

Научная статья / Research Article

УДК 658.311.5

DOI: 10.36718/2500-1825-2024-1-102-114

Анастасия Анатольевна Сафронова¹, Петр Владимирович Куренков²✉,
Вячеслав Теодорович Волов³, Диана Габибулаевна Кахриманова⁴

¹ Российский государственный социальный университет, Москва, Россия

² Российский университет транспорта, Москва, Россия

³ Самарский государственный университет путей сообщения, Самара, Россия

⁴ Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте, Москва, Россия

¹ safronova21@bk.ru

² petrkurenkov@mail.ru

³ volovvt@mail.ru

⁴ d.kahrimanova@yandex.ru

ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА НА ЭТАПЕ ПОДБОРА И ОТБОРА НА ПРИМЕРЕ АО «ВКУСВИЛЛ»

Цель исследования – изучить методы подбора и отбора персонала; проанализировать текучесть кадров; оценить эффективность методов отбора торгового персонала в АО «ВкусВилл». Задачи исследования: определить основные задачи в подборе торгового персонала; исследовать автоматизированную систему поиска персонала; рассмотреть методы оценки кандидатов; оценить компетенции соискателей с помощью метода кейс-стади; оценить затраты и прибыль по подбору и отбору торгового персонала в АО «ВкусВилл». В статье рассматриваются методы оценки персонала на этапе подбора, определены основные задачи подбора торгового персонала, рассмотрены преимущества и недостатки информационной системы ATS Поток. Отмечено, что одной из важнейших проблем в АО «ВкусВилл» является текучесть кадров. Исследована модель отбора кандидатов в кадровый резерв компании АО «ВкусВилл» и определено, что наиболее рациональным способом оценки кандидата на этапе собеседования является метод кейс-интервью. Предложены этапы разработки кейса для оценки торгового персонала и методика составления кейсов для ситуационного собеседования на этапе приема в АО «ВкусВилл». Проведена оценка эффективности методов отбора торгового персонала в АО «ВкусВилл». По мнению авторов, эффект от предложенных мероприятий заключается в том, что АО «ВкусВилл» необходимо внедрить более разнообразную систему методов оценки торгового персонала на этапе отбора, например, внедрить метод кейс-интервью, который позволит оценить не только наличие и выраженность демонстрируемых кандидатом навыков, но и предоставит возможность измерить его личные качества. Для отбора кандидатов в кадровый резерв компании АО «ВкусВилл» применялся метод анкетирования, для исследования преимуществ и недостатков кейс-интервью использовался сравнительный анализ, оценка затрат на поиск, подбор и найм персонала проведена с помощью методов экономического анализа.

Ключевые слова: экономический анализ, эффективность методов отбора торгового персонала, текучесть кадров, кейс-интервью, собеседование, АО «ВкусВилл»

Для цитирования: Сафронова А.А., Куренков П.В., Волов В.Т., Кахриманова Д.Г. Инструменты оценки персонала на этапе подбора и отбора на примере АО «ВкусВилл» // Социально-экономический и гуманитарный журнал. 2024. № 1. С. 102–114. DOI: 10.36718/2500-1825-2024-1-102-114.

Anastasia Anatolyevna Safronova¹, Petr Vladimirovich Kurenkov²✉, Vyacheslav Teodorovich Volov³, Diana Gabibulaevna Kakhrimanova⁴

¹ Russian State Social University, Moscow, Russia

² Russian University of Transport, Moscow, Russia

³ Samara State Transport University, Samara, Russia

⁴ Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President, Moscow, Russia

¹ safronova21@bk.ru

² petrkurenkov@mail.ru

³ volovvt@mail.ru

⁴ d.kahrimanova@yandex.ru

PERSONNEL ASSESSMENT TOOLS AT THE RECRUITMENT AND SELECTION STAGE USING THE EXAMPLE OF JSC VKUSVILL

The purpose of research is to study methods of recruitment and selection of personnel; to analyze staff turnover; to evaluate the effectiveness of methods for selecting sales personnel at JSC Vkusvill. Objectives of the study: to determine the main tasks in the selection of sales personnel; to explore an automated personnel search system; to consider methods for assessing candidates; to assess the competencies of applicants using the case study method; to estimate the costs and profits of recruiting and selecting sales personnel at JSC VkusVill. The article discusses methods of personnel assessment at the selection stage, identifies the main tasks of selecting sales personnel, and examines the advantages and disadvantages of the ATS Potok information system. It is noted that one of the most important problems at JSC VkusVill is staff turnover. The model for selecting candidates for the personnel reserve of JSC VkusVill has been studied and it has been determined that the most rational way to evaluate a candidate at the interview stage is the case interview method. The stages of developing a case for assessing sales personnel and a methodology for compiling cases for a situational interview at the stage of admission to JSC VkusVill are proposed. An assessment of the effectiveness of methods for selecting sales personnel at JSC VkusVill was carried out. According to the authors, the effect of the proposed measures is that JSC VkusVill needs to introduce a more diverse system of methods for assessing sales personnel at the selection stage, for example, introduce the case interview method, which will allow assessing not only the presence and severity of the skills demonstrated by the candidate, but will also provide an opportunity to measure his personal qualities. To select candidates for the personnel reserve of the company JSC VkusVill, a questionnaire method was used, comparative analysis was used to study the advantages and disadvantages of case interviews, and the costs of searching, selecting and hiring personnel were assessed using methods of economic analysis.

Keywords: economic analysis, effectiveness of sales personnel selection methods, staff turnover, case interview, interview, JSC VkusVill

For citation: Safronova A.A., Kurenkov P.V., Volov V.T., Kakhrimanova D.G. Personnel assessment tools at the recruitment and selection stage using the example of JSC VkusVill // Socio-economic and humanitarian journal. 2024. № 1. S. 102–114. DOI: 10.36718/2500-1825-2024-1-102-114.



Введение. Кадровый состав для любой современной компании является основным ресурсом для успешного развития и получения прибыли. За всеми технологическими инновациями всегда стоят люди, поэтому так важно уделять внимание подбору сотрудников. Подбор персонала для компании – это важнейший пункт для достижения поставленных целей. Как и в любой другой сфере деятельности предприятия, в подборе кадров необходим четко выстроенный системный подход.

Компания АО «ВкусВилл» – бренд продуктов здорового питания, сеть магазинов и сервис доставки [1]. Компания активно развивается, поэтому на постоянной основе испытывает потребность в персонале и регулярно сталкивается с новыми вызовами. Руководству АО «ВкусВилл» было необходимо решить следующие задачи в подборе торгового персонала:

- автоматизировать наем персонала на массовые позиции торгового персонала;
- улучшить качество подбора;
- сократить время процесса подбора.

Причиной перехода на автоматизацию послужил период пандемии. В настоящее время система поиска торгового персонала в АО «ВкусВилл» автоматизирована. С недавнего времени внедрена система ATS Potok, которая разработана российской компанией HRTech-решений TalentTech. Данная система позволяет полностью управлять потоком кандидатов на вакантные должности в компании и видеть все этапы, которые кандидат проходит в системе. Преимуществами ATS Potok являются:

- быстрый и простой поиск сотрудников по всей России;
- возможность работать в системе с компьютера и телефона;

– фильтрация откликов и обработка только релевантных кандидатов.

Наряду с этим необходимо отметить недостатки системы ATS Potok:

- нет массовой загрузки резюме;
- невозможность внесения событий в календаре;
- сложность аналитики;
- жидкая система работы мобильного приложения;
- проблемы с импортированием и др.

Исходя из всего этого, страдает качество подбора кандидатов, так как нет эффективной оценки, наличие функционала только по размещению резюме и поиску сотрудников, нет функций для адаптации персонала. Не всегда показываются релевантные результаты отбора по выбранному городу, иногда выдаются вакансии и резюме из других городов [2].

В компании применяют структурированное собеседование как метод оценки кандидатов. При таком собеседовании придерживаются структурированного образца с предварительно подготовленными вопросами и точными формулировками. Большинство респондентов выбирают именно такой вариант собеседования. Как правило, на стадии ознакомительного собеседования большинство кандидатов на вакантные должности отсеиваются, а остальные проходят на следующие этапы оценки персонала. Они, в свою очередь, уже более подробно изучают навыки и качества соискателей и устанавливают, подходит кандидат или не подходит на вакантную должность в данную кампанию.

Необходимо отметить тот факт, что собеседование проводит только HR-специалист. Это не всегда рационально. На собеседовании должен присутствовать представитель управления, который может дать полноценную оценку кандидату.

Результаты исследования и их обсуждение. Одной из важнейших проблем на сегодняшний день в АО «ВкусВилл» остается текучка кадров на исследуемом предприятии. Компания периодически сталкивается с серьезной нехваткой кадров. Об этом свидетельствует как постоянная реклама вакансий ритейлера в социальных сетях и торговых точках, так и информация от источников внутри компании [3]. Покупатели также отмечают значительную текучку кадров во многих торговых точках АО

«ВкусВилл» и большое количество новичков, которые пока не могут предоставлять тот же уровень обслуживания, как у более опытных сотрудников.

Оценка торгового персонала в процессе найма – вторая после планирования функция кадровой политики компании, которая является одной из ключевых для эффективной деятельности организации в будущем. Рассмотрим модель отбора кандидатов в кадровый резерв компании АО «ВкусВилл», представленные на рисунке 1.

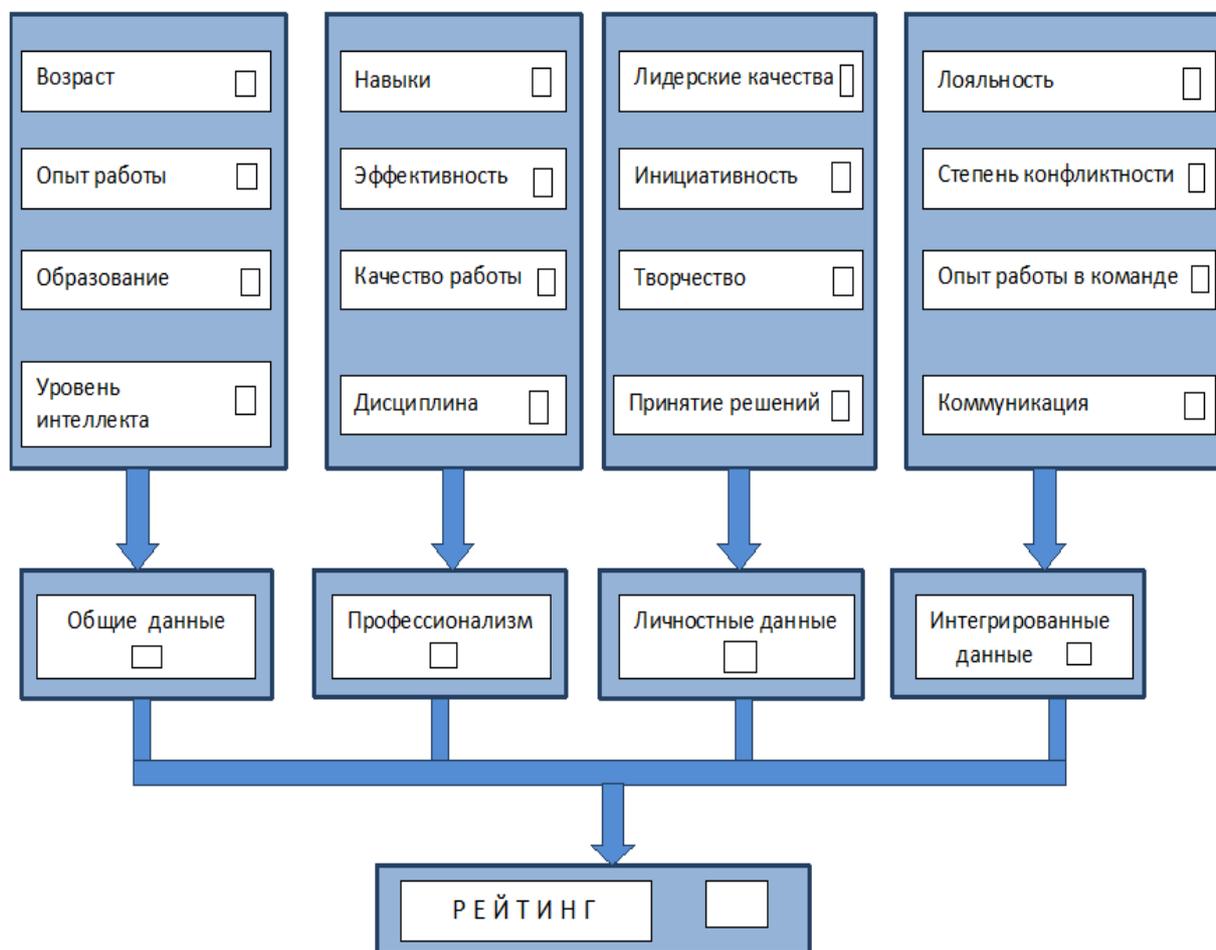


Рис. 1. Модель отбора кандидатов в кадровый резерв компании АО «ВкусВилл» [4]

Наиболее рациональным способом оценки кандидата на этапе собеседования является метод «кейс-интервью». Это ситуационное интервью позволяет

получить информацию, которую невозможно извлечь из резюме соискателя. Рассмотрим преимущества и недостатки кейс-интервью (рис. 2) [5].



Рис. 2. Преимущества и недостатки кейс-интервью

При помощи кейсов специалист отдела кадров может узнать информацию, которая наиболее приблизит сказанное кандидатом к реальным поступкам с его стороны. Но необходимо отметить, что

данная методика оценки не на все 100 % выявляет все реальные качества и навыки соискателя. Рассмотрим этапы разработки кейса (рис. 3).



Рис. 3. Этапы формирования кейса для оценки торгового персонала на этапе приема в АО «ВкусВилл» [7]

Использование данного метода оценки желательно, потому что в компании АО «ВкусВилл» корпоративная культура довольно развита и требует следовать определенным ценностям и убеждениям. В этом случае кейсы направлены

именно на то, чтобы оценить соответствие кандидата принятой корпоративной культуре и его умение вписываться в коллектив [8]. Методики составления кейсов для ситуационного собеседования представлены в таблице 1.

Таблица 1

Методики составления кейсов для ситуационного собеседования

Методика	Цель
Соискателю предоставляют большой объем избыточной информации, из которой он в течение ограниченного времени должен выделить ключевую информацию и найти верное решение	Выявить умение анализировать информацию, выделять главную идею и принимать решение
Соискателю предоставляют недостаточную для решения кейса информацию, для ее решения он должен проявить активность и сам заявить о том, что информации недостаточно	Выявить уровень ответственности и активности кандидата
Перед соискателем ставят задачу, связанную с информационным конфликтом, который требует от него выбора на ценностном уровне. Ситуация изначально не имеет правильного решения, а выбор того или иного пути зависит от индивидуальных ценностей и мотивов претендента	Диагностировать квалификационные умения соискателя и определить карту его мотивов, чем он будет руководствоваться в стрессовой ситуации
Соискателю предлагают задачу с несколькими решениями и определяют, сколько из них кандидат нашел, остановился на одном или предложил поиск вариантов	Оценить гибкость и структурированность мышления соискателя, его готовность к работе с разными сценариями бизнеса

Важным нюансом является то, что для лучшего эффекта ситуационное интервью должно проходить на заключительном этапе оценки кандидата при приеме на работу, когда кандидатов осталось 2–3 человека. Оно поможет выявить такие компетенции, как эмоциональность человека, его ценностные ориентации и другие необходимые характеристики. Кейсы можно условно разделить на три группы (рис. 4).

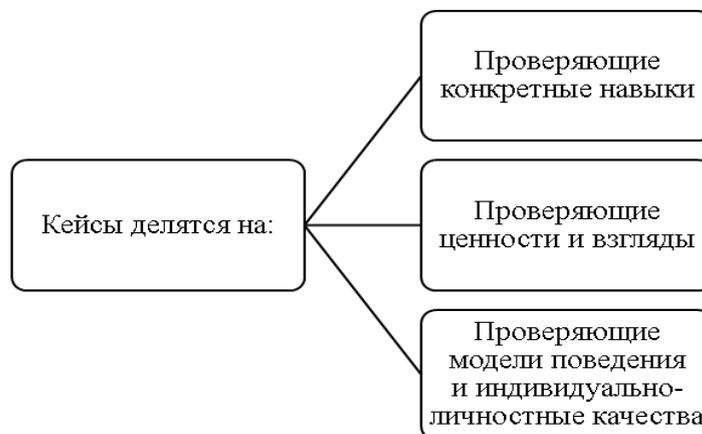


Рис. 4. Общая классификация кейсов

Переходя к оценке результатов кейс-интервью, можно отметить, что она должна проходить по определенному профилю компетенций для вакансии, составленному заранее. Не всегда производится оценка правильности или неправильности решения. Специалисту кадров нужно понимать, какое значение профессиональные навыки или личные качества, знания и умения соискателя необходимы в данной компании и для данной должности.

Важно то, что данный метод оценки кандидатов при приеме на работу не может использоваться как самостоятельная методика. Кейс-интервью используется только в совокупности с традиционным собеседованием. Только так потенциальный работник может быть оценен объективно, то есть будет понятно, насколько он соответствует вакансии. Прибегая к данному методу оценки, HR-специалист должен иметь достаточный уровень профессионализма. Если у специалиста грамотный подход к методике, то результаты оценки будут эффективными и достоверно покажут, насколько кандидат подходит либо не подходит на вакантную должность в определенной компании.

Как показывает практика АО «ВкусВилл», в процессе оценки торгового персонала на этапе приема главным критерием выступают личные качества кандидата и соответствие его ценностей ценностям самой компании, умение работать в коллективе и т.д. При данной оценке основную роль играют будущие коллеги по работе, поэтому профессиональные знания и умения отодвигаются на задний план. Работники компании оценивают соискателя и выясняют, смогут ли они работать с данным человеком или нет.

Поэтому и возникает самая главная сложность, как принять на работу квалифицированный персонал, который наряду с этим будет придерживаться ценностей и миссии компании, а также работать без какого-либо контроля.

Такая система предполагает наложение ответственности на сотрудников, принявших кандидата на работу, ведь от

человека, который теперь пополнит ряды компании, будет зависеть прибыль и общий результат. Все это в реальности сложно реализуется. Ведь не все кандидаты готовы справиться с данной нагрузкой и могут уволиться уже на стадии стажировки. Именно поэтому при оценке кандидатов должен присутствовать еще и квалифицированный HR-специалист, который даст полную картину о кандидате и поможет коллективу принять правильное решение. Это сократит риски для компании, которые она может понести, если нанять неподходящего работника.

По мнению управления АО «ВкусВилл», не может HR-директор или менеджер по HR одновременно вести подбор продавцов, комплектовщиков на склад, операторов на горячую линию и технологов по рыбе, мясу, хлебу и так далее [9].

В компании есть кадровая служба, которая занимается документооборотом (прием, увольнение, больничные, отпуск), и два человека проводят анкетирование потенциальных продавцов-консультантов из-за большого ежедневного потока последних [9]. Наряду с HR-специалистом проводит собеседование и принимает решение непосредственно тот, кто заинтересован в сотруднике. В случае с продавцами – это, как правило, управляющий розницей. Такая модель подбора сотрудников позволяет, с одной стороны, смелее принимать решение, с другой – не перекладывать ответственность на HR-службу. Но, на наш взгляд, такой подход не может быть достаточно эффективным. Потому что только квалифицированный специалист по подбору кадров может дать полноценную оценку кандидату.

Оценка персонала для АО «ВкусВилл» в настоящее время является основополагающей составляющей для всей системы управления персоналом. Она уже на начальной стадии оценки кандидатов на этапе подбора помогает произвести анализ потенциала будущих сотрудников, их предполагаемую эффективность работы, какие-то необходимые

для работы личностные качества сотрудника, степень конфликтности человека, квалификационные знания и умения сотрудника и многое другое. На основании данных, полученных в ходе такого анализа компания в лице работодателя уже на стадии найма может избежать определенных рисков. Оценка также дает рациональную информацию о том, подходит ли уже работающий сотрудник для должности, на которую его планируют поставить. Все это приведет руководство предприятия к эффективности принятия оптимальных управленческих решений.

Эффект от внедрения ATS Potok бесспорный. Теперь все инструменты для поиска и подбора находятся в одной системе: база кандидатов, работа с заказчиками, общение с соискателями, аналитика по процессам [10]. Кроме того, процесс подбора и весь путь кандидата стали прозрачны для всех сторон.

Необходимые вакансии публикуются на внешних ресурсах из ATS, а отклики на них HR-специалисту приходят автоматически и собираются в единую базу. Полностью автоматизируется поиск и первичный скрининг, интегрируется с искусственным интеллектом. Робот оценивает заполненный опросник и назначает собеседования с успешными соискателями или автоматически отправляет отказ. Система выбирает кандидатов по релевантности, HR не придется тратить время на тех, кто точно не подходит.

Наиболее расширенная версия анкетирования на начальном этапе оформления заявки соискателем поможет специалисту кадров уже на начальном этапе оценки торгового персонала сэкономить время и деньги компании, так как после анкетирования часть неподходящих кандидатов будет отсеяна, и с ними не нужно будет проводить личное собеседование.

Заполненная электронная версия анкеты соискателем будет направлена специалисту кадров, который может дать предварительную оценку профессиональных навыков и личных качеств кандидата, а также сделать выбор претендентов на вакантную должность и при-

гласить их для собеседования. Ситуационное интервью сегодня применяется не только для оценки персонала на этапе подбора на руководящие должности, но и на более низкие позиции в компании. И целесообразность использования данного метода оценки будет зависеть от HR-специалиста и целей, которые преследует компания.

Кейсы являются прекрасным способом для проверки, насколько кандидат подходит заявленной вакансии. Они позволяют проанализировать деловые и личные качества соискателя, а также профессиональные навыки и умения. Результат – сопоставление кандидата с должностью. Важными показателями для АО «ВкусВилл» является то, насколько человек коммуникабельный и умеет работать в команде, сможет ли он стать частью сильной корпоративной культуры компании и др.

Оценивая компетенции соискателей с помощью кейса, HR-специалист АО «ВкусВилл» получит следующую информацию [11]:

- умеет ли соискатель выявлять проблему или видит только ее симптомы;
- способен ли соискатель рассматривать описанную ситуацию с нескольких сторон или он однозначно принимает позицию одной стороны – участника ситуации;
- какими этическими, моральными нормами он руководствуется при принятии решения;
- насколько профессиональные советы и предложения по решению кейса он дает;
- правомерно ли, если сотрудник ответил по кейсу не так, как ожидалось, то он не подходит на данную должность.

При использовании данной методики менеджером по персоналу должен быть составлен подходящий для компании кейс, результаты оценки правильно истолкованы. Оценка кандидатов должна исходить из целей компании, которые она преследует при отборе сотрудников, какие компетенции в приоритете для работы в данной компании. В связи с этим кейсы должны быть правильно сформированы и могут оценивать при отборе как

торговый персонал, так и складской, но, соответственно, содержание будет различаться. Конечно, полученные ответы требуют много времени на обработку и интерпретацию, но, используя данную методику, компания уже на начальном этапе оценки кандидата может избежать возможных рисков, связанных с приемом на работу неподходящего сотрудника.

При использовании кейс-интервью HR-специалисты должны проявлять творческий подход, а не только опираться на конкретные полученные данные. Сегодня в приоритете для менеджеров по персоналу такие качества, как наблюдательность и интерес к выполнению своих

обязанностей. Данную методику оценки нужно непосредственно использовать в комбинации с другими методами оценки кандидатов, как правило, это собеседование. В итоге все эти составляющие позволят добиться эффективности при получении результатов оценки.

Повышение эффективности работы персонала в компании, несомненно, требует определенных затрат. Чтобы оценить эффективность предложенных мероприятий, необходимо установить, как воздействуют данные мероприятия на результативность деятельности сотрудников в рассматриваемой организации [12].

Таблица 2

Движение персонала в АО «ВкусВилл» за период 2019–2021 гг. [13]

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Среднесписочная численность, чел.	9100	11700	27900
Количество принятых, чел.	2600	2600	16200
Количество уволенных, чел.	–	1602	4620
Коэффициент текучести кадров, %	–	14	16,5

Из таблицы 2 видно, что коэффициент текучести кадров достигает 16,5 %. С 2020 года данный показатель возрос на 2,5 %, но это незначительно, основываясь на том факте, что в 2021 году в АО «ВкусВилл» розничная сеть значительно растет и штат сотрудников достигает в среднем 27 900 человек. Но, опираясь на установленные нормы, необходимо отметить, что в компании излишняя текучесть кадров. Согласно проведенному

анализу, коэффициент текучести кадров в АО «ВкусВилл» за период 2019–2021 гг. вырос на 16 %. Поскольку основной проблемой является текучесть кадров, то в первую очередь необходимо рассчитать эффект от сокращения текучести рабочей силы.

Годовая экономия от сокращения текучести рабочей силы рассчитывается по формуле [12]

$$Эс = \sum^n P_{Ti} * (1 - K_{T2} / K_{T1}), \quad (1)$$

где P_{Ti} – сумма затрат по поиск и подбор персонала, руб.;

K_{T1} – фактический коэффициент текучести, %;

K_{T2} – ожидаемый коэффициент текучести, %.

Примерные затраты на поиск, подбор и найм персонала в 2021 г. составили 26 000 000 рублей [14]. Из расчета 10 000 руб. на прием одного сотрудника в итоге было принято 2 600 сотрудников.

$$Эс = 26\,000\,000 * (1 - 8/16) = 11\,375\,000 \text{ рублей.}$$

Мы можем увидеть, что годовая экономия от сокращения текучести составит 11 375 000 рублей. Повышение эффективности методов отбора торгового

персонала в АО «ВкусВилл» повлечет за собой увеличение выручки и, соответственно, прибыли организации (табл. 3) [15].

Таблица 3

Финансовые показатели за 2020–2021 гг. [14]

Показатель	Код	2021 г.	2020 г.
Выручка	2110	162 185 702	114 008 445
Себестоимость продаж	2120	103 613 045	73 328 988
Валовая прибыль (убыток)	2100	58 572 657	40 679 457
Коммерческие расходы	2210	57 245 798	36 534 276
Прибыль (убыток) от продаж	2200	1 326 859	4 145 181
Проценты к получению	2320	75 924	126 440
Проценты к уплате	2330	2 563 215	2 565 211
Прочие доходы	2340	663 906	1 073 919
Прочие расходы	2350	2 251 591	1 466 822
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	2 748 117	1 313 507
Налог на прибыль	2410	480 768	263 923
Текущий налог на прибыль (до 2020 г., стр. 2410)	2411	-	478 169
Отложенный налог на прибыль	2412	480 768	214 246
Прочее	2460	113 739	301
Чистая прибыль	2400	2 381 088	1 049 283
Справочно			
Совокупный финансовый результат периода	2500	2.381 088	1 049 283

Согласно данным таблицы 3, валовая прибыль в 2021 г. составила 58 572 657 руб. Нужно взять во внимание и динамику роста прибыли организации в период 2019–2021 гг. Исходя из этих данных, плановый показатель увеличе-

ния прибыли будет взят минимальный и составит 40 %. Таким образом, плановая прибыль увеличится на 23 429 062 руб. Далее рассчитаем годовой экономический эффект по формуле

$$\mathcal{E}_r = \mathcal{E}_c + \Pi_0 - \mathcal{Z}, \quad (2)$$

где \mathcal{E}_c – годовая экономия от сокращения текучести персонала, руб.;

Π_0 – прибыль организации, руб.;

\mathcal{Z} – затраты на мероприятия, руб.

Годовой экономический эффект при экономии 138 000 руб. составит

$$\mathcal{E}_r = 23\,429\,062 + 11\,375\,000 - 26\,000\,000 = 8\,804\,062 \text{ руб.}$$

Из расчетов видно, что годовой экономический эффект носит положительный характер. Таким образом, основой для разработки мероприятий по совершенствованию методов оценки торгового персонала на этапе подбора в АО «ВкусВилл» послужил проведенный анализ существующих в настоящее время методов оценки персонала на этапе подбора и оценка их эффективности. Также отмечено, что подбор персонала – это

очень важный и ответственный процесс, который подразделяется на определенные этапы и происходит по определенным методикам оценки при найме кандидата.

Заключение. В связи с массовой потребностью в кадрах компания оперативно перестроила HR-процессы, благодаря внедрению автоматизированной системы ATS Potok. Теперь все инструменты для поиска и подбора находятся в од-

ной системе: база кандидатов; работа с заказчиками; общение с соискателями, аналитика по процессам.

Методами оценки торгового персонала на этапе приема в компании являются анкетирование и структурированное собеседование. Анкетирование содержит узкий перечень вопросов и не раскрывает достаточной информации о соискателе. После заполнения анкеты кандидата приглашают на структурированное собеседование, которое, в свою очередь, представляет собой структурированный образец (по шаблону) с предварительно подготовленными вопросами и точными формулировками, который применяется ко всем вакантным должностям. Также собеседованию отводится короткий период времени из-за массовости подбора персонала. Важным нюансом является то, что в большинстве случаев собеседование проводит не компетентный в этой области HR-специалист, а представитель того подразделения, куда требуется работник. Таким образом, оценка данных методов показала, что они являются недостаточно действенными для того, чтобы составить правильную картину о соискателе, и недостаточно надежными для того, чтобы сравнивать нескольких кандидатов.

На основе проведенного исследования было предложено внедрить наиболее эффективный метода оценки торгового персонала на этапе приема в АО «ВкусВилл» – метод «кейс-интервью». Внедрение такого метода оценки торгового персонала на этапе подбора – отличный способ проверить на истинность перечень навыков в резюме

кандидата. Метод «кейс-интервью» позволяет проанализировать и определить компетенции, необходимые для каждой конкретной должности.

В ходе исследования выявлена высокая текучесть кадров в компании АО «ВкусВилл», в связи с этим были произведены расчеты годовой экономии от сокращения текучести рабочей силы. Расчеты показали, что годовая экономия от сокращения текучести возрастет почти в два раза ввиду внедрения предложенных мероприятий. Экономическая эффективность данных мероприятий по совершенствованию методов оценки торгового персонала на стадии приема обусловлена тем, что предложенные меры нацелены на повышение эффективности оценки кандидатов при приеме на работу.

Подводя итоги, необходимо отметить, что оценке торгового персонала на этапе подбора компания АО «ВкусВилл» должна уделять особое внимание ввиду выявления ряда недостатков. В основе оценочной процедуры должно лежать сопоставление целей компании целям кандидата, пришедшего на вакантную должность, а также наиболее тщательный отбор потенциальных сотрудников и отсеив неподходящих кандидатов. При всем разнообразии существующих на сегодняшний день методик оценки ни одна из них не дает 100 %-й гарантии, что выбор будет верным. Поэтому оценочные процедуры должны использоваться в комплексе, то есть сочетать несколько методов оценки персонала. Тогда все эти действия, несомненно, позволят уже на начальном этапе предотвратить проблему текучести кадров в компании.

Список источников

1. Официальный сайт «ВкусВилл». URL: [//vkusvill.ru](http://vkusvill.ru) (дата обращения: 18.01.2024).
2. Отраслевой портал «HRM система управления персоналом для вашего бизнеса PeopleForce». URL: <https://peopleforce.io/ru/blog/top-25-metodov-otsenki-personala-pri-prieme-na-rabotu> (дата обращения: 18.01.2024).
3. Практический журнал по управлению человеческими ресурсами. Директор по персоналу. URL: <https://www.hr-director.ru/article/66277-qqq-16-m8-29-08-2016-keys-intervyu> (дата обращения: 18.01.2024).

4. Официальный сайт «Кадровое агентство уникальных специалистов – КАУС». URL: <https://www.kaus-group.ru> (дата обращения: 18.01.2024).
5. Электронная платформа – vc.ru. URL: <https://vc.ru/trade/305883-vkusvill-raskryl-otchetnost-po-mezhdunarodnym-standartam-vyruchka-za-god-vyrosla-na-tret-pribyl-upala-no-est> (дата обращения: 18.01.2024).
6. Отраслевой портал «Госучетник». URL: <https://gosuchetnik.ru/shablony-i-formy/instruktsiya-sostavlyаем-anketu-pri-prieme-na-rabotu> (дата обращения: 18.01.2024).
7. Отраслевой портал «Бирюзовые практики управления организацией». URL: <https://biryuzovie.ru> (дата обращения: 18.01.2024).
8. Цели, методы и этапы проведения комплексной оценки персонала. Консалдинговая группа «Здесь и сейчас». URL: <https://www.zis.by/publications/tseli-metody-etapy-provedeniya-kompleksnoy-otsenki-personala> (дата обращения: 18.01.2024).
9. Официальный сайт ООО «Портал». URL: <http://www.portal-parts.ru> (дата обращения: 18.01.2024).
10. Электронный журнал «Генеральный директор». URL: <https://www.gd.ru/articles/11817-otsenka-personala> (дата обращения: 18.01.2024).
11. *Иконников С.В.* Контроль эффективности оценки персонала // Российский экономический вестник. 2020. Т. 3. № 2. С. 251–256.
12. *Емцова В.С.* Специфика подбора и отбора персонала на предприятиях розничной торговли // Молодой ученый. 2017. № 4 (138). С. 428–431. URL: <https://moluch.ru/archive/138/38833/> (дата обращения: 04.12.2022).
13. Отраслевой портал «HR-Portal». URL: <https://hr-portal.ru> (дата обращения: 18.01.2024).
14. Электронная платформа – vc.ru...
15. Отраслевой портал «Бухгалтерский учет. Налоги. Аудит». URL: https://www.audit-it.ru/buh_otchet/7734443270_пао-vkusvill (дата обращения: 10.12.2022).

References

1. Oficial'nyj sajt «VkuSVilL». URL: [//vkusvill.ru](http://vkusvill.ru) (data obrashcheniya: 18.01.2024).
2. Otrasevoj portal «HRM sistema upravleniya personalom dlya vashego biznesa PeopleForce». URL: <https://peopleforce.io/ru/blog/top-25-metodov-otsenki-personala-pri-prieme-na-rabotu> (data obrashcheniya: 18.01.2024).
3. Prakticheskij zhurnal po upravleniyu chelovecheskimi resursami. Direktor po personalu. URL: <https://www.hr-director.ru/article/66277-qqq-16-m8-29-08-2016-keys-intervyu> (data obrashcheniya: 18.01.2024).
4. Oficial'nyj sajt «Kadrovoe agentstvo unikal'nykh specialistov – KA-US». URL: <https://www.kaus-group.ru> (data obrashcheniya: 18.01.2024).
5. Ehlektronnaya platforma – vc.ru. URL: <https://vc.ru/trade/305883-vkusvill-raskryl-otchetnost-po-mezhdunarodnym-standartam-vyruchka-za-god-vyrosla-na-tret-pribyl-upala-no-est> (data obrashcheniya: 18.01.2024).
6. Otrasevoj portal «Gosuchetnik». URL: <https://gosuchetnik.ru/shablony-i-formy/instruktsiya-sostavlyаем-anketu-pri-prieme-na-rabotu> (data obrashcheniya: 18.01.2024).
7. Otrasevoj portal «Biryuzovye praktiki upravleniya organizacieJ». URL: <https://biryuzovie.ru> (data obrashcheniya: 18.01.2024).
8. Celi, metody i ehtapy provedeniya kompleksnoj ocenki personala. Kon-saldingovaya gruppa «Zdes' i sejchaS». URL: <https://www.zis.by/publications/tseli-metody->

- etapy-provedeniya kompleksnoy-otsenki-personala (data obrashcheniya: 18.01.2024).
9. Oficial'nyj sajt OOO «PortaL». URL: <http://www.portal-parts.ru> (data obrashcheniya: 18.01.2024).
 10. Ehlektronnyj zhurnal «General'nyj direktoR». URL: <https://www.gd.ru/articles/11817-otsenka-personala> (data obrashcheniya: 18.01.2024).
 11. *Ikonnikov S.V.* Kontrol' ehffektivnosti ocenki personala // Rossij-skij ehkonomicheskij vestnik. 2020. T. 3. № 2. S. 251–256.
 12. *Emcova V.S.* Specifika podbora i otbora personala na predpriyatiyakh roznichnoj trgovli // Molodoj uchenyj. 2017. № 4 (138). S. 428–431. URL: <https://moluch.ru/archive/138/38833/> (data obrashcheniya: 04.12.2022).
 13. Otrasevoj portal «HR-Portal». URL: <https://hr-portal.ru> (data obrashcheniya: 18.01.2024).
 14. Ehlektronnaya platforma – vc.ru...
 15. Otrasevoj portal «Bukhgalterskij uchet. Nalogi. Audit». URL: https://www.audit-it.ru/buh_otchet/7734443270_pao-vkusvill (data obrashcheniya: 10.12.2022).

Статья принята к публикации 30.01.2024/
The article has been accepted for publication 30.01.2024.

Информация об авторах:

Анастасия Анатольевна Сафронова, профессор кафедры управления, маркетинга и продаж, доктор экономических наук, профессор
Петр Владимирович Куренков, профессор кафедры управления транспортным бизнесом и интеллектуальных систем, доктор экономических наук, профессор
Вячеслав Теодорович Волков, профессор кафедры естественных наук, доктор технических наук, доктор экономических наук, профессор
Диана Габидулаевна Кахриманова, доцент кафедры логистики и мультимодальных перевозок, кандидат экономических наук

Information about the authors:

Anastasia Anatolyevna Safronova, Professor at the Department of Management, Marketing and Sales, Doctor of Economic Sciences, Professor
Petr Vladimirovich Kurenkov, Professor at the Department of Transport Business Management and Intelligent Systems, Doctor of Economic Sciences, Professor
Vyacheslav Teodorovich Volov, Professor at the Department of Natural Sciences, Doctor of Technical Sciences, Doctor of Economic Sciences, Professor
Diana Gabibulaevna Kakhrimanova, Associate Professor at the Department of Logistics and Multimodal Transportation, Candidate of Economic Sciences

