

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

Уральский гуманитарный институт
Кафедра управления персоналом и психологии

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ ПЕРЕД ГЭК

Зав. кафедрой _____
(подпись)
Ю.А. Токарева

« 10 » июня 2020г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Совершенствование системы оценки кандидатов при трудоустройстве в
Филиал «МЕГАМАРТ» АО «ДИКСИ Юг»

38.04.03 «Управление персоналом»

Руководитель: Гаспарович Е.О., доц., к.п.н. подпись

Нормоконтролер: Конева Д.А., лаборант подпись

Студент: Иванова Т.С., гр. УГИМ-282809 подпись

Екатеринбург
2020 год

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего
образования
«Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

Уральский гуманитарный институт
Кафедра Управления персоналом и психологии
Направление 38.04.03 «Управление персоналом»
Образовательная программа Управление персоналом

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой _____
« ____ » _____ 20__ г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

студента Ивановой Татьяны Сергеевны группы УГИМ-282809
(фамилия, имя, отчество)

1. Тема выпускной квалификационной работы Совершенствование системы оценки кандидатов при трудоустройстве в Филиал «МЕГАМАРТ» АО «ДИКСИ Юг»

Утверждена распоряжением по институту от «26» 12 2019 г. № 33.11-05/2.482

2. Руководитель Гаспарович Елена Олеговна, доцент кафедры УПиП, к.п.н., доцент
(Ф.И.О., должность, ученое звание, ученая степень)

3. Исходные данные к работе

1. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: учеб. пособие для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2012.

2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Учебник – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 695 с.

4. Перечень дистанционных материалов Не предусмотрен

5. Календарный план

№ п/п	Наименование этапов выполнения работ	Срок выполнения этапов работы	Отметка о выполнении
1.	<i>1 раздел</i>	До 1 февраля 2020 г.	Выполнено
2.	<i>2 раздел</i>	До 1 апреля 2020 г.	Выполнено
3.	<i>ВКР в целом</i>	До 5 июня 2020 г.	Выполнено

Руководитель Гаспарович Е.О.
(подпись)

Гаспарович Е.О.
(Ф.И.О.)

Задание принял к исполнению 15 января 2020 г.
(дата)

Иванова Т.С.
(подпись)

6. Выпускная квалификационная работа закончена «05» июня 2020 г.

Считаю возможным допустить Иванову Т.С. к защите выпускной квалификационной работы в Государственной экзаменационной комиссии

Руководитель Гаспарович Е.О.
(подпись)

Гаспарович Е.О.
(Ф.И.О.)

7. Допустить Иванову Т.С. к защите магистерской диссертации в Государственной экзаменационной комиссии (протокол заседания кафедры № 4 от «02» июня 2020 г.)

Зав. кафедрой _____
(подпись)

Токарева Ю.А.
(Ф.И.О.)

РЕФЕРАТ

На выпускную квалификационную работу: «Совершенствование системы оценки кандидатов при трудоустройстве в Филиал «МЕГМАРТ» АО «ДИКСИ Юг».

Данная ВКР выполнена на 50 листах (формат А4, шрифт Times New Roman, кегль 14, интерлиньяж 1,5) без учета приложений.

Количество таблиц – 6 (без учета приложений).

Количество рисунков – 6 (без учета приложений).

Ключевые термины: оценка кандидатов, методы оценки кандидатов.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух частей, заключения, библиографического списка.

В теоретической части рассмотрены теоретические аспекты изучения системы оценки кандидатов: дано общее представление о системе оценке кандидатов, проведен анализ современных тенденций системы оценки кандидатов, а также приведена модель системы оценки кандидатов в организациях малого и среднего бизнеса.

В практической части дана общая характеристика Филиала «МЕГАМАРТ» АО «ДИКСИ Юг», проведен анализ кадрового состава компании, приведена существующая модель системы оценки кандидатов при трудоустройстве в Филиал «МЕГАМАРТ» АО «ДИКСИ Юг», а также даны рекомендации по ее совершенствованию.

В заключении подведены итоги в соответствии с поставленными задачами.

СОДЕРЖАНИЕ

ЗАДАНИЕ НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ	-
РЕФЕРАТ	3
ВВЕДЕНИЕ	5
1 Теоретические аспекты изучения системы оценки кандидатов.....	9
1.1 Общее представление о системе оценке кандидатов	9
1.2 Анализ современных тенденций системы оценки кандидатов	17
1.3 Модель системы оценки кандидатов в организациях малого и среднего бизнеса.....	20
2 Практические аспекты совершенствования системы оценки кандидатов при трудоустройстве в Филиал «МЕГАМАРТ» АО «ДИКСИ Юг»	24
2.1 Общая характеристика Филиала «МЕГАМАРТ» АО «ДИКСИ Юг»	24
2.2 Реализация модели системы оценки кандидатов при трудоустройстве в Филиал «МЕГАМАРТ» АО «ДИКСИ Юг»	33
2.3 Практические рекомендации по совершенствованию системы оценки кандидатов при трудоустройстве в Филиал «МЕГАМАРТ» АО «ДИКСИ Юг»	41
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	44
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	46

ВВЕДЕНИЕ

Условия рыночной экономики диктуют компаниям жесткие требования конкурентоспособности, повышения эффективности, использования инновационных форм и способов управления, современных методов подбора персонала. На практике многие компании часто испытывают дефицит хороших менеджеров, специалистов, особенно таких, которые могли бы решать задачи, брать на себя ответственность, эффективно трудиться. Сложность при подборе персонала заключается в том, что квалифицированные специалисты, как правило, трудоустроены, а те, кто ищет работу, не имеет нужной компетенции или опыта. Возникают трудности с выбором подходящего, мотивированного, лояльного сотрудника.

Чтобы компании обеспечить себя качественными кадрами, нужно постоянно решать одни и те же задачи: поиск кандидатов, обладающих необходимыми компетенциями; удержание вновь нанятых и старых сотрудников; повышение мотивации и увеличение эффективности труда.

В приоритете каждого руководителя при подборе персонала стоит выявление среди кандидатов на открытую вакансию наиболее квалифицированных претендентов, которые будут в силах выполнять поставленные задачи различного уровня сложности. Однако подобрать таких кандидатов на текущий момент достаточно сложно, поскольку при первой встрече с кандидатом сложно сказать, сможет ли он выполнять ту работу, справиться с теми должностными обязанностями, о которых говорит.

В связи с этим от правильности и эффективности существующей системы оценки кандидатов на открытые позиции напрямую зависит то, с какими человеческими ресурсами предприятие будет развиваться в дальнейшем.

Актуальность исследования обусловлена тем, что качественно подобранный персонал является условием успешного функционирования любой компании. На сегодняшний день необходимо подбирать персонал в

соответствии со спецификой деятельности компании, особенностями будущих должностных обязанностей соискателя, психологической среды в организации. Для этого нужно использовать качественно разработанную систему оценки кандидатов, которая позволяет оценить претендента на вакансию всесторонне.

Степень теоретической разработанности проблемы

Проблема оценки кандидатов при трудоустройстве на предприятие в различных аспектах рассматривалась в научных публикациях многих авторов. Так, процесс подбора персонала рассматривался в работах Волковой М.В., Ладыгиной Е.С., Скачковой И.Л.; различным методам оценки кандидатов посвящены работы Ивановой С., Пономаревой Е.С., Орловой Л.В., Михеевой М.А. Система оценки кандидатов нашла отражение в работах Гербач Ж.В., Мазаник А.И., Полевой М.В.

Однако, несмотря на наличие фундаментальной теоретической и эмпирической исследовательской базы, следует указать на недостаточное количество работ, отражающих реальное состояние системы оценки кандидатов в современных российских компаниях. Открытыми для научного анализа остаются проблемы совершенствования именно системы оценки кандидатов, т.е. проблемы системного подхода к оценке претендентов на вакантные должности.

Следовательно, наблюдается *противоречие* между степенью теоретической разработанности проблемы совершенствования системы оценки кандидатов и недостаточностью практических подходов к решению данного вопроса.

Проблема исследования заключается в совершенствовании системы оценки кандидатов при трудоустройстве в Филиал «МЕГАМАРТ» АО «ДИКСИ Юг».

Таким образом, проблема совершенствования оценки кандидатов в современных российских компаниях относится к числу недостаточно

разработанных в научно-исследовательской литературе, что и обусловило выбор темы исследования в данной области.

Тема исследования: Совершенствования системы оценки кандидатов при трудоустройстве в Филиал «МЕГАМАРТ» АО «ДИКСИ Юг».

Объект исследования – оценка кандидатов.

Предмет исследования – система оценки кандидатов.

Цель – выявить теоретические и практические основы изучения системы оценки кандидатов при трудоустройстве в Филиал «МЕГАМАРТ» АО «ДИКСИ Юг».

Исходя из заявленной цели, в диссертации ставятся следующие *задачи* исследования:

1. Дать общее представление о системе оценке кандидатов;
2. Определить современные тенденции системы оценки кандидатов;
3. Составить общую характеристику Филиала «МЕГАМАРТ» АО «ДИКСИ Юг»;
4. Разработать модель совершенствования системы оценки кандидатов при трудоустройстве в Филиал «МЕГАМАРТ» АО «ДИКСИ Юг».

Гипотеза исследования формулируется следующим образом: Совершенствование системы оценки кандидатов при трудоустройстве в Филиал «МЕГАМАРТ» АО «ДИКСИ Юг» будет успешно осуществляться, если:

- Составить модель совершенствования системы оценки кандидатов при трудоустройстве в Филиал «МЕГАМАРТ» АО «ДИКСИ Юг»;
- Внедрить модель системы оценки кандидатов при трудоустройстве в Филиал «МЕГАМАРТ» АО «ДИКСИ Юг».

Базой исследования является Филиал «МЕГАМАРТ» АО «ДИКСИ Юг» (юридический адрес – 142119, Московская область, г. Подольск, ул. Юбилейная, дом 32 «А»; фактический адрес – 620041, г. Екатеринбург, ул. Советская, дом 6 «А»).

Теоретическая значимость исследования: в диссертации предлагается решение теоретического и практического вопроса по совершенствованию системы оценки кандидатов при трудоустройстве на предприятие. В диссертации предложены методы оценки кандидатов, а также их объединение в систему оценки кандидатов.

Практическая значимость исследования: Практическая значимость результатов исследования определяется возможностью использования полученных результатов по совершенствованию системы оценки кандидатов при трудоустройстве на предприятие.

Методы исследования определялись целью, необходимостью решения задач и проверки выдвинутой гипотезы. *Теоретические методы:* анализ, обобщение, синтез научной и методической литературы по проблеме исследования. *Эмпирические методы:* наблюдение, интервьюирование, анализ документов, связанных с деятельностью предприятия.

Диссертация изложена на 49 страницах, состоит из введения, двух глав, заключения, библиографического списка из 39 наименований.

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты изучения системы оценки кандидатов: дано общее представление о системе оценки кандидатов, проведен анализ современных тенденций системы оценки кандидатов, а также приведена модель системы оценки кандидатов в организациях малого и среднего бизнеса.

Во второй главе дана общая характеристика Филиала «МЕГАМАРТ» АО «ДИКСИ Юг», проведен анализ кадрового состава компании, приведена существующая модель системы оценки кандидатов при трудоустройстве в Филиал «МЕГАМАРТ» АО «ДИКСИ Юг», а также даны рекомендации по ее совершенствованию.

1 Теоретические аспекты изучения системы оценки кандидатов

1.1 Общее представление о системе оценке кандидатов

В условиях рыночной экономики залогом успешного функционирования и процветания предприятия являются правильно подобранные кадры. Именно трудовые ресурсы играют основную роль в производственной деятельности компании [38].

Под подбором персонала понимается процесс поиска и привлечения специалистов на рынке труда, у которых есть необходимые опыт, знания и квалификация. Успешный подбор персонала способствует увеличению прибыли, производительности, а также лояльности сотрудников. В случае, если подбор осуществляется неверно, это непременно влечет за собой снижение эффективности трудовой деятельности, высокую текучесть, появлению конфликтов в коллективе, а также демотивацию сотрудников [32, с.150].

Процедура подбора состоит из ряда последовательных и взаимосвязанных элементов [17, с.198]:

- Планирование персонала;
- Разработка критериев подбора (личностной спецификации);
- Поиск и привлечение кандидатов;
- Отбор персонала;
- Прием персонала.

Обратимся к трактовкам понятия «отбор персонала». Так, Доскова Л.С. говорит о том, что отбор – это оценка претендентов на вакантную должность с помощью целенаправленной деятельности установления соответствия параметров работника (способностей, свойств, мотивации) требованиям должности и рабочего места [9].

Макарова И.К. определяет отбор как управленческие мероприятия, с помощью которых организация из ряда кандидатов на вакантную должность

выбирает одного или нескольких наиболее подходящих по имеющимся профессионально-нравственным критериям (модели компетенций) [20].

По мнению Веснина В.Р., отбор персонала представляет собой процесс рационального выбора на основе изучения и оценки профессиональных и личностных качеств претендентов, тех из них, кто наилучшим образом отвечает ее требованиям, и пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности [5].

Более обобщенным понятием отбора персонала можно назвать следующее: отбор персонала – это процесс изучения психологических и профессиональных качеств кандидата с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей, а также выбор из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и самого работника [17, с.198].

Из определения следует, что сама по себе процедура отбора является достаточно сложной по сравнению с другими этапами подбора.

Одним из самых трудоемких и ответственных процессов в отборе персонала является оценка профессионализма будущих сотрудников компании. Это требует от менеджеров существенного опыта, профессионализма и знания современных методов оценки, чтобы оценить потенциального работника [14, с.3].

Под оценкой понимается целенаправленный процесс соизмерения характеристик работника и требований должности или рабочего места, позволяющий получить информацию для дальнейших управленческих решений [34, с.115].

Задача службы персонала, осуществляющей оценку кандидатов при приеме на работу, состоит в том, чтобы отобрать такого работника, который в состоянии достичь ожидаемого организацией результата. Фактически оценка при приеме – это одна из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов организации [28].

Однако необходимо помнить о том, что как бы тщательно ни была проведена оценка кандидата, в ее результатах всегда присутствует значительная погрешность, так как досконально изучить человека, измерить его возможности и потенциал просто нереально. По итогам оценки можно вести речь лишь о степени вероятности соответствия кандидата вакантной должности. И всегда в доле погрешности будет маячить человеческий фактор – трудно прогнозируемый и практически неуправляемый [30, с.251-252].

По мнению Акуловой И.С., основной проблемой оценки кандидатов является субъективизм, несмотря на большое количество разработанных и используемых методов оценки [2].

Во всем многообразии различных методов оценки кандидатов не существует такого, который был бы универсальным, единым, эффективным и целесообразным для всех предприятий [31].

В связи с этим вопрос о том, какой метод или методы оценки использовать, какой метод будет давать достоверную и достаточную информацию о потенциальном сотруднике, а также будет наиболее рентабельным, является важным в системе управления персоналом [1, с.9].

На сегодняшний день в практике российских компаний используются различные методы оценки кандидатов. Печура О.С. предлагает классифицировать все методы оценки кандидатов на традиционные и нетрадиционные. Рассмотрим каждую группу методов оценки кандидатов более подробно.

К традиционным методам оценки кандидатов относятся собеседование, интервью, анкетирование, тестирование, резюме и центры оценки.

Резюме – документ, содержащий информацию о навыках, опыте работы, образовании и другой информации о претенденте на вакантную должность. В нем соискатель представляет сведения, которые он пожелал сообщить о себе работодателю. Ознакомившись с резюме, работодатель принимает решение о целесообразности проведения детальных встреч с кандидатом [27, с.862].

Анкетирование – это процедура проведения опроса в письменной форме с помощью заранее подготовленных бланков, т.е. анкет [12, с.58]. Анкетирование используется для ознакомления с кандидатом на вакансию. В анкете чаще всего претенденту предлагают заполнить следующие данные: фамилия, имя, отчество, адрес по прописке, адрес проживания, контактный телефон, образование, сведения о прошлых местах работы, информация о том, откуда получена информация о вакансии и прочее.

Собеседование до сих пор остается наиболее широко применяемым методом оценки кандидатов. Собеседование проводится со всеми соискателями, в которых работодатель предварительно заинтересован. Под собеседованием понимается процесс, в ходе которого представитель компании лично встречается с кандидатом на замещение вакантной должности и общается с ним в течение определенного периода времени [3, с.151].

В отличие от собеседования, которое по сути является беседой двух сторон, *интервью* заключается в опросе претендента на вакансию представителем работодателя. Интервью – беседа, дающая представление об опыте и профессиональных качествах претендента [29]. Как метод оценки кандидатов существует давно, но в последние годы было разработано несколько его разновидностей (в рамках отнесения интервью к традиционным методам оценки кандидатов):

– Структурированное интервью. Считается одним из самых распространенных среди интервьюеров. При подготовке вопросов обычно используют те же пункты, что и в анкете. Оно проводится для определения соответствия данных, указанных соискателем в резюме, действительности [33, с.180].

– Ситуационное или кейс-интервью. Позволяет оценить способности соискателя при решении конкретных задач в соответствии с ситуацией. Вопросы интервьюера базируются на том, как кандидат поступит в указанных обстоятельствах. Полученные ответы сравниваются с эталонными. В зависимости от этого формируется мнение о степени

подготовленности претендента и наличия профессионального опыта [33, с.180].

– Проектное интервью. Производится оценка кандидата на основании его комментариев к действиям вымышленных людей в различных ситуациях. Для каждого интервью выбирается подходящая модель, которая поможет охарактеризовать соискателя в соответствии с требованиями работодателя. Научно доказано что, анализируя поступки других людей, человек оценивает их действия, исходя из своего опыта. Данный вид интервью раскрывает психологический облик претендента, показывает, какими были бы его действия, если бы он попал в похожую ситуацию [22].

– Поведенческое интервью. Раскрывает способность кандидата принимать ответственные решения для устранения возникающих проблем в процессе выполнения, поставленных перед ним задач. Основной функцией данного интервью, является выявление у соискателя способности адекватно реагировать на рабочие моменты. Подходит для оценки профессиональных качеств претендентов [8].

– Групповое интервью. Позволяет быстро оценить большое количество кандидатов на соответствие должности, главными критериями которой являются общительность и доброжелательность. Проводится в присутствии нескольких кандидатов. В нем могут участвовать несколько менеджеров по персоналу [33, с.180-181].

В целом, интервьюирование позволяет собрать максимально полную информацию о кандидате, что положительно сказывается на объективности принятия решения о найме соискателя.

Тестирование. Тестирование включает в себя два вида оценки: психологические тесты и профессиональные тесты. Психологическое тестирование кандидата позволяет оценить его лидерские способности, возможность управления предприятием, коллективом, спрогнозировать успешность его работы в команде. С помощью профессионального

тестирования определяются профессиональные знания, дополнительные умения и навыки, позволяющие исполнить служебные обязанности [24].

Стоит отметить, что тесты являются наиболее объективными методами оценки кандидатов, так как исключается наличие эмоциональной составляющей, которая может повлиять на субъективность интервьюера. К тому же существует множество тестовых методик, с помощью которых есть возможность оценить не только интеллектуальные способности кандидата, но и личностные характеристики. И хотя валидность и надежность тестов не абсолютна, и методика не может дать стопроцентный правильный результат, при использовании нескольких вариантов мы можем получить достаточно устойчивый результат [25, с.53].

Центры оценки (ассесмент-центр) – набирающая популярность разновидность группового собеседования. Он сформировался на Западе в годы Второй мировой войны. В России ассесмент-центр стали использовать в начале 1990-х годов. Данный метод оценки отлично подходит для работы в ситуациях массового подбора персонала, когда требуется из большого количества кандидатов выбрать лучшего в наиболее короткий период времени. Этот метод основан на наблюдении специально обученных ассессоров (оценщиков) за поведением кандидатов при выполнении ими различных заданий. Содержание заданий отражает основные аспекты и проблемы деятельности в рамках той или иной должности. Важной составляющей метода ассесмент-центра является измерение [29].

К нетрадиционным методам оценки кандидатов относятся стрессовое или шоковое интервью, brainteaser-интервью, графология, соционика, физиогномика, лингвистический анализ речи.

Стрессовое интервью проводится для определения стрессовой устойчивости и конфликтности кандидата. В ходе интервью задаются вопросы, которые направлены на выведение человека из комфортного состояния и побуждение к конфликту. Чаще всего используются каверзные

вопросы, к которым заранее трудно подготовиться. В данном случае обращается внимание не на правильность ответа, а на психоэмоциональное состояние соискателя [33, с.180]. Метод стрессового интервью позволяет выявить такие качества кандидата, как стрессоустойчивость, коммуникабельность, гибкость поведения [4].

Brainteaser-интервью дословно переводится как «интервью, щекочущее мозг». Суть данного нетрадиционного метода оценки кандидатов состоит в том, что кандидатам необходимо дать ответ на замысловатый вопрос или решить логическую задачу. Цель такого метода – проверить аналитическое мышление и творческие способности соискателя [13].

Графология: кандидат на вакантную должность пишет текст, после чего происходит разбор его на предмет наличия ошибок, анализ почерка [6]. Такой метод на текущий момент слабо развит в России, скорее всего, из-за трудности объяснения результатов или из-за отсутствия специальных обучающих программ [10].

Лингвистический анализ речи основан на анализе формулировок, оценочной составляющей слов и выражений. Главное преимущество метода заключается в том, что он позволяет избежать социально желательных ответов, так как человек не может постоянно контролировать форму речи. Проведя лингвистический анализ речи, специалист по подбору персонала может понять особенности мышления кандидата, принятия решений, мотивации и предпочтений в рабочих отношениях [15, с.35].

Соционика – это наука о типах личности, которая берет свое начало в учениях Карла Густава Юнга, знаменитого швейцарского психиатра и основоположника аналитической психологии. В современной трактовке соционика представляет собой классификацию из шестнадцати типов личности с их описанием, а также описанием отношений между ними [16, с.94]. Соционика как метод оценки кандидатов предполагает соционическое типирование кандидата или иначе определение соционического типа соискателя. Некоторые специалисты называют эту процедуру социоанализом.

Метод оценки кандидатов на основе *физиогномики* основан на распознавании типа личности человека и его душевных качеств исходя из анализа внешних черт лица и его выражения [18].

Таким образом, существует большое количество различных методов оценки кандидатов. Для установления степени соответствия кандидатов предъявляемым требованиям может использоваться целый комплекс различных методов, направленных на всестороннюю оценку кандидатов.

Необходимость использования различных методов при оценке кандидатов связана с тем, что ни один из предлагаемых методов по отдельности не дает исчерпывающей информации, на основании которой можно было бы принять решение о приеме на работу. Только дополняя результаты, полученные с помощью одного метода, данными, собранными с помощью других методов, можно рассчитывать на то, что отобранные кандидаты будут максимально соответствовать установленным критериям отбора и полностью устроят организацию [23, с.186].

Важно помнить, что в итоге при оценке кандидата на вакантную должность применяемые оценочные технологии должны быть построены таким образом, чтобы кандидат был оценен:

- Объективно – вне зависимости от чьего-либо частного мнения или отдельного суждения;
- Надежно – относительно свободно от влияния ситуативных факторов (настроения, погоды, прошлых успехов или неудач);
- Достоверно – оцениваться должен реальный уровень владения навыками и компетенциями (насколько успешно человек справляется со своим делом);
- С возможностью прогноза – оценка должна давать данные о том, к каким видам деятельности и на каком уровне человек способен потенциально справиться [19, с.24].

Совокупность выбранных методов оценки кандидатов на вакантные должности как раз и будет являться системой оценки кандидатов.

Система оценки кандидатов – это совокупность взаимосвязанных приемов и действий, направленных на получение информации о соответствии кандидатов заданным критериям [28].

Таким образом, под оценкой кандидатов понимается процесс сопоставления характеристик соискателя с требованиями работодателя к должности. Для оценки кандидатов используются различные методы оценки. Основными являются интервьюирование и тестирование, а также их разновидности. Совокупность различных методов оценки кандидатов называется системой оценки кандидатов.

1.2 Анализ современных тенденций системы оценки кандидатов

Сфера оценки кандидатов находится в постоянном развитии и совершенствовании. Одной из главных тенденций развития системы оценки кандидатов является цифровизация, а именно использование различных digital-технологий в оценке кандидатов. Происходит автоматизация оценки кандидатов.

Одним из примеров сервисов по автоматизации процедуры оценки кандидатов является программа подбора персонала путем видеоанкетирования соискателей – Pre-Interview. Данный сервис помогает выбрать действительно лучших кандидатов на вакансии за минимальное количество времени: буквально за несколько минут просмотра записанных соискателями видео-интервью можно получить их ответы на вопросы, оценить и отправить понравившееся видео на рассмотрение коллегам. А уже лучшие, то есть прошедшие первичный фильтр, кандидаты приглашаются на личное интервью [37, с.959].

Еще одним инструментом автоматизации процедуры оценки кандидатов является программа «Робот-рекрутер Вера». Робот Вера может за несколько минут сделать выборку из пяти рабочих сайтов по требованиям рекрутера, с помощью современных технологий Вера может звонить кандидатам и

распознавать их речь, а также отправить всем кандидатам на почту описание вакансии и провести с ним видео-собеседование. После проделанной работы робот выдает отчет с выборкой кандидатов, которых заинтересовало предложение и которые подходят по формальным признакам. Одним из основных рисков при использовании данного инструмента является то, что робот по телефону не может замотивировать кандидата на вакансию [26].

Наконец, третьей тенденцией автоматизации системы оценки кандидатов является использование онлайн-тестирования, которое является инструментом первичной оценки кандидатов и позволяет оценить соискателя по заданным критериям отбора (это могут быть знания, способности, мотивация кандидата и прочее). Онлайн-тестирование используется для экономии времени как специалиста по подбору персонала, так и самого кандидата. В этом случае нет необходимости приглашать кандидата в офис для заполнения теста вручную, он может сделать это в удобное время и в комфортном месте. Для онлайн-опросников компании могут использовать самостоятельно созданные тесты, например, с использованием Google-форм. Такие тесты больше подойдут для выявления профессиональных компетенций, уровня знаний в необходимой сфере. Такие тесты чаще всего проверяются вручную в компании силами самого специалиста по подбору персонала. Для психологических же тестов используются готовые методики. В случае с ними лучше прибегнуть к услугам компаний, специализирующимся на онлайн-тестированиях. Для оценки кандидатов наиболее широко применяются тестовые сервисы SHL (вербальные и числовые тесты), Talent Q (числовой, вербальный и логические тесты) и Kenexa (логические, технические, вербальные и вычислительные тесты) [35].

Различные компании используют различные способы автоматизации процессов оценки кандидатов. Рассмотрим несколько примеров.

Например, компания Unilever для отбора кандидатов активно использует интеллектуальные игры и искусственный интеллект. Отбор кандидатов происходит следующим образом:

1) Кандидаты находят информацию об актуальных вакансиях компании Unilever через Интернет и социальные сети, отправляют свои данные в отдел подбора персонала;

2) С помощью платформы Phymetrics кандидаты около 20 минут играют в «умные» игры;

3) Если полученные результаты оказываются достаточными для выбранной кандидатами позиции, то кандидаты проходят интервью через программу HireVue, где их ответы записываются и затем анализируются с помощью технологии искусственного интеллекта;

4) После успешного прохождения предыдущих этапов, кандидаты приглашаются в офис компании, чтобы провести полноценный рабочий день, по результатам которого менеджер определяет, подходят кандидаты на позиции или нет [36, с.38].

Другим примером использования digital-технологий в оценке кандидатов может послужить практика компании Nestle, в которой активно применяются онлайн-тестирования для оценки кандидатов.

Тесты компании Nestle используются для первичной оценки соискателей, в частности, навыков понимания числовых и тестовых данных. Компания использует тесты SEB SHL. Психометрические SHL-тесты – один из digital-инструментов для отбора персонала, который позволяет отсеять неподходящих кандидатов еще до собеседования. SHL-тесты не проверяют знания соискателей, они оценивают их интеллектуальные способности [21, с.71].

Таким образом, основной тенденцией в системе оценки кандидатов является применение автоматизированных методов оценки, которые встраиваются в уже существующие системы. Автоматизированные методы оценки кандидатов позволяют оптимизировать время специалиста по подбору персонала.

1.3 Модель системы оценки кандидатов в организациях малого и среднего бизнеса

Зачастую проблемы подбора персонала в целом и оценки кандидатов в частности начинаются с того, кто этот персонал нанимает. В разных организациях этот процесс организован по-разному, отличается и подход к нему. Как правило, руководитель фирмы с небольшим штатом самостоятельно занимается подбором персонала, отдавая предпочтение тем людям, которые симпатичны конкретно ему, зачастую забывая о необходимости оценки профессиональных навыков и опыта кандидатов. Действительно, эта проблема является наиболее актуальной при подборе персонала в таких компаниях. Основываясь только на личном отношении, симпатии или антипатии, руководитель решает, кто достоин работать в его фирме, а кто нет. И это не говорит о том, что сам руководитель – человек непрофессиональный. В некоторых случаях очень сложно побороть в себе установку на поиск сотрудников исходя из личных предпочтений. Поэтому в более крупных фирмах данный вопрос решается иначе – существует специальный отдел, основная задача которого состоит именно в подборе качественного персонала [6].

Вне зависимости от масштаба компании, от количества персонала, к оценке кандидатов на открытые вакансии необходимо подходить системно, осознанно, используя определенный алгоритм оценивания для всех кандидатов, поскольку это позволит получить полную и подробную информацию о каждом кандидате и в итоге сделать выбор в пользу максимально подходящего соискателя.

Оценка кандидатов, претендующих на замещение вакантной должности, должна включать следующие этапы [7, с.42]:

- Анализ соответствия кандидата требованиям для замещения конкретной должности;

- Оценку кандидатов на основе анализа количественных показателей, характеризующих, как правило, результативность деятельности должностных лиц;
- Оценку кандидатов на основе анализа качественных (атрибутивных) показателей, характеризующих, как правило, профессионально-важные качества должностных лиц;
- Комплексную оценку и выбор лучшего кандидата для замещения конкретной должности.

Модель системы оценки кандидатов выстраивается в каждой компании в соответствии с принятым алгоритмом оценки кандидатов. Как говорилось ранее, система оценки кандидатов – это комплекс методов оценки кандидатов. В рамках системы оценки кандидатов для каждого этапа оценки соискателя подбирается один или несколько методов, которые суммарно и составляют систему оценки кандидатов.

Так, на первом этапе оценки кандидатов (соответствие требованиям для замещения вакантной должности) может использоваться оценка резюме, а также может применяться такой автоматизированный метод оценки кандидатов как Робот Вера.

На втором этапе оценки кандидатов (оценка количественных показателей) могут использоваться различные методы тестирования кандидатов, в том числе и онлайн-тестирования.

Третий этап оценки кандидатов (соответствие качественным показателям) может включать использование таких методов оценки как собеседование, интервьюирование и их различные виды.

Наконец, при подведении итогов оценке и выборе лучшего кандидата суммируются результаты оценок всех предыдущих этапов, а также дополнительно могут использоваться, например, соционика, графология, лингвистический анализ речи и так далее.

Обобщая вышесказанное, модель системы оценки кандидатов на замещение вакантной должности будет выглядеть следующим образом (рисунок 1):

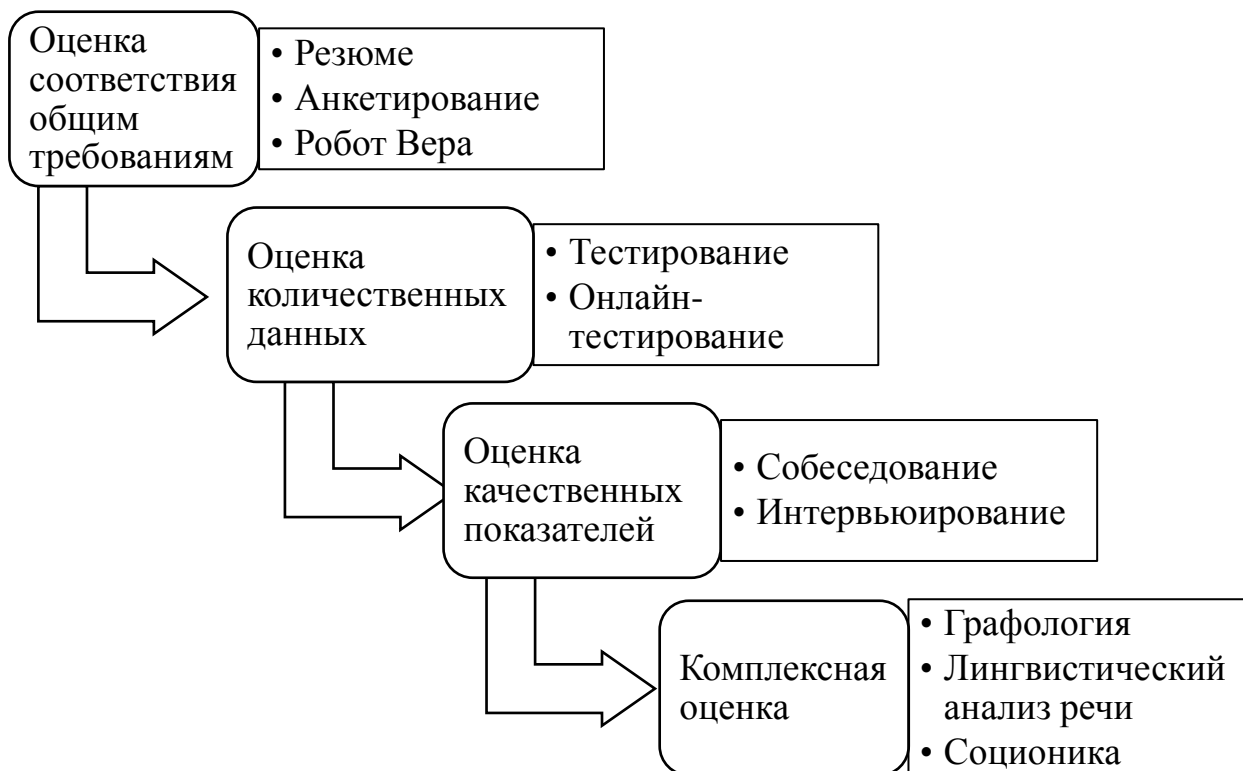


Рисунок 1 – Система оценки кандидатов

Таким образом, выше отражены теоретические аспекты изучения системы оценки кандидатов, по результатам данного исследования можно сделать выводы:

1) Оценка кандидата – целенаправленный процесс сопоставления показателей деятельности кандидата, его личностных характеристик и требований вакантной должности;

2) Существует большое количество различных методов оценки кандидатов. Наиболее часто встречающимися из них являются оценка резюме, собеседование или интервьюирование и тестирование. При этом нет универсального метода оценки кандидатов, который подошел бы любому предприятию и позволил бы оценить кандидата всесторонне и полностью;

3) Система оценки кандидатов представляет собой совокупность нескольких методов, используемых для оценки кандидатов;

4) Основной тенденцией системы оценки кандидатов является внедрение автоматизированных методов оценки кандидатов.

2 Практические аспекты совершенствования системы оценки кандидатов при трудоустройстве в Филиал «МЕГАМАРТ» АО «ДИКСИ Юг»

2.1 Общая характеристика Филиала «МЕГАМАРТ» АО «ДИКСИ Юг»

Полное юридическое наименование компании – Филиал «МЕГАМАРТ» акционерного общества «ДИКСИ Юг». Сокращенное наименование компании – Филиал «МЕГАМАРТ» АО «ДИКСИ Юг».

Филиал «МЕГАМАРТ» АО «ДИКСИ Юг» (далее – «Мегамарт») является продуктовым ритейлером, действующим на территории Уральского федерального округа. Компания была зарегистрирована 29 ноября 1996 г.

История торговых центров «Мегамарт» началась в 1994 г. с основания компании «Юнилэнд-Екатеринбург». Изначально компания «Юнилэнд» была создана в 1992 году в г. Санкт-Петербурге как оптовая организация, осуществляющая продажу парфюмерно-косметических товаров розничным магазинам города. В течение двух лет компания смогла занять более 30% рынка и войти в тройку крупнейших компаний г. Санкт-Петербурга. В дальнейшем компания ввела в свой ассортимент продукты питания и окончательно сформировалась как крупнейший дистрибьютор широкого ассортимента товаров массового спроса. В 1994 году началась реализация проекта регионального развития путем создания отделений и представительств компании в других городах России. Первыми открылись отделения в Москве и Екатеринбурге.

Все началось с открытия магазина в формате «cash & carry» в 1996 году по адресу ул. Отрадная, д. 1А. Первый торговый центр носил название «Центр оптовой торговли «ЮНИЛЭНД». В 1997 году был открыт второй торговый центр по адресу ул. Фронтových Бригад, д. 27. Дальнейшие планы открытия торговых центров были скорректированы в связи с экономическим кризисом

1998 года. Новый торговый центр компания открыла только в 2001 году по адресу ул. Серафимы Дерябиной, д. 24.

В 2002 году руководством компании было принято решение о выделении торговых центров в Екатеринбурге в отдельный бренд. Именно с этого года все торговые центры получили название «МЕГАМАРТ». С этого периода началась активная экспансия в Екатеринбург и Свердловскую область. В 2005 году в Екатеринбурге был открыт первый магазин под брендом «МИНИМАРТ». В 2006 году был открыт первый торговый центр за пределами Свердловской области, в Тюмени. В 2006 году компания окончательно разделила направления оптовая торговля и розничные продажи. Были созданы отдельно подразделения: ЗАО «ЮНИЛЭНД» – оптовая торговля; группа компаний «ДИКСИ» – розничная торговля. К группе компаний «ДИКСИ» относятся торговые центры «МЕГАМАРТ», «МИНИМАРТ» и магазины-дискаунтеры «ДИКСИ». В настоящее время группа компаний «ДИКСИ» является одной из крупнейших розничных продуктовых сетей, работающих на территории России.

Основным видом деятельности Филиала «МЕГАМАРТ» АО «ДИКСИ Юг» является розничная торговля в неспециализированных магазинах преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями.

Дополнительными видами деятельности Филиала «МЕГАМАРТ» АО «ДИКСИ Юг» выступают:

- Производство продуктов из мяса и мяса птицы;
- Производство хлеба и мучных кондитерских изделий недлительного хранения;
- Производство готовых к употреблению пищевых продуктов и заготовок для их приготовления, не включенных в другие группировки;
- Оптовая торговля пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями;

- Неспециализированная оптовая торговля пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями;
- Оптовая торговля непродовольственными потребительскими товарами;
- Прочая оптовая торговля;
- Прочая розничная торговля в неспециализированных магазинах;
- Розничная торговля алкогольными напитками, включая пиво;
- Подготовка к продаже собственного нежилого недвижимого имущества;
- Покупка и продажа собственных нежилых зданий и помещений;
- Сдача внаем собственного нежилого недвижимого имущества;
- Предоставление посреднических услуг при покупке, продаже и аренде нежилого недвижимого имущества.

Миссия компании звучит следующим образом: «Всегда дарить радость приятной покупки!»

В 2017 и 2018 гг. торговая сеть «Мегамарт» стала победителем в номинации "Супермаркет года" первой Народной премии, учрежденной популярным екатеринбургским порталом E1.ru. Это подтверждает миссию компании, поскольку выбор лучшего супермаркета осуществлялся через голосование жителей Екатеринбурга, т.е. покупателей торговой сети «Мегамарт».

На текущий момент торговая сеть «Мегамарт» насчитывает 40 торговых центров и 1 распределительный центр, которые расположены:

- В Свердловской области – 35 торговых центра и 1 распределительный центр: 21 торговый центр и 1 распределительный центр в г. Екатеринбург, 5 торговых центров в г. Нижний Тагил, по 2 торговых центра в г. Каменск-Уральский и г. Новоуральск, по 1 торговому центру в г. Арамиль, г. Сысерть, г. Верхняя Пышма, г. Первоуральск, г. Ревда;

- В Тюменской области: 5 торговых центров в г. Тюмень.

Торговая сеть представлена магазинами двух форматов:

- Формат «Минимарт»: площадь торгового центра составляет 800-1500 квадратных метров, ассортимент насчитывает до 10000 позиций;
- Формат «Мегамарт»: площадь торгового центра составляет 2000-5000 квадратных метров, ассортимент насчитывает до 25000 позиций.

Также компания «Мегамарт» имеет центральный офис, расположенный по адресу: г. Екатеринбург, ул. Советская, д. 6А.

На текущий момент в команду «Мегамарт» входят более 4000 сотрудников. Из них около 400 человек – офисные сотрудники, около 3600 человек – сотрудники торговых центров.

Управляет деятельностью компании Директор Филиала «МЕГАМАРТ» АО «ДИКСИ Юг». На рисунке 2 представлена организационная структура компании.



Рисунок 2 – Организационная структура Филиала «МЕГАМАРТ» АО «ДИКСИ Юг»

Из рисунка 2 видно, что офис компании делится на 11 подразделений, каждое из которых отвечает за свою сферу деятельности: финансы, персонал, продажи, информационные технологии и прочее. Департамент продаж непосредственно контролирует деятельность торговых центров, которые поделены на группы – региональные управления – по территориальному признаку: Екатеринбург-Центр, Екатеринбург-Север, Екатеринбург-Юг, Нижний Тагил, Тюмень, Каменск-Уральский.

Фактическая численность работников Филиала «МЕГАМАРТ» АО «ДИКСИ ЮГ» за 2018 и 2019 гг. представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Фактическая численность сотрудников Филиала «МЕГАМАРТ» АО «ДИКСИ ЮГ» за 2018 г. и 2019 г.

Название подразделения	2018 г., чел.	2019 г., чел.	Изменение (2019 г. / 2018 г.)	
			Чел.	%
Офис	386	369	-17	-4,40%
Екатеринбург-Центр	841	836	-5	-0,59%
Екатеринбург-Север	977	914	-63	-6,45%
Екатеринбург-Юг	808	754	-54	-6,68%
Нижний Тагил	530	488	-42	-7,92%
Тюмень	319	282	-37	-11,60%
Каменск-Уральский	525	411	-114	-21,71%
Итого:	4386	4054	-332	-7,57%

Общая численность сотрудников Филиала «МЕГАМАРТ» АО «ДИКСИ ЮГ» на конец 2019 г. составила 4054 человек, что меньше, чем в 2018 г. на 332 человека или 7,57%. Численность сотрудников Регионального управления Каменск-Уральский за рассматриваемый период снизилась больше остальных: на 114 человек или 21,71%. Это связано с закрытием осенью 2019 г. торгового

центра «Мегамарт» в г. Челябинск, который являлся частью Регионального управления Каменск-Уральский.

Как отмечалось ранее, весь персонал компании делится на сотрудников офиса и сотрудников магазинов. В рамках данной работы наибольший интерес вызывает именно офисный персонал компании, поскольку к сотрудникам офиса выдвигаются более высокие квалификационные требования.

Проведем анализ динамики и структуры кадрового состава сотрудников офиса Филиала «МЕГАМАРТ» АО «ДИКСИ Юг». Структура работников по возрасту представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Структура работников Филиала «МЕГАМАРТ» АО «ДИКСИ Юг» по возрасту

Возрастные группы, лет	2018 г.		2019 г.		Отклонение (2019 г. / 2018 г.), %
	Чел.	%	Чел.	%	
18-29	129	33,42%	114	30,89%	-11,63%
30-49	238	61,66%	238	64,50%	0,00%
Старше 50	19	4,92%	17	4,61%	-10,53%
Итого:	386	100,00%	369	100,00%	-4,40%

Из данных таблицы видно, что за анализируемый период не изменилось количество работников в возрасте 30-49 лет, у остальных возрастных категорий уменьшилась численность работников.

Диаграмма структуры работников компании «Мегамарт» по возрасту приведена на рисунке 3.

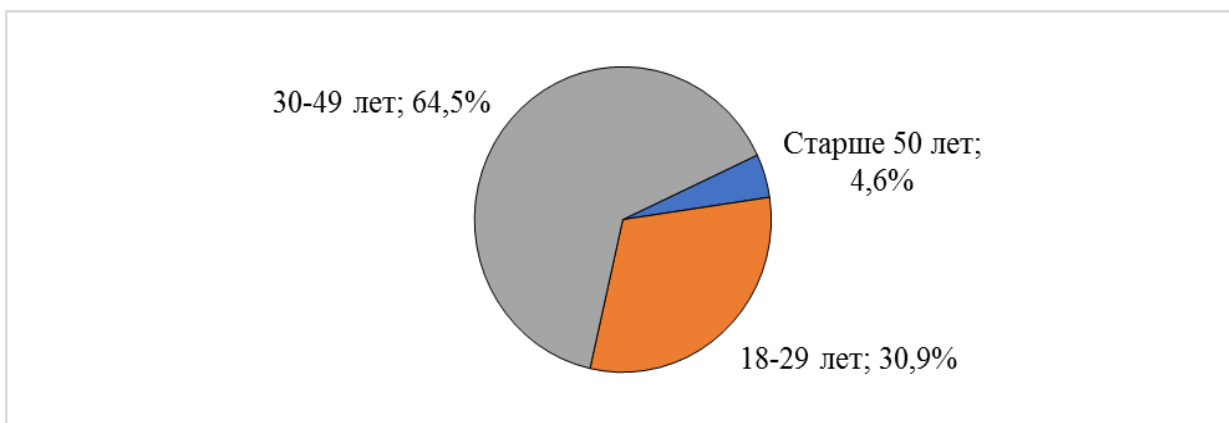


Рисунок 3 – Диаграмма структуры работников Филиала «МЕГАМАРТ» АО «ДИКСИ Юг» по возрасту (по данным за 2019 г.), %

Как можно увидеть по данным рисунка 3, наибольшую долю в структуре персонала Филиала «МЕГАМАРТ» АО «ДИКСИ Юг» составляют работники в возрасте от 30 до 49 лет.

Данные о структуре работников Филиала «МЕГАМАРТ» АО «ДИКСИ Юг» по полу и возрасту приведены в таблице 3.

Таблица 3 – Структура работников Филиала «МЕГАМАРТ» АО «ДИКСИ Юг» по полу и возрасту

Возрастные группы, лет	2018 г.		2019 г.		Отклонение (2019 г. / 2018 г.), %			
	Ж	М	Ж	М	Ж		М	
					Чел.	%	Чел.	%
18-29	101	28	92	22	-9	-8,91	-6	-21,43
30-49	158	80	166	72	8	5,06	-8	-10,00
Старше 50	9	10	9	8	0	0,00	-2	-20,00
Итого:	268	118	267	102	-1	-0,37	-16	-13,56

Из данных таблицы видно, что в исследуемой организации наблюдается преобладание женщин: в два и более раза. За анализируемый период количество женщин среди сотрудников компании оказалось стабильным.

Общая численность женщин уменьшилась лишь на 1 человека или 0,37%. Однако снизилось количество мужчин: на 16 человек или на 13,56%.

Показатели движения работников предприятия представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Показатели движения персонала Филиала «МЕГАМАРТ» АО «ДИКСИ Юг» за 2018 г. и 2019 г.

Показатели	2018 г.	2019 г.	Отклонение (2019 г. / 2018 г.), %
Количество сотрудников на начало периода, чел.	427	386	-9,60%
Принято работников, чел.	101	155	53,47%
Выбыло работников, чел.	142	172	21,13%
из них:			
По инициативе работника	99	138	39,39%
По инициативе работодателя	20	22	10,00%
По независимым от сторон причинам	23	12	-47,83%
Количество сотрудников на конец периода, чел.	386	369	-4,40%

Из таблицы 4 видно, что в анализируемом периоде количество вновь принятых сотрудников в указанный период увеличилось на 53,47%, а количество выбывших сотрудников выросло на 21,13%. Именно благодаря этой разнице и удалось сократить отставание между общей численностью персонала в начале 2018 и 2019 гг. и в конце 2018 и 2019 гг.: в начале периода этот показатель был равен 9,60%, а в конце периода 4,40%. Что касается анализа выбытий по инициатору увольнений, то преобладают увольнения по инициативе сотрудников, т.е. по собственному желанию. Этот показатель в

рассматриваемый период увеличился на 39,39%, что может говорить о непривлекательности компании как работодателя.

Таким образом, проведенный выше анализ позволил сделать вывод о том, что Филиал «МЕГАМАРТ» АО «ДИКСИ Юг» не совсем успешен в сфере кадровой политики – 7,57%, а сокращение количества офисных сотрудников составило 4,40%.

Работой с персоналом Филиала «МЕГАМАРТ» АО «ДИКСИ Юг» занимается департамент персонала. Структура данного департамента представлена на рисунке 4.



Рисунок 4 – Организационная структура Департамента персонала Филиала «МЕГАМАРТ» АО «ДИКСИ Юг»

Непосредственно подбором персонала в центральный офис занимаются следующие сотрудники департамента персонала:

- директор по персоналу (топовые позиции);
- старший специалист по подбору персонала (линейные руководители);
- специалист по подбору персонала (линейный персонал);
- ассистент отдела персонала (линейный персонал и обслуживающий персонал – подбор в помощь специалисту по подбору персонала).

Однако в рамках данной работы наибольший интерес вызывают старший специалист по подбору персонала и специалист по подбору персонала, т.к. именно они наиболее активно занимаются подбором персонала и через них проходит наибольшее количество кандидатов на ту или иную вакансию.

Таким образом, Филиал «МЕГМАРТ» АО «ДИКСИ Юг» является продуктовым ритейлером, магазины которого расположены на территории Свердловской области и в г. Тюмени. Общая численность персонала на текущий момент составляет около 4000 человек. Весь персонал компании делится на сотрудников офиса (360 человек) и сотрудников торговых центров (3640 человек). В рамках данной работы наибольший интерес вызывает офисный персонал, поскольку к кандидатам на вакансии в офисе выдвигаются более высокие квалификационные требования. Далее будет рассмотрен процесс подбора офисного персонала в Филиал «МЕГМАРТ» АО «ДИКСИ Юг», а также система оценки кандидатов на вакантные должности.

2.2 Реализация модели системы оценки кандидатов при трудоустройстве в Филиал «МЕГМАРТ» АО «ДИКСИ Юг»

В современных условиях рынка одним из важнейших факторов в работе любого предприятия становится качество подбора персонала. Из этого

следует, что необходимость в исследовании качества подбора персонала существует постоянно [11, с.766].

В рамках данной работы проведем исследование качества подбора персонала в Филиале «МЕГАМАРТ» АО «ДИКСИ Юг». Для этого будет оценен такой показатель как количество уволившихся сотрудников в течение первых шести месяцев после трудоустройства. Анализ будет проведен по результатам 2018 и 2019 гг.

В таблице 5 представлена доля трудоустроенных кандидатов в общем количестве рассмотренных кандидатов.

Таблица 5 – Доля трудоустроенных кандидатов в общем количестве рассмотренных кандидатов

	2018 г.	2019 г.	Отклонение (2019 г. / 2018 г.)	
			Чел.	%
Количество кандидатов, чел.	728	657	-71	-9,75%
Количество трудоустроенных кандидатов, чел.	101	155	54	53,47%
Доля трудоустроенных кандидатов в общем количестве, %	13,87%	23,59%		

Из таблицы 5 видно, что за рассматриваемый период уменьшилось количество рассматриваемых кандидатов в течение года на 71 человека или 9,75%. При этом количество трудоустроенных кандидатов возросло на 53,47%. Также можно отметить, что с течением времени увеличилась эффективность подбора персонала, поскольку выросла доля успешных

(трудоустроенных) кандидатов в общем потоке соискателей с 13,87% до 23,59%. Это может говорить, с одной стороны, о возросшем профессионализме группы подбора персонала, сотрудникам которой со временем стало требоваться меньшее количество кандидатов для выбора финального претендента на вакантную должность. С другой стороны, это может говорить о том, что сотрудники группы подбора персонала стали, наоборот, менее скрупулезно и объективно подходить к процессу подбора персонала, считая, что основной целью является факт закрытия вакансии.

Для более качественной оценки предыдущего вывода далее рассмотрим путь трудоустроенных кандидатов в указанные периоды. В первую очередь, интерес вызывает доля трудоустроенных кандидатов, которые были уволены по тем или иным причинам в течение полугодия после трудоустройства и на текущий момент (рисунки 5, 6).

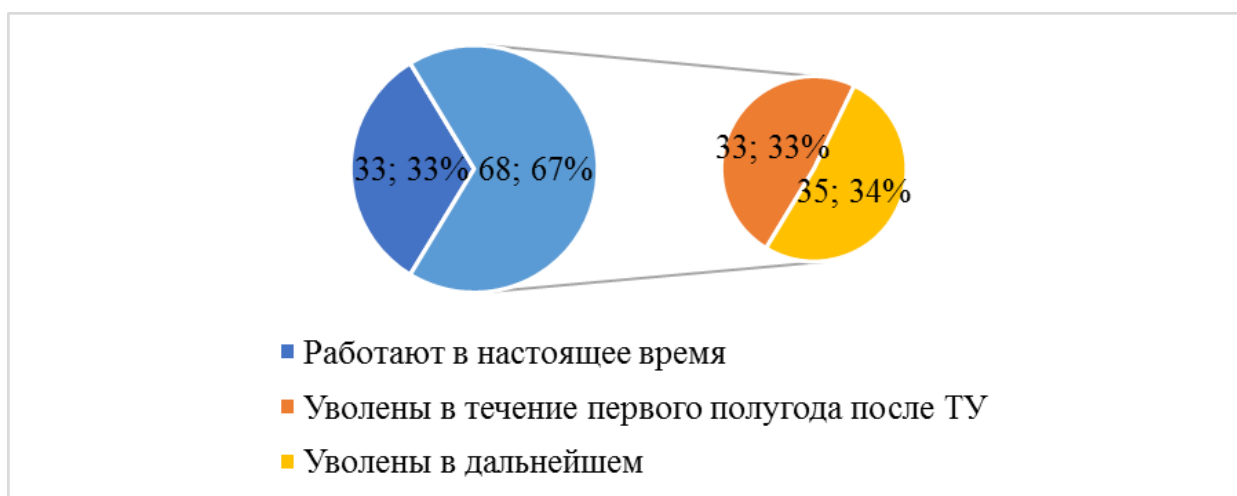


Рисунок 5 – Соотношение работающих и уволенных сотрудников (2018 г.)

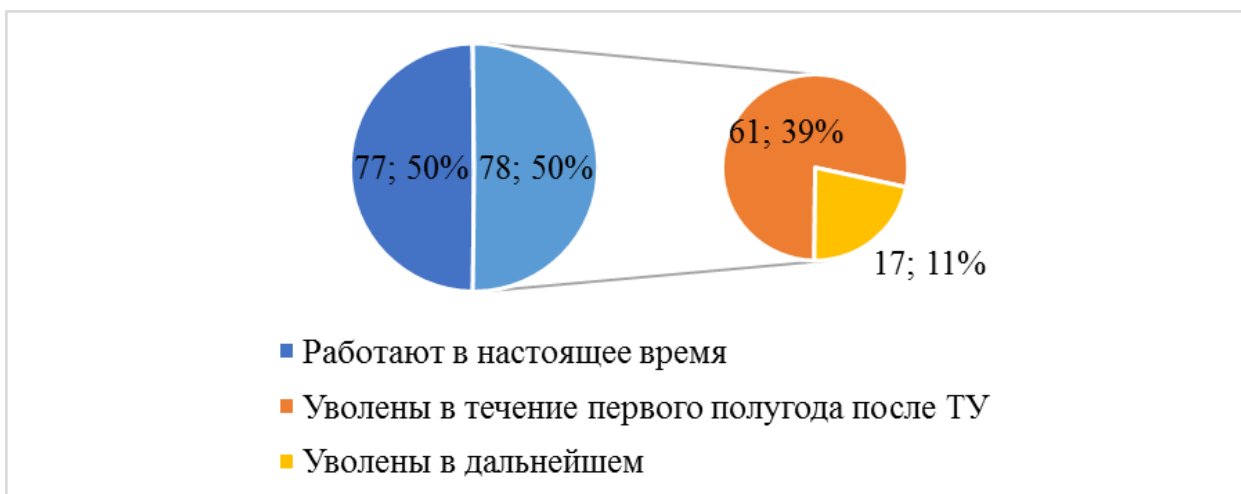


Рисунок 6 – Соотношение работающих и уволенных сотрудников (2019 г.)

Рисунки 5 и 6 показывают, что с течением времени возрастает доля сотрудников, увольняющихся в течение первого полугодия работы в компании. Так, в 2018 г. в течение первого полугодия после трудоустройства уволились 33% сотрудников, т.е. каждый третий. В 2019 г. этот показатель уже достиг значения 39%, хотя, например, для сотрудников, которые трудоустроились в конце декабря 2019 г. полгода работы закончатся только к концу июня 2020 г., а это значит, что показатель доли уволившихся в течение первых полугодия после трудоустройства по результатам 2019 г. еще может вырасти. Все это подтверждает второе предположение об эффективности работы группы подбора персонала Филиала «МЕГАМАРТ» АО «ДИКСИ Юг», а точнее свидетельствует о том, что подбор персонала с течением времени стал менее качественным.

Для определения возможных причин снижения качества подбора персонала было взято интервью у специалиста по подбору персонала и старшего специалиста по подбору персонала. Именно они осуществляют подбор персонала в офис Филиала «МЕГАМАРТ» АО «ДИКСИ Юг». Перечень заданных вопросов, а также ответы на них представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Результаты интервьюирования старшего специалиста по подбору персонала и специалиста по подбору персонала Филиала «МЕГАМАРТ» АО «ДИКСИ ЮГ»

№	Заданные вопросы	Ответы на вопросы	
		Старший специалист по подбору персонала	Специалист по подбору персонала
1	Подбором персонала на какие позиции вы занимаетесь?	Подбор офисных сотрудников (линейные руководители): управляющие отделов закупок, руководители групп закупок. Подбор директоров торговых центров на резервные вакансии	Подбор линейных офисных сотрудников: специалисты по закупкам, менеджеры по снабжению, бухгалтеры, дизайнеры и многие другие.
2	Сколько в среднем вакансий находится в работе одновременно?	Около 12 вакансий	Порядка 20 вакансий
3	Сколько в среднем времени уходит на закрытие вакансии?	1-2 месяца	3-4 недели
4	Расскажите, как вы подбираете персонал	Размещаю вакансии на рабочих сайтах, обрабатываю отклики, также занимаюсь прямым поиском. Затем провожу телефонное интервью, по результатам которого приглашаю кандидата на личную встречу. Провожу собеседование. При успешности собеседования назначаю кандидату онлайн-тестирование. По результатам тестирования согласую встречу с руководите-	Занимаюсь прямым поиском кандидатов на рабочих сайтах, размещаю там же информацию об актуальных вакансиях. С потенциально подходящими кандидатами созваниваюсь и приглашаю на личную встречу. Затем провожу собеседование: сначала задаю интересующие меня вопро-

Продолжение таблицы 6

№	Заданные вопросы	Ответы на вопросы	
		Старший специалист по подбору персонала	Специалист по подбору персонала
		лем. Затем после встречи с руководителем, если все прошло хорошо, приглашаю кандидата на трудоустройство.	сы, затем рассказываю более подробно о вакансии и отвечаю на вопросы кандидата. Если в результате собеседования кандидат готов дальше рассматривать вакансию, то предлагаю заполнить тестовый опросник (не для всех позиций). По результатам собеседования и тестирования, руководитель принимает решение о готовности рассматривать кандидата.
5	Какие методы оценки кандидатов вы используете?	У меня есть «чуйка» на людей, которые смогут успешно у нас работать. Оцениваю кандидатов через телефонное интервью, собеседование и тестирование.	Начинается все с анализа резюме, затем анкетирование соискателя при приходе на собеседование, после само собеседование и тестирование.
6	С какими проблемами сталкиваетесь в процессе подбора персонала?	Некоторые кандидаты не хотят идти именно в нашу компанию, бывает, что отказываются в последний момент. Или, проработав 2-3 дня, приходят увольняться.	Многие не приходят на назначенную встречу. Бывает, что не приходят на трудоустройства, когда все этапы уже пройдены. Приходится начинать все с начала.

Продолжение таблицы 6

№	Заданные вопросы	Ответы на вопросы	
		Старший специалист по подбору персонала	Специалист по подбору персонала
7	А в процессе оценки?	Проблемы как раз с выбором самого подходящего кандидата. Не всегда это удастся с первого раза.	Кандидаты стараются показаться лучше, чем есть на самом деле. Бывает, отказываются заполнять анкеты и отвечать на вопросы теста.
8	Как можно решить данные проблемы?	Составить подобие чек-листов для формального отображения результатов оценки кандидатов. Обучить руководителей основным методам оценки, так как именно руководители принимают финальное решение о найме кандидата.	Использовать какие-то новые методы оценки, с которыми я не знакома. Возможно, пройти какое-то обучение. Также оптимизировать время тестирования, использовать новые опросники.

Исходя из результатов интервью, на текущий момент система оценки кандидата выглядит следующим образом:

1) Оценка резюме кандидата. Наличие резюме является обязательным условием рассмотрения кандидата на вакансию, будь то прямой поиск или отклик на вакансию. По резюме оценивается опыт работы соискателя, образование.

2) Краткое телефонное собеседование, приглашение на очное собеседование в офис. При телефонном собеседовании уточняются какие-либо формальные требования (например, наличие личного автомобиля и готовность использовать его в работе), дается краткое описание вакансии, уточняется готовность кандидата рассмотреть предложение, назначается время очного собеседования.

3) Заполнение анкеты кандидата. При первом приходе кандидата в офис ему предлагается к заполнению анкета, где необходимо указать свои фамилию, имя, отчество, дату рождения, семейное положение, оставить контакты людей, которые могут дать рекомендацию.

4) Собеседование. Это основная составляющая системы оценки кандидатов. В ходе собеседования кандидат рассказывает более подробно о своем опыте работы, о своих навыках, отвечает на вопросы специалиста по подбору персонала. В свою очередь, специалист по подбору персонала проводит презентацию вакансии.

5) Тестирование для ряда должностей. В компании используются профессиональные тесты, например, для позиций бухгалтера, системного администратора, программиста, а также личностные тесты (тест Равена, аналитический тест, типологический опросник).

6) Собеседование с руководителем. В ходе встречи руководитель более подробно рассказывает о должностных обязанностях, еще раз общается с кандидатом по его опыту работы.

Переход от одного этапа оценки к другому осуществляется при успешном прохождении предыдущего. После собеседования кандидата с руководителем возможны два варианта – приглашение на трудоустройство или отказ руководителя.

Однако исследование показало, что существующая система оценки кандидатов не может обеспечить качественный подбор персонала в современных условиях. Это говорит о необходимости внедрения изменений в систему оценки кандидатов. Но все изменения должны внедряться постепенно, чтобы была возможность оценить эффект от использования каждого. Для этого необходимо составить модель совершенствования системы оценки кандидатов при трудоустройстве в Филиал «МЕГАМАРТ» АО «ДИКСИ Юг».

2.3 Практические рекомендации по совершенствованию системы оценки кандидатов при трудоустройстве в Филиал «МЕГАМАРТ» АО «ДИКСИ Юг»

Ориентируясь на результаты исследования, руководству Филиала «МЕГАМАРТ» АО «ДИКСИ Юг» можно рекомендовать изменить следующее в системе оценки кандидатов:

1) Переместить тестирование в сферу онлайн и проводить его перед назначением собеседования, т.е. до личной встречи. Результаты тестирования могут повлиять на готовность компании рассматривать кандидата в дальнейшем. А значит проведение тестирования до собеседования может послужить дополнительным фильтром потока кандидатов и сэкономить время специалиста по подбору персонала, которое могло быть затрачено на личную встречу.

Практика внедрения рекомендации: Начиная с января 2020 г. Филиал «МЕГАМАРТ» АО «ДИКСИ Юг» активно использует в оценке кандидатов платформу для онлайн-тестирований Proaction.PRO. Оценка кандидатов с помощью этой платформы предполагает выбор готовых тестов или загрузку в систему собственных вопросов. Затем ссылки на тесты уходят из Proaction на почты кандидатов. Кандидаты отвечают на вопросы онлайн. Система фиксирует время ответа на каждый вопрос, выдает готовые обработанные результаты тестирований [39]. На практике данная платформа активно используется сейчас для оценки топовых специалистов, например, директоров департаментов, до собеседования. Также онлайн-тестирование уже применяется для оценки соискателей на должности линейных руководителей. После прохождения тестирования принимается решение о целесообразности дальнейшего рассмотрения кандидата и о необходимости личной встречи. В дальнейшем планируется применять онлайн-тестирование и для оценки кандидатов на линейные позиции.

2) Добавить в анкету для кандидатов небольшой дополнительный оценочный блок, таблицу с источниками, откуда кандидат мог узнать о вакансии, а также небольшую таблицу, в которую кандидату нужно вписать свой опыт работы в двух последних местах. Такая мера сделает анкету более информативной и дополнительно можно будет использовать такой метод оценки как графология.

Практика внедрения рекомендации: на настоящий момент в анкету добавлена таблица с возможными мотиваторами, кандидату необходимо расставить мотиваторы по степени важности для себя. Это позволяет дополнительно оценить кандидата, а также скорректировать информацию о вакансии под мотиваторы каждого кандидата. Например, если кандидат отметил, что для него важен карьерный рост, необходимо рассказать о перспективах карьерного роста на рассматриваемой вакансии, привести примеры такого карьерного роста. Также в анкету добавлен блок, где соискателю необходимо указать, из какого источника он узнал о вакансии. Это позволяет оценивать эффективность использования тех или иных источников привлечения кандидатов. Что касается использования метода графологии, то на текущий момент он еще не применяется, так как пока нет компетентного человека среди персонала компании, кто мог бы достоверно проанализировать заполненные анкеты.

3) Использовать первую встречу с кандидатом не для собеседования, а скорее для интервью, то есть для подтверждения опыта работы и навыков кандидата. Для этого разработать общую структуру проведения интервью, подготовить скрипты для работы, написать чек-листы для вакансий.

Практика внедрения рекомендаций: В Филиале «МЕГАМАРТ» АО «ДИКСИ Юг» на этапе первой личной встречи специалиста по подбору персонала и кандидата активно используется структурированное интервью, позволяющее оценить всех кандидатов по общей схеме. Результаты оценки фиксируются на специально разработанном бланке, что позволяет в дальнейшем сравнивать результаты оценок различных кандидатов. Также в

ближайшем будущем есть план по обучению специалистов по подбору персонала лингвистическому анализу речи, который мог бы давать еще более всестороннюю оценку кандидата.

4) Провести обучение руководителей, которые проводят собеседования с кандидатами, правилам проведения собеседования.

Практика внедрения рекомендации: С руководителями было проведено обучение, направленное на развитие навыка проведения собеседования. Данное обучение проводил директор по персоналу. В дальнейшем планируется сделать такое обучение традиционным и приглашать также внешних специалистов.

Таким образом, Филиалу «МЕГАМАРТ» АО «ДИКСИ Юг» предложены рекомендации по совершенствованию системы оценки кандидатов, которые позволят сделать оценку кандидатов более качественной, всесторонней. Сформулированные рекомендации частично нашли свое применение на практике. Внедрение рекомендаций продолжается.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В магистерской диссертации проведено исследование совершенствования системы оценки кандидатов при трудоустройстве в Филиал «МЕГАМАРТ» АО «ДИКСИ Юг».

В первой главе отражены теоретические аспекты изучения системы оценки кандидатов, по результатам данного исследования можно сделать следующие выводы:

1) Под оценкой кандидатов понимают процесс сопоставления характеристик кандидата требованиям, выдвигаемым потенциальным работодателем соискателю на должность.

2) Существует множество различных методов оценки кандидатов. Все методы могут быть поделены на традиционные и нетрадиционные. Наиболее популярными традиционными методами оценки кандидатов являются резюме, собеседование, интервью и тестирование. К нетрадиционным методам оценки кандидатов относят лингвистический анализ речи, графологию, стрессовое интервью.

3) Ни один метод оценки кандидатов не дает полную оценку кандидату, в связи с чем на практике применяются целые комплексы различных методов оценки. Такие совокупности методов оценки кандидатов и называют системой оценки кандидатов.

4) Сфера оценки кандидатов находится в постоянном развитии и совершенствовании. В настоящее время основной тенденцией системы оценки кандидатов является ее цифровизация, то есть использование различных специализированных платформ для оценки кандидатов.

Во второй главе дана общая характеристика Филиала «МЕГАМАРТ» АО «ДИКСИ Юг», приведена существующая модель системы оценки кандидатов и даны рекомендации по ее совершенствованию.

Проведенный анализ позволил сделать вывод о снижении качества подбора персонала в 2019 г. по сравнению с 2018 г.:

- На 9,75% уменьшилось количество рассмотренных кандидатов на открытые вакансии в течение года;
- Доля трудоустроенных кандидатов из числа рассмотренных выросла на 53,47%;
- Доля кандидатов, которые приняли решение покинуть компанию в течение полугода после трудоустройства, увеличилась с 33% до 39%.

В совокупности приведенные факты выявили наличие проблем в подборе персонала в Филиале «МЕГАМАРТ» АО «ДИКСИ Юг». Интервью со специалистом по подбору персонала и старшим специалистом по подбору персонала показало, что проблемным является процесс оценки кандидатов.

Приведенная модель системы оценки кандидатов показала, что существует необходимость ее совершенствования. Филиалу «МЕГАМАРТ» АО «ДИКСИ Юг» был предложен ряд рекомендаций по совершенствованию системы оценки кандидатов. Внедрение данных рекомендаций на практике позволило сэкономить время специалиста по подбору персонала, а также получать более качественную оценку рассматриваемых кандидатов.

Таким образом, при написании магистерской диссертации «Совершенствование системы оценки кандидатов при трудоустройстве в Филиал «МЕГАМАРТ» АО «ДИКСИ Юг» поставленная цель была достигнута, гипотеза подтвердилась, а задачи решены.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1) Абдуллина А.Р. Выбор методов оценки при подборе персонала // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2019. №3-2. С.9 - 12.
- 2) Акулова И.С. Как повысить объективность оценки кандидатов в процессе найма // Вестник магистратуры. 2015. №6(33). С.97 - 99.
- 3) Бардова М.Н. Обучение студентов колледжа технологии самопрезентации // Инновационное развитие профессионального образования. 2015. №1(01). С.151 - 154.
- 4) Великосвят О.Р. Стресс-интервью как современный метод рекрутинга // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. 2015. №2. С.260 - 261.
- 5) Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика. – М.: Проспект, 2015. 688 с.
- 6) Волкова М.В. Наем и отбор сотрудников в организацию: особенности работы отдела по персоналу / М.В. Волкова, Е.С. Ладыгина // Общество: политика, экономика, право. 2016. №3.
- 7) Гербач Ж.В. Методический подход к решению задачи оценки и отбора кандидатов, претендующих на замещение вакантных должностей / Ж.В. Гербач, А.И. Мазаник, В.В. Панченков // Научные и образовательные проблемы гражданской защиты. 2018. №3(38). С.42 - 48.
- 8) Гражданинова Е.Г. Персонал: проблемы управления подбором и наймом специалистов на предприятии // Новая наука: опыт, традиции. Инновации. 2016. №6(89). С.91 - 93.
- 9) Доскова Л.С. Управление персоналом. – М.: ЭКСМО, 2016. 320 с.
- 10) Дрогавцева Е.В. Традиционные и инновационные методы подбора персонала на коммерческом предприятии // Экономическая среда. 2015. №4 (14). С.9 - 15.

- 11) Егоров Е.Е. Анализ и отбор эффективных методов оценки персонала при формировании кадрового состава организации / Е.Е. Егоров, С.А. Виноградова, Р.В. Никитина // Московский экономический журнал. – 2019. №13. С.766 - 774.
- 12) Емельянцева М.Ю. Проблема рационального управления личными финансами на примере студентов финансово-экономического института // Проблемы экономики и менеджмента. 2015. №4(44). С. 58 - 61.
- 13) Захарова Л.А. Инновационные методы подбора персонала в организации / Л.А. Захарова, М.И. Мальцева // Молодежь в XXI веке: философия, психология, право, педагогика, экономика и менеджмент: сборник науч. стат. VI Междунар. науч.-практич. конф. – Екатеринбург, 2016. – С.152 - 154.
- 14) Зинченко А.А. Моделирование процессов подбора и оценки персонала: автореф. дис. на соискание ученой степени к.э.н. – М.: Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, 2016. 28 с.
- 15) Иванова С. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час. – 15-е изд., перераб. и доп. – М.: Альпина Паблишер, 2019. 313 с.
- 16) Кардашян И.Г. Соционика как инструмент решения проблем эффективного управления персоналом / И.Г. Кардашян, А.В. Батищев // Территория науки. 2016. №1. С.93 - 99.
- 17) Комлев В.А. Анализ основных рисков, влияющих на эффективность отбора кандидатов на работу в организацию / В.А. Комлев, Е.К. Черанева, Н.Ю. Фадеева // Лидерство и менеджмент. 2017. №4. С. 197 - 206.
- 18) Конева Е.В. Некоторые особенности риск-менеджмента при использовании инновационных методов подбора персонала / Е.В. Конева, С.М. Самохвалова // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. 2015. №4. С.279 - 282.

- 19) Кошарная Г.Б. Управление персоналом (новые кадровые технологии). Методические указания – Пенза: Издательство Пензенского государственного университета, 2015.
- 20) Макарова И.К. Привлечение, удержание и развитие персонала компании / И.К. Макарова, О.Е. Алехина, Л.М. Крайнова. – М.: РАНХиГС, 2015. 124 с.
- 21) Мартынова М.Э. Цифровые технологии в управлении персоналом компании / М.Э. Мартынова, С.Г. Камшилов // Общество, экономика, управление. 2019. №4. С.69 - 73.
- 22) Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2016. 492 с.
- 23) Михеева М.А. Комплексный подход к отбору торгового персонала в современных условиях / М.А. Михеева, Л.В. Орлова // Балтийский гуманитарный журнал. 2015. №1(10). С. 186 - 188.
- 24) Нигматзянова А.М. Повышение эффективности кадрового резерва на предприятии / А.М. Нигматзянова, А.С. Пермяков // Вестник науки и образования. 2018. №18-1(54).
- 25) Новосельский С.О. Политика и механизм управления персоналом в страховом секторе / С.О. Новосельский, Э.В. Сукманов, А.Ю. Смотровва // Наука и практика регионов. 2016. №1. С.48 - 54.
- 26) Папкина Л.Л. Подбор персонала. Практика эффективного рекрутмента. – Можайск: Можайский полиграфический комбинат, 2015. 200 с.
- 27) Печура О.С. Классификация современных методов подбора персоналом // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2017. №3. С. 862 - 864.
- 28) Полевая М.В. Система оценки персонала в организации. – М.: Прометей, 2018.

- 29) Пономарева Е.С. Современные методы оценки кандидатов на вакансии при подборе персонала // Достижения науки и образования. 2017. №8(21).
- 30) Рудавина Е.Р. Книга директора по персоналу / Е.Р. Рудавина, В.В. Екомасов. – СПб.: Питер, 2013. 368 с.
- 31) Сафиуллина А.И. Подбор персонала как элемент системы управления и развития персоналом предприятия // Московский экономический журнал. 2019. №11.
- 32) Скачкова И.Л. Совершенствование технологий подбора и отбора персонала в ООО "Компания Фьюжн" // Экономика и бизнес: теория и практика. 2018. №6. С.150 - 152.
- 33) Смоленская О.А. Документирование собеседования с кандидатами на должность / О.А. Смоленская, Ю.В. Ширина // Символ науки. 2017. №3. С. 179 - 182.
- 34) Сотникова С.И. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие. – Новосибирск.: НГУЭУ, 2015. 272 с.
- 35) Стрельникова С.А. Актуализация цифровых технологий в управлении процессом подбора персонала / С.А. Стрельникова, М.М. Лембрикова // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2019. №1.
- 36) Торосян Е.К. Анализ основных тенденций и методов развития системы управления человеческими ресурсами / Е.К. Торосян, О.А. Цуканова, К.С. Смесова // Петербургский экономический журнал. 2019. №4. С.34 - 41.
- 37) Шарапова Н.В. Digital-технологии подбора персонала / Н.В. Шарапова, В.М. Шарапова, Д.М. Швецова // Креативная экономика. 2017. №9. С.953 - 966.
- 38) Якимова З.В. Механизмы развития ценностного управления персоналом / З.В. Якимова, Н.А. Царева // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2017. №4 (21). С.294 - 298.

39) Proaction.pro: онлайн-оценка персонала [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <https://proaction.pro/>.