рамках реализации проекта и внедрения новых мероприятий на сотрудников отдела персонала будут возложены дополнительные обязанности в части расчета бюджета, координации мероприятий, сбора данных и обратной связи, работа с персоналом		+	
Сопrotивление сотрудников: необходимость изменения модели поведения, появление новых задач.	Новые технологии поменяют систему отбора персонала, руководители и менеджеры должны пройти обучение для проведения собеседований и тестирования. Так как меняется круг задач у руководителей среднего звена может возникнуть сопротивление	+		
Ограничения, действующие в стране из-за распространения коронавирусной инфекции	Ситуация на внешнем рынке накладывает определенные ограничения в деятельность всех организаций. Режим повышенной готовности может задержать реализацию некоторых технологий	+		

Таким образом, сдерживающие силы проекта имеет влияние в 7 баллов (по экспертной оценке). Сдерживающие силы представлены в основном внутренними процессами: дополнительной загрузкой для отдела персонала и линейных руково-

дителей, а также сопротивлением изменениям. Далее рассмотрим анализ поля сил в комплексе по методике К.Левина (рисунок 3.3)



Рисунок 3.3. – Анализ поля сил Курта Левина

При реализации проекта необходимо учитывать возможные опасности и риски. Для анализа рисков проекта предложим классификация по вероятности проявления риска (очень высокие – 0,9; высокие – 0,7; средние – 0,5; низкие – 0,3; очень низкие – 0,1). Вторая шкала измерения риска будет относиться к серьезности последствий (очень серьезные – 0,8; серьезные – 0,4; средние – 0,2; незначительные – 0,1). Данные критерии не могут равняться 1

В таблице 3.5 представлена оценка рисков проекта.

Таблица 3.5 – Оценка рисков проекта

№	Риск	Вероятность проявления	Серьезность последствий	Кэф-т влияния
R1	Перенос сроков внедрения мероприятий	0,7	0,4	0,28
R2	Дополнительное финансирование	0,5	0,4	0,2
R3	Ошибки при определении компетенций и профиля должности	0,1	0,4	0,04
R4	Особенности отбора персонала в торговле учтены не в полном объеме	0,1	0,8	0,08
R5	Выявление неготовности персонала к изменениям	0,3	0,2	0,06
R6	Ошибки в расчете эффективности проекта	0,3	0,4	0,12

Далее рассмотрим риски, которые представлены в таблице 3.5.

1. Перенос сроков внедрения мероприятий – в связи с внешними и внутренними факторами, возможно, что некоторые мероприятия будут перенесены на другие сроки. В таком случае снижается эффективность и доходность проекта.

2. Дополнительное финансирование – в связи с инфляцией и нестабильностью цен на рынке, возможно повышение стоимости услуг по обучению менеджеров отдела персонала.

3. Ошибки при определении компетенций и профиля должности – данный риск напрямую связан с внедряемыми технологиями и методиками. Данный риск может привести к найму неквалифицированных кадров, либо сотрудников, которые не соответствуют целевому портрету организации.

4. Особенности отбора персонала в торговле учтены не в полном объеме – данный риск зависит от степени проработанности анализов, проведенных при оценке системы отбора. Считаем, что вероятность проявления данного риска достаточно низкая, так как при разработке проекта и предложений проводились методики исследования: опросы, анализ и синтез, экспертный метод.

5. Выявление неготовности персонала к изменениям – поскольку новая подсистема отбора подразумевает внедрение новых технологий, предусматривается, что часть персонала организации будет не готова к нововведениям. Считаем, что данный риск не является опасным для организации, так как проект поддерживает руководство и служба управления персоналом.

6. Ошибки в расчете эффективности проекта – данный риск подразумевает, что при обосновании доходности проекта могут быть учтены не все экономические факторы.

В соответствии с полученными результатами из таблицы 3.5 обозначим карту рисков проекта (рисунок 3.4).

Вероятность	Последствия				
	0,05	0,1	0,2	0,4	0,8
0,9	0,045	0,09	0,18	0,36	0,72
0,7	0,035	0,07	0,14	0,28 	0,56
0,5	0,025	0,05	0,1	0,2 	0,4
0,3	0,015	0,03	0,06 	0,12 	0,24
0,1	0,005	0,01	0,02	0,04 	0,08 

Рисунок 3.4 – Карта рисков проекта

При анализе рисунка 3.4 можно выделить три риска, которые оказывают на компанию наибольшее влияние: R1, R2, R6. Рассмотрим план по их минимизации.

R1: Для минимизации данного риска предлагается составить план мероприятий и с учетом длительности всех процедур. В плане мероприятий, в том числе, возможны резервные даты для непредвиденных обстоятельств.

R2: Для минимизации данного риска необходимо провести анализ цен поставщиков на необходимые услуги и составить конкурентную карту, зафиксиро-

вать возможное повышение в договоре. Также предлагается представить бюджет проекта с инвестиционными и эксплуатационными затратами.

Р6: Для минимизации данного риска учитываем экспертный метод для проведения расчетов. Оценить предполагаемые расчеты можно предварительно с экономистом/бухгалтером организации.

Средняя оценка риска составляет 0,13 – достаточно низкий риск. Таким образом, минимизация данных рисков возможна при составлении плана мероприятий и расчета бюджета проекта.

В таблице 3.6 представим мероприятия по повышению эффективности отбор персонала. Мероприятия представлены с учетом трудоемкости (затраты рабочего времени для специалистов реализующих мероприятие), начала и окончания мероприятия (с учетом резервных сроков).

Таблица 3.6 – Мероприятия по повышению эффективности отбора персонала ООО «Игромаркет»

Мероприятие	Трудоемкость	Дата	Результат
<b>1. Подготовительный этап</b>			
1.1 Назначение проектной группы и распределение ответственности	8 часов	01.03.2021-03.03.2021	Согласованная проектная группа
1.2 Составление плана мероприятий и бюджета	10 часов	04.03.2021-09.03.2021	Утвержденное положение о проекте
<b>2. Организация работ по проекту</b>			
2.1 Анализ экономического состояния организации, проведение кадрового аудита	32 часа	10.03.2021-17.03.2021	Выявление существующих экономических проблем и кадрового состава
2.2 Оценка подсистем управления персоналом	10 часов	17.03.2021-22.03.2021	Выявление проблемной подсистемы
2.3 Проведение опросов по критериям эффективности системы отбора	12 часов	23.03.2021-26.03.2021	Данные по оценке эффективности системы отбора
2.4 Оценка технологий, применяемых в подсистеме отбора персонала	8 часов	23.03.2021-26.03.2021	Характеристика технологий
2.5 Определение ключевых этапов реализации проекта	6 часов	29.03.2021-30.03.2021	Определение основных этапов по разработке, внедрению и оценки эффективности проекта

Продолжение таблицы 3.6

Мероприятие	Трудоемкость	Дата	Результат
3. Разработка проекта			
3.1 Проведение бенчмаркинга по применяемым технологиям	10 часов	31.03.2021-02.04.2021	Выбранные технологии
3.2 Проведение конкурентного анализа среди рынка консалтинговых услуг	10 часов	05.04.2021-07.04.2021	Выбор консалтингового агентства
3.3 Составление плана обучения сотрудников отдела подбора	8 часов	08.04.2021-09.04.2021	План обучения
3.4 Проведение тренинга для менеджеров по управлению персоналом	12 часов	26.04.2021-30.04.2021	Теоретические знания
3.5 Разработка профиля торгового персонала	6 часов	17.05.2021-19.05.2021	Профиль идеального кандидата
3.6 Разработка структуры интервью по компетенциям	6 часов	20.05.2021-24.05.2021	Разработанная структура интервью
3.7 Обучение для проведения тестирования кандидатов	8 часов	11.05.2021-14.05.2021	Теоретические знания
3.8 Разработка профессиональных испытаний для кандидатов	18 часов	24.05.2021-02.06.2021	Готовая программа для профессиональных испытаний кандидатов
3.9 Ознакомление линейных руководителей с новыми программами отбора	4 часа	03.06.2021-04.06.2021	Информирование и получение обратной связи
3.10 Утверждение новых технологий с руководством	2 часа	07.06.2021	Согласованное положение по отбору
4. Этап реализации проекта			
4.1 Поиск персонала на основании профиля	Ежедневно	08.06.2021-30.12.2021	Определенные каналы поиска, выбранные резюме
4.2 Проведение первичного отбора персонала,	Ежедневно	08.06.2021-30.12.2021	Анкета кандидата, результаты СЭБ
4.3 Проведение тестирования	Ежедневно	08.06.2021-30.12.2021	Результаты тестирования
4.4 Собеседование с проектными вопросами	Ежедневно	08.06.2021-30.12.2021	Анализ результатов
4.5 Оценка компетенций	Ежедневно	08.06.2021-30.12.2021	Уровень компетенций
4.6 Профессиональные испытания для рабочего персонала	Ежедневно	08.06.2021-30.12.2021	Списки для трудоустройства
4.7 Сбор обратной связи и оценки мероприятий в ходе их реализации	20 часов	02.08.2021-04.10.2021-27.12.2021	Оценка со стороны сотрудников; учет пожеланий

### Окончание таблицы 3.6

Мероприятие	Трудоемкость	Дата	Результат
5. Оценка эффективности проекта			
5.1 Оценка исполнения бюджета	8 часов	17.01.2022-20.01.2022	Данные по бюджету
5.2 Анализ результативности отбора	10 часов	21.01.2022-25.01.2022	Качественные и количественные показатели
5.3 Проведение анализа качественного состава новых сотрудников	12 часов	26.01.2022-02.02.2022	Данные кадрового аудита
5.4 Оценка экономических показателей предприятия	6 часов	26.01.2022-02.02.2022	Финансовые показатели
5.5 Подведение итогов с руководством	4 часа	03.02.2022-05.02.2022	Решение о продлении проекта

Мероприятия по повышению эффективности системы отбора рассчитаны на один год. Проект разбит на пять этапов, которые позволяют контролировать реализацию, отслеживать распределение бюджета проекта. Для определения ответственных за мероприятия составим и проанализируем матрицу ответственности по проекту. В матрице будем использовать условные обозначения: О – ответственный; К – функция контроля; И – предоставляет информацию; У – принимает участие. Должности участников проекта также имеют сокращенное название. МП – менеджер по персоналу, Нач. ОП – начальник отдела подбора, Э – экономист, Зам.ГД – заместитель генерального директора по персоналу. Матрица ответственности представлена в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Матрица ответственности по мероприятиям проекта

Мероприятие	Зам.ГД	МП(1)	МП (2)	Нач.ОП	Э
1.1 Назначение проектной группы и распределение ответственности	О			У	
1.2 Составление плана мероприятий и бюджета	О,К			У	И
2.1 Анализ экономического состояния организации, проведение кадрового аудита	О, К	У	У		И
2.2 Оценка подсистем управления персоналом	О	У	У	У	

Продолжение таблицы 3.7

Мероприятие	Зам.ГД	МП(1)	МП (2)	Нач.ОП	Э
2.3 Проведение опросов по критериям эффективности системы отбора	К	У		О	
2.4 Оценка технологий, применяемых в подсистеме отбора персонала	К		У	О	
2.5 Определение ключевых этапов реализации проекта	О			У	
3.1 Проведение бенчмаркинга по применяемым технологиям	К	И	И	О	
3.2 Проведение конкурентного анализа среди рынка консалтинговых услуг		О		К	К
3.3 Составление плана обучения сотрудников отдела подбора	К	И	И	О	
3.4 Проведение тренинга для менеджеров по управлению персоналом	О	У	У	У	
3.5 Разработка профиля торгового персонала	К		И	О	
3.6 Разработка структуры интервью по компетенциям	К	У, И		О	
3.7 Обучение для проведения тестирования кандидатов	О	У	У	У	
3.8 Разработка профессиональных испытаний для кандидатов	К		У, И	О	
3.9 Ознакомление линейных руководителей с новыми программами отбора				О, И	
3.10 Утверждение новых технологий с руководством	О	И	И	И	
4.1 Поиск персонала на основании профиля		О	О	К	
4.2 Проведение первичного отбора персонала		О	О	К	
4.3 Проведение тестирования		О	О	К	
4.4 Собеседование с проективными вопросами		О	О	К	
4.5 Оценка компетенций		У	У	О	
4.6 Профессиональные испытания для рабочего персонала		О	О	К	
4.7 Сбор обратной связи и оценки мероприятий в ходе их реализации	К	У, И	У, И	О	
5.1 Оценка исполнения бюджета		И	И	И	О,К
5.2 Анализ результативности отбора	К	О	О	К	
5.3 Проведение анализа качественного состава новых сотрудников	К	О	О	У	



### Окончание таблицы 3.7

Мероприятие	Зам.ГД	МП(1)	МП (2)	Нач.ОП	Э
5.4 Оценка экономических показателей предприятия	К	И	И	И	О
5.5 Подведение итогов с руководством	К	У	У	О	У

Таким образом, в таблице 3.7 представлен основной функционал проектной группы. Менеджеры по персоналу, которые работают в отделе подбора, принимают участие, анализируют информацию и являются ответственными за большинство мероприятий.

В данном параграфе представлены мероприятия, которые планируются внедрить в рамках проекта в систему отбора персонала для повышения эффективности ее функционирования. Теоретическим обоснованием мероприятий является анализ бизнес-процесса отбора, анализ поля сил Курта Левина, анализ рисков проекта. Данные методики обосновывают, что новые технологии объективно подходят для организации и рекомендованы к внедрению.

### 3.2 Расчет экономической эффективности мероприятий

Расчет экономической эффективности мероприятий состоит из двух частей: расчет бюджета проекта и расчет доходов проекта.

Бюджет проекта состоит из инвестиционных и эксплуатационных затрат. В рамках затрат предлагается рассмотреть следующие категории: премии и выплаты участникам проектной группы, стоимость мероприятий в соответствии с тарифной ставкой ответственных и участников, затраты на обучение новым технологиям.

Поскольку участники проектной группы будут заниматься внедрением новых технологий и мероприятий в рамках своего функционала и рабочего времени, необходимо рассчитать стоимость мероприятий исходя из затраченного времени. Почасовая ставка сотрудников, задействованных в проекте: заместитель гене-

рального директора – 397,8 руб/ч.; начальник отдела персонала – 315,3 руб/ч.; менеджер по управлению персоналом – 168 руб/ч.; экономист – 159 руб/ч. В таблице 3.8 представлены затраты на заработную плату проектной группы.

Таблица 3.8 – Расходы на мероприятия по статье заработная плата

№ п/п	Выполняемая задача	Участники проекта	Размер доплат, руб.	Время работы, ч.	Сумма, руб.	Итоговая сумма, руб.
1	Назначение проектной группы и распределение ответственности	Зам.ГД	397,8	4	1591,2	2852,4
		Нач.ОП	315,3	4	1261,2	
2	Составление плана мероприятий и бюджета	Зам.ГД	397,8	2	795,6	2692,8
		Э	159	4	636	
		Нач.ОП	315,3	4	1261,2	
3	Анализ экономического состояния организации, проведение кадрового аудита	МП1	168	13	2184	5322
		МП2	168	13	2184	
		Э	159	6	954	
4	Оценка подсистем управления персоналом	МП1	168	4	672	2057,1
		МП2	168	4	672	
		Нач.ОП	315,3	1	315,3	
		Зам.ГД	397,8	1	397,8	
5	Проведение опросов по критериям эффективности системы отбора	МП1	168	10	1680	2310,6
		Нач.ОП	315,3	2	630,6	
6	Оценка технологий, применяемых в подсистеме отбора персонала	МП2	168	7	1176	1491,3
		Нач.ОП	315,3	1	315,3	
7	Определение ключевых этапов реализации проекта	Зам.ГД	397,8	3	1193,4	2139,3
		Нач.ОП	315,3	3	945,9	
8	Проведение бенчмаркинга по применяемым технологиям	МП1	168	4	672	1827,3
		МП2	168	5	840	
		Нач.ОП	315,3	1	315,3	

## Окончание таблицы 3.8

№ п/п	Выполняемая задача	Участники проекта	Размер доплат, руб.	Время работы, ч.	Сумма, руб.	Итоговая сумма, руб.
9	Проведение конкурентного анализа среди рынка консалтинговых услуг	МП1	168	10	1680	1680
10	Составление плана обучения сотрудников отдела подбора	МП1	168	2	336	1933,2
		МП2	168	2	336	
		Нач.ОП	315,3	4	1261,2	
11	Проведение тренинга для менеджеров по управлению персоналом	МП1	168	12	2016	7815,6
		МП2	168	12	2016	
		Нач.ОП	315,3	12	3783,6	
12	Разработка профиля торгового персонала	МП2	168	5	840	1155,3
		Нач.ОП	315,3	1	315,3	
13	Разработка структуры интервью по компетенциям	МП1	168	5	840	1155,3
		Нач.ОП	315,3	1	315,3	
14	Обучение для проведения тестирования кандидатов	МП1	168	8	1344	5210,4
		МП2	168	8	1344	
		Нач.ОП	315,3	8	2522,4	
15	Разработка профессиональных испытаний для кандидатов	МП2	168	14	2352	3613,3
		Нач.ОП	315,3	4	1261,2	
16	Ознакомление линейных руководителей с новыми программами отбора	Нач.ОП	315,3	4	1261,2	1261,2
17	Утверждение новых технологий с руководством	Нач.ОП	315,3	2	630,6	630,6
18	Сбор обратной связи и оценки мероприятий в ходе их реализации	МП1	168	8	1344	3949,2
		МП2	168	8	1344	
		Нач.ОП	315,3	4	1261,2	
19	Оценка исполнения бюджета	Э	159	8	1272	1272
20	Анализ результативности отбора	МП1	168	4	672	1974,6
		МП2	168	4	672	
		Нач.ОП	315,3	2	630,6	
21	Проведение анализа качественного состава новых сотрудников	МП1	168	5	840	2310,6
		МП2	168	5	840	
		Нач.ОП	315,3	2	630,6	
22	Оценка экономических показателей предприятия	Э	159	6	954	954
23	Подведение итогов с руководством	Нач.ОП	315,3	4	1261,2	1261,2

Стоит отметить, что расходы, рассчитанные в таблице 3.8, относятся к мероприятиям, на подготовительный этап, на этапы разработки проекта – это дополнительные задачи, которые решают проектной группы. Стоимость данных мероприятий – это стоимость рабочего времени, которое сотрудники распределяют на решение проектных задач.

Первым этапом расчета бюджета является расчет сметы инвестиционных затрат (таблица 3.9).

Таблица 3.9– Смета инвестиционных затрат проекта

№	Наименование мероприятия	Стоимость	Сумма (руб.)
1	1.1 Назначение проектной группы и распределение ответственности	Расходы по рабочему времени проектной группы = 2852,4 руб.	2852,4
2	1.2 Составление плана мероприятий и бюджета	Расходы по рабочему времени проектной группы = 2692,8 руб.	2692,8
3	2.1 Анализ экономического состояния организации, проведение кадрового аудита	Расходы по рабочему времени проектной группы = 5322 руб.	5322
4	2.2 Оценка подсистем управления персоналом	Расходы по рабочему времени проектной группы = 2057,1 руб.	2057,1
5	2.3 Проведение опросов по критериям эффективности системы отбора	Расходы по рабочему времени проектной группы = 2310,6 руб. Канцелярия = 5000 руб.	7310,6
6	2.4 Оценка технологий, применяемых в подсистеме отбора персонала	Расходы по рабочему времени проектной группы = 1491,3 руб.	1491,3
7	2.5 Определение ключевых этапов реализации проекта	Расходы по рабочему времени проектной группы = 2139,3 руб.	2139,3
8	3.1 Проведение бенчмаркинга по применяемым технологиям	Расходы по рабочему времени проектной группы = 1827,3 руб.	1827,3
9	3.2 Проведение конкурентного анализа среди рынка консалтинговых услуг	Расходы по рабочему времени проектной группы = 1680 руб.	1680
10	3.3 Составление плана обучения сотрудников отдела подбора	Расходы по рабочему времени проектной группы = 1933,2 руб.	1933,2
11	3.4 Проведение тренинга для менеджеров по управлению персоналом	Расходы по рабочему времени проектной группы = 7815,6 руб. Стоимость оплаты тренера и учебных материалов = 85000 руб.	92815,6

### Окончание таблицы 3.9

№	Наименование мероприятия	Стоимость	Сумма (руб.)
12	3.7 Обучение для проведения тестирования кандидатов	Расходы по рабочему времени проектной группы = 5210,4 руб. Стоимость онлайн курса для двух человек = 20680 руб.	25890,4
13	3.9 Ознакомление линейных руководителей с новыми программами отбора	Расходы по рабочему времени проектной группы = 1261,2 руб.	1261,2
14	3.10 Утверждение новых технологий с руководством	Расходы по рабочему времени проектной группы = 630,6 руб.	630,6
15	5.1 Оценка исполнения бюджета	Расходы по рабочему времени проектной группы = 1272 руб.	1272
16	5.2 Анализ результативности отбора	Расходы по рабочему времени проектной группы = 1974,6 руб.	1974,6
17	5.3 Проведение анализа качественного состава новых сотрудников	Расходы по рабочему времени проектной группы = 2310,6 руб.	2310,6
18	5.4 Оценка экономических показателей предприятия	Расходы по рабочему времени проектной группы = 954 руб.	954
19	5.5 Подведение итогов с руководством	Расходы по рабочему времени проектной группы = 1261,2 Премияльные начисления проектной группе = 60000	61261,2
Итого			217676,2

Таким образом, сумма бюджета инвестиционных затрат составляет 217676,2. В данный расчет затрат включены мероприятия, которые относятся к этапам разработки и анализа проекта, предполагается, что данные затраты будут единовременными. Основная часть затрат – обучение и консультационные услуги у тренеров, расходы по рабочему времени проектной группы.

Далее рассмотрим бюджет инвестиционных затрат (таблица 3.10)

Таблица 3.10 – Бюджет инвестиционных затрат

№ Мероприятия	03. 2021	04.2021	05. 2021	06.2021	01.2022	02. 2022	Итого
1.1	2852,4						2852,4
1.2	2692,8						2692,8

Окончание таблицы 3.10

№ Мероприятия	03. 2021	04.2021	05. 2021	06.2021	01.2022	02. 2022	Итого
2.1	5322						5322
2.2	2057,1						2057,1
2.3	7310,6						7310,6
2.4	1491,3						1491,3
2.5	2139,3						2139,3
3.1		1827,3					1827,3
3.2		1680					1680
3.3		1933,2					1933,2
3.4		92815,6					92815,6
3.7			25890,4				25890,4
3.9				1261,2			1261,2
3.10				630,6			630,6
5.1					1272		1272
5.2					1974,6		1974,6
5.3					2310,6		2310,6
5.4						954	954
5.5						61261,2	61261,2
Итого	23865,5	98256,1	25890,4	1891,8	5557,2	62215,2	217676,2

Бюджет инвестиционных затрат, представленный в таблице 3.10, позволяет сделать вывод, что наибольшая сумма затрат планируется в апреле и в декабре 2021 года – именно в данный период запланированы курсы повышения квалификации для сотрудников отдела подбора. Далее рассмотрим смету и бюджет эксплуатационных затрат (таблица 3.11).

Таблица 3.11 – Смета эксплуатационных затрат

№	Наименование мероприятия	Стоимость	Сумма (руб.)
1	3.5 Разработка профиля торгового персонала	Расходы по рабочему времени проектной группы = 1155,3 руб.	1155,3
2	3.6 Разработка структуры интервью по компетенциям	Расходы по рабочему времени проектной группы =1155,3 руб. Консультационные услуги = 10000 руб.	11155,3
3	3.8 Разработка профессиональных испытаний для кандидатов	Расходы по рабочему времени проектной группы = 3613,3 руб.	3613,3

Окончание таблицы 3.11

№	Наименование мероприятия	Стоимость	Сумма (руб.)
4	4.1 Поиск персонала на основании профиля	Дополнительные временные затраты менеджера по персоналу по сбору и анализу данных (в соответствии с длительностью проекта 7 мес.) – 140 час*168 руб.	23520
5	4.2 Проведение первичного отбора персонала	Дополнительные затраты по рабочему времени отсутствуют Бюджет на канцелярию = 5000 руб.	5000
6	4.3 Проведение тестирования	Анализ данных – 77 час*168 руб. = 12936 руб.	12936
7	4.4 Собеседование с проектными вопросами	Дополнительные затраты на подготовку к собеседованию 58 час*168 руб. = 25200	29744
8	4.5 Оценка компетенций	Анализ данных (увеличение временных затрат рабочего времени менеджера по персоналу) = 77 час*168 руб. = 12936 руб.	12936
9	4.6 Профессиональные испытания для рабочего персонала	Дополнительные временные затраты линейного руководителя по оценке профессиональных качеств 280 руб.*58 час. = 16240 руб.	16240
10	4.7 Сбор обратной связи и оценки мероприятий в ходе их реализации	Расходы по рабочему времени проектной группы = 3949,2 руб.	3949,2
Итого			120249,1

Таким образом, сумма эксплуатационных затрат составляет 120249,1. В эксплуатационные затраты включены затраты связанные с непосредственной реализацией проекта. Поскольку изменения в системе отбора персонала повлияют на изменение рабочего дня сотрудников отдела персонала, в качестве проектных мероприятий рассчитаны дополнительные временные затраты в соответствии с часовой ставкой оплаты труда специалистов. В таблице 3.12 представлен бюджет эксплуатационных затрат.

Таблица 3.12 – Бюджет эксплуатационных затрат

№ Мероприятия	05. 2021	06. 2021	07. 2021	08. 2021	09. 2021	10. 2021	11. 2021	12. 2021	Итого
3.5	1155,3								1155,3
3.6	11155,3								11155,3

Окончание таблицы 3.12

№ Мероприятия	05. 2021	06. 2021	07. 2021	08. 2021	09. 2021	10. 2021	11. 2021	12. 2021	Итого
3.8	3613,3								3613,3
4.1		3360	3360	3360	3360	3360	3360	3360	23520
4.2		5000							5000
4.3		1848	1848	1848	1848	1848	1848	1848	12936
4.4.		4249	4249	4249	4249	4249	4249	4250	29744
4.5		1848	1848	1848	1848	1848	1848	1848	12936
4.6		2320	2320	2320	2320	2320	2320	2320	16240
4.7								3949,2	3949,2
Итого	15923,9	18625	13625	13625	13625	13625	13625	17575,2	120249,1

По данным таблицы 3.12 можно отметить, что суммы затрат распределены по месяцам равномерно. Такой формат затрат для организации достаточно комфортен в плане бюджетирования затрат на персонал. Для представления общих затрат по проекту сформируем общий бюджет (таблица 3.13)

Таблица 3.13 – Генеральный бюджет проекта

Месяц реализации	Сумма инвестиционных затрат (руб.)	Сумма эксплуатационных затрат (руб.)	Итоговая сумма (руб.)
03.2021	23865,5	0	23865,5
04.2021	98256,1	0	98256,1
05.2021	25890,4	15923,9	41814,3
06.2021	1891,8	18625	20516,8
07.2021	0	13625	13625
08.2021	0	13625	13625
09.2021	0	13625	13625
10.2021	0	13625	13625
11.2021	0	13625	13625
12.2021	0	17575,2	17575,2
01.2022	5557,2	0	5557,2
02.2022	62215,2	0	62215,2
Итого	217676,2	120249,1	337925,3

Таким образом, итоговая сумма предлагаемого проекта по повышению эффективности отбора персонала ООО «Игромаркет», составляет 337925,3 руб. Данная сумма включает в себя обучение менеджеров по подбору новым технологиям, за-



траты по учету рабочего времени сотрудников (рабочее время, которое они уделяют проекту, а не прямым обязанностям). Данный бюджет рассчитан на год в соответствии со сроками реализации проекта. На рисунке 3.5 представлено соотношение эксплуатационных и инвестиционных затрат проекта.

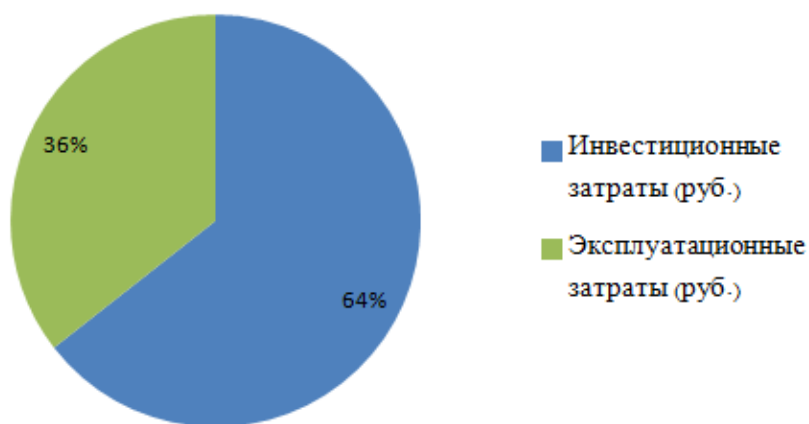


Рисунок 3.5 – Процентное соотношение затрат проекта

Большую часть бюджета проекта составляют инвестиционные затраты (около 64 % от всей суммы). Данное соотношение оптимально для организации, так как в последующие годы по реализации проекта не будут учитываться суммы на разработку мероприятий. Представим бюджет в виде графика для определения наиболее затратных периодов (рисунок 3.6)

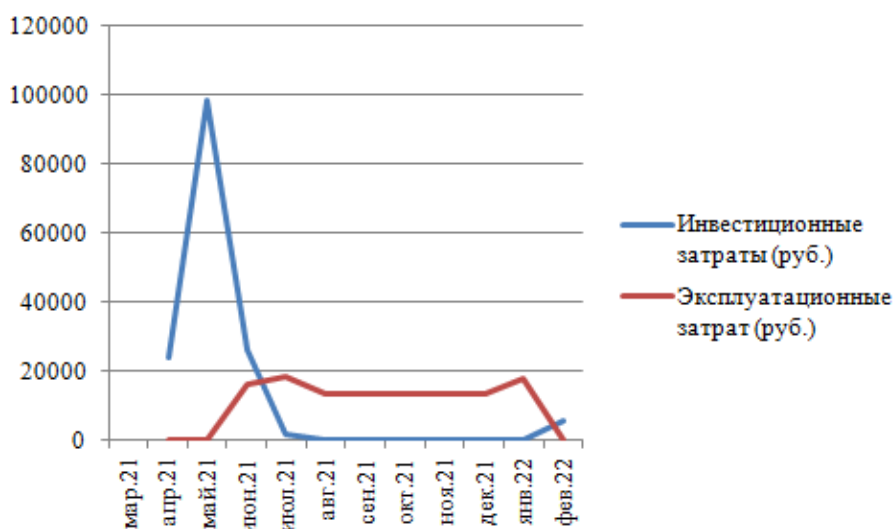


Рисунок 3.6 – График реализации затрат проекта

По рисунку 3.6 можно отметить, что наибольшая часть затрат наблюдается в период разработки проекта. Инвестиционные затраты на проект проявляются с марта 2021 и заканчиваются в феврале 2022; эксплуатационные затраты проявляются с июня 2022 и продолжают начисляться в течении всего срока проекта. Таким образом, график инвестиционных и эксплуатационных затрат позволяет компании оценить финансовые затраты на определенный месяц, для того, чтобы вовремя спланировать бюджет компании (предотвращение рисков).

Следующий этап – расчет экономической эффективности проекта.

Экономическую эффективность от проекта мы будем рассматривать через критерии эффективности системы отбора персонала: выполнение плана отбора персонала и сокращение текучести персонала.

Затраты на замещение персонала были рассчитаны во второй главе – таблица 2.7. Совокупные затраты при замещении одного сотрудника составляют 36983,5 руб.

Рассчитаем экономию средств организации за счет снижения затрат на замещение увольняющегося работника – таблица 3.14.

Таблица 3.14 – Расчет экономии затрат за счет снижения текучести

Период	Количество увольняющихся сотрудников до проекта, чел.	Стоимость замещения, руб.	Количество увольняющихся при внедрении проекта, чел.	Стоимость замещения, руб.	Предполагаемый доход, руб.
06.2021	4	147934	4	147934	0
07.2021	5	184917,5	4	147934	36983,5
08.2021	6	221901	4	147934	73967
09.2021	4	147934	3	110950,5	36983,5
10.2021	4	147934	3	110950,5	36983,5
11.2021	3	110950,5	2	73967	36983,5
12.2021	3	110950,5	2	73967	36983,5
01.2022	4	147934	1	36983,5	110950,5
02.2022	3	110950,5	1	36983,5	73967
Итого		1331406		887604	443802

Таким образом, предполагаемая эффективность при сокращении увольнения персонала составить 443802 руб. Данный показатель был определен для оценки эффективности по системе отбора, так как, во-первых, показатель текучести является одним из критериев эффективной системы отбора. Во-вторых, в соответствии с кадровым аудитом было определено, что увольнения сотрудников происходят из-за ошибок в системе отбора (прием неквалифицированного персонала). При внедрении новых технологий мы решаем данную проблему и тем самым, сокращаем количество увольнений.

Также рассмотрим экономический эффект за счет повышения товарооборота: на данный момент перед отделом подбора есть определенная задача увеличить штат персонала. Качественный отбор персонала позволяет принять компетентных сотрудников, которые позволяют организации выйти на показатели до кризисного периода. Эффективность представлена в таблице 3.15.

Таблица 3.15 – Обоснование доходности проекта за счет увеличения товарооборота

Период	Товарооборот до проекта, тыс.руб	% увеличения	Товарооборот после внедрения, тыс.руб	Доходность, тыс.руб
июн.21	75364,34	0	0	0
июл.21	79365,45	0	0	0
авг.21	75364,34	0,25	75371,88	7,54
сен.21	70315,8	0,25	70322,83	7,03
окт.21	70390,5	0,5	70408,10	17,60
ноя.21	75364,34	0,5	75383,18	18,84
дек.21	79365,45	0,75	79393,23	27,78
январ.22	71815,87	0,75	71848,19	32,32
фев.22	70314,6	1	70353,27	38,67
Итого				149,77

Таким образом, дополнительный доход за счет укомплектования штата и увеличения товарооборота составит 149770 рублей. Общая сумма доходов от проекта составит 593572 рублей.

Для анализа эффективности проекта, рассчитаем ставку дисконтирования по следующим показателям: уровень доходности (при альтернативном помещении средств в банк), уровень риска данного проекта и размер инфляции. При расчете возьмем ставку кредитования банка, который сотрудничает ООО «Игромаркет» равной 14,5 % , уровень риска проекта – 7 %, а размер прогнозируемой инфляции согласно данным Росстата – 3,1%. Ставка дисконтирования будет равна 24,6 % в год и 2,05 % в месяц.

Следующий этап – расчет коэффициента дисконтирования по формуле (2).

$$K_d = \frac{1}{(1+d)^t} \quad (2)$$

где,  $K_d$  – коэффициент дисконтирования;

$d$  – норма дисконта, которая исчисляется посредством деления ставки дисконтирования на год ( $0,246/12 = 0,0205$ );

$t$  – период реализации проекта в месяцах (1, 2, ...12).

Рассчитанный коэффициент дисконтирования представлен в таблице 3.14.

Таблица 3.14 – Динамика изменений коэффициента дисконтирования

Период расчета	Расчет	Значение
Март 2021	$1/(1+0,0205)^0$	1
Апрель 2021	$1/(1+0,0205)^1$	0,980
Май 2021	$1/(1+0,0205)^3$	0,941
Июнь 2021	$1/(1+0,0205)^4$	0,922
Июль 2021	$1/(1+0,0205)^5$	0,904
Август 2021	$1/(1+0,0205)^6$	0,885
Сентябрь 2021	$1/(1+0,0205)^7$	0,868
Октябрь 2021	$1/(1+0,0205)^8$	0,850
Ноябрь 2021	$1/(1+0,0205)^9$	0,833
Декабрь 2021	$1/(1+0,0205)^{10}$	0,816
Январь 2022	$1/(1+0,0205)^{11}$	0,800
Февраль 2022	$1/(1+0,0205)^{12}$	0,784

Дисконтированный доход определяется как умножение дохода за определенный период на коэффициент дисконтирования данного периода. Таким образом, получается показатель дохода от внедрения проекта на определенный период времени, формула (3).

$$\text{ЧДД} = (D_t - Z_t) \times d_{dt} \quad (3)$$

где, ЧДД – чистый дисконтированный доход;

$D_t$  – доход за определенный период времени;

$Z_t$  – затраты за определенный период времени;

$d_{dt}$  – коэффициент дисконтирования данного периода.

Чистая текущая стоимость является показателем нарастающего итога чистого дисконтированного дохода и рассчитывается суммированием значений чистой дисконтированной стоимости за все предыдущие периоды, формула (4).

$$\text{ЧТС} = \sum_{t=0}^T \text{ЧДД}_d \quad (4)$$

где, ЧТС – чистая текущая стоимость;

$\sum_{t=0}^T \text{ЧДД}_d$  – сумма чистой дисконтированной стоимости за предыдущие периоды;

Представим оценку экономической эффективности проекта с учетом дисконтированного дохода и чистой текущей стоимости (таблица 3.15)

Таблица 3.15 – Оценка экономической эффективности проекта

Период	Доход, тыс.руб.	Затраты, тыс.руб.	Kd	ДД, тыс.руб.	ДР, тыс.руб.	ЧДД, руб.	ЧТС,руб.
мар.21	0	23865,5	1	0	23865,5	-23866	-23866
апр.21	0	98256,1	0,98	0	96291	-96291	-120156
май.21	0	41814,3	0,941	0	39347,3	-39347	-159504
июн.21	0	20516,8	0,922	0	18916,5	-18916	-178420
июл.21	36983,5	13625	0,904	33433,1	12317	21116,1	-157304
авг.21	81507	13625	0,885	72133,7	12058,1	60075,6	-97229
сен.21	44013,5	13625	0,868	38203,7	11826,5	26377,2	-70851
окт.21	54583,5	13625	0,85	46396	11581,3	34814,7	-36037
ноя.21	55823,5	13625	0,833	46501	11349,6	35151,4	-885,28
дек.21	64763,5	17575,2	0,816	52847	14341,4	38505,7	37620,4
январ.22	136091	5557,2	0,8	108872	4445,76	104427	142047
фев.22	105607	62215,2	0,784	82795,9	48776,7	34019,2	176066
	579372	337925		481183	305117	176066	

Таким образом, по данным таблицы 3.15 можно сделать вывод, что чистая текущая стоимость проекта составит 176066 рублей при реализации за 12 месяцев, что определяет доходность проекта. Данный доход представлен с учетом затрат и ставки дисконтирования. Далее рассмотрим динамику ЧДД и ЧТС проекта (рисунок 3.7).

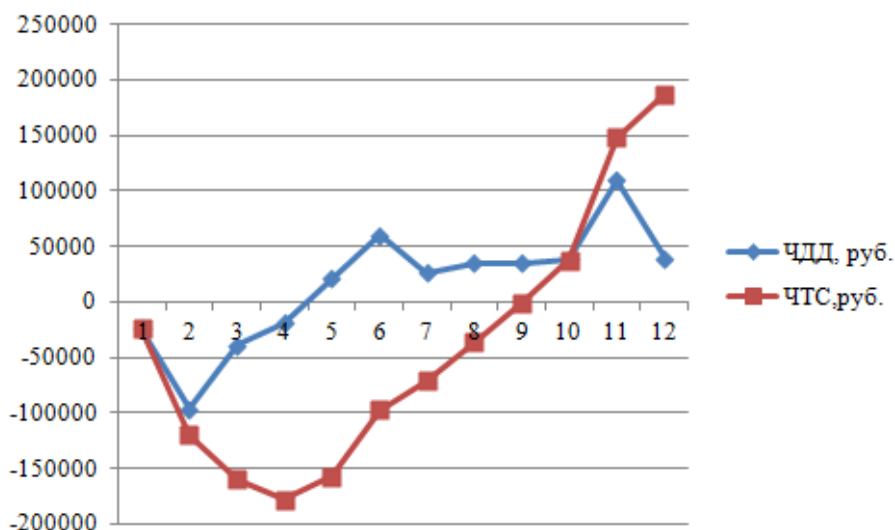


Рисунок 3.7 – Динамика ЧДД и ЧТС проекта

По рисунку 3.7 можно определить период окупаемости проекта (ЧТС в положительной сумме) – 9–10 месяц, для более точных данных воспользуемся формулой расчета срока окупаемости, формула (5).

$$T = n + \frac{ЧТС_n}{ЧДД_{n+1}} \quad (5)$$

где,  $T$  – срок окупаемости проекта;

$n$  – период времени отрицательной доходности проекта;

ЧТС  $n$  – размер ЧТС в месяц, предшествующий доходному (9 месяц реализации проекта);

ЧДД  $n$  – размер ЧДД в первый месяц получения дохода от проекта (10 месяц проекта).

Таким образом, получаем следующее:

$$T = 10 + \frac{885,28}{38505,7}$$

По данным представленного расчета получаем  $T = 10,02$ . Таким образом, проект начнет окупаться к декабрю 2021 года.

Индекс доходности составляет:  $481183 / 305117 = 1,61$

Рентабельность = 61 %

Поскольку индекс доходности больше 1, можно просчитать, что каждый вложенный в проект рубль приносит 61 копейку.

Приведем все экономические подсчеты в таблице 3.16.

Таблица 3.16 – Итоговые показатели эффективности проекта

№ п/п	Показатель	Ед. изм.	Значение
1	Норма дисконта	%	24,6
2	Доходы от реализации проекта	руб.	579372
3	Затраты от проекта	руб.	337925
4	Чистый дисконтированный доход	руб.	176066
5	Чистая текущая стоимость	руб.	176066
6	Индекс доходности	-	1,62
7	Рентабельность проекта	%	62
9	Срок окупаемости	мес.	10

Таким образом, новая система отбора соответствует принципам эффективности:

1. Научность: в качестве инструментов и технологий отбора используются научные и экспертные методики, разработанные для торгового персонала.

2. Комплексность: новые технологии учитывают разные категории персонала и особенности предприятия.

3. Обоснованность: для новой системы предложены показатели эффективности, по которым можно оценить результативность технологий и качество процесса.

4. Объективность: в качестве оценки кандидатов при трудоустройстве проходит несколько этапов с различными специалистами.

5. Последовательность: данный принцип используется рационально, процедуры маркетинга, отбора и найма персонала проходят последовательно. Бизнес-процесс отбора персонала представляет собой 5-этапную процедуру, входом и выходом которой является заявка от подразделения на найм персонала.

6. Эффективность: затраты на замещение одного сотрудника организации достаточно высокие.

Вывод по разделу три

Представленная система отбора персонала ООО «Игромаркет» не отвечает требованиям эффективности, требует внедрения новых инструментов и технологий, которые будут соответствовать принципам научности, комплексности и обоснованности.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В выпускной квалификационной работе были рассмотрены такие теоретические вопросы как: принципы оценки соискателей и принципы эффективной системы отбора, методы и стратегии отбора персонала, классификации интервью и техники оценки во время собеседования. Изучение данных вопросов позволили определить методику выполнения практической части работы.

В ходе работы был проведен анализ экономических показателей ,SWOT-анализ для ООО «Игромаркет», также кадровый аудит организации. Для проведения кадрового аудита. В ходе проведения данных анализов были выявлены следующие аспекты. Сильными сторонами организации являются ассортимент и качество реализуемых товаров, стандартизация бизнес-процессов логистики и продаж. Слабыми сторонами организации является высокий процент текучести персонала, неэффективность применяемых технологий в система отбора кадров.

При анализе существующей системы отбора персонала было выявлено, что система не отвечает требованиям эффективности, требует внедрения новых инструментов и технологий, которые будут соответствовать принципам научности, комплексности и обоснованности. Такие критерии как выполнение плана отбора персонала, коэффициент стабильности находятся на уровне ниже среднего. Технологии, которые применяются для отбора персонала, не всегда дают качественный результат, так как подходят не для всех категорий персонала.

В третьей главе работы были предложены мероприятия по повышению эффективности системы отбора персонала ООО «Игромаркет». В качестве новых технологий предлагается разработать профиль должности по методу 5W; для руководителей и специалистов рекомендовано проводить интервью по компетенциям и личностное тестирование; для категории рабочего персонала представлено профессиональное испытание. В качестве теоретического обоснования предложенных мероприятий и проекта были проанализированы движущие и сдерживающие силы, разработаны предложения для минимизации рисков проекта. Мероприятия

представлены с марта 2021 по февраль 2022 и затрагивают несколько этапов: подготовительный этап, организация работы по проекту, разработка проекта, этап реализации и оценки эффективности предлагаемых технологий.

Бюджет проекта представлен с помощью инвестиционной и эксплуатационной смет и бюджетов по мероприятиям. Общая сумма затрат мероприятий составляет 337925,3 рублей. Данная сумма включает в себя обучение менеджеров по подбору новым технологиям, затраты по учету рабочего времени сотрудников (рабочее время, которое они уделяют проекту, а не прямым обязанностям). Данный бюджет рассчитан на год в соответствии со сроками реализации проекта.

Для обоснования экономического эффекта от предложенных мероприятий была рассмотрена экономия затрат предприятия за счет снижения текучести и доходность за счет увеличения товарооборота. Качественный отбор персонала позволяет принять компетентных сотрудников, которые позволяют организации выйти на показатели до кризисного периода. Общая сумма доходов от проекта составит 593572 рублей; чистая текущая стоимость равна 1760600 рублей. рентабельность проекта 62 %.

Таким образом, цель выпускной квалификационной работы: повышение эффективности системы отбора персонала ООО «Игромаркет» была достигнута.

Практическая значимость данной работы представлена в виде проекта мероприятий в системе отбора. Новые технологии и система оценки при отборе торгового персонала учитывает специфику должности и отрасль деятельности организации.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Авруцкая, С.Г. Современные методы отбора персонала в России / С.Н. Авруцкая, Т.Ю. Воробьёва // Успехи в химии и химической технологии. – 2014. – №4 (153). – С.107– 109.
2. Агишева, А.В. Управление торговым персоналом: особенности подбора, обучения и мотивации / А.В. Агишева// Современная экономика: актуальные вопросы, достижения и инновации / сборник статей победителей III Международной научно-практической конференции. – 2016. – С. 35 – 37
3. Алгоритм для подбора продавцов // Коммерческий директор.–2017.– №6. – С.72 –76
4. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М.Армстронг; пер. с англ. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2009. – 848 с.
5. Базаров, Т.Ю. Технология центра оценки персонала: процессы и результаты (практическое руководство) / Т.Ю.Базаров. – М.: Кнорус, 2011. – 300 с.
6. Епишкин, И.А. Современные технологии управления персоналом: учебное пособие для студентов бакалавриата, обучающихся по направлениям подготовки «Экономика» и «Управление персоналом» / И.А. Епишкин, А.В. Шобано, О.Н. Покусаев. –М.: МГУПС (МИИТ), 2015.– 62 с.
7. Иванникова, Н.Н. Подбор торгового персонала / Н.Н. Иванников, А.Н. Кошелев. – М.: Научная книга. – 2008. – 260 с.
8. Йеттер, В.Эффективный отбор персонала. Метод структурированного интервью / В. Йеттер. – Х.: Изд-во Гуманитарный центр.– 2011. – 360 с.
9. Как проводить интервью по компетенциям: основные правила – <https://hh.kz/article/27044>
10. Как сократить текучесть и затраты на подбор. Внедрите 5W и составьте целевой портрет идеального сотрудника // Директор по персоналу.– 2019. – №2. – С.21–26

11. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учебник/ А.Я. Кибанов.– М.: ИНФРА-М, 2012. – 445 с.
12. Колосова, М. Как оценить кандидата при подборе. Советы по формированию «золотого фонда» / М. Колосова // Управление персоналом. – 2008. – № 4(182). – Стр. 32–34.
13. Магура, М.И. Поиск и отбор персонала / М.И.Магура. – М: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2001. – 272 с.
14. Массовый найм сотрудников: новые технологии и опыт ритейлеров – <https://www.retail.ru/articles/massovyy-naym-sotrudnikov-novye-tekhnologii-i-opyt-riteylerov/>
15. Менеджер – это скоропортящийся товар, поэтому обычные схемы подбора не работают // Коммерческий директор. – 2018. – №3.–С.57 – 61
16. Методы отбора персонала: от собеседования к графологии и брейнтизер // Директор по персоналу.– 2016. – №4. – С.18–23
17. Мирошниченко, С. Как найти продавца / С. Мирошниченко // Управление магазином.– 2004. – №5. – 146 с.
18. Мордовин, С.К., Управление персоналом. Современная российская практика / С.К. Мордовин. – 2-е изд. – СПб: Питер, 2004. – 301 с.
19. Мотивация персонала: учебное пособие – Ю.Г.Одегов, Г.Г. Руденко, С.Н. Апенько, А.И. Мерко . – М.: Изд-во Альфа-Персс», 2010. – 640 с.
20. Найм сотрудников на удаленке: больше свободы и меньше стресса – <https://yandex.ru/turbo/hr-elearning.ru/s/naym-sotrudnikov-na-udalenske-distancionnyi-rekruting/>
21. Нанка, С.В. Методология и технология подбора персонала для торговых розничных сетей: автореферат дис. ...канд.экон.наук / С.В. Нанка. –М., 2008.
22. Никишина, А.Л. Техника отбора и найма персонала: электронное учебное пособие / А.Л. Никишина. – Тольятти: Изд-во ТГУ, 2016. – 177с.

23. Обзаведитесь помощниками в подборе персонала. Робот или чат-бот расширяет сферу поиска и ускорит подбор // Директор по персоналу.– 2017.– №11. – С.4–8
24. Одегов, Ю.Г. Оценка эффективности работы персоналом: методологический подход / Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.Р. Котова. – М.: Изд-во Альфа-Пресс, 2011. – 752 с.
25. Особенности подбора торгового персонала – <https://hrtime.ru/material/osobennosti-podbora-torgovogo-personala-1665/>
26. Папкова, Л.Л. Практика эффективного рекрутмента / Л.Л. Папкова. – Можайск : Можайский полиграфический комбинат. – 2013.– 195 с.
27. Печура, О.С. Зарубежный опыт отбора персонала / О.С. Печура, А.И. Таюрский // Вестник научных исследований.– 2018. – №4.1 (19). – С.289–291.
28. Позднякова, А.А. Специфика отбора персонала на предприятиях розничной торговли / А.А. Позднякова // Аллея науки. – 2018. – №10(26). – С. 523–525.
29. Самойлова, К.А. Теоретические подходы к проблеме отбора персонала в организации и пути её решения / К.А. Самойлова // Гуманитарный научный журнал. – 2018. – №1.– С. 118–124.
30. Самоукина, Н. Настольная книга менеджера по персоналу / Н. Самоукина. – М.: Издательские решения, 2020. – 480 с.
31. Тараненко, В.А. Управление персоналом, корпоративный мониторинг, психодиагностика: Тесты для отбора персонала /В.А. Тараненко. – К.: Ника-Центр, 2005. – 236 с.
32. Технологии подбора торгового персонала: за и против – <https://bookree.org/reader?file=1342654>
33. Технология найма персонала по 7 шагам –<https://blog.oy-li.ru/tehnologii-naima-personala/>
34. Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента / В. В. Травин, В.А. Дятлов. – М. : Дело, 1997. – 331с.

35. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1997.– 512 с.

36. Эффективная система подбора персонала: как поставить отбор на поток и управлять текучестью //Директор по персоналу.– 2016.– №3. – С.34–38

37. 8 методов отбора персонала: как собрать лучшие кадры в одну команду // Директор по персоналу.– 2018.– №12. – С.65–68



Рисунок А.1 – Организационная структура

ООО «Игромаркет»