

ИННОВАЦИОННЫЕ РАЗРАБОТКИ ПО ФОРМИРОВАНИЮ МОДЕЛИ ПРОВЕДЕНИЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ КАНДИДАТОВ НА ВАКАНТНУЮ ДОЛЖНОСТЬ

Парменова Е.О.

*Парменова Евгения Олеговна – бакалавр экономических наук, магистрант,
направление: управление персоналом,
кафедра университетского менеджмента и инноваций в образовании,
Институт экономики и предпринимательства
Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет
им. Н.И. Лобачевского, г. Нижний Новгород*

Аннотация: *настоящая работа посвящена теме «Разработка нововведений в области организации собеседования». Данная разработка позволяет оптимизировать процесс проведения собеседования и отбора персонала для различных профилей. Этот документ содержит последовательный план действий, который необходим для упорядочения проведения собеседования для эффективного набора персонала.*

Ключевые слова: *подбор персонала, инновационные технологии, зарубежный опыт, характерные черты, менеджмент организации, кандидат, должность, собеседование, резюме, анкетирование, наем, испытательный срок.*

УДК 331.108.2

Современная система управления предприятием представляет собой сложную систему, одной из чувствительных точек которой является трудовой потенциал. В условиях трансформации российской экономики, реорганизации всей экономической системы, именно трудовые проблемы и в частности проблемы отбора персонала приобретают особую остроту и актуальность.

Для принятия решения о вложении средств в отбор и развитие сотрудников важно оценить, насколько эти вложения будут эффективными. Эффективность вложений в поиск сотрудников, обладающих необходимым стратегическому развитию компании ресурсным капиталом, можно рассматривать аналогично эффективности инвестиций в новые технологии, оборудование, ценные бумаги и т.п. При этом необходимо учитывать, что такие вложения могут совершать как отдельные лица, так и организации, а также государство.

Степень исследования проблемы. Значительный вклад в решение проблем развития персонала внесли зарубежные исследователи С. Адамс, М. Амстронг, Д. Аткинсон, П. Варр, В. Врум, Ф. Герцберг, Г. Десслер, П. Дракер, В. Зигерт, Э. Лоулер, Д. МакГрегор, А. Маслоу, В. Оучи, А. Портер, Б. Скиннер, Ф. Тейлор, Д. Френсис, Ф. Хедоури, Г. Эмерсон, М. Яхода и др.

В период экономических реформ в России возросла потребность в теоретических исследованиях и практической разработке проблемы конкурентоспособности работников. Различные аспекты данной проблемы затрагиваются в работах исследователей уральской научной школы В.Н. Белкина, О.И. Боткина, К.И. Клименко, А.Л. Кузнецова, В.И. Некрасова, А.К. Осипова, А.Н. Пыткина, А.И. Татаркина, Ф.Е. Удалова, Ю.А. Цыпкина, И.И. Шапиро, Е.Ю. Юргановой.

Методологическую основу исследования составили научные труды отечественных и зарубежных ученых: философов, социологов, психологов, специалистов в области менеджмента; нормативно-правовые документы по кадровому делопроизводству и управлению персоналом; методологические положения по управлению персоналом.

Теоретической и методической основой исследования являются публикации, монографии, сборники научных трудов отечественных и зарубежных авторов. Информационная база исследования включает в себя: законодательные и нормативные акты РФ; данные бухгалтерской и статистической отчетности предприятия.

Методы исследования: теоретический анализ научной литературы по проблеме исследования (теоретико-методологический анализ, обобщение и интерпретация научных данных); психологические методы.

Цель исследования: теоретико-методическое обоснование системы отбора персонала организации и разработка практических способов совершенствования методов оценки эффективности отбора и развития персонала организации.

Задачи исследования:

- исследовать теоретические основы системы отбора персонала современной организации;
- определить специфику отбора персонала в торговле;

- рассмотреть деятельность предприятия и осуществить анализ эффективности управления персоналом;
- определить перспективные направления использования инноваций при построении системы управления предприятием.

Собеседование — встреча с потенциальным работодателем или его представителем при приеме на работу. Цель собеседования — познакомиться воочию, понять, насколько работодатель и соискатель подходят друг другу, а также обсудить детали сотрудничества. На собеседовании работодатель задает вопросы, касающиеся образования соискателя, его опыта, полученных навыков и знаний. Также возможны вопросы личного характера: цели, устремления в жизни, чего соискатель хочет добиться, какие у него планы. В крупных компаниях часто проводят несколько уровней собеседования: с рекрутером, со службой безопасности, с психологом, с начальником отдела, с высшим руководством [8, с. 122].

При приеме на работу кандидату часто предлагают пройти тесты или схожие испытания. Тесты бывают как психологическими, так и профессиональными. В Трудовом кодексе РФ нет положений о порядке тестирования при приеме на работу, однако запрет на тестирование также отсутствует. Работник может отказаться от прохождения теста, однако в данном случае его шансы быть принятым на работу существенно снижаются.

В первую очередь оно нужно работодателю. Ведь именно при живой встрече он может по достоинству оценить претендентов на занятие предложенной должности. Работодатель, выбирая сотрудника в свою компанию, будет руководствоваться некоторыми стандартными принципами, такими как уровень подготовки специалиста, опыт работы в данной сфере, деловые качества, а также индивидуальные особенности человека (пунктуальность, преданность, уравновешенность, самокритичность).

Вы должны максимально соответствовать данным критериям, но при этом стараться не быть слишком хвастливым и высокомерным, предоставьте работодателю самому решать, подходит ли вы ему или нет.

Бывают ситуации, когда работодатель самостоятельно выбирает себе сотрудников в коллектив и собеседование проводится непосредственно с ним. Но, чаще всего, руководители достаточно занятые люди и поручают проводить собеседование специалистам. Ваша задача понять, кто перед вами, непосредственный начальник или должностное лицо, представляющее его интересы. Это поможет вам правильно построить диалог и расположить к себе данного человека.

Актуальность темы обусловлена тем, что на сегодняшний момент подбор кадров является очень важным аспектом изучения любой организации, от того, насколько правильно, рационально будет подобран персонал, зависит дальнейшее развитие организации.

Система подбора персонала должна быть спланирована таким образом, чтобы постоянно добиваться увеличения в составе рабочей силы предприятия тех людей, кто обладает хорошими знаниями, навыками, деловыми и личностными качествами и следить за тем, чтобы таких работников становилось все больше в каждом подразделении.

Этапы проведения интервью и отбор потенциальных кандидатов

Интервьюирование, как и другие методы опроса, представляет собой своего рода технологию, включающую в себя следующие этапы:

- подготовка интервью, включая общую и конкретную подготовку;
- начало;
- основная часть;
- завершение;
- обработка результатов.

Методические принципы интервьюирования можно разделить на базовые (универсальные) и специфичные. Последние представляют собой модификации этой методики применительно к различным типам исследовательских задач [4, с. 77].

Подготовку интервью принято разделять на общую и конкретную. Под общей подготовкой понимается подготовка к интервьюированию вообще, а под конкретной — подготовительная работа к проведению интервью с конкретными респондентами по заранее определенной теме.

Общая подготовка к интервьюированию по сути равносильна подготовке квалифицированных интервьюеров. Профессиональные качества интервьюеров, специализирующихся на проведении глубоких интервью, в ряде аспектов отличаются от профессиональных качеств интервьюеров, проводящих формализованные интервью. Главное отличие заключается в том, что при проведении глубоких интервью интервьюеры должны обладать высокой профессиональной подготовкой, тогда как

при проведении формализованных интервью образование и профессия интервьюеров практически не имеют значения.

Само собеседование включает в себя некоторые этапы:

- 1) начало беседы (приветствие, объяснение причин беседы и т.п. На этой стадии важно не создать отрицательную атмосферу для последующего общения);
- 2) обсуждение положительных аспектов (важно подчеркнуть улучшение показателей по сравнению с прошлым периодом и т.п.);
- 3) обсуждение негативных аспектов (критику нужно относить к делу, а не к личности. Очень важно самому хорошо знать дело);
- 4) нахождение путей улучшения результатов работы;
- 5) кредит времени для обдумывания и выражения своей точки зрения (если у кандидата имеются предложения, то их нужно при нем записать и пообещать, что они будут рассмотрены руководством);
- 6) окончание интервью (создание положительной атмосферы, благодарность за интервью и прощание).

При проведении интервью с кандидатами на должность руководителя необходимо обсудить следующие вопросы:

- 1) наименование должности;
- 2) кому подчиняется руководитель;
- 3) кто подчиняется руководителю;
- 4) сколько сотрудников подчиняется руководителю непосредственно;
- 5) каков общий объем финансовых и материальных ресурсов, находящихся под контролем руководителя;
- 6) какие еще имеются критерии объема работ (например, пропускная способность, количество управляемых руководителем подразделений, число предприятий и организаций отрасли);
- 7) какова общая цель работы;
- 8) основные задачи;
- 9) какое оборудование находится в ведении руководителя;
- 10) каковы контакты руководителя внутри и за пределами организации;
- 11) в чем заключается наиболее сложная (ответственная) часть работы;
- 12) какие знания и навыки требуются для выполнения работы;
- 13) какой опыт требуется для выполнения работы;
- 14) какое образование (подготовка) требуется (включая знание языков);
- 15) какие личностные качества необходимы для достижения успеха в работе;
- 16) каковы возрастные ограничения;
- 17) есть ли особые требования (например, заграничные командировки, длинный рабочий день, опасная или требующая физического труда работа);
- 18) условия найма (заработная плата, премии, служебная машина, пенсия, страхование, рабочий день, отпуск, период уведомления об увольнении, особенности трудового соглашения (контракта) и др. [2, 122]

В группе технических средств оценки персонала наибольший эффект дают так называемые оценочные центры, получившие в зарубежной оценочной практике широкое распространение. Речь идет об оценке персонала в специально организованных учреждениях типа AssessmentCenter (АС). Это система методов высококвалифицированного определения пригодности кандидата на руководящую должность.

АС необходим, потому что, с одной стороны, каждый метод (прием) оценки кадров достаточно силен в той или иной целевой области, но, с другой стороны, он имеет и много недостатков. Использование АС позволяет устранить некоторые из них. Поэтому, когда речь идет об АС, имеется в виду совокупность методов оценки персонала, определения путей его развития и прогнозирования успеха. В этом случае эксперты исследуют соответствие кандидатов заранее определенным требованиям [9, с. 129].

Это один из наиболее дорогостоящих методов выбора персонала, поэтому он применяется чаще всего при выборе и оценке претендентов на должности менеджеров высших уровней управления (своего рода управленческой элиты), многодневная (многотуровая) процедура оценки персонала, в ходе которой поведение кандидата на руководящую должность оценивается с помощью тестов и конкретных практических упражнений.

Полученные результаты достаточно объективны, поскольку методика оценки кандидата в центре позволяет выйти за рамки устаревшей оценки, базирующейся в основном на данных о прошлой деятельности претендента, его образовательном уровне и субъективных характеристиках.

Кроме того, данный метод позволяет привести в систему использование апробированных личностных методик и интеллектуальных тестов, применяемых для оценки отдельных параметров личности.

Существуют несколько основных видов собеседования. Для каждого из них характерны свои вопросы и методики оценки кандидата. Зная особенности каждого из видов интервью, можно подготовиться к предстоящему разговору и выгодно продемонстрировать свои деловые и личные качества и как результат получить хорошую работу.

Структурированное собеседование (структурированное интервью)

Это один из самых популярных видов собеседования. Менеджер по персоналу в определенной последовательности задает вопросы кандидату. Вопросы самые типовые, на которые Вы скорее всего уже отвечали во время написания своего резюме, или во время заполнения анкеты: какое у Вас образование?; где раньше работали?; чем занимались?; почему хотите уйти?; чего ожидаете от новой работы?; и т. д. Цель данного вида собеседования - получить основные сведения об опыте и навыках соискателя и определить, обладает ли он необходимой квалификацией. Менеджер по персоналу будет оценивать, насколько кандидат на вакансию вписывается в корпоративную культуру компании, проверить, соответствует ли предоставленная соискателем информация действительности [5, с. 177].

Ситуационное собеседование (кейс интервью)

Менеджер по персоналу задает соискателю гипотетические вопросы и просит рассказать, как он будет действовать в предложенной ситуации. Чаще всего на ситуационном собеседовании диалоги между менеджером по персоналу и соискателем начинаются с шаблонных вопросов такого плана:

- Что Вы сделаете, если...?
- Как Вы поступите, если...?

Ответы на данные вопросы специалист по кадрам сравнивает с эталонными, которые приняты за образец. Анализируя ответы на типовые ситуации (кейсы), менеджер по персоналу пытается составить более четкую характеристику личных и профессиональных качеств соискателя (искренность, личностные ценности и взгляды коммуникативность, типичные модели поведения). Другими словами, менеджер по персоналу пытается предсказать, как претендент на данную должность будет действовать на новом рабочем месте [7, с. 144].

Проективное собеседование (проективное интервью)

Во время проективного собеседования кандидата просят прокомментировать действия «других людей», попавших в проблемную ситуацию. Вопросы задаются в быстром темпе, чтобы кандидат отвечал первое, что приходит ему в голову. Цель данного вида собеседования - проверка личных качеств и моделей поведения кандидата. Дело в том, что, рассуждая о чужих действиях, человек склонен переносить на них свой собственный опыт. В этом случае соискатель, рассказывая о «других людях», невольно раскрывает свой психологический облик, как бы сам попав в подобную ситуацию.

Примеры вопросов:

- За что можно уволить работника? (Проверка ценностей)
- Почему люди увольняются? (Проверка мотивации)
- Почему некоторые люди опаздывают на работу? (Проверка пунктуальности)
- Почему некоторые работники обманывают свое руководство? (Оценка честности) и т. д.

Стрессовое собеседование (стрессовое интервью)

Менеджер по персоналу намеренно пытается создать конфликт провоцируя соискателя. Задавая провокационные вопросы, HR-менеджер обращает внимание не на сам ответ, а на то, как кандидат реагирует на происходящее. Цель данного вида собеседования - оценить конфликтность и стрессоустойчивость соискателя.

Групповое собеседование (групповое интервью)

На групповом собеседовании присутствуют несколько соискателей либо несколько менеджеров по персоналу. Чаще всего данная форма собеседования проводится с кандидатами на должности, требующие от сотрудника доброжелательности и общительности. Присутствие нескольких менеджеров по персоналу повышает объективность и качество собеседования и исключает предвзятую оценку кандидата. Присутствие нескольких кандидатов на вакансию позволяет менеджерам по персоналу охватить большое количество кандидатов, отсеять неподходящих претендентов на раннем этапе, выбрать лучшего, сэкономив время [6, с. 123].

Вывод: На основании проведенного исследования новизна сделанных выводов показала, что сегодня кадры занимают доминирующее положение в производственной сфере. Это связано с тем, что потребности населения постоянно возрастают, а фактические возможности их реализовать не могут быть удовлетворены. При этом сфера управления персоналом с позиции экономической теории выполняет одну из важнейших задач — насыщение рынка товарами и услугами. Функционируя в этой диспозиции, торговля приобретает необходимые для нее качественные характеристики и специфические черты, приобретающие негативный оттенок. В рамках данного отношения функционирует современный имидж и восприятие торговли.

Рассмотренные негативные аспекты в совокупности приводят к дефициту лиц, обладающих необходимой квалификацией, личностными особенностями, профессиональными навыками и опытом работы в торговой сфере. Тем самым развитие торговли не может быть обеспечено необходимым для этого персоналом. Результативным выходом из сложившейся ситуации является самостоятельное формирование, «выращивание» персонала в рамках конкретной организации.

Напрямую сфера управления персоналом позиционирована не только широким спектром товаров и услуг, но и персоналом, непосредственно осуществляющим продажи. Именно эта составляющая торговых организаций является самым проблематичным звеном хозяйствования, что отражает специфику функционирования рынков труда, товаров и услуг. Отмеченные негативные тенденции торгового персонала присущи и другим сферам деятельности общества. Однако на уровне человеческих ресурсов торговой сферы обостряется проблемное поле развития организаций по сбыту.

В связи с этим можно выделить следующую негативную динамику торговых кадров:

- 1) снижение культурного уровня персонала;
- 2) снижение образовательного уровня персонала;
- 3) снижение профессионального уровня персонала;
- 4) низкая мотивация и самомотивация персонала.

Список литературы

1. *Абрамов Р.Н.* Российские менеджеры: социологический анализ становления профессии. М.: КомКнига, 2017. 280 с.
2. *Аверин А.Н.* Социальная политика и подготовка управленческих кадров: Учебное пособие. М.: ИТК «Дашков и К°», 2016. 280 с.
3. *Антонов В.* Проблемы корпоративного управления в России // Маркетинг, 2015. № 6. С. 3.
4. *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами.
5. Изд. 8-е. СПб: Питер, 2016. С. 447.
6. *Аширов Д.А.* Управление персоналом: Учебное пособие. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2014. 432 с.
7. *Батышев С.Я.* Перспективы профессионально-технического образования // Вопросы образования, 2015. № 3. С. 13.
8. *Башимаков В.И.* Социология труда: Учебное пособие. – М.: Изд-во ГУУ, 2016. – 295 с.
9. *Большаков А., Михайлов В.* Современный менеджмент: теория и практика — СПб: «Питер». — 2016. — С. 104.