

Н. Н. Иванникова, А. Н. Кошелев

ПОДБОР ТОРГОВОГО ПЕРСОНАЛА



Медиа-партнер:

УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ

Мастер
ПРОДАЖ

**Антон Николаевич Кошелев
Наталья Иванникова
Подбор торгового персонала**

*Текст предоставлен правообладателем
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=165579*

Аннотация

Данное издание создано на основании отечественного, зарубежного опыта, актуальной научной и учебной литературы, а также материалов сети Интернет. Это позволяет говорить о его практической и теоретической значимости. В нем логически выстроен и охвачен процесс от поиска, отбора торгового персонала до его адаптации. Систематизировано и научно обоснованно рассматривается методология оценки кандидатов, которая может быть использована также и при его аттестации. Дается оригинальная и обоснованная методика приведения собеседования, включающая варианты вопросов, способы их анализа и интерпретации.

Содержание

Введение	4
Глава 1. Общетеоретические (фундаментальные) вопросы подбора торгового персонала	6
1.1. Объект, предмет и место подбора торгового персонала в системе наук	6
1.2. Этика и культура подбора торгового персонала	11
1.3. Концептуальные (основные) подходы к подбору торгового персонала	16
Глава 2. Методика оценки торгового персонала	18
2.1. Традиционные методы оценки	20
2.2. Нетрадиционные методы	30
2.3. Инновационная оценочная процедура конкурсного отбора торгового персонала	41
Конец ознакомительного фрагмента.	43

Антон Кошелев, Наталья Иванникова

Подбор торгового персонала

Введение

В настоящее время Россия и другие страны мира находятся в стадии трансформации, что обусловлено развитием процессов глобализации, интеграции, ассимиляции и др. В теоретическом ракурсе результатом этой трансформации является переход от индустриального к постиндустриальному обществу. Постиндустриальное общество характеризуется прева-лированием в числе прочих услуг сферу торговли. Именно эти тенденции можно обозначить как первопричину развития в качественном и количественном контексте сферы торговли.

Сегодня торговля занимает 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 торговли 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 специфичные черты, приобретающие негативный оттенок.

В рамках данного отношения функционирует современный имидж и восприятие торговли. Уточним, что напрямую сфера торговли позиционирована не только широким спектром товаров и услуг, но и персоналом, непосредственно осуществляющим локализованные операции. 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.

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. Именно актуализация данного направления является наиболее проблематичным для российской действительности. Охватить проблему в комплексе, в контексте предлагаемого издания не представляется возможным, поэтому детализируем проблематику и остановимся на первоначальном этапе управления персоналом – подборе персонала.

Необходимо признать, что теория менеджмента, управления персоналом, управления человеческими ресурсами, достаточно продуктивно осуществляет разработку и исследование методологии эффективного поиска и отбора персонала. Большинство теоретических исследований является заимствованным из зарубежной теории и практики опытом. По причине отсутствия адаптации к российской действительности он не может быть применен для осуществления эффективного поиска и отбора торгового персонала. Вследствие этого спе-

специалисты по управлению человеческими ресурсами, связанные с непосредственной практической деятельностью, вынуждены самостоятельно формировать методологию поиска и отбора торгового персонала, что отражается в периодических изданиях и сети Интернет. Однако четкого, систематизированного и комплексного подхода по подбору торгового персонала на сегодняшний день не существует. Поэтому именно практика деятельности торговых компаний является основанием для систематизации и разработки методологии поиска и отбора торгового персонала.

По нашему мнению, следует признать правомерным, что под торговым персоналом понимается совокупность людей, непосредственно задействованных в обеспечении процесса торговли. Существуют два вида торгового персонала:

- 1) оперирующий товарами;
- 2) оперирующий услугами.

Данное издание создано на основании отечественного, зарубежного опыта, актуальной научной и учебной литературы, а также материалов сети Интернет. Это позволяет говорить о его практической и теоретической значимости. В нем логически выстроен и охвачен процесс от поиска, отбора торгового персонала до его адаптации. Систематизировано и научно обоснованно рассматривается методология оценки кандидатов, которая может быть использована также и при его аттестации. Дается оригинальная и обоснованная методика проведения собеседования, включающая варианты вопросов, способы их анализа и интерпретации.

Предполагается, что издание может быть использовано в учебном процессе по дисциплинам «Управление персоналом», «Менеджмент», «Маркетинг», «Управление качеством» как студентами, так и преподавателями. Удобный и практико-ориентированный материал позволит полноценно подготовиться при ответе на многие вопросы семинарских занятий. В то же время он будет интересен и научно-педагогическому составу как возможность систематизации своих знаний.

В то же время издание в полной мере ориентировано на практику деятельности торговых организаций, что реализовано посредством привлечения практиков консультантов. Поэтому он будет полезен специалистам по управлению персоналом, непосредственно производящим поиск, отбор и адаптацию торгового персонала.

Глава 1. Общетеоретические (фундаментальные) вопросы подбора торгового персонала

1.1. Объект, предмет и место подбора торгового персонала в системе наук

В настоящее время вопросы подбора персонала являются первоочередными для бизнес и государственных структур. Это связано с тем, что персонал оказывает непосредственное воздействие не только на конечный результат деятельности организации, но также и на ее процесс.

Задействованность, место персонала в торговых организациях постоянны, с течением времени не только не обладают тенденцией к снижению, но повышаются. Если классический подход к организации Тейлора, Файоля, Акоффа, теоретиков менеджмента, говорит о том, что персонал является «винтиком» организации, незначительным элементом, не предполагающим централизацию на управлении им, то сегодня он несколько изменился. На наш взгляд, реалии сегодняшнего дня определяют, что чисто технократический подход к персоналу, не имеет права на существование и должен быть заменен или трансформирован в принципиально новый, инновационный. Причем необходимость трансформации подхода к персоналу обоснована не только разработками и мнением теоретиков, представителей научного сообщества, но и практикой. Здесь, если организация не изменит своей концепции работы с персоналом, будет терпеть как косвенные, так и прямые убытки. Под убытками необходимо понимать не только прямое снижение степени эффективности функционирования организации, а в результате и снижение количества прибыли, но объемы финансовых ресурсов, которые могли быть получены. Здесь предполагается прибыль, которая могла быть получена, в результате участия персонала.

Основной причиной сказанного выше является то, что, на современном этапе рыночного развития торговые организации функционируют в высококонкурентной среде, которая характеризуется такими тенденциями, как рост, усложнение и повышение степени конкурентности. В данном случае организация стремится по своей природе занять лидирующие, конкурентоспособные позиции по сравнению с остальными. Ресурсы для достижения данной цели могут быть различными, например, административный, т. е. использование государственных структур, финансовый, организационный, неформальный, т. е. сюда относятся такие понятия как «братки», «крыша», «разборки», а именно прямое влияние на конкурентов, с применением мафиозных структур. Следует признать, что все обозначенные ресурсы повышения конкурентоспособности торговой организации имели и имеют право на существование. В то же время в их числе остается неучтенным персонал, то есть такой ресурс организации, для которого характерно взаимодействие людей, являющихся элементами организации, и состоящий непосредственно из них.

Таким образом, мы обозначаем человеческую составляющую торговой организации, важность данного ресурса не только для нормального функционирования, но и для развития, достижения конкурентных преимуществ. В этом смысловом содержании человек является одним из ресурсов организации, способом, основанием получения прибыли. Для примера можно привести ресторан, который, как известно, начинается с официанта. Именно официант, низовой уровень ресторанного бизнеса, оказывает непосредственное влияние на степень удовлетворенности клиента. От его улыбки, качества и времени обслуживания, учета пожеланий зависит то, насколько клиент будет доволен обслуживанием. В случае, когда он

будет удовлетворен, он будет стремиться вернуться в данное заведение неоднократно. Здесь в числе прочих (а именно, качество приготовления пищи, расположения заведения, его интерьера) определяющее значение несет персонал, т. е. официант заведения. Именно им определяется обратится ли клиент за получением услуги к конкуренту, и наоборот. Так, нами был рассмотрен очевидный пример влияния персонала торговой организации на конечную ее результативность.

Отмечаемые характеристики в числе прочих являются отличительной чертой не только торговых организаций, но и всех прочих. Обозначив важность персонала в рамках торговых организаций, обратимся теперь к тому, с набором каких средств на него можно воздействия для получения максимально полных результатов.

Следует конкретизировать, что нами не будет рассмотрен процесс управления торговым персоналом, так как это несколько другая область исследования, а акцент смещен на его подбор. Тем самым эффективный подбор персонала в рамках концептуального единства сказанного может быть осуществлен на основании.

1. Использование практических знаний и умений.

В данном случае речь идет об общении практических знаний и умений специалистами, осуществляющими подбор торгового персонала. Тем или иным образом в настоящее время специалисты по управлению персоналом вполне обоснованно подвергают значимости существующую в этом направлении теорию. По их мнению, она не отвечает требованиям осуществления бизнес-процессов. Несмотря на это, опора только на практический опыт не может принести максимально эффективного результата.

Именно данное направление приносит тот результат, который необходим для практической деятельности, но он не может обеспечить решение таких вопросов, как системный подход, использование предшествующего теоретического знания, опора на достигнутые результаты, передача и распространение знания.

2. Использование теоретических знаний и умений.

В данном случае говорится о теории подбора персонала, которая в определенной степени представлена в отечественной и зарубежной литературе. Естественно, что обобщение знания является первоочередной задачей научной системы. Именно в рамках нее возможно реализовать такие задачи, как систематизация, обобщение, обоснование, создание знания. В определенной степени решением поставленных вопросов занято научное сообщество, но в то же время приоритетное значение приобретает качество, обоснованность и актуальность конечного продукта. Под продуктом понимается четко определенная совокупность знания. Актуализируя этот вопрос, отметим, что в научной сфере присутствует кризис, который и выводит причину неактуальности производимого знания.

Зачастую работодатель, наниматель персонала, ориентирован на то, что знания по определенной области будут получены специалистом в высшем учебном заведении. Предполагается, что оно сможет обеспечить качество знания в соответствии с присуждаемой квалификацией. Необходимо обратить внимание, что качество знания специалиста, осуществляющего передачу знания, преподавателя высшего учебного заведения также не соответствует требованию практической значимости и актуальности. Парадоксальная ситуация, в которой происходит ориентация на наличие высшего или среднеспециального образования по определенной области, но при этом признается низкая квалификация самих преподавателей, лиц осуществляющих хранение, создание и передачу знания.

Не стоит признавать отсутствие необходимости наличия системы высшего образования. При этом стоит обозначить проблематику неактуальности используемого знания.

Сформулируем то, что только теория, наука способна соединить, систематизировать, обосновать, передать и распространить знание. Именно в этом ее приоритетное значение

в сфере бизнеса, которая на практике зачастую не озвучивается и не признается специалистами.

Сказанное выше является основанием для озвучивания проблематики соединения теории и практики. Этот вопрос стоит в настоящее время достаточно остро перед чисто практиками и теоретиками. Нами он был озвучен, но не конкретизирован. Отметим, что его решение авторами видится в создании инновационных наук, соединяющих в себе требования теории и практики. Данная необходимость озвучена и реализована на западе. Сопоставляя логику развития западных стран и России, мы приходим к тому, что эта потребность должна быть реализована и в сфере отечественного бизнеса.

Относительно подбора торгового персонала можно сказать, что он в полной мере включен в проблемную область такого нового научного направления, как управление человеческими ресурсами. Данный термин не является приоритетно отечественной инновацией, так как был продуцирован (создан) западными теоретиками и практиками.

В отечественной практике управления персоналом и менеджмента можно достаточно выделить такие термины как «чар менеджмент», «менеджмент человеческих ресурсов», «специалист по управлению персоналом», «HR-менеджмент и менеджер». Использование данной терминологии стало отличительной чертой именно отечественного бизнеса, а специалисты идентифицируют себя с HR-менеджерами.

В данном случае использование приведенной в качестве примера терминологии не является обоснованным, так как в полной мере не разработана теория управления человеческими ресурсами. В данном случае авторами не будет оспорена позиция первопричинного формирования управления человеческими ресурсами, так как оно относится к зарубежной теории и практике. То, что мы можем наблюдать в настоящее время, является заимствованием зарубежного опыта и его перенесением на отечественную практику.

В то же время управление человеческими ресурсами на западе не было полностью разработано в качестве фундаментальной теории, используемой на практике. Здесь присутствуют фрагментарные исследования узких направлений, сформированные практиками-управленцами.

Отметим, что проблемной областью управления человеческими ресурсами является человек в рамках организации. В данном случае подбор торгового персонала является составным элементом науки управления человеческими ресурсами, объединяющем в себе актуальное знание по данной проблемной области.

Четко определив генетическую взаимосвязь области подбора торгового персонала, следует определить концептуальные, фундаментальные основания науки управления человеческими ресурсами с целью предотвращения противоречивости подходов.

Основным направлением развития управления человеческими ресурсами выступают трансформация, ассимиляция, а также формирование инновационных теорий, направленных на рассмотрение человека, заключенного в рамки организации, а также выделение и объяснение закономерностей, возникающих в процессе взаимодействия человека и организации. Далее формулируются возможные пути управления человеком в рамках организации для достижения определенных целей.

Соответственно определим, что *управление* – это целенаправленное воздействие на объект с целью изменения или поддержания его состояния.

Далее на основании определения, данного ООН в 1992 г. в Рио-де-Жанейро¹, можно сформулировать, что *человеческие ресурсы* – это часть населения страны, обладающая опре-

¹ См. подробнее: Жулина Е. Г. Проблемы устойчивого развития человеческих ресурсов // Материалы Международной научно-практической конференции «Проблемы устойчивого развития российской экономики». Саратов, СГТУ, 2002.

деленными качественными показателями, а основой человеческих ресурсов выступают трудовой потенциал и трудовые ресурсы в совокупности.

Следовательно, **управление человеческими ресурсами** – это целенаправленное воздействие на часть населения страны, обладающую определенными качественными показателями, с целью изменения или поддержания неизменным его состояния.

Тем самым нами были сформулированы концептуальные, основные аспекты управления человеческими ресурсами организации. Стоит рассматривать ее как науку, несмотря на то, что формирование только происходит.

Далее следует определить, что **подбор торгового персонала** – это процесс поиска и включения в рамки организации нового элемента, который является человеком.

Таким образом, подбор торгового персонала является микронаправлением, блоком науки управления человеческими ресурсами организации. Причем к данному блоку, направлению вполне применима теория и методология управления человеческими ресурсами, т. е. рассматривается как отношение частного к общему.

Тем самым подбор персонала объединяется в такой общей науке, как управление человеческими ресурсами организации. Поэтому далее при рассмотрении взаимосвязи с другими науками будет применен именно этот подход.

Остановимся на вопросе взаимодействия науки управления человеческими ресурсами с прочими науками. По данному вопросу необходимо признать, что она соединяет в себе все теоретические материалы наук управленческого цикла. К ним относится, например, теория менеджмента, теория управления, теория организации, управление персоналом. Также следует отметить, что в качестве нетрадиционных используются знания биологии, медицины, физики. Это позволяет возвести науку управления человеческими ресурсами в ранг междисциплинарных и общенаучных теорий. Привлечение теоретического материала науки биологии и медицины происходит, например, в области сопоставления функционирования организации с живым организмом. Здесь происходит перенесение логики живого организма на организацию, а также четкое представление о физиологическом срезе человека позволяет максимально полно учесть его положения и раскрыть потенциал. Все это в совокупности оказывает влияние, например, на конечный результат деятельности организации, выраженный в прибыли.

Естественно, стоит признать тот факт, что зарождение науки управления человеческими ресурсами не происходило бесосновательно. Так, это стало логическим результатом развития цикла управленческих наук, систематизации, создания метатеории. Отличительным признаком науки управления человеческими ресурсами является ориентация на такую закономерность биологии, как естественный отбор. Она проявляется в том, что происходит отсеивание концепций, положений, не являющихся эффективными и результативными в рамках организации. В данном случае логика требований практики определяет содержание и развитие управления человеческими ресурсами.

Приоритет принципа, который можно сформулировать следующей фразой: «Все, что неэффективно и нерезультативно, не имеет права на существование», является генерализированной целью, моделью управления человеческими ресурсами.

Также стоит четко сформулировать, что наука управления человеческими ресурсами объединяет в себе достижения других наук. Таким образом, ее основанием является использование предшествующих практических и теоретических знаний, а на их основе создание принципиально новой методологии.

Приоритет данного принципа говорит об актуальности, обоснованности, объективности и практической значимости. Именно это является реальной потребностью сегодняшнего дня.

Вернемся к обозначенной ранее проблематике подготовки и соединения полученных знаний в рамках определенного лица. Именно вопрос «Кто сможет осуществить эффективное управление человеческими ресурсами», стоит наиболее остро перед бизнес-структурами. Необходимо признать, что ответить на данный вопрос невозможно, однозначно не сформулировав, что такие специалисты есть и их нужно только найти. Действительно, в настоящее время, существует недостаточное количество подобного уровня специалистов для того, чтобы можно было удовлетворить реальную потребность в них. Это является перспективой развития отечественной теории и практики, вектором этого является продуцирование, создание подобного рода специалистов.

Таким образом, подводя итог сказанному, необходимо отметить, что подбор торгового персонала является микронаправлением, блоком науки управления человеческими ресурсами. Именно в рамках этого утверждения далее будут рассмотрены все вопросы, обозначенные в качестве центральных. Причем целесообразно восходить от общего к частному, а именно, от управления человеческими ресурсами к подбору торгового персонала.

1.2. Этика и культура подбора торгового персонала

Процедура подбора торгового персонала является первоначально бизнес-процессом. В соответствии с целью максимизации прибыли и минимизации затрат, издержек он и строится. Естественно, что человек, производящий подбор торгового персонала, не может пойти на допущение прямых убытков организации. Именно недопущение прямых убытков является принципом действия специалиста по управлению персоналом. В данном случае используемые методы варьируются в зависимости от доступных ему по показателю:

- 1) качества;
- 2) надежности;
- 3) объективности;
- 4) доступности;
- 5) стоимости;
- 6) практической эффективности;
- 7) целесообразности.

Все перечисленное является объективной необходимостью, и в полной мере учтено далее. В то же время нами не затронут вопрос этичности, культуры проведения подбора торгового персонала, что и будет реализовано в рамках данного пункта.

Итак, определим, что этичность и культура являются понятиями достаточно субъективными и относительными. Они напрямую связаны с такими факторами, как этническая, географическая принадлежность, ментальность и т. д. Рассматриваемое находит свое отражение в таких понятиях, как нормы, соответственно, этики и культуры. Они являются основополагающими законами принципами, в соответствии с которыми происходит процесс функционирования общества, социума. Выделяют нормы формальные и неформальные. К формальным нормам относятся те основополагающие правила должного поведения, которые общепризнанны, имеют общественную огласку. Например, опрятный внешний вид, внятная речь. Относительно неформальных норм можно сказать, что они не придаются широкой огласке, но при этом считаются общеобязательными, например, уступить место в общественном транспорте человеку, которому трудно длительное время находиться в стоячем положении.

Тем самым, нормы этики и культуры трансформируются в зависимости от эволюции человеческого общества и социума, а поэтому имеют относительный характер. Например, если в XIX в. было общепринято для соблюдения своей чести и достоинства вызывать обидчика на дуэль, то в настоящее время принято решение подобного рода конфликта в судебном порядке.

В полной мере сказанное может быть отнесено и к вопросам этичности и культуры поведения. Именно они оказывают влияние на взаимодействие в социуме, а, соответственно, если один из его членов нарушает их, то он отвергается. В рамках сказанного соблюдение норм этики и культуры является основой эффективной коммуникации, взаимодействия между членами общества, социума.

Возвращаясь к вопросу этики и культуры процесса подбора торгового персонала, можно сформулировать следующие причины, обуславливающие необходимость их соблюдения и применения:

- 1) лицо, проводящее подбор торгового персонала, является представителем организации, т. е., как он будет воспринят, и определяет имидж организации;
- 2) кандидаты на должность, также как и работодатель, выбирают организацию, элементом которой они изъявляют желание стать. Соответственно, если их не устроит имидж, восприятие организации, опосредованное лицом, проводящим подбор персонала, то они могут

отказаться от претензий на вакантную должность. Для организации это является недопустимым со всех точек зрения, так как несет прямые финансовые убытки;

3) кандидаты при прямом нарушении этики и культуры могут подать иск о защите достоинства и чести личности. Это приносит прямые финансовые убытки организации, так как судам дана установка при рассмотрении жалоб по этому вопросу, отдавать предпочтение не организации, а физическому лицу. В данном случае судебный иск заранее будет проигрышным для организации, что является основанием для предотвращения подобных ситуаций;

4) в результате систематического нарушения норм этики и культуры организация может создать ситуацию негативного отношения к ней социума, а также кандидатов. Это окажет влияние на негативное отношение партнеров, а также кандидаты будут предпочитать не связывать свою трудовую деятельность с ней.

Сказанное является неполным перечнем причин, обуславливающих необходимость соблюдения и применения в процессе подбора торгового персонала норм этики и культуры. В то же время они вполне обосновывают эту необходимость.

Рассмотрим для примера прямого негативного влияния несоблюдения норм этики и культуры следующую ситуацию. В процессе заполнения анкеты на соискание вакантной должности продавца в торговой организации «ЛиаЛев» или «Яблочко» к кандидату подошел мужчина и сказал: «Я не советую вам устраиваться на данную работу, так как вы не получите обещанных денег, а ко всему в добавок к вам отнесутся неэтично и некорректно». Естественно, что некоторые фразы были нами опущены и сглажены, но в результате кандидат, который претендовал на вакантную должность, отказался от этого. Тем самым это в полной мере иллюстрирует то, как негативное восприятие об организации транслируется, передается другим членам общества, социума. Естественно, в рассматриваемом случае организация терпит прямые убытки, при том, что формирование негативных ее характеристик вполне можно избежать.

Во многом употребление на уровне торговых организаций неформальной лексики (мата) является нормой. При этом их следует максимально полно избегать, так как это формирует у непосредственных клиентов неблагоприятное отношение. Их употребление должно быть строго дозировано или же исключено при возможности. В то же время с некоторыми индивидами можно объясниться, передать информацию, только с использованием данного вида лексических единиц, мата. Несмотря на это, в процессе подбора персонала употребление неформальной лексики не может быть допущено ни по каким причинам. Возможно, в процессе управления торговым персоналом избежать этого практически невозможно, но при подборе недопустимо.

Следует признать обоснованным, что на уровне определенной организации сложились специфические нормы этики и культуры. Они являются составным элементом организационной культурой, и их трансформация нежелательна или невозможно. В данном случае специалист, производящий подбор, оперирует, использует именно их как основополагающие своего профессионального и личностного поведения.

Несмотря на сказанное, необходимо отметить наличие фундаментальных, основополагающих правил поведения в процессе подбора. Это обосновано целесообразностью и необходимостью создания благоприятных и доброжелательных отношений с кандидатом, а также потребностью в создании благоприятного имиджа. Например, в ситуации, когда кандидат на должность мерчендайзера звонит в организацию, проводящую подбор, и в ответ на вопрос: «А что представляет из себя данная должность, какие функции необходимо выполнять и какова заработная плата?», следует ответ: «Ну я, типа, не знаю, тут Глашка, она все знает». Причем все это сопровождается залихватским лаем собак. В данном случае реакция кандидата предсказуема и заключается в отказе от претензий на данную вакансию. Для избежания и

предотвращения подобного рода ситуаций существуют нормы культуры и этики собеседования.

На наш взгляд, принципами, которыми следует руководствоваться при проведении подбора торгового персонала, являются.

1. Обращение исключительно на «вы».

По данному вопросу существует достаточно много различных мнений и суждений. Естественным, что обращение на «вы» формирует определенный барьер между общающимися. По этой причине во многих организациях общепринято обращение не на «вы», а на «ты», вплоть до высшего руководства. Это позволяет создать более расслабленную и неформальную обстановку, способствующую трудовой деятельности. В тех же случаях при общении с клиентурой применяется исключительно обращение на «вы». Здесь мы сталкиваемся с парадоксом, заключающимся в том, что как обращение «ты», также и «вы» приносит различные результаты для партнеров по коммуникации (общении).

Общепризнано, что собеседование необходимо проводить с обращением на «вы», так как это корректно по отношению к кандидату, а также сформирует у него чувство собственного значения и важности. Только при желании лица, проводящего подбор, после выбора определенного кандидата и его утверждения в определенной должности можно перейти на обращение «ты». В данном случае они являются коллегами, сотрудниками одной организации, а соответственно, род их отношений изменен. Данный переход необходимо реализовать в максимально корректной форме, например, используя такое выражение, как «Мы можем перейти на „ты“, думаю, что это поможет нашей дальнейшей совместной трудовой деятельности».

2. Учет интересов кандидата.

В процессе подбора торгового персонала необходимо произвести синхронизацию (соединение) интересов кандидата и специалиста по управлению персоналом и непосредственного руководителя. Естественным, что все они обладают индивидуальным графиком занятости. Зачастую специалист по управлению персоналом, назначая определенное время, например, собеседования, делает это безапелляционно. То есть вам назначено определенное время, и вы должны явиться в четко указанные часы. Данный подход является менее ресурсно-затратным со стороны специалиста, так как нет необходимости изменения намеченного плана. В то же время необходимо отдавать отчет в том, что у кандидата может быть индивидуальный план, а устройство в вашу организацию, не является единственной возможностью. На основании сказанного стоит рекомендовать строить временные промежутки проведения подбора с помощью соотнесения интересов организации и кандидата. Тем самым будут соблюдены вопросы этики, и у кандидата сложится положительное восприятие об организации.

3. Время – деньги не только для вас, но и для кандидата.

Данное метафоричное выражение наиболее подходит для обозначения того, как не следует поступать. В сфере бизнеса принято, что время приравнивается к денежному эквиваленту, а соответственно, если время потеряно, то это ведет к прямым убыткам.

В полной мере это учитывается только со стороны специалиста, производящего подбор персонала, но ни в коей мере не для кандидата. Достаточно распространено выражение «Подождите немного», а в результате это приводит к многочасовым ожиданиям чего-либо или кого-либо. По нашему мнению, недопустимо ставить кандидата в положение, когда он вынужден по халатности специалиста тратить свое время. Это является неэтичным действием в его сторону, а также создает неблагоприятное впечатление об организации.

Отметим, что при планировании подбора должно быть четко рассчитано, а также сопоставлено с кандидатом время того или иного этапа. В случае, если происходит корректировка со стороны специалиста по управлению персоналом, он должен заблаговременно преду-

предить об этом кандидата, и, принеся извинения, уточнить об удобном для него времени. Также при назначении времени того или иного этапа подбора закономерно максимально полно согласовать интересы специалиста по управлению персоналом и кандидата. Для этого не потребуется большого количества ресурсов, но поможет установить этичные и доброжелательные отношения между организацией и кандидатами.

Например, в ситуации, когда кандидату было назначено определенное время повторного собеседования с непосредственным руководителем, он явился на него в четко определенный срок, его попросили подождать по причине якобы возникших неотложных вопросов с поставщиками, требующих немедленного вмешательства. После получасового ожидания кандидат вынужден был отказаться от претензий на данную вакансию, несмотря на то, что полностью соответствовал требованиям. После повторного звонка кандидату от специалиста по управлению персоналом данной организации с просьбой о повторном собеседовании кандидат, несмотря на достаточно большую заработную плату по должности, отказался от нее, что и было сообщено. В данном случае очевидно, что организация из-за непрофессионализма на одном из этапов подбора торгового персонала нивелировала все положительные результаты. По причине того, что кандидат, несмотря на достаточно привлекательные условия, отказался от претензий на вакансию, организация потерпела прямые финансовые убытки.

4. Кандидат тоже человек.

Здесь речь идет о том, что кандидат на должность находится в заранее невыгодном, некомфортном для него положении, т. е. он себя предлагает, продает свой труд. В данном случае в полной мере этичное поведение зависит от специалиста по управлению персоналом. Нет необходимости излишне акцентировать внимание на том, что он продает свой труд. Специалист по управлению персоналом должен отдавать отчет в том, что не только он выбирает наиболее подходящую кандидатуру, но и кандидат выбирает организацию. Именно на позициях равноправия наиболее этично и корректно проводить отбор. Не стоит специалисту по управлению персоналом чувствовать своего превосходства, так как также как и он, кандидат может отказаться от претензий на данную вакансию.

Для примера стоит привести ситуацию отбора в саратовском отделении компании «Пятерочка», в «Дирекцию сбыта». А. В. Квасова, которая и возглавляет его, после предварительного собеседования в службе персонала, задала кандидату единственный вопрос: «Ты будешь приносить, и готовить мне кофе?». После этого кандидат полностью отказался от претензий на данную вакансию, несмотря на то, что вся кадровая документация была оформлена, и он фактически являлся сотрудником организации. В рассмотренном примере можно обнаружить прямой непрофессионализм, а также то, насколько этичное или неэтичное отношение сказывается на конечном выборе кандидата.

Таким образом, нами были обозначены основополагающие принципы этичности и культуры при проведении отбора торгового персонала. По нашему мнению, следование им может оказать положительное влияние на процесс отбора, а также конечный результат, выраженный в конечной прибыли организации.

На наш взгляд, причиной неэффективности подбора торгового персонала, зачастую является неэтичное поведение специалиста по управлению персоналом. Естественно, что прямое следование требованиям морали не является актуальной необходимостью сегодняшнего дня. В то же время соблюдение общечеловеческих принципов этичности и культуры не должно быть нивелировано в угоду другим интересам. В данном случае мы кратко отметим в заключение, что центральными, наряду с обозначенными, являются нормы профессиональной этики, к числу которых можно отнести, например:

- 1) неразглашение данных профессионального исследования кандидата;

2) неразглашение данных психологического исследования, в том числе психологического тестирования, кандидата;

3) неразглашение информации, которая может быть признана личной и конфиденциальной;

4) не ставить под сомнение профессиональные и личные достижения кандидата.

Приведенный список норм профессиональной этики является неполным, но при этом обозначает концептуальные основания.

В заключение отметим, что следования в смысловом и концептуальном единстве нормам профессиональной и общечеловеческой этики могут способствовать установлению эффективных трудовых отношений между кандидатом и организацией. В конечном итоге это окажет влияние не только на эффективность процесса подбора торгового персонала, но и на конечную прибыль организации.

1.3. Концептуальные (основные) подходы к подбору торгового персонала

Неоспоримо, что применительно к отдельно взятой ситуации подбора торгового персонала присутствует четко определенный стиль, методы, подходы, принципы. Влияние на это оказывают личностные и профессиональные знания и умения специалиста, проводящего подбор. В данном случае мы не будем останавливаться на обозначенном вопросе, а отметим, что одним из основных факторов, определяющих подбор торгового персонала является точка зрения высшего руководства организации. Они могут быть различными, но условно можно выделить следующие два основных подхода к подбору торгового персонала:

- 1) построение партнерских трудовых отношений организации с персоналом;
- 2) использование персонала, генерализуя частные интересы.

Следует отметить, что это две крайние точки зрения на человека, заключенного в рамки организации, исключающие существование точки взаимодействия. Тем самым следует более подробно рассмотреть их.

Подход, основанный на построении партнерских трудовых отношений организации с персоналом, предполагает позицию равноправных отношений. В данном случае он идентичен с Трудовым кодексом РФ, где достаточно четко прописаны трудовые отношения, принимаемые государством.

Данная позиция, более характерна для западных организаций, а в меньшей степени для отечественных. По нашему мнению, под партнерскими отношениями подразумевается то, что на стадии подбора и включения в организацию человек свободно продает свой труд. С одной стороны организация предлагает равноценную плату, выраженную в заработной плате. С другой стороны, сотрудник принимает данную плату как равноценную, а в обмен предлагает свой труд.

Возникновение подобного рода отношений рассматривается в качестве центральной в рамках науки управления человеческими ресурсами. По данной причине является отличительным признаком развитых с эволюционной точки зрения организаций. Также при рассмотрении этого вопроса можно указать на наличие такого понятия, как «социальное партнерство».

Подход на основании использования персонала и генерализации частных интересов сформирован в период перестройки. В это время получение сверхприбыли являлось центральной задачей, а персонал являлся одним из ресурсов, который позволял реализовать это.

В данном случае происходит прямое использование труда персонала, выраженное в низкой заработной плате или ее несоответствии заявленной на стадии подбора. Для примера можно привести такие сетевые магазины как «Магнит», «Гроздь», «Яблочко», «Пятерочка». Их система управления персоналом построена на использовании персонала не на основании прямых партнерских отношений, а явном обмане (подаче) заведомо ложной информации о стоимости труда персонала. Сталкиваясь с ситуацией, когда фактически в замен обещанной им выплачена в несколько раз меньшая заработная плата, он вынужден увольняться.

Данная политика использования персонала приносит организации большие прибыли в краткосрочной перспективе, а в долгосрочной они сталкиваются с галопирующим кадровым голодом, т. е. отсутствием персонала. По нашему мнению, озвученный подход не имеет права на существование в развитых странах, но при этом зачастую присутствует в отечественной практике.

Таким образом, нами были рассмотрены два концептуальных подхода к подбору персонала. Естественно, что на практике должен происходить переход к первому и постепенный уход от второго. Именно это является залогом эффективного подбора торгового персонала,

ориентированного не на получение сиюминутной прибыли, а на долгосрочное существование и развитие.

Глава 2. Методика оценки торгового персонала

*Основной принцип деятельности фирмы «Маусита»:
«Маусита» сначала производит квалифицированных
людей, а потом продукцию.*

Оценка персонала и методы ее реализации торговыми организациями являются одним из наиболее ответственных этапов в процессе подбора персонала, так как от степени адекватности выбранных методов целям оценки зависит соответствие квалификации, уровня знаний и навыков потенциальных работников должности или рабочему месту. Эффективность оценки является наиболее актуальной для современного российского менеджмента проблема, сущность которой заключается в отсутствие единого подхода. В большинстве организаций оценке кандидатов на рабочем месте уделяется недостаточное внимание. Особое практическое значение приобретает оценка деятельности персонала, конечные результаты труда, а не личности сотрудника. В то же время для того, чтобы устранить расход дополнительных организационных ресурсов на периодические аттестацию, повышение квалификации, обучение и другие способы приведения соответствия сотрудника занимаемой должности, необходимо проводить оценку перед принятием на работу. Благодаря объективной оценке кандидата перед принятием его на работу исключаются не только издержки организации на неподходящего сотрудника, но и ресурсные расходы кандидата (время, стресс, адаптация, обучение).

Следовательно, оценочные процедуры повышают эффективность реализации технологии подбора торгового персонала. Их использование в системе кадровой политики имеет следующие положительные черты:

- 1) обратная связь между работодателем и будущим работником оказывает прямое воздействие на мотивацию претендентов, позволит им в дальнейшем скорректировать свое поведение на рабочем месте;
- 2) оценка дает возможность определить пробелы в профессиональной подготовке каждого кандидата и спланировать возможные методы обучения;
- 3) оценка дает возможность выявить их слабые и сильные профессиональные качества, что позволяет подготовить индивидуальные планы развития (карьера);
- 4) оценка возможностей кандидата предоставляет организации информацию о возможном повышении заработной платы, изменении рабочего графика, предложению другой вакансии и отклонении кандидатуры.

Выделенные преимущества системы оценки торгового персонала выполняются при условии, если система оценки будет объективной, критерии открытыми и понятными для оцениваемых, а результаты оценки конфиденциальными для остальных кандидатов.

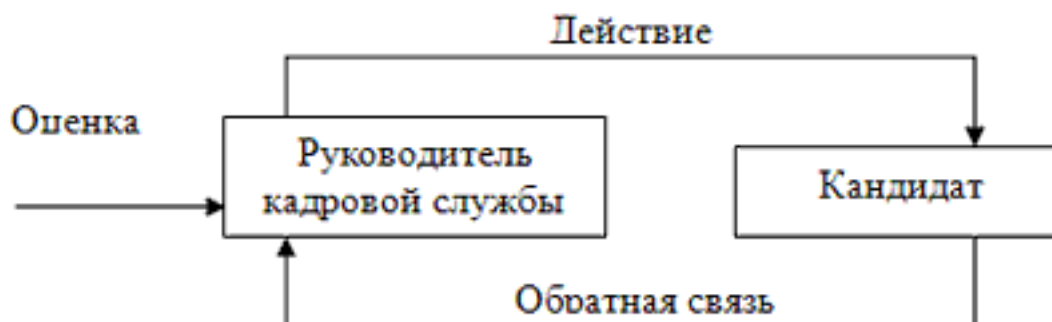


Рис 1. Взаимосвязь процесса оценки с кандидатом

Постановка данной проблемы в практической плоскости торговых организаций актуализирует выделение из всего многообразия оценочных процедур наиболее объективных и адаптированных в сфере торговли. Это имеет большое значение для бизнеса как самой мобильной, неустойчивой и динамичной трудовой сферы деятельности.

Выделим традиционную классификацию методов оценки персонала в процессе реализации технологии подбора персонала:

- 1) по субъекту оценки – индивидуальные и групповые;
- 2) по предмету оценки – для оценки личностных характеристик кандидата, профессиональной пригодности, развития потенциала;
- 3) по целям оценки – прогностические и практические;
- 4) по способу передачи информации – вербальные (словесные) и невербальные (жесты, позы);
- 5) по результатам – описательные (качественные), количественные и комбинированные;
- 6) по объекту – оценка управленческих уровней (руководители, исполнители и младший обслуживающий персонал).

В торговой сфере наиболее часто используемой является классификация методов по объекту, субъекту и предмету оценки, согласно которой выделяют традиционные и нетрадиционные методы оценки. Данная классификация подходит для оценки торгового персонала, так как охватывает весь спектр оценок возможных характеристик кандидата.

2.1. Традиционные методы оценки

Традиционные методы подходят для оценки торгового персонала на этапе их подбора в организацию как сфокусированные на человеке вне организации. Эти методы основываются на оценке работодателем соответствия кандидата должности (рабочему месту) и ориентированы на будущие результаты его деятельности, долгосрочной перспективы развития. Традиционными методами оценки персонала являются методы шкалирования (описательный метод, метод шкалы графического рейтинга, метод шкалы наблюдения за поведением, метод стандартных оценок), сравнительные методы (метод классификации, метод сравнения по парам, метод заданного распределения).

Преимуществами использования данной группы методов в подборе торгового персонала является простота использования, малые организационные издержки и общедоступность оперирования. Они обеспечивают единообразие оценки кандидатов (оценка проводится по одним и те же критериям), формализованы (сравнение претендентов между собой), позволяют отслеживать динамику характеристик во времени. При использовании этих методов не требуется значительных ресурсных затрат и специальной подготовки менеджера по персоналу. Данные методы имеют также и существенные недостатки: субъективизм оценщика, отсутствие точности и достоверности, несоответствие оценочной процедуры требованиям должности и т. д. Поэтому система оценки торгового персонала должна проводиться на основе следующих принципов:

- 1) устанавливаются стандарты и критерии оценки по каждому рабочему месту;
- 2) определяются лица (группа лиц), ответственных за проведения оценочных процедур;
- 3) обязательно обсуждаются результаты оценки с кандидатом.

Таким образом, традиционные методы оценки и их активное применение являются условием эффективного функционирования будущего персонала компании. Создать комплексную систему оценки, сбалансированную с точки зрения точности, объективности и простоты оперирования, сложно, поэтому на сегодняшний день существует большое количество методов, которые необходимо рассмотреть подробно.

Анкетирование

Анкета оценки кандидата, карточка эксперта, бланк результатов опроса экспертов, а также результаты теста являются обязательными методиками оценки кандидатов на должность независимо от способа расчетов оценки (с использованием стандартного инструментария или компьютера).

Основным инструментом оценки кандидата является анкета, представляющая собой специально разработанный вопросник с перечнем определенно подобранных вопросов и вариантов ответа. При этом перечень качеств, которыми должен обладать кандидат, зависит от специфики торговой сферы, уровня управленческого звена и требований должности. Поэтому правильная оценка качеств кандидата, требования к нему и их балльная градация является условием объективного принятия решения о приеме кандидата на работу.

Суть этого метода оценки состоит в сборе максимума информации о кандидате с помощью анкеты, вопросов к кандидату, батареи тестов. Анкета, как правило, состоит из следующих частей:

- 1) формальная часть отражает сведения резюме и личного дела: Ф. И. О, адрес, телефон, e-mail, образование, опыт работы, достижения;
- 2) неформальная часть состоит из общих и частных вопросов, позволяющих оценить мотивы, личностные качества кандидатов. К примеру, вторая часть может состоять из следующих вопросов: «Почему вы желаете работать в данной организации, на данной вакансии?»; «Каковы приоритеты вашего карьерного роста?» и т. д.;

3) кандидату предлагается список ценностей торговой компании, который он должен пронумеровать с точки зрения приоритетности. Это делается для того, чтобы определить соответствие системы ценностей организации ценностным установкам кандидата.

Письменное заполнение анкеты позволяет получить дополнительную информацию о том, насколько кандидат является организованной личностью, (ровный стабильный почерк), соблюдает или нарушает организационные порядки (выходит ли кандидат за рамки анкеты, если не хватает места, или укладывается в их рамки). Особое внимание акцентируется на психографических особенностях кандидата, о которых можно судить по подчерку, подписи, грамматических ошибках и т. д.

Наиболее распространенной в торговой сфере является оценка кандидатов анкетным методом, в основе которого находится признание влияния характеристик человека на его дальнейшую деятельность. В оценочной системе данных методик лежит балльная оценка степени выраженности у кандидатов некоторого набора деловых и личностных качеств, которые в наибольшей степени влияют на эффективность деятельности потенциального работодателя. Анкетирование, оценивание, предметом которого является качества личности кандидата, может проводиться двумя способами:

- 1) вручную с помощью стандартной оценочной системы;
- 2) интерпретация количественных оценок с помощью ЭВМ.

Различие этих способов состоит в используемых средствах измерения личностных свойств и предлагаемой балльной градации. Результатом оценки кандидата является составление различных социально-психологических характеристик оцениваемого, соответствующих полностью, частично или с учетом специфики определенной вакансии.

В настоящее время применение анкетированной оценки в торговых организациях позволяет составить стандартизированную систему качеств оцениваемого, что приводит к субъективизму получаемой информации. Причины этого заключаются в том, что метод анкетирования является первоначальным этапом оценки (основой дальнейшего оценивания), необходимого для реализации других оценочных методов. Получаемые перечни качеств в большей степени раскрывают внешние параметры оцениваемого, фиксируют определенные профессиональные требования к вакансии. В целом такую оценку можно представить в виде одного из этапов метода описания и тестирования при оценке кандидата на должность. Предложим следующий вид анкеты кандидата на вакансию.

Анкета

1. Фамилия, имя, отчество; число, месяц, год рождения
2. Домашний адрес, контактный телефон
3. Должность
4. Семейное положение
5. Вакансия

Профессиональная деятельность

Укажите образование, специальность, если имеется, опыт работы, краткое название организации, в которой вы работали.

Месяц и год начала и месяц и год окончания	Название должности	Направление и название организации	Оценка деятельности

2. Проранжируйте по привлекательности следующие фигуры



1. Пронумеруйте по степени важности ваши пожелания к работе:

- стабильность;
- престижность работы;
- спокойствие отсутствие суеты;
- хороший удобный режим работы;
- возможность самореализации;
- материальный доход;
- перспективы карьеры;
- коллектив;
- широкий круг общения.

3. Ответьте на следующие вопросы:

Почему вы хотите работать на нашу компанию?

Имеется ли у вас опыт работы в торговле?

Почему вы считаете, что подходите на это место?

Каковы были ваши отношения с прежним руководством?

Есть ли у вас опыт работы в области прямых продаж?

Что вы рассчитываете приобрести, работая на нашу фирму?

Кем вы себя считаете, лидером или исполнителем?

Что может разочаровать вас в новой работе?

Каким вы видите себя в профессиональном, личном., финансовом плане через 5, 10 лет?

Как вы проводите свое свободное время?

Достоверность указанной информации подтверждаю. Дата ____

Далее анкета заполняется менеджером по персоналу.

Тестирование

С точки зрения содержания производимой оценки тестирование в отличие от анкетирования предполагает наличие одновременно нескольких предметов в структуре получаемой информации. Это доказывает обоснованность мнения, заключающегося в том, что

комплексный характер, многоаспектность отражения социально-психологических характеристик кандидата позволяет их оценить с помощью текста. Поэтому в большинстве случаев совокупность тестов (батарею тестов) именуют диагностической системой оценки.

Выделим и другую особенность данного метода, а именно совокупность практически всех используемых в практике работы с кадрами торговых организаций методов тестирования, помогающих объективно оценить профессиональный уровень кандидата и его личностно-деловые характеристики, имеют психологический характер. Целью всего спектра тестирования является определение степени соответствия кандидата будущей работе и выявление качеств, необходимых для ее выполнения (знаний и способностей).

До настоящего времени психологами разработано большое количество тестов для диагностики личностных черт и способностей, в которых используются стандартизированные оценочные единицы, объясняющие причины реакции испытуемого. Однако практически все тесты не могут быть абсолютно объективными в связи с тем, что, во-первых, уровень их прогностической валидности, уровень предсказания на основе теста успешной работы, относительно. Во-вторых, наблюдается невысокая степень связи тестового материала с профессиональными практическими задачами. В-третьих, при использовании психологических тестов в большинстве случаев результаты опроса кандидатом искажаются в соответствии с ожидаемыми потребностями. Поэтому в большинстве торговых организаций для обеспечения наибольшей объективности тестирования используются различные тесты при оценке одного или группы кандидатов на одну вакансию.

Традиционно используют калифорнийский тест CPI, Briggs Type Indicator, краткий ориентировочный тест (КОТ), тест Люшера, ММПИ (он используется для выявления психических патологий). Тесты условно делят на следующие категории: личностные вопросники, IQ-тест, скорости реакции, испытание на детекторе лжи, проективные методики.

Количество и сочетание всех тестовых методик варьируются в зависимости от специфики вакансии и кандидата. Их многообразие можно систематизировать на следующие наиболее используемые виды тестов:

1) тест на способности – это шкала Векслера, состоящая из двух групп заданий: словесной, проверяющей словарный запас, и общей информированности, состоящая из заданий, основанных на завершении рисунка, собирании предметов и т. п.;

2) вопросник Баса, который диагностирует преобладающую направленность личности и специфику мотивов ее деятельности;

3) методика Томаса, выявляющая стиль межличностного взаимодействия и поведение кандидата в конфликтных ситуациях;

4) тест Роршаха ориентирован на раскрытие подсознания кандидата. Он заключается в том, что на лист бумаги капают чернила, а затем его складывают пополам, а полученную кляксу показывают кандидату. Затем результаты анализируются, и в зависимости от того предмета (вещи, образа), который увидел кандидат, оценивается его социально-психологическая состоятельность;

5) тесты умственной зрелости, которые позволяют измерить различные личностные параметры человека: тест Кэттелла (базирующийся на шестнадцати основных качествах претендента), Миннесотский тест (многопрофильный личностный тест, исследующий репрезентативность эмоциональных явлений), тесты по типу нервной деятельности (темперамента) и др.;

6) тесты-опросники, с помощью которых оцениваются интересы и характер кандидата. Также они используются для определения склонности к тому или иному виду деятельности и применяются в целях профориентации;

7) тесты на честность, стрессоустойчивость и психологическую стабильность. Оценка производится с помощью прибора, который регистрирует изменения в дыхании, кровяном

давлении, пульсе, реакции кожи и фиксирующий эти изменения на бумаге. Этот прибор называется детектором лжи, при использовании которого кандидату сначала задаются нейтральные вопросы (выявляется нормальное состояние), затем очень острые (зарегистрируется возбужденное состояние).

В большинстве организаций для вакансий высшего управленческого звена используются методология соционического тестирования. Это связано с тем, что методы соционики позволяют провести тестирование основных неизменных, базовых черт личности кандидата. Результатом соционического тестирования является принадлежность кандидата к тому или иному соционическому типу и четкая характеристика основных его проявлений, в том числе психологическое соответствие предполагаемой вакансии. В этом заключаются основные положительные характеристики данного метода, а для проведения такого тестирования нужен хорошо подготовленный специалист-психолог.

Применение принципов построения психограмм и проведения психодиагностики личности, а также индивидуальное психологическое консультирование являются основными процедурными перспективами практической работы менеджеров по персоналу. Следовательно, в процессе реализации данного механизма кадровым управлениям и службам предоставляется возможность использования всего спектра психологического изучения личности, который может быть дополнен методикой проведения метапрограммного интервью и программой «Автоматизированная система психологического сопровождения деятельности (АСПСД)». Для примера приведем следующий вариант тестирования менеджера по продажам.

Тест «Оценка методов продаж»

Этот тест предназначен для того, чтобы помочь вам определить ваши сильные и слабые стороны в продаже и в методах, которые вы предпочитаете использовать, когда осуществляете продажу какому-либо клиенту. Закончив заполнение теста, подсчитайте очки в соответствии с указаниями. Удачи!

Вопросы (Да/Нет):

1. Когда я встречаю предполагаемого клиента, я изучаю его поведение и одежду.
2. Чтобы установить взаимопонимание, я рассказываю покупателю о себе.
3. Я чувствую себя удобно, высказывая доверие в первые пять минут разговора.
4. Я всегда осуществляю контакт глазами и тепло улыбаюсь, когда впервые встречаюсь с предполагаемым клиентом.
5. Чтобы произвести впечатление на клиента, я наперед описываю, насколько значительна моя услуга.
6. Я понимаю разницу между открытыми и закрытыми вопросами и знаю, когда ими пользоваться.
7. Когда мне надо понять цели клиентов, я спрашиваю, чем они интересуются.
8. Мне знакомы вопросы, наиболее часто возникающие в общении с клиентом, и я стараюсь давать на них исчерпывающие ответы.
9. Я забочусь, чтобы, когда настает пора показать свой товар, у меня были наготове образцы рекламной продукции.
10. Я чувствую себя удобно, когда ориентируюсь в объяснениях о преимуществах своей услуги на конкретного клиента.

11. Я чувствую себя удобно, контактируя с коллегами и обмениваясь с ними полезной информацией.

12. Спустя некоторое время после начала презентации я начинаю распознавать реакцию окружающих и понимаю, насколько у меня получается.

13. Когда наступает время завершить продажу, постепенно появляются сомнения и опасения.

14. У меня на вооружении есть много тактик, чтобы заставить покупателя сказать «да».

15. Я хорошо чувствую, когда и какие возражения могут возникнуть у покупателя.

16. При продаже новому покупателю я обычно чувствую себя удобно в управлении ситуацией.

17. Я никогда не стесняюсь попросить рекомендации.

18. Существующие покупатели часто наводят меня на новые варианты и адреса продаж.

19. Для меня не составляет особого труда добиваться соглашения на встречу по телефону.

20. Я использую множество методов для изыскания новых клиентов.

Подсчет очков.

Дайте себе 5 очков за каждый утвердительный ответ, 0 очков за каждый отрицательный ответ, затем подсчитайте сумму.

Кандидат, набравший большее количество баллов считается наилучшим, и наоборот.

В заключение необходимо отметить, что законодательством России тестирование не отнесено к обязательным методам отбора. Основным аргументом использования тестов отбора на вакансию при оценке кандидата является получение портрета кандидата и его соответствия ожиданиям работодателя. Тесты используются для измерения качеств человека, необходимых для результативного выполнения предлагаемой работы. К примеру, для торгового представителя такими характеристиками должны быть умение слушать, коммуникабельность, профессионализм и опыт работы в торговой сфере. Аналогичным образом происходит тестирование остальных вакантных категорий, изучающих профессиональные знания и навыки, уровень развития интеллекта и степени проявления определенных личностных качеств. Для повышения надежности результатов следует ориентироваться на сопоставленную информацию, полученную из разных источников, например, наряду с тестированием проведенное интервью. Тогда собеседование получится более плодотворным, а психологическая диагностика выведет точные, непротиворечивые данные. Следовательно, тестирование обязательно должно учитывать требования, предъявляемые к будущей деятельности кандидата, иначе весь процесс тестирования будет являться бесполезными для работодателя.

Методы ранжирования

Использование методов ранжирования при оценке персонала на этапе отбора на должность или рабочее место связано с тем, что оно дает возможность производить сравнение кандидатов друг с другом. Преимущество этих методов по сравнению с другими состоит в простоте использования и свободной дифференциации кандидатов. В настоящее время существует несколько разновидностей ранжирования²:

1) прямое ранжирование;

2) чередующееся ранжирование;

² Магура М. И., Курбатова М. Б. Оценка работы персонала: подготовка и проведение аттестации. – М., 2002. С. 53.

- 3) парное сравнение;
- 4) альтернативное ранжирование.

Прямое ранжирование кандидата или кандидатов, входящих в оцениваемую группу, проводят по какому-то определенному показателю (например, самостоятельность, инициативность) от самого плохого до самого хорошего. Также ранжирование может проводиться и по нескольким показателям, в таком случае ценность работника будет определяться полученной им суммой баллов. Прямое ранжирование проводится с применением специальной таблицы, которую наглядно можно представить следующим образом.

Таблица 1. Прямое ранжирование кандидатов

Ф. И. О. работника	Оцениваемые показатели			
	Дисциплина	Ответственность	Самостоятельность	Сумма баллов
Иванов И. И.	1	4	2	7
Петров П. П.	2	3	4	9
Сидоров С. С.	3	1	1	5
Кузнец К. К.	4	2	3	9

Второй вид ранжирования – чередующееся ранжирование, проводится по другой схеме. В данной схеме ценность кандидата, входящего в оцениваемую группу, по определенному показателю отмечается без составления специальных таблиц. Ранжирование проводится следующим образом: на листе бумаги с левой стороны перечисляются фамилии работников, которые должны проранжироваться, далее менеджер по персоналу выбирает самого лучшего работника по оцениваемому показателю, зачеркивает его фамилию и переносит ее в верхнюю часть на правой стороне листа. В результате чего в левой части листа остается наименее ценный кандидат, и его фамилия записывается в нижнюю часть на правой стороне.

Затем из оставшихся кандидатов по той же схеме выбираются лучшие и худшие. В итоге получается два столбика (правый и левый):

- 1) в левом помещаются исходные фамилии для оценки;
- 2) в правом – выстроенный менеджером по персоналу список от наиболее ценного кандидата до наименее значимого. Схематично это можно представить следующим образом.

Таблица 2. Чередующееся ранжирование

Козлов А. К.	Козлов А. К.
Иванов С. И.	Иванов П. Р.
Зорькин В. О.	Бозов Л. М.
Бозов Л. М.	Зорькин В. О.

Третий вариант – парное сравнение. В процессе него сравнивающий оценивает первого кандидата со вторым по определенному критерию соответствия вакансии, например,

по уровню образования. В виду того, что мнение менеджера по персоналу сводится к большей доли соответствия образовательного ценза вакансии у первого кандидата, он ставит «+» против фамилии первого кандидата и т. д. В итоге кандидат, набравший наибольшее количество плюсов, может рассматриваться как самый подходящий по выбранному критерию. Для проведения указанных сравнений используют матрицу парных сравнений.

Таблица 3. Парное сравнение

№	Ф. И. О. работника	1	2	3	4	5	6	Сумма баллов
1	Козлов А. К.		+	+		+		3
2	Иванов П. Р.			+			+	2
3	Зорькин В. О.					+		1
4	Бозов Л. М.	+	+	+		+	+	5

Недостатком применяемого метода становится громоздкость расчетов в случае, если оценивается большое количество кандидатов. В целом количество сравнений определяется по формуле: $N(N - 1)$, где N – число работников.

Четвертый способ – альтернативное ранжирование. Для измеряемой характеристики выписывались все кандидаты, которых необходимо было проранжировать. Ранжирование производится в следующем порядке: указываются Ф. И. О. претендующего на должность или рабочее место с наилучшим рейтингом в строке № 1, а с наихудшим рейтингом – в строке № 20, затем включается следующий наилучший кандидат в строке № 2 и наихудший в строке № 19 и т. д., далее продолжается в том же порядке, пока не будут заполнены все строки. К примеру, форма альтернативного ранжирования может выглядеть следующим образом.

Кандидат с наилучшим рейтингом. Кандидат с наихудшим рейтингом

1. _____	11. _____
2. _____	12. _____
3. _____	13. _____
4. _____	14. _____
5. _____	15. _____
6. _____	16. _____
7. _____	17. _____
8. _____	18. _____
9. _____	19. _____
10. _____	20. _____

После завершения процедуры прохождения альтернативного ранжирования необходимо предоставить рейтинговую информацию кандидатам для ознакомления и внесения предложений по повышению своей привлекательности в сфере торговли. По результатам

ранжирования последним кандидатам с наихудшим рейтингом доводится до сведения, что они не подходят для данной должности, вакансии.

В настоящее время методы ранжирования получили широкое распространение в торговых организациях. Например, система оценки «лучший (худший) кандидат» является основой мероприятий по подбору торгового персонала. Ранжирование также позволяет наглядно показать субъекту и объекту оценки адекватность сделанных работодателем выводов о приеме или отказе на вакансию.

Метод описания

Методы описания относятся к группе качественных методов, их разновидностями являются методы биографического описания, деловой характеристики, специального устного отзыва, а также оценки на основе обсуждения (дискуссии). Сущность описательной методики состоит в организации процедуры оценки кандидата посредством его устного или письменного тестирования. Этот метод соответствует конкретному набору качеств, с помощью которых можно получить достаточно объективные результаты. В практике деятельности кадровых служб методы биографического описания, устного отзыва и характеристик с предыдущего места работы чаще всего применяются на этапе первичного отбора персонала, а методы эталона (оценка фактических качеств кандидата в сравнении с моделью) и дискуссий – преимущественно на этапе вторичного отбора. К примеру, по методу описания кандидата на должность в организации результат может быть представлен в следующем виде.

Таблица 4. Описание кандидата на должность

Ф.И.О. кандидата на должность _____

Критерии профессиональной деятельности	Статус (рекомендации)
Высокие профессиональные способности, талантливый руководитель, обладающий профессиональным мастерством	Отличный кандидат (рекомендован в первую очередь)
Хорошие профессиональные способности. Перспективный сотрудник (высокий карьерный рост). В обычных условиях — хороший сотрудник, однако перерывы в работе, усложнение обстановки снижают его работоспособность заметнее чем у других	Хороший кандидат (рекомендован)
Средние профессиональные способности, однако профессиональные навыки недостаточно прочны. Овладевает должностными функциями медленно, не устойчив к конфликтным ситуациям	Средний кандидат (рекомендован условно)
Недостаточные профессиональные способности. В работе допускает много ошибок, не склонен к руководящей деятельности	Слабый кандидат (не рекомендован)

Описание потенциального персонала направлено на реализацию трех целей: административной, информационной и мотивационной. Административные цели состоят в оценке предположительной результативности кандидата для реализации административных решений: рентабельность организации, позиционирование на рынке, стабильность кадрового состава. Информационные цели позволяют информировать и кандидата и работодателя об относительном уровне его соответствию вакансии, а также определить сильные и слабые стороны его деятельности в организации и скорректировать дальнейшее поведение. Третьи цели – мотивационные, ориентированны на то, что результат оценки сам по себе является важнейшим мотивом поведения (возможность претендовать на другую вакансию).

Особый акцент делается на творческих способностях человека, так как они проявляется через его компетенцию, которая является центральным понятием всей концепции управления персоналом. Компетентность кандидата на должность с помощью метода описания оценивается в самом общем виде:

- 1) способности (уровень образования, объем знаний, профессиональные навыки, опыт работы в определенной сфере и т. д.);
- 2) личностные свойства (инициативность, коммуникабельность, надежность и т. д.);
- 3) мотивации (круг профессиональных и личных интересов, стремление сделать карьеру);
- 4) желание обучаться (самообучение, обучение).

При этом оценка кандидатов описательным методом проводится только по двум звеньям:

- 1) менеджеры, руководители отделов, продавцы-консультанты, кассиры, бармены, кладовщики, грузчики, уборщицы, бухгалтера, водители, экспедиторы;
- 2) топ-менеджеры, коммерческие директора, директора магазинов.

Таким образом, данный метод применяется как дополнительный при оценке кандидата на вакансию. Здесь отмечаются моменты, не вошедшие в другие оценочные процедуры. Описание оформляется в письменном виде, специфика которого заключается в том, что параллельно проводится анализ документальных оценок, с оценкой поведения кандидата. Подробно учитывается описание реакции на вопросы и ответы кандидата. Использование метода описания характерно для небольших торговых компаний, где составление сложных оценочных процедур нецелесообразно.

2.2. Нетрадиционные методы

Современный кадровый менеджмент постоянно выдвигает новые требования к персоналу, для оценки которого в большинстве торговых организаций используются нетрадиционные методы. Преимущество нетрадиционных методов оценки по сравнению с традиционной методикой состоит в том, что оценка кандидата производится с учетом способности его работать в коллективе, возможности профессионального развития и освоения новых знаний. Традиционные методы оценивают только реальные качества (которые демонстрируются и представляются кандидатом), потенциальные возможности (развитие кадрового потенциала) оцениваются нетрадиционными способами.

К числу нетрадиционных методов оценки относят метод анализа конкретных ситуаций, метод экспертных оценок, деловые игры и другие групповые формы работы. К этим методам относятся и различные психологические методики, которые оценивают с помощью специальных тестов, бесед, упражнений не только наличие (латентных и явных) соответствующих вакансии характеристик, но и степень их развития у кандидата.

Самооценка кандидата

В связи с активным развитием самоуправления к нетрадиционным методам оценки кандидата относят самооценку. Этот подход используется для развития навыков самоанализа у кандидатов, помогает избежать субъективизма оценщиков, а также способствует раскрытию возможных латентных качеств кандидата. В связи с тем, что данный способ оценивания является инновационным в практике кадровой работы торговых организаций, возможны два варианта проведения самооценки кандидата на должность.

1. Односторонняя оценка, в процессе которой кандидат оценивает соответствие себя конкретной вакансии. Он раскрывает представление о самом себе: положительные и отрицательные черты личности, адаптированность к работе в торговой сфере, приоритетные задачи в жизни и работе. К примеру, односторонняя самооценка, состоящая в заполнении предложенной ниже анкеты, позволяет определить психологические, образовательные и другие пробелы личности оцениваемого.

Таблица 5. Индивидуальная оценка кандидата

Ф. И. О. кандидата _____
На должность _____
Самооценка претендующего на вакантное место _____
1. Каковы ваши сильные стороны:

2. В чем вам нужно совершенствоваться:

3. Какую работу вы хотели бы выполнять:

4. По каким причинам эта вакансия вам подходит:

План самосовершенствования
1. Каким образом вы могли бы улучшить свои результаты в данной области:

2. Какое обучение могло бы вам в этом помочь:

Можно предложить вариант самооценки кандидата в шуточной форме, что поможет снять психологическое напряжение при проведении оценочных процедур. Это также будет способствовать возникновению доверительных отношений и устранению дискомфорта между субъектом и объектом оценивания. К примеру, предложим следующий вариант самооценки, где ответы кандидата отмечаются в свободной форме.

Таблица 6. Самооценка факторов, влияющих на выполнение работы

Факторы, влияющие на выполнение работы	Мои способности значительно превосходят требования вакансии	Мои способности соответствуют требуемой вакансии	Мои способности для вакансии необходимо повысить	Мои способности полностью не соответствуют требованиям вакансии
1. Какя преодолеваю препятствия	Бег с препятствиями — мой спорт	Преодолеваю препятствия одним махом	Преодолеваю препятствия со второго захода	Не люблю бег с препятствиями
2. Какя выполняю работу	Работа и труд все перетрут	Делу время — потехи час	Работа не волк, в лес не убежит	Работа — забота
3. Оцени силы	Медведь	Буйвол	Зайчик	Мышка
4. Уровень коммуникации	Везде как рыба в воде	С волками жить, по волчьи выпть	Говори, да не заговаривайся	Язык, что помело
5. Валютная ассоциация	Франк	доллар	евро	рубль

2. Двусторонняя оценка, суть которой заключается в сравнении кандидатом результатов оценки кадровой службы (экспертной группой, менеджером по персоналу) с собственной оценкой. Для этого кандидату предлагают ознакомиться с оценочными данными менеджера, дается возможность внести свои необходимые комментарии. Этот вид оценки разделяется на два вида процедур:

1) менеджер по персоналу систематизирует результаты тестирования, анкетирования и знакомит с ними кандидата, который выражает (аргументировано) свое согласия или несогласие с объективностью оценки;

2) менеджер по персоналу параллельно с кандидатом излагает оценку, каждый из них старается доказать свою объективность. В процессе диалога происходит не только обмен мнениями, но и выявляются дополнительные способности кандидата, необходимые для работы в торговой сфере.

Основным достоинством самооценки является получение дополнительной информации о кандидате и изучение основных образовательных, психологических и профессиональных барьеров для занятия вакансии. В большинстве процедур результаты самооценки выражаются следующими параметрами: высокая, в соответствии с нормами, низкая. В оценке торгового персонала этот метод используется для вакансий, ориентированных на карьеру, а также для вакансий, позиционирующих компанию на рынке.

Экспертные оценки

В большинстве торговых организаций оценка деловых и организаторских качеств кандидата на должность (рабочее место) производится с помощью метода экспертных оценок. При этом для характеристики кандидата на должность сначала устанавливают (с учетом специфики направления деятельности и условий работы) критерии его соответствия. Например:

1) способность организовывать и планировать труд;

- 2) профессиональную компетентность;
- 3) сознание ответственности за выполняемую работу;
- 4) контактность и коммуникабельность;
- 5) способность к нововведениям;
- 6) трудолюбие и работоспособность.

После прохождения теста, основываясь на данных критериях, делается оценка кандидата по избранной, например, пятибалльной шкале (отлично – 5; хорошо – 4; удовлетворительно – 3; неудовлетворительно – 2; плохо – 1). Оценки по критериям обычно располагают по нарастающему количественному значению, например, при оценке по критерию «способность к общению с людьми» на должность продавца-консультанта Торгового центра:

- «1» – некоммуникабельный человек;
- «2» – низкий уровень коммуникабельности;
- «3» – средний уровень коммуникабельности;
- «4» – коммуникабельный;
- «5» – высокий уровень коммуникабельности.

Общая оценка кандидата в зависимости от должности и качеств имеет различный уровень значимости, который определяется специальным методом. Для определения общей оценки соответствия (несоответствия) кандидата на должность составляется специальный оценочный лист.

Таблица 7. Оценочный лист требований к кандидату при проведении метода экспертных оценок

Требования	Характеристика интервьюера	Баллы
Уровень профессиональной компетентности	Высокий	5
	Средний	4
	Удовлетворительный	3
	очень низкий	2
Степень коммуникативности и новаторства	Высокая	5
	Средняя	4
	Удовлетворительная	3
	Низкая	2
Устойчивость к стрессовым ситуациям и ситуациям неопределенности	Обладает наиболее высокой устойчивостью и способностями к преодолению	5
	Хорошая степень устойчивости и способности к преодолению	4
	Устойчивость и способность удовлетворительные	3
	низкая устойчивость (возможность потери самообладания)	2
Ясность выражения мыслей, культура речи	Отличается ясностью изложения служебных вопросов	5
	ясность вполне очевидна	4
	нередко требуется разъяснение сказанного	3
	труднодоступное выражение мыслей (требуются контрольные вопросы)	2
Умение адаптироваться к условиям среды	Обладает исключительно высоким уровнем адаптации	5
	Хороший уровень адаптации	4
	Умеренная адаптация	3
	низкая адаптация	2
Итого		

Таблица 8. Вариант № 2 Оценки профессиональных знаний

№ п/п	Критерии	Примерный перечень вопросов	Словарь профессионально-деловых характеристик
1	Знание Трудового кодекса РФ	Порядок заключения и расторжения трудового договора	Обладает очень высокими знаниями и практическими навыками; обладает твердыми знаниями и практическими навыками; знания и практические навыки удовлетворительные; знания и практические навыки соответствуют минимальным требованиям
2	Знание должностных обязанностей	Примерный перечень функций по должности; Анализ должностных прав и обязанностей	
3	Навыки практической деятельности	Характеристика приобретенных эмпирическим путем знаний и навыков	

Профессионально-деловые характеристики выражаются в следующей балльной форме:

- 1) обладает очень высокими знаниями и практическими навыками – 5 баллов;
- 2) обладает твердыми знаниями и практическими навыками – 4 балла;
- 3) знания и практические навыки удовлетворительные – 3 балла;
- 4) знания и практические навыки соответствуют минимальным требованиям – 2 балла.

Предпочтение отдается тому кандидату, который в итоге получает наибольшую оценку по всем группам качеств. Важнейшими условиями применения этого метода является обеспечение независимости выставляемых экспертами оценок и обоснованность подбора состава экспертных комиссий. Поэтому каждый эксперт должен быть компетентен в сфере психологии, межличностного общения, организационного поведения, управления персоналом и торговли. Ко всей группе экспертов предъявляется одно главное требование – проведение экспертизы с учетом разнообразия не только предыдущей сферы деятельности (профессии), но и психологической специфики оцениваемого. Это позволяет избежать неадекватности, односторонности выставляемой оценки.

В практике торговых организаций формированием экспертных комиссий занимаются начальники отдела кадров (менеджеры по персоналу), которые информируют экспертов с методикой оценки, списком кандидатов и спецификой вакансии. На уровне организации в состав экспертных комиссий входит не менее 3 – 5, но не более 7 человек.

Метод конкретных ситуаций (кейс)

Существуют различные обозначения данной технологии оценки, например, в зарубежных публикациях – это метод изучения ситуаций (case studies), деловых историй (case stories), метод кейсов (case method), в российских – метод конкретных ситуаций (КС), деловых ситуаций, кейс-метод.

Главной особенностью этого метода является изучение практических ситуаций, с которыми сталкивалась конкретная торговая компания или организация торговой сферы. Кейсы особенно эффективны для обнаружения таких профессиональных компетенций менеджеров

в процессе обучения, как коммуникабельность, лидерство, умение анализировать и систематизировать большой объем информации, принимать стратегические решения. В этом и проявляется нетрадиционность методики оценки кандидатов на должность или рабочее место. В то же время данную методику нельзя назвать инновационной, так как с каждым годом появляются более новые нетрадиционные технологии оценки – тренинги, компьютерное тестирование и игры.

В практике деятельности кадровых служб (управлений, отделов) метод конкретных ситуаций предполагает:

- 1) подготовленный в письменном виде пример ситуации из практики бизнеса;
- 2) самостоятельное изучение и обсуждение проблемной ситуации кандидатом или группой кандидатов.

Акцентирование внимания на активном участии кандидатов в изучении и обсуждении конкретных ситуаций – это отличительная особенность западной методики не только оценки, но и обучения персонала, что обусловлено развитием кадрового менеджмента. Современный бизнес накопил множество разнообразных по содержанию методик оценки и решения конкретных ситуаций. Однако во всем многообразии конкретных ситуаций необходимо выделить следующие принципы. Во-первых, ситуация специально готовится (пишется, редактируется, конструируется) для оценки кандидатов на конкретную вакансию. Методическая проработанность конкретных ситуаций, используемых для обсуждения ситуаций, создает одновременно целенаправленную на решение задачи атмосферу в процессе обсуждения. Во-вторых, учебная ситуация должна соответствовать определенному концептуальному полю должности. В-третьих, ситуация и ее решение должны оценить возможности каждого претендента, анализировать конкретную информацию о его личности и выделять ключевые направления его развития.

Формы конкретных ситуаций:

- 1) иллюстративные (история конкретного лица, занимающего должность, на которую претендует кандидат);
- 2) аналитические (актуальная проблема каждого направления деятельности);
- 3) связанные с принятием решений (требующая решения трудовая задача, информация по проблеме, анализ которой требует поиска дополнительных решений).

Формат (стандарта изложения) конкретной ситуации. Так, ситуация может быть оформлена только в письменном виде, а представлена на обозрение и решение кандидатам в устной и письменной формах. Письменное представление любой практической ситуации должно включать:

- 1) титульный лист с названием ситуации (краткое название, автор и год написания);
- 2) введение, где упоминается герой (герои) ситуации, рассказывается об истории фирмы, указывается время начала действия;
- 3) основную часть с содержанием проблемного поля;
- 4) заключение (концовку), которое заключается в постановке вопросов и возможным предложением ответов.

Отметим, что, помимо ситуации (проблемы), должно быть обеспечено и соответствующее информационное и методическое сопровождение кейса. Косвенная информация, связанная с внутренней проблемой ситуации, переносится в приложения. Так, при оценке торгового персонала финансовой специальности необходимо обязательно представить финансовый баланс компаний, перечень продукции компании, описание ее производственной и торговой инфраструктуры, а также план развития на перспективу. Кроме этого, в приложение входит заключение по ситуации, в котором излагается ее решение, как правило, представляющее собой развитие ситуации в реальной жизни, при этом необходимо учесть, что каждая ситуация может иметь несколько решений.

В торговых организациях имеется несколько источников написания и подготовки конкретных ситуаций. Первый источник состоит в предоставлении реальной истории компании, информация о которой получена в ходе исследовательского, или консалтингового проекта, или целенаправленного сбора информации. Главное преимущество такого подхода состоит в том, что изучаются внутренние проблемы организации, без характерных для метода познания промежуточных искажений. Использование в значимых масштабах подобных первичных источников информации до сих пор сдерживается закрытостью отечественного бизнеса, менее развитой консультационной практикой. Так же для получения информации об организации используются вторичные источники, прежде всего средства массовой информации, специализированные журналы и издания, информационные вестники и буклеты, распространяемые на выставках, презентациях и т. д. Подобная (вторичная) информация является неполной, как правило, искажает картину торговой деятельности организации, ее структурного подразделения, сотрудников. Но даже при всех отмеченных недостатках данный источник информации нельзя исключать, так как и газетные, и журнальные публикации могут быть использованы в качестве исходного информационного повода для подготовки кейса. При использовании вторичного источника автоматически решается проблема ссылок, упоминания конкретных названий, имен персонажей и других подобных вербальных параметров, что вызывает затруднения при использовании первичного источника информации. Поэтому при отсутствии возможности получить данные из первоисточника, целесообразно использовать издания следующих российских периодических деловых журналов: «Эксперт», «Секрет фирмы», «Теория и практика управления», газет «Коммерсантъ», «Известия».

Третий, наименее распространенный, вариант – описание вымышленного кейса, к числу недостатков которого следует отнести максимальную отстраненность от реального бизнеса, проблем реальной компании, что противоречит самой концепции метода конкретных ситуаций. Третий источник информации используют в двух случаях: если ее составляет специалист, имеющий опыт профессиональной подготовки ситуаций и хорошо адаптированный в реальном бизнесе, либо для оценки у кандидата аналитических способностей.

После того как кейс разработан, следует этап его апробации на кандидатах. При этом единой, стандартизированной схемы его реализации не существует. Процесс разрешения проблемной ситуации является процедурой полностью реализуемой кандидатами на должность в соответствии с внутренними стремлениями и инициативой оцениваемых. В соответствии с этим наряду с классическим разбором ситуаций в малых группах (с отдельными кандидатами) и последующей презентацией в общей аудитории, а также возможно индивидуально в письменном виде разбирать ситуации с последующим обсуждением в аудитории. Однако недостатки сводной формы реализации кейсов состоят в отсутствии промежуточного контроля и дифференцированной оценки шагов и проявленной креативности.

Во многих торговых организациях кейсы доказали свою перспективность использования, но в целях устранения обозначенных негативных черт в последнее время активно используются кейс-тесты как методика оценки развития потенциала кандидатов, сочетающая в себе преимущества и преодолевающая недостатки традиционных кейсов и тестов. Особенность кейс-тестов состоит в том, чтобы предложить оцениваемым решать кейс структурировано, т. е. первоначально выдвигается гипотеза, объясняющая причину возникновения проблемы и ее развитие. Этим методом оцениваются кандидаты двух уровней управленческого звена: креативные возможности высшего управленческого уровня и управленческих решений среднего звена.

Пример № 1. *Работа оператора сотовой компании «Билайн»*

Ситуация: вы работаете на телефонной линии. К вам обращается клиент с претензией на сотовую связь, предоставляемую вашим оператором. Продемонстрируйте ваш диалог с клиентом. Претензии клиента выражаются в следующей форме:

- Меня не устраивает качество и стоимость связи!
- Соедините меня с главным!
- Это безобразие, куда мне обратиться?
- Мне кажется у вас слишком дорого, понизьте мне тариф, я постоянный клиент!
- Ужас, до вас вечно не дозвониться!

При построении диалога ориентируйтесь на то, что диалог должен быть не менее 10 мин., оператор – максимально корректным, а клиент – агрессивным. В результате кейса оценивается уровень коммуникации, профессионализма и конфликтоустойчивости кандидата.

Пример № 2. Презентация товаров торговым представителем

Ситуация: в группе из шести человек (минимальное количество), один является директором (управляющим, заведующим) магазином «Продукты», остальные являются поставщиками.

Ознакомьтесь с прайс-листом товаров фирмы и базой поставщиков. Предложите отдельные категории товаров максимуму поставщиков, по интересующей вас цене.

Торги с поставщиками должны длиться не более 20 мин. Имеется специально подготовленная шкала ранжирования по охвату поставщиков, по которой оценивается кандидат.

В итоге использования метода кейсов в оценке кандидатов, на наш взгляд, является достижение двух основных целей: эффективного подбора, распределения и последующего использования потенциальных работников, а также необходимость оценить его адаптированность к внешней среде, к конкретной ситуации, в которой кандидату придется работать.

Тренинговая оценка (групповая работа)

При подборе руководителей в торговой сфере используется еще один метод оценки кандидатов – тренинг или деловая игра. Во время тренинга, наблюдая за претендентом на вакансию менеджера по персоналу, можно спрогнозировать процесс его адаптации в организацию, оценить его сильные и слабые стороны.

Этот оценочный метод позволяет раскрыться каждому кандидату из совокупности других претендентов. Этот метод оценки практически аналогичен кейсу, однако, помимо одного оценщика в кейсе (менеджера по персоналу), в тренинге возможен вариант создания группы экспертов. В качестве экспертов тренинга могут выступать, например, менеджер по персоналу, непосредственные руководители потенциальных кандидатов, специалисты-кадровики, психологи, состав которых не должен превышать 3 – 5 человек.

Основные оцениваемые качества кандидатов соответствуют качествам, которые оцениваются экспертными группами и методами ситуаций – это коммуникабельность, стрессоустойчивость, навыки продаж, ориентация на результат, способность разрешать конфликтные ситуации, умение работать в команде. Следовательно, групповая игра (тренинг) является общностью кейса и метода экспертных оценок, которая может быть представлена в различной модификации. Представим одну из наиболее распространенных ситуаций, предлагаемых для вакансии продавца-консультанта.

Во-первых, кандидатам дается задание провести мини-презентацию (в течение 1 мин.) любого выбранного ими товара (из косметической серии, канцелярские товары, продуктов питания и т. д.). Презентация проводится в форме рекламной акции с целью информирования окружающих о товаре с перспективой его дальнейшего приобретения. Это задание позволяет оценить навыки первичной презентации, соблюдение структуры презентации

(назначение товара, характеристики товара, дополнительные возможности использования), умение сконцентрироваться на главном и преподнести необходимую информацию в нужном виде.

Во-вторых, группе кандидатов предлагается разбиться на более маленькие команды, каждая из которых должна прописать качества и навыки, необходимые продавцу-консультанту. В течение пятиминутного обсуждения, каждая группа (кандидат) в течение 3 мин. представляет свой портрет продавца-консультанта. При реализации этого задания оценивается знание сферы деятельности, компетентности и профессионализма кандидатов.

В-третьих, проводится ролевая игра «Клиент-продавец», в процессе которой продавец-консультант работает с клиентом (установление контакта, выявление потребностей, совершение сделки). Взаимодействие может осуществляться в форме телефонного звонка, личного диалога или группового диалога участвующих. По результатам игры оцениваются навыки продаж в полном цикле, умение выходить из конфликтных ситуаций и коммуникабельность. Так, в сети магазинов «Перекресток» руководящий состав оценивается комплексно по следующим качествам и компетенциям:

- 1) деловые качества, особенности стиля управления;
- 2) сложность и ответственность выполняемых управленческих задач;
- 3) уровень профессиональной подготовки;
- 4) авторитет в коллективе;
- 5) результат работы руководимого ими подразделения;
- 6) способность к планированию;
- 7) аналитические способности;
- 8) оперирование информацией;
- 9) умение работать в команде;
- 10) ориентация на достижение результата;
- 11) управление конфликтами и т. д.

Отсюда следует, что данные игры, являясь одним из элементов инновационных методов оценки, позволяют:

- 1) развивать мышление и способности кандидатов к работе;
- 2) стимулировать выдвижение новых идей, что способствует предложению новой вакансии.

Таким образом, использование тренингов и групповых игр позволяет отсеять кандидата, неспособного работать в коллективе, с отсутствием или минимальным уровнем стрессоустойчивости, ответственности, коммуникабельности. Сфера торговли требует обязательного наличия данных качеств в связи с тем, что продавец является промежуточным звеном между клиентом и организацией, от качества функционирования которого будет зависеть взаимная выгода.

В целом по результатам анализа и экспертных заключений сотрудников современных торговых компаний в традиционных и нетрадиционных методах оценки кандидатов на рабочее место выявлено доминирование определенных оценок, которые отражены в таблице.

Таблица 9. Систематизация данных по результатам применения различных методов подбора

Методы оценки при подборе торгового персонала	Парадигмы		
	Подбор	Первичный отбор	Собеседование
Тестирование и анкетирование	–	+	+
Рольевые игры (тренинги)	–	–	+
Групповая дискуссия	–	–	–
Метод описания	0	+	+
Интервьюирование	–	0	+
Анализ документов	+	+	+
Оценка рефератов	–	+	–
Экспертная оценка	+	+	+
Ранжирование (шкалирование)	–	–	–
Кейсы	–	–	+
Самооценка	–	–	–

В таблице приняты обозначения:

«+» – оптимальность использования данного метода;

«–» – отсутствие метода в рамках технологии;

«0» – незначительность результатов метода в рамках подбора кадров.

Отсюда следует, что методика оценки кандидатов в торговых организациях является недостаточно разнообразной:

- 1) не используется игротехнический метод В. К. Тарасова³;
- 2) не применяются организационно-деятельностные игры;
- 3) не используется ситуационное моделирование, ориентированное на решение задач в условиях социально-экономической нестабильности и динамики сферы торговли.

В заключение необходимо отметить, что оценка кандидатов при подборе торгового персонала в условиях рыночной экономики и демократизации управления приобретает особое значение. Такая оценка служит основой для принятия кандидата на работу, дифференциации уровня оплаты труда и графика работы, перспективы его дальнейшего продвижения по службе, наградений и льготных условий трудовой деятельности. К основным критериям оценки кандидата к предлагаемой должности (не зависимо от уровня управленческого звена) относят:

- 1) соответствующие образование, опыт работы и психофизиологические характеристики;
- 2) знание данного направления торговой сферы, ее особенностей и современных направлений развития;

³ Тарасов В. К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров. Л., 1989. С.43.

3) умение выбирать методы и средства достижения наилучших результатов деятельности при наименьших затратах;

4) наличие необходимых знаний по вакансии, умение применять их в своей практической деятельности;

5) способность координации деятельности в случае конфликтных, критических и иных возможных ситуаций.

В условиях развития товарного рынка предъявляются повышенные требования к оценке личностных качеств кандидата. В кадровой работе ряда торговых организаций разрабатываются методические материалы по оценке следующих качеств: честность, справедливость, выдержанность и тактичность, целеустремленность, энергичность, самокритичность в оценках своих действий и поступков, правильное восприятие критики и т. д. Поэтому постоянное совершенствование методики оценки кандидатов на должность или рабочее место является предпосылкой выбора наиболее подходящего сотрудника.

2.3. Инновационная оценочная процедура конкурсного отбора торгового персонала

В настоящее время конкурс является основной кадровой технологией, обеспечивающей один из способов замещения вакансий во многих сферах общественной жизнедеятельности. Исключением является торговая сфера, где конкурс на занятие вакансий высшего управленческого звена не получил до настоящего времени развития. В то же время организация конкурсной системы приема на работу в торговые организации непосредственным образом гарантирует прием наиболее подходящего кандидата, так как конкурсные процедуры способствуют поднятию престижа вакансии, привлечению большего количества кандидатов, повышению объективности решения о приеме на работу.

Конкурс как оценочная процедура представляет собой совокупность различных методов оценки персонала, объединенных общей целью и названием. Весьма условно можно выделить следующие цели конкурса:

- 1) эффективное замещение вакансии;
- 2) всесторонняя оценка способностей кандидатов;
- 3) качественное изменение квалификационных характеристик кадрового состава;
- 4) формирование доверительных отношений между кандидатом и организацией.

Проведение конкурсов в торговых компаниях должно базироваться на общеметодологических подходах менеджмента. При этом конкурс понимается как система мероприятий, среди которых выделяют следующие шаги:

- 1) привлечение кандидатов – процесс, задачей которого является набор наибольшего количества претендентов на существующую вакансию;
- 2) отбор по формальным критериям – способ, позволяющий всесторонне и объективно выявить индивидуальные способности каждого кандидата;
- 3) оценка – процесс возможного прогнозирования эффективности деятельности кандидата в соответствии с определенным стандартом работы;
- 4) выбор наилучших кандидатов – процедура на замещение вакансии, в рамках которой учитывается мнение большинства, и не проводятся специальные испытания кандидатов;
- 5) принятие решения о назначении кандидата, т. е. о его соответствии вакансии, и заключение трудового договора.

Отсюда следует, что необходимыми требованиями к проведению конкурса являются:

- 1) наличие претендентов, выставляющих свою кандидатуру на замещение вакансии;
- 2) конкурсная комиссия (экспертная комиссия), которой предоставляется право на основе положения о конкурсе выбрать приемы и методы его проведения;
- 3) механизмы оценки достоинств конкурсантов и принятие решений по итогам конкурса;
- 4) механизмы информирования участников и других заинтересованных лиц о ходе и результатах конкурса;
- 5) процесс реализации не дезорганизует реализацию других оценочных процедур, т. е. встраивается в общую систему работы организации.

Необходимо отметить, что существующая в России методология конкурсного отбора по сравнению с другими странами является наименее развитой. Это обусловлено отсутствием подробной регламентации конкурсных процедур, основанной на опыте других организаций, не нарушающих права. При проведении конкурса используются критерии, согласно которым определяется степень соответствия или несоответствия претендента данной вакансии, которые могут различаться по степени формализации и степени специфичности. Отметим, что чем более масштабными и открытыми являются конкурсы, тем менее

формальными являются его критерии. Это обусловлено, во-первых, тем, что в процессе конкурса не только отбираются кандидаты и проектируются вакансии, но и корректируются требования к кандидату. Во-вторых, такого рода конкурс служит для разработки рутинных оценочных методов, которые позволят изменить критерии отбора и методы оценки кандидатов.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.