

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

38.03.02 «Менеджмент»
(код и наименование направления подготовки)

«Управление человеческими ресурсами»
(наименование профиля)

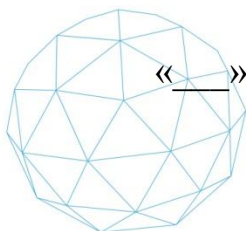
БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Разработка мероприятий по улучшению процесса рекрутинга на предприятии на примере ООО «Метро Кэш энд Керри» ТЦ 47 г. Оренбурга»

Студент	<u>В.В. Левандовская</u>	_____
	(И.О. Фамилия)	(личная подпись)
Руководитель	<u>А.Л.Никишина</u>	_____
	(И.О. Фамилия)	(личная подпись)

Допустить к защите

Заведующий кафедрой «Менеджмент организации» канд.экон.наук
С.Е. Васильева
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия) (личная подпись)



« » _____ 2017 г.

Тольятти 2017



Росдистант
ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

Зав.кафедрой «Менеджмент организации»

_____ С.Е. Васильева

(подпись)

(И.О. Фамилия)

« 28 » _____ декабря 2016 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение бакалаврской работы

Студент Левандовская Виктория Владимировна

1.Тема «Разработка мероприятий по улучшению процесса рекрутинга на предприятии (на примере ООО «Метро Кэш энд Керри» ТЦ 47 г. Оренбурга)»

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 21 мая 2017 года.

3. Исходные данные к бакалаврской работе

3.1. Данные и материалы производственной практики.

3.2. Материалы учебников по менеджменту, научных статей, стандартов, документов, по финансово-хозяйственной деятельности предприятия ООО «Метро Кэш энд Керри» ТЦ 47 г. Оренбурга

4. Содержание бакалаврской работы:

Введение

1 Теоретическое обоснование организации рекрутинга персонала

1.1 Понятие, сущность и этапы рекрутинга персонала

1.2 Российский и зарубежный опыт рекрутинга персонала

2 Анализ системы рекрутинга персонала в ООО «Метро Кэш энд Керри»

2.1 Общая характеристика и организационно-экономические показатели деятельности предприятия

2.2 Оценка и проблемы системы рекрутинга персонала

3 Мероприятия по улучшению процесса рекрутинга персонала ООО «Метро Кэш энд Керри»

3.1 Описание программы по улучшению процесса рекрутинга персонала в ООО «Метро Кэш энд Керри» и ее основные этапы

3.2 Социально-экономическая эффективность разработанной программы

Заключение

Список литературы
Приложения.

Руководитель выпускной
квалификационной работы

(подпись)

А.Л.Никишина

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

В.В.Левандовская

(И.О. Фамилия)

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
Кафедра «Менеджмент организации»

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой «Менеджмент
организации»

С.Е. Васильева
(И.О. Фамилия)

_____ (подпись)

«28» декабря 2016 г.

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы

Студента Леванодовской Виктории Владимировны
по теме «Разработка мероприятий по улучшению процесса рекрутинга на
предприятии на примере ООО «Метро Кэш энд Керри» ТЦ 47 г. Оренбурга»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Согласование темы бакалаврской работы с научным руководителем, получение задания	28.12.2016 – 28.12.2016	28.12.2016	выполнено	
Изучение и подбор необходимой литературы	20.03.2017 - 26.03.2017	26.03.2017	выполнено	
Глава 1 бакалаврской работы	27.03.2017 – 16.04.2017	16.04.2017	выполнено	
Глава 2 бакалаврской работы	17.04.2017 - 30.04.2017	30.04.2017	выполнено	
Глава 3 бакалаврской работы	01.05.2017 – 10.05.2017	10.05.2017	выполнено	
Подготовка, оформление и сдача научному руководителю бакалаврской работы	10.05.2017 – 15.05.2017	15.05.2017	выполнено	
Доклад, иллюстративный материал	20.05.2017 – 29.05.2017	29.05.2017	выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

_____ (подпись)

А.Л. Никишина

_____ (И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

_____ (подпись)

В.В. Левановская

_____ (И.О. Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Левандовская В.В..

Тема работы: «Разработка мероприятий по улучшению процесса рекрутинга на предприятии на примере ООО «Метро Кэш энд Керри» ТЦ 47 г. Оренбурга».

Научный руководитель: к.п.н., доцент Никишина А.Л..

Цель исследования - разработка мероприятий по улучшению процесса рекрутинга на предприятие.

Объект исследования - ООО «Метро Кэш энд Керри», основным видом деятельности, которого является оптовая и розничная торговля.

Предмет исследования – процесс рекрутинга на предприятии.

Цель исследования – улучшение процесса рекрутинга на предприятии.

Методы исследования – анализ, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция и т.д.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 3.1 и 3.2 могут быть использованы компаниями для сокращения расходов на рекрутинг персонала среднего звена.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, библиографического списка из 40 источников и 1-го приложения. Общий объем работы, без приложений, 62 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 9, рисунков – 4.

Содержание

Введение	7
1 Теоретическое обоснование организации рекрутинга персонала	8
1.1 Понятие, сущность и этапы рекрутинга персонала	8
1.2 Российский и зарубежный опыт рекрутинга персонала	20
2 Анализ системы рекрутинга персонала в ООО «Метро Кэш энд Керри»	27
2.1 Общая характеристика и организационно-экономические показатели деятельности предприятия.....	27
2.2 Оценка и проблемы системы рекрутинга персонала.....	44
3 Мероприятия по улучшению процесса рекрутинга персонала ООО «Метро Кэш энд Керри».....	49
3.1 Описание программы по улучшению процесса рекрутинга персонала в ООО «Метро Кэш энд Керри» и ее основные этапы	49
3.2 Социально-экономическая эффективность разработанной программы.....	51
Заключение	55
Библиографический список	59
Приложение А	63

Введение

В современном мире успех организации сильно зависит от сотрудников, работающих в ней. Поэтому все чаще руководство стало уделять больше внимания системе рекрутинга персонала, так как именно на этой стадии формируется будущий коллектив, закрываются потребности в персонале и на данном этапе новые сотрудники формируют свое первоначальное мнение об организации и о людях, работающих в ней.

Если существуют проблемы в системе отбора, оценки и найма персонала, то они будут во всех структурах организации. Постоянный дефицит кадров, растущие затраты на поиск и прием новых сотрудников, высокая текучесть кадров и прочее может серьезно пошатнуть положение организации. Однако постоянная необходимость поиска новых сотрудников и высокая текучесть кадров говорит о том, что в системе управления персоналом существуют серьезные проблемы, которые необходимо решать.

Таким образом, система рекрутинга персонала является ключевым звеном в системе управления персоналом и организации в целом, при этом выступает индикатором состояния организации.

В условиях рыночной конкуренции актуальность качественного отбора и найма персонала и последующая его адаптация стали одним из главных факторов, определяющих выживание и экономическое положение предприятий.

В настоящее время происходит переход к активным методам отбора и найма персонала, нацеленным на привлечение в организацию как можно большего числа соискателей, удовлетворяющих требованиям. Совершенствуется процедура самого отбора. В прошлом руководитель нередко выбирал работника без помощи кадровых служб. Он полагался на свою интуицию и опыт, а также на рекомендации (характеристики) с прежнего места работы. Частые ошибки приводили к увольнению работника и его заменой новым сотрудником. Такой подход в современных условиях становится не

только неэффективным с точки зрения обеспечения потребностей в квалифицированной рабочей силе, но и попросту дорогостоящим.

Система работы с кадрами должна быть спланирована таким образом, чтобы добиваться постоянного увеличения в составе кадров предприятия тех людей, кто обладает хорошими знаниями, квалификацией, физическими данными, и следить за тем, чтобы таких работников было все больше в каждом подразделении.

Все эти вопросы способен решить квалифицированный рекрутинг.

Актуальность темы исследования бакалаврской работы обусловлена тем, что использование рекрутинга персонала является одним из главных факторов обеспечения предприятия трудовыми ресурсами в необходимом количестве и требуемой квалификации, и как следствие - обеспечения необходимого объема производства и продажи продукции (товаров, работ, услуг).

Объект исследования - ООО «Метро Кэш энд Керри», основным видом деятельности, которого является оптовая и розничная торговля.

Предмет исследования – процесс рекрутинга на предприятии.

Цель исследования – улучшение процесса рекрутинга на предприятии.

Методы исследования – анализ, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция и т.д.

1 Теоретическое обоснование организации рекрутинга персонала

1.1 Понятие, сущность и этапы рекрутинга персонала

Бурные перемены в мире бизнеса и технологий требуют особых навыков и знаний, поэтому действительно грамотные работники наперечет. Чтобы подобрать знающий и опытный персонал, многие компании обращаются к услугам рекрутинга.

Рекрутинг – это процесс поиска и отбора специалистов для предприятия. Термин произошел от английского слова *recruiting* и в переводе означает «наем» или «вербовка». В крупных организациях предусмотрена постоянная должность рекрутера или HR-менеджера, в прямые обязанности которого входит набор персонала.

Он проводит собеседование с кандидатами, при необходимости предлагает им пройти тесты или своего рода экзамены, а затем по результатам проверки и на основании предоставленных документов (диплома, грамот, рекомендаций) отбирает лучшего специалиста.

Рекрутинг персонала - процесс, направленный на поиск и отбор лучших кадров, способных принести пользу организации. Работа полностью выполняется агентствами, при этом компания получает специалиста, соответствующего предъявляемым требованиям. Главным преимуществом подбора является экономия времени, а также возможность бесплатной замены работника, если он не подошел по каким-то параметрам.

Правильно проведенный рекрутинг напрямую связан с выбором кандидата, который может существенно повысить эффективность работы организации. Благодаря правильному подбору персонала можно повысить ряд объективных показателей. Первый - это производительность. Имеется в виду общая производительность труда. Особенно это касается специалистов,

которые были наняты на руководящие должности. Второй объективный показатель - это прибыль. Именно хорошо подобранный персонал поможет найти и реализовать оптимальные пути получения денег. И, наконец, третий пункт - это общая лояльность сотрудников. Если повышается общий успех организации, ее престижность, да еще и персонал достаточно хороший, коллектив нельзя назвать склочным, то, естественно, авторитет руководителя и, как следствие, лояльность сотрудников, значительно улучшаются. Если же выбор неправильный, то он может привести к ряду негативных последствий, являющихся полностью обратными. Это и текучесть кадров, которая является признаком плохого менеджмента организации, и недостаточная компетенция кадров, которая может привести в дальнейшем к банкротству. Именно поэтому рекрутинг является очень важным элементом любого бизнеса.

Подбором персонала занимаются или внутренние штатные работники предприятия, специалисты службы по управлению персоналом (HR-служба), или рекрутеры специализированных агентств по заявкам предприятий.

Задачи рекрутера могут отличаться в различных компаниях. Но они обязательно будут включать в себя такие функции:

1) Анализ кадрового обеспечения предприятия. На его основании – формирование плана вакансий согласно стратегическим целям компании. Стратегии подбора персонала, планирование кадров напрямую связаны с планами развития предприятия. К примеру, если в планах компании определено открытие нового цеха, то HR-специалист должен запланировать на определенный месяц количественный и качественный поиск работников по резюме согласно плану организации работы нового цеха. Активные планы развития бизнеса требуют и дополнительного введения штатных единиц специалистов по поиску и подбору персонала.

2) Формирование профилей кандидата.

3) Определение стратегии и методов поиска кандидатов на заданную вакансию: изучение потенциальных источников поиска кандидатов.

4) Распространение информации о вакансиях согласно определенным

методам.

5) Первичный отбор кандидатов по резюме.

6) Проведение первичных интервью с потенциально интересными кандидатами.

7) При необходимости - проведение тестирования заинтересовавших кандидатов.

8) Сбор рекомендаций на кандидатов, прошедших в следующий этап отбора.

9) Организация собеседования кандидатов-финалистов с заказчиком вакансии.

10) Организация приема на работу кандидата-финалиста.

11) Адаптационное сопровождение нового работника.

Работа рекрутером – творческий процесс, требующий от человека высоких навыков коммуникации, импровизации, мгновенной оценки кандидата с точки зрения его потенциала и возможности его успешной деятельности именно в данной компании.

В зависимости от уровня вакансии, некоторые функции могут упраздняться, некоторым - уделяется повышенное внимание. Методы поиска персонала также трансформируют функционал рекрутера.

Как и любой другой процесс, рекрутинг может производиться несколькими различными способами. Их выбор зависит от ряда факторов, например, сферы деятельности предприятия, уровня квалификации нанимаемого персонала или предпочтениями самих работодателей. Подбор персонала осуществляется следующими способами:

- анализ ближайшего окружения в виде друзей и знакомых, которые уже обладают лимитом доверия и определенной репутацией в глазах работодателя или менеджера по подбору персонала;

- поиск молодой рабочей силы среди студентов, которые хоть и не обладают большим опытом, но зато могут быть быстро обучаемыми кадрами с

большим потенциалом. К тому же, выпускники высших учебных заведений, как правило, имеют не такой большой ценник, как опытные специалисты;

- особо ценные кадры часто переманиваются из организаций, которые являются конкурентами конкретной компании. Данная процедура называется хедхантинг (headhunting), а людей, занимающихся подобной работой именуют хедхантерами, что в дословном переводе с английского языка означает «охотники за головами»;

- многие организации, например, телеканалы, объявляют кастинги для поиска кандидатов на такие позиции, как диктор новостей или ведущий развлекательной телепередачи;

- часто владельцы фирм отделу кадров предпочитают рекрутинговые агентства, которые зачастую уже имеют крупную базу данных потенциальных сотрудников.

Обращение в рекрутинговое агентство чаще всего оказывается выгодно для тех, кому требуется оперативно нанять большое количество людей для выполнения несложной работы или для поиска менеджеров среднего звена. Организации с узкой специализацией в большинстве случаев предпочитают надеяться на своих собственных рекрутеров, ведь специфика работы может не позволить менеджеру по подбору персонала общего направления произвести качественный отбор кандидатов.

Выбор метода рекрутинга всегда зависит от поставленной задачи. Невозможно использовать Headhunting там, где необходимо закрыть 20 вакансий грузчиков. Рекрутинговые методы - это не искусственно созданные технологии. Они формировались долгое время, оттачивая свои возможности и эффективность использования в том или ином случае.

Рекрутинговый процесс имеет глубокие исторические корни. Профессионалы знают, что все самые эффективные методы проверены временем.

Активный набор однотипного линейного персонала. Такой метод востребован при четко описанных требованиях к кандидатам, необходимых для организации в больших количествах.

Гипермаркеты, супермаркеты, крупные складские хозяйства постоянно нуждаются в продавцах, кассирах, охранниках, грузчиках. Использование массового рекрутинга сотрудников не требует особого профессионализма от рекрутера. Главное – соблюдение установленных стандартов. Но место творчеству есть во всех делах.

Первым эффективным рекрутером считается Юлий Цезарь. Для того, чтобы сформировать боеспособную армию в кратчайшие сроки, он в 55 году до. н. э. ввел выдачу 300 монет каждому солдату, который приведет нового бойца. Этот оригинальный способ массового рекрутинга специалисты называют «Приведи друга».

В этом методе информация о вакансиях размещается в СМИ, на высоко рейтинговых сайтах по трудоустройству в интернете. Хорошие результаты приносит расклейка объявлений о вакансиях около точек работы и в местах большого скопления людей (вокзалы, транспортные пересадочные узлы, остановки общественного транспорта в районе точек работы).

Рекрутинг линейных специалистов и менеджеров среднего звена. Метод применяется для поиска управленцев среднего звена, профессионалов предприятия.

Рекрутеру потребуется углубиться в специфику профессии по заказанной вакансии, тщательнее проработать профиль должности с заказчиком вакансии.

Петр I также причислен к рекрутерам. Его стараниями и грамотным отбором в Россию было привлечено около 1000 европейских инженеров, банкиров, строителей. Он отбирал специалистов по рекомендациям, после ознакомления с их профессиональными результатами.

Метод использует активное размещение информации о вакансиях в СМИ и на профессиональных интернет порталах, использование «сарафанного радио»: распространение информации среди коллег, знакомых, родственников.

Preliminaring (прелиминаринг) - метод обеспечения персоналом через привлечение к стажировке и последующей работе учащихся и студентов учебных заведений.

В этом случае специалисту по подбору необходимо выбрать самых успешных и перспективных молодых людей, пригласить их на практику/стажировку с возможным последующим трудоустройством.

Очень эффективный метод для формирования специалистов «под себя»: наставники и руководители практикантов могут показать, научить всем тонкостям работы именно на этом предприятии и в этой должности, что позволяет сформировать сплоченный коллектив единомышленников, понимающих и принимающих друг друга с полуслова.

С другой стороны – во время прохождения практики человек знакомится с корпоративными ценностями и стандартами, форматом корпоративной этики и культуры и может понять, готов ли он к построению продолжительных рабочих отношений с этим предприятием.

В конце практики студент сможет принять осознанное и ответственное решение – принять ли предложение стать штатным сотрудником предприятия или нет.

Один недостаток у этого метода – готовый специалист появится на рабочем месте не сразу, а только по окончании практики/стажировки.

Метод хорош для плановой смены или ротации персонала, формирования кадрового резерва или перспективного планового введения дополнительной должности.

Exclusive search (эксклюзив сёч) - эксклюзивный, прямой поиск. Метод используется, когда необходимо найти специалиста по редкой профессии, выдающегося управленца. Поиском охватываются как не работающие специалисты, так и кандидаты, которых надо переманить с их настоящей работы.

Этот метод зачастую требует специального тестирования потенциальных кандидатов.

Вакансии этого уровня, как правило, печатают только в профессиональных СМИ, размещают на сайтах по трудоустройству. Эффективность поиска показало внедрение рекрутера в профессиональную среду потенциальных кандидатов: профессиональные конференции, слеты – хороший источник потенциальных кандидатов.

Headhunting – «охота за головами» - вершина рекрутингового искусства. Заказчик хочет видеть в своей компании конкретного специалиста – Иванова Ивана Ивановича – и ставит задачу рекрутеру: переманить его на работу в компанию заказчика вакансии.

Чтобы решить поставленную задачу, рекрутер обязан собрать информацию о кандидате, выяснить, что может стать интересным для специалиста и провести с ним переговоры таким образом, чтобы кандидат принял предложение.

Процесс бывает продолжительным по времени, трудозатратным, с большими финансовыми расходами. Поэтому это дорогой метод поиска и, как показывает практика, не всегда оправданный.

Родиной международного рекрутинга считается Древняя Греция. Эллинское государство постоянно пополняло ряды своей армии иностранными гражданами – физически крепкими мужчинами из бедных семей. За это им платились хорошие деньги.

Международный рекрутинг хорошо зарекомендовал себя в последние годы и активно развивается в России. Для успешного закрытия вакансий за рубежом главное – правильно выбрать агентство. Оно должно иметь репутацию успешного закрытия вакансий в интересующей стране (некоторые агентства уходят в узкую специализацию работы только в конкретных странах или регионах земного шара). Эффективность узко профильных рекрутинговых компаний доказана на практике, но стоимость их услуг высока.

Схематически процесс привлечения персонала отображен на рисунке 1. Данная схема характерна для крупных организаций, осуществляющих кадровое планирование на долгосрочный период. Однако в условиях пассивной кадровой

политики привлечение персонала может начинаться сразу с процедур набора» [1, с.102].

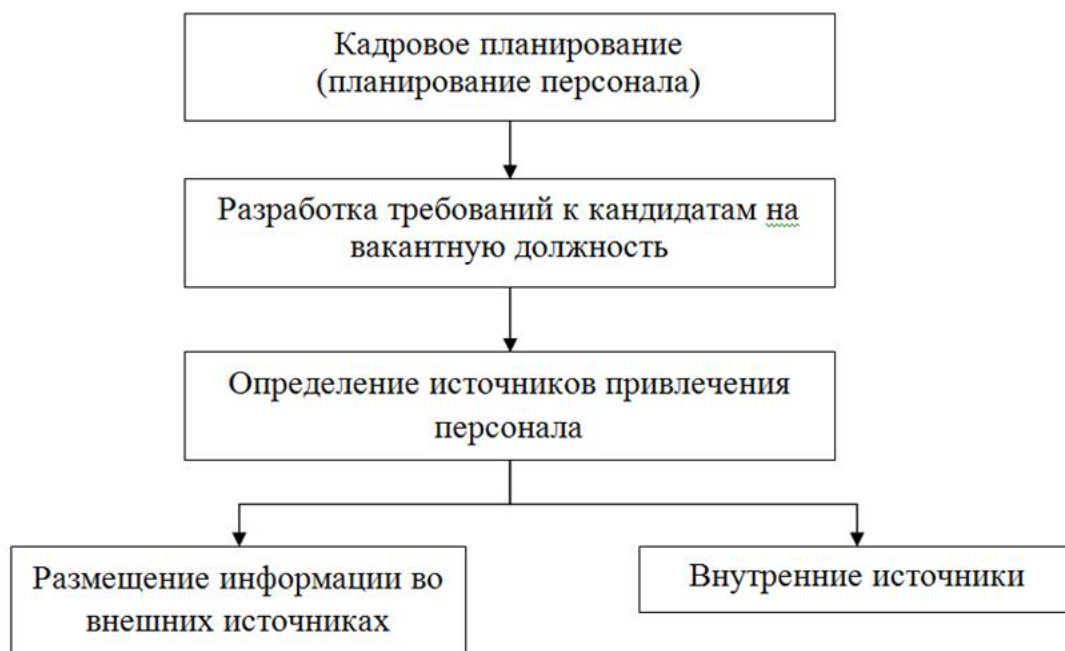


Рисунок 1 – Этапы процесса привлечения персонала [1, с.102]

Как и любой другой сложный процесс, подбор персонала имеет свою последовательность процедур, разбитую на следующие этапы:

1) Утверждение вакансии, списка выполняемых обязанностей, а также требований к соискателям;

2) Далее определяются источники, по которым будет производиться первичный отбор кандидатов. Это могут быть внутренние источники, например, персонал, который уже давно работает в компании и успел зарекомендовать себя. Также поиск может осуществляться посредством внешних источников, таких как специализированные сайты, обладающие большой базой соискателей в различных сферах деятельности;

3) Отбор кандидатов, на основе присланных резюме. Предварительное собеседование по телефону дает возможность рекрутеру провести дополнительный отсев и назначить личную встречу со специалистами, заинтересовавшими его и руководство компании;

4) Руководящие должности – это не только хороший заработок, но и стресс, а также ответственность. Поэтому претенденты на вакантную должность беседуют с психологом, который предоставляет работодателю психологический портрет соискателя;

5) Собеседование с руководителем отдела, после которого он передает рекрутеру информацию о результатах встречи;

6) HR-менеджер передает данные соискателя в службу безопасности фирмы, которая в течение нескольких дней предоставляет результаты проверки;

7) В случае положительного исхода предыдущего этапа, менеджер по найму проверяет рекомендации соискателя с прошлых мест работы;

8) По прохождению всех этапов проверки, рекрутер передает всю необходимую документацию руководству компании для окончательного утверждения кандидата и его приема на работу;

9) Официальное оформление нового сотрудника и согласование с ним даты первого рабочего дня.

Рекрутер занимается поиском претендентов на актуальную должность, после чего отправляет его на собеседование с руководителем отдела. Когда последний выносит положительный вердикт, проверяется подлинность данных, предоставленных соискателем с последующим его утверждением руководством компании.

Не смотря на широкое распространение стандартных методов поиска и подбора персонала, становится популярен краудрекрутинг.

Краудрекрутинг - это способ отбора наиболее перспективных носителей профессиональных компетенций, необходимых конкретной компании на основе показателей их работы в краудрекрутинговом проекте, т.е.

через наблюдения и оценки деятельности участников в модельной ситуации, имитирующих рабочий процесс.

Этот метод позволяет существенно сэкономить сроки и стоимость поиска подходящих кандидатов, посмотреть их «в деле», а также оценить и целый ряд других личных качеств. Есть и еще несколько бонусов – в ходе краудрекрутингового проекта работодатель может получить интересные варианты решения своих реальных бизнес задач, а кандидаты настолько проникаются работой на проекте, что некоторые из них, ещё не получив оформления, уже считают себя полноправной частью коллектива, в котором искренне заинтересованы работать.

Технология краудрекрутинга позволяет использовать потенциал большого количества людей (сотен и тысяч) для решения самых разных задач, путем предоставления им возможности совместной он-лайн работы на специализированной площадке в интернет пространстве. Другими словами есть возможность решить и обсудить актуальные задачи или получить предложения по их решению благодаря «коллективному разуму», так как во время проекта участники объединяют свой опыт и знания в самых разных областях.

Одним из главных и важных отличий краудрекрутинга от существующих методов отбора кандидатов на работу является полноценное вовлечение участников проекта в решение поставленных задач, благодаря чему у них появляется возможность в достаточно короткие сроки показать себя с разных сторон, максимально раскрыв свои возможности. Все что необходимо сделать работодателю (организатору «игры») - определить по-настоящему актуальную и интересную тему проекта, предложить достойную систему мотивации победителям и, что очень важно, предоставить участникам возможность действовать свободно, наблюдая за творческим процессом.

Отбор специалистов с использованием краудрекрутинговой модели позволяет:

- существенно снизить совокупную стоимость привлечения специалистов;

- увеличить охват кандидатов;
- с помощью уникального способа провести оценку работы более 7000 человек в режиме реального времени;
- формировать кадровый резерв;
- популяризация компании как работодателя;
- запускать идеи проектов, формировать под них команды, лучшим из которых отдавать проект на реализацию.

Работа пользователя краудрекрутинговой платформы позволяет оценить потенциального кандидата по следующим параметрам:

- компетентность и имеющиеся профессиональные умения;
- психологический тип человека;
- способность работать в команде;
- общительность, умение строить отношения с окружающими;
- креативность, склонность к созиданию и творчеству;
- аналитическое мышление и умение работать с информацией;
- способность к конструктивной критике;
- личностные качества (пунктуальность, усидчивость, ответственность, трудолюбие, надежность, дисциплинированность).

Краудрекрутинговый проект позволит:

- 1) привлечь молодых и талантливых на всей территории страны;
- 2) в процессе отбора оценить не только анкетные данные, но и навыки, знания и компетенции:
 - общие знания – способность и готовность решать поставленные задачи с учетом знаний в смежных областях;
 - работа с информацией – анализ информации, поиск информации в различных источниках с учетом зарубежного опыта, умение находить в итоге ценные и актуальные данные для решения поставленных задач;
 - работа в команде – готовность быть как лидером своей собственной команды, так и ценным членом команды другого участника для совместной работы над решением поставленных задач;

– индивидуальная работа – пунктуальность, усидчивость, инициативность и другие;

3) компания не берет на себя никаких обязательств по трудоустройству до тех пор, пока не будет уверена, что кандидат подходит на имеющуюся вакансию;

4) обучение и стажировка проходят либо во время срочного трудового договора, либо во время практики. Таким образом, у компании есть достаточно времени и средств для полноценной оценки кандидатов и выбора лучших;

5) в финале компания получает заинтересованных работать именно в данной компании кандидатов, которые «окунулись» в ее будни, приняли непосредственное участие в решении ее задачи, познакомились с коллективом и компанией.

1.2 Российский и зарубежный опыт рекрутинга персонала

Рекрутмент как вид предпринимательской деятельности, который состоит в предоставлении услуг по поиску и подбору персонала, сравнительно молодой. Местом его происхождения считаются США, а временем – к.40-н.50-х годов 20 века.

Для США характерно появление крупных специализированных кадровых агентств в период, когда после великой депрессии и особенно после второй мировой войны произошел подъем в промышленности и возрос спрос на профессиональных работников. Рекрутмент берет свое начало в управленческом консалтинге. Именно крупные консалтинговые компании и фирмы, входившие в большую шестерку (на тот момент), такие как «Deloitte&Touch», «Ernst&Young», расширяя сервис своих услуг и обеспечивая «правильность» выполнения их рекомендаций занимались целенаправленным

переманиванием высококлассных специалистов в компании своих клиентов.

Первая компания, которая начала заниматься

Executivesearch (поиском и подбором топ-менеджеров) было американское агентство Boyden, открытое в Нью-Йорке в 1946г. В 1948г. была основана одна из крупнейших рекрутинговых компаний Manpower. На данный момент эта компания насчитывает 3600 офисов в 59 странах мира, число ее клиентов превышает 400 тыс. Manpower входит в «Fortune»sList» -100 лучших корпораций США.

Интенсивное развитие как бизнес рекрутмент получил в странах, обладающих максимальной свободой отношений на рынке труда, таких как США, Англия, Канада, Австрия, Швейцария.

Все эти страны, имеют максимально либеральный рынок труда, являются «законодателями моды» рекрутмента в мировом масштабе, а для местных рекрутерских рынков в этих странах характерно не один десяток тысяч участников. В тех странах, где правительство на первый план ставит социальную защищенность своих граждан, происходит намеренное ограничение деятельности частных агентов, занимающимися подбором персонала на законодательном уровне. Среди них можно отметить Францию и Германию где для рынка рекрутинговых услуг характерно не значительное развитие, а функционирующие на нем компании в основном осуществляют свою деятельность за пределами своей страны, нежели внутри нее.

Компаниями мировой элиты в кадровой индустрии считаются Heidrick&Struggles, основана в 1953г. в Чикаго, Korn/Ferry, основана в 1969г, EgonZehnder, WardHowell (1951г.), Amrop, Manpower, MorganHunt (1986г.), MRI (основана в 1965г.).

Лидирующее положение в мире в кадровой индустрии занимает компания Adecco, которая была образована в результате слияния таких кадровых агентств, как «Adia» и «Ассо», имеющая на сегодняшний день более 5500 офисов, которые находятся в 60 странах мира.

В последние 30 лет лидером на рынке производства продукции являлась Япония. Главной причиной такой быстрого развития принято считать японскую систему управления, в частности, управление персоналом [6].

Для японского стиля персонала характерно то, что кадровые службы компаний работают со студентами - будущими специалистами, когда те учатся в университетах на 2 - 3-м курсах.

Выявляя молодых людей со способностями, отвечающим требованиям стратегии развития фирмы, их приглашают на лекции специалистов и руководителей компании, в рамках которых происходит знакомство с историей компании, динамикой изменений производства и номенклатурой продукции, прогнозами на будущее.

Студенты, которые находятся под наблюдением кадровой службы и являются кандидатами на вакантные должности в компании, проходят тестирование, исследуется состояние их здоровья. Принятие на работу потенциальных работников фирмы происходит во время студенческих каникул, приглашая их на различные мероприятия, такие как дни качества, годовое отчетное собрание и т. п..

Так студенты получают возможность заблаговременно познакомиться с корпоративной культурой компании, получить какие-либо практические навыки, заработать деньги. Процесс всех мероприятий направлен на активное прививание студентам чувство единства с компанией, которая намерена дать им в дальнейшем работу.

Окончив университет и поступив на работу, молодые специалисты получают наставников. Как правило, наставники входят в число руководителей среднего звена и, одновременно, являются выпускниками того же высшего учебного заведения, что и его подопечный. В Японии наставники обладают более широкими полномочиями, чем российские. Они помогают новичку в адаптации на рабочем месте, оказывают поддержку в разрешении возможных конфликтов, бывают у своих подопечных дома, знают не только состав семьи, но круг друзей и знакомых, находятся в курсе планов молодого человека,

обладают информацией об его увлечениях, т.е. знают о нем практически все. Если в кадровой службе встает вопрос о перемещении молодого специалиста, то решающее мнение остается за его наставником. Такое кураторство над молодым специалистом осуществляется до 35 лет.

«Некоторые американские предприятия в кадровые службы, занимаются при подборе скрупулезным изучением подробностей жизни потенциальных работников. Американские фирмы тратят на подбор персонала среднего звена в среднем до 10 000 долларов, а в некоторых американских фирмах такие траты могут превышать 17–20 тысяч долларов в расчете на одного человека. Эти суммы тратятся на сбор информации о кандидатах со всех мест предыдущей работы, на проведение тестов, собеседования со специалистами, запрашиваются характеристики из средней школы и высшего учебного заведения. В необходимых случаях, когда важна моральная сторона дела для бизнеса, нанимают частных детективов, чтобы проследить за частной жизнью претендента.

Надо сказать, характеристики из вуза и школы поступают в качестве копий с документов, оставленных в архиве после окончания учебы. А вот характеристики с места работы получают своеобразно. На предыдущие места работы выезжает представитель службы подбора персонала заинтересованной фирмы, которая предполагает взять соискателя на работу.

Путем случайного отбора при подборе персонала выбирают респондентов - работников, знающих либо знавших данного человека, - это могут быть его подчиненные, коллеги и вышестоящие начальники. Опросив 20–25 человек, представитель заинтересованной фирмы готовит характеристику. Практика показала, что при такой системе подбора персонала ошибка составляет не более 5 процентов. В США фирмы затрачивают большие денежные средства на реализацию программ социальной помощи работникам.

Нужно отметить, что в крупнейших компаниях и корпорациях США более 30 процентов специалистов-кадровиков имеют самый высокий образовательный уровень - диплом магистра и доктора наук.

Вот как описал процесс подбора персонала президент одной из американских фирм: «Принятые на работу молодые люди подвергаются испытаниям на предприятиях фирмы от 6 месяцев до года. Молодой специалист зачисляется на какую-либо должность для получения заработной платы. Но его ежемесячно перемещают на разные должности: месяц мастером в цехе, месяц в отделе маркетинга или в отделе рекламы, месяц технологом-конструктором и т. д.

За каждым молодым специалистом при подборе персонала закрепляется куратор — это один из менеджеров высшего эшелона руководства, который по результатам работы выставляет в специально заведенный дневник оценку. Получившие в процессе испытаний на всех этапах проверки положительные оценки попадают в резерв на выдвижение» [10].

« В среднем, на подбор кандидата затрачивается до 48 часов, в США – до 16-18 часов» [4;с. 26].

«В Германии действует порядка 700 консультационных фирм, которые помогают организациям с подбором кандидатов. Важнейшим источником пополнения кадров являются колледжи, и университеты, с которыми многие компании поддерживают тесное сотрудничество.

При этом процесс отбора достаточно продуман. Для определения степени соответствия кандидата на должность мастера затрачивается 3-6 ч, для руководителя низшего звена потребуется, порядка, одного дня, а для руководителя высшего звена – 2-3 дня. При оценке деловых качеств кандидата в течение трех дней применяются три методических процедуры, которые используются и в Центрах Оценки в России.

Первая состоит из пяти деловых игр. Итоги каждой игры оцениваются в баллах. В первой деловой игре кандидату предлагается выполнить несколько управленческих действий, претендент за 2 часа должен ознакомиться с определенным количеством инструкций, приказов, других деловых бумаг, оценить ситуацию и принять правильное решение. В завершении с ним проводится развернутое интервью. Вторая деловая игра предполагает

обсуждение проблемы в малочисленной группе. Предлагаются разнообразные варианты ситуаций, связанные с будущей деятельностью. Суть испытания заключается в том, чтобы провести оценку навыков участвующих в часовом обсуждении работав в управленческой группе. Третья деловая игра имеет цель в оценке принятия претендентом решения по обсуждаемой проблеме. За 30 минут кандидат на вакантную должность должен принять решение по следующим вопросам: ценообразования, производство продукции, капитальные вложения, кредиты и др. В четвертой деловой игре необходимо подготовить несколько писем разного содержания, например отказ, отмена ранее принятого решения, неприятная информация и т.д. В пятой деловой игре группа претендентов готовит проект развития какого-нибудь направления производства. На подготовку проекта отводится 1 час, на доклад по – 10-15 минут. Оценка проекта проводят опытные эксперты.

Вторая процедура заключается в решении психологических тестов по выявлению у претендентов общих и вербальных способностей, а умения оценивать иных лиц.

Третья процедура предполагает оценку отдельного испытуемого его коллегами по группе. По такой оценке определяют, к какому, из 2-х типов - лидер или коллега - относится претендент» [9, с. 9-12]

«Обеспечение потребности в персонале руководству необходимо начинать с расчета необходимых трудовых ресурсов. При этом во внимание принимаются все задачи предприятия как в краткосрочном, так и в долгосрочном периоде. После планирования персонала начинается подбор. Для совершенствования подбора персонала отделу кадров требуется наладить более эффективно работу с высшими учебными заведениями, техникумами, производственно-техническими училищами и лицеями. Тесная работа отдела кадров позволит подготовить специалистов и рабочих для предприятия. В свою очередь, специалисты отдела кадров должны отслеживать наиболее перспективных студентов, с которыми можно заключить договор. Заключение договора позволит студенту получать дополнительную стипендию и после

окончания учебы трудоустроиться на предприятие, а предприятие, в свою очередь, получает готового специалиста» [8].

« Уже значительное время на рынке труда в России работает агентство «АНКОР» (его услугами в основном пользуются зарубежные компании). В данной компании за основу взята практика проверки рекомендаций, предъявляемых претендентом.

При найме с улицы первостепенное значение уделяется собеседованию с кандидатом. Целью данной беседы является знакомство с человеком, выявление его положительных и отрицательных сторон, постановка вопросов связанных с его будущей деятельностью в компании. Собеседование - отличная возможность принять окончательное решение о необходимости в данном кандидате для компании. В процессе беседы мы должны описать преимущества работы в компании, социальные гарантии оплачиваемый отпуск, оплачиваемый больничный лист, пенсионное обеспечение, медицинскую страховку. Кандидат на вакантную должность обычно задает вопросы, связанные с работой. Он желает знать конкретные требования к работе, размер заработной платы. В связи с тем, что в России заработная плата играет ведущую роль при найме, то этот вопрос нужно обсудить заранее. Это делается для того, чтобы не тратить время на собеседование, в случае, когда кандидата не устраивает зарплата» [7, с. 45-46].

2 Анализ системы рекрутинга персонала в ООО «Метро Кэш энд Керри»

2.1 Общая характеристика и организационно-экономические показатели деятельности предприятия

Полное наименование организации: Общество с ограниченной ответственностью «Метро Кэш энд Керри».

Сокращенное наименование: ООО «Метро Кэш энд Керри».

Юридический адрес: 125445, г. Москва, Ленинградское шоссе, д.71Г.

Фактический адрес филиала в городе Оренбурге: 460048, г.Оренбург, пр.Победы, д.155.

Телефон: (3532) 94-69-00, факс (3532) 94-69-80.

Торговый центр «Метро» в Оренбурге является представителем международной компании ООО «Метро Кэш энд Керри», которая, в свою очередь является мелкооптовым подразделением Метро АГ.

Торговая сеть, численность персонала которой превышает 255000 человек, представлена 2200 магазинами в 31 стране мира.

«Метро Кэш энд Керри» является основным работодателем и инвестором во многих регионах мира. Компания способствует развитию оптимальной инфраструктуры торгового сектора, создает новые стабильные рабочие места и вносит существенный вклад в образование и обучение.

В России на сегодняшний день работает 89 Торговых центров «Метро» в 50 регионах страны. Работу всех Торговых центров в России координирует и контролирует Центральный офис, возглавляемый Советом директоров. В состав директоров входят: Генеральный директор, Директор по персоналу, Директор по маркетингу и работе с клиентами, Директор по закупке непродовольственных товаров, Директор по закупке продовольственных

товаров, Финансовый директор, Директор по продажам. Члены Совета директоров управляют каждый своим направлением.

Общество с ограниченной ответственностью «Метро Кэш энд Керри» имеет дивизиональную организационную структуру управления. Однако каждый торговый центр, в том числе и Торговый центр № 47, являющийся филиалом ООО «Метро Кэш энд Керри» в г.Оренбурге, имеет линейно-функциональную организационную структуру управления (приложение А).

Миссия компании: «Партнер в области оптовой торговли для предпринимателей и профессионалов. Качественная продукция и эффективные бизнес решения по минимально возможным ценам».

Идея компании: «Доминировать в сегменте Cash&Carry в глобальном масштабе, благодаря нашей уникальной концепции ведения бизнеса, которая повышает конкурентоспособность наших клиентов во всем мире».

ООО «Метро Кэш энд Керри» разработала четыре основные ценности компании:

- клиент, прежде всего;
- ответственность;
- вовлеченность;
- забота.

Эти четыре корпоративные ценности характеризуют внутрикорпоративные отношения и внешние связи с коллегами, клиентами и поставщиками.

Клиент, прежде всего - это ориентация на желания и потребности клиента – ключевой элемент успеха компании. Каждый сотрудник должен знать своих клиентов, их явные и скрытые потребности, уметь понимать и выполнять их желания.

Личная ответственность подразумевает умение, желание и готовность принимать на себя ответственность за свои действия, отношение и решения.

Все действия должны подчеркивать простоту и доступность для всех.

Вовлеченность всех сотрудников является важным фактором высокой эффективности работы компании. Знание бизнеса и ориентация на будущее – главные конкурентные преимущества компании «Метро Кэш энд Керри». Все сотрудники должны быть открыты для новых идей и инноваций и готовы помочь своим коллегам любыми доступными способами.

Забота – каждый сотрудник должен внимательно и уважительно относиться к своим коллегам, клиентам и поставщикам.

Ценности отражают представления о корпоративной культуре компании и освещают ее важнейшие аспекты.

Корпоративные ценности – это единые представления о миссии, деятельности и этике компании. Корпоративные ценности – это очень конкретное и реальное воплощение мировоззрения компании и ключевого содержания ее деятельности, которое определяет для себя любая современная корпорация, и не только для внутрикорпоративных отношений, но и для четкого, узнаваемого и стабильного подхода к работе с клиентами и поставщиками. Таким образом, ценности определяют характер коммерческих взаимоотношений и деловой этики компании в ее повседневной деятельности и тем самым системно воздействуют на формирование ее будущей корпоративной культуры.

В организации соблюдаются и «новые принципы» менеджмента, среди которых можно выделить следующие:

- лояльность к работающим;
- ответственность – обязательное условие успешного управления;
- атмосфера, способствующая раскрытию способностей работающих;
- своевременная реакция на изменение во внешней среде;
- методы работы с людьми, направленные на создание удовлетворительности от работы;
- непосредственное участие менеджеров в групповой работе – условие достижения согласованности и целостности;

– умение контактировать с поставщиками, покупателями, исполнителями и руководителями;

– этика бизнеса;

– честное отношение и доверие к людям;

– качество личной работы и постоянное самосовершенствование.

Эффективность работы предприятия и рост производительности напрямую зависит от кадров, поэтому проведем анализ состава и структуры персонала.

Структуру персонала ООО «Метро Кэш энд Керри» можно представить в виде диаграммы – рисунок 2.

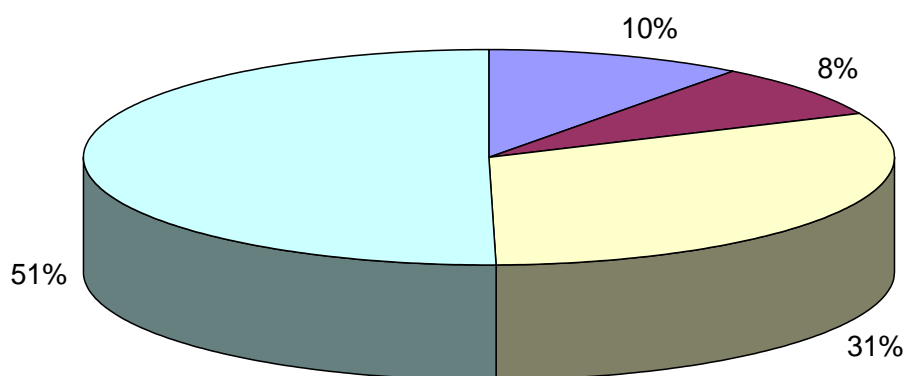


Рисунок 2 – Структуру персонала ООО «Метро Кэш энд Керри»

Соотношение мужчин и женщин, работающих в торговом центре: 34% - мужчины, 66% - женщины.

Коллектив организации состоит из 249 человек.

ООО «Метро Кэш энд Керри», филиал в г.Оренбурге, возглавляет управляющий торговым центром, назначаемый на должность генеральным директором. Управляющий торговым центром организует всю работу торгового центра и несет полную ответственность за его состояние деятельность перед генеральным директором. Представляет предприятие во

всех учреждениях и организациях, заключает договора, издает приказы по торговому центру, в соответствии с трудовым законодательством принимает и увольняет работников, применяет меры поощрения и налагает взыскания на работников предприятия, открывает в банках счета предприятия.

Осуществляет мероприятия, направленные на увеличение объема продаж. Организует наиболее эффективную работу всех структурных подразделений торгового центра. Осуществляет мероприятия по повышению качества обслуживания клиентов торгового центра.

Ему подчиняются:

- управляющий торговым залом;
- руководитель отдела по работе с персоналом;
- руководитель службы безопасности;
- старший бухгалтер;
- инженер по эксплуатации;
- руководитель отдела по работе с клиентами.

Управляющий торговым залом руководит работой торговых отделов, несет ответственность за выполнение плана, координирует процесс доставки заказов клиентам, занимается подготовкой, проведением и анализом результатов рекламных акций в торговом центре, взаимодействует с отделом закупок и отделом логистики для решения оперативных вопросов, участвует в программах обучения и развития персонала. Обеспечивает надзор и контроль над соблюдением требований охраны труда в соответствии с положениями Трудового Кодекса РФ и иных нормативных актов, регулирующих взаимоотношения в области охраны труда; несёт ответственность за выполнение требований техники безопасности на рабочих местах предприятия, обучение обслуживающего персонала безопасным методам работы, проведение соответствующих экзаменов; организует совместно с отделом по работе с персоналом прохождение регулярных медицинских осмотров персонала предприятия и т.п. Ему в свою очередь подчиняются руководители торговых отделов.

Руководитель отдела по работе с персоналом организует работу с персоналом в соответствии с общими целями развития компании и конкретными направлениями кадровой политики для достижения эффективного использования рабочего времени и профессионального совершенствования работников. Так же в его обязанности входит осуществление приема, переводов и увольнений работников. Полный цикл рекрутинга персонала (поиск, отбор, проведение собеседований с кандидатами, нанимающимися на работу). Составление трудовых договоров с работниками, учет документации, связанной с трудовой деятельностью работников в компании. Доведение информации по кадровым вопросам и важнейшим кадровым решениям до всех сотрудников компании. Организация прохождения медосмотров персонала предприятия совместно с отделом по охране труда. Ему подчиняется специалист отдела по работе с персоналом.

Руководитель службы безопасности проводит мероприятия, направленные на надежную защиту объекта от преступных посягательств, пожаров, аварий, актов вандализма, стихийных бедствий, общественных беспорядков, проводит расследования фактов нанесения ущерба охраняемому объекту, следит за состоянием противопожарной безопасности торгового центра. Ему подчиняются контролеры.

Старший бухгалтер ведет финансовую документацию организации, ежедневную кассовую отчетность. Принимает меры к исправлению выявленных расхождений, ведет кассовую книгу, оформляет кассовые операции и работает с денежной наличностью. Выдает средства под отчет, заработную плату по ведомости. Отражает финансовые операции на счетах бухгалтерского учета. Отражает в бухгалтерском и налоговом учете компании доходы от реализации товаров и услуг, подготавливает необходимые первичные документы. Ему подчиняется бухгалтер.

Инженер по эксплуатации вместе с подчиненной ему инженерно – технической службой обеспечивает бесперебойное снабжение предприятия электроэнергией, теплотой, водой, кислородом и другим. Осуществляет

контроль и обеспечивает обслуживание и поддержание в исправном состоянии инженерно-технического и торгового оборудования, а также зданий и помещений торгового центра. Обеспечивает и организует процесс монтажа, демонтажа, поддержания в исправном техническом состоянии, профилактических работ, ремонта инженерно-технического и торгового оборудования торгового центра, водных, телекоммуникационных, электрических сетей, газового оборудования, зданий и помещений торгового центра, ремонтно – декоративных работ силами сторонних организаций в случае невозможности осуществления данных работ сотрудниками инженерно – технической службы. Ему подчиняются техники и старшие техники инженерно – технической службы.

Руководитель отдела по работе с клиентами осуществляет ежедневное управление специалистами по работе с клиентами, общение с клиентами, наносит визиты к клиентам с целью увеличения доли оборота клиентов, информирования клиентов о текущих активностях торгового центра, помогает клиентам торгового центра в выборе товара, проводит мониторинг рекламных акций конкурентов. Ему подчиняются специалист отдела по работе с клиентами и операторы ПК.

Руководители торговых и неторговых отделов распределяют обязанности сотрудников отделов, осуществляют контроль над результатами деятельности. На ежедневной основе занимаются составлением различной отчетности по результатам деятельности отдела.

Эксперты, старшие операторы, операторы торгового зала, кассиры и операторы ПК занимаются непосредственно продажей товаров и оформлением соответствующих документов на товар.

Осуществляют выкладку продукции, контроль наличия, количества, качества и сроков годности товаров в отделе, а также при сборе заказа.

Рассмотрим структуру работников ООО «Метро Кэш энд Керри» (таблицы 1-5).

Таблица 1 – Возрастная структура работников организации

Год	До 20 лет, человек	20-30 лет, человек	31-40 лет, человек	41-50 лет, человек	51-60 лет, человек	Старше 60 лет, человек
2016	1	130	84	28	5	1
2015	1	116	80	36	1	0
2014	2	105	89	40	0	1

Как видно из таблицы 1, основную часть персонала составляют граждане в возрасте 20-30 лет. Это связано с тем, что внутренней негласной политикой предпочтение отдается молодым специалистам и людям без профессионального образования. Данное обстоятельство позволяет в реальных условиях «вырастить» требуемого специалиста.

Таблица 2 – Образовательная структура работников организации

Год	Среднее (общее), человек	Начальное профессиональное, человек	Среднее профессиональное, человек	Высшее, человек
2016	35	20	73	121
2015	29	21	82	102
2014	24	23	101	89

Судя по данным, приведенным в таблице, высшее образование имеет 45% сотрудников компании. По данным устного опроса выявлено, что 16% сотрудников обучается в высших учебных заведениях на заочной форме. Ко всему, достаточно большое число сотрудников, поступают в высшие учебные заведения после устройства на работу, после определения направления своей

деятельности в компании, что может подтверждаться увеличением человек с высшим образованием с 2014 года к 2016 году на 35%.

Важным показателем стабильности рабочей силы и преданности сотрудников организации является показатель продолжительности работы в компании (стаж).

Из таблицы 3 видно, что преобладающее число сотрудников проработали в компании с момента открытия торгового центра - свыше 5 лет. Это очень хороший показатель, так как опытные и квалифицированные работники, знающие специфику организации – это более 50 % успеха.

Таблица 3 – Стаж работы сотрудников организации

Год	Менее 1 года, человек	1-3 года, человек	3-5 лет, человек	5-10 лет, человек	10-20 лет, человек	Свыше 20 лет, человек
2016	52	79	38	80	0	0
2015	37	95	39	63	0	0
2014	33	97	42	65	0	0

Текущая кадров - важнейший показатель динамики рабочей силы организации. Для руководства организации важен не только сам показатель текучести кадров, но и причины, по которым люди покидают организацию. Поэтому отдел по работе с персоналом проводит постоянный анализ причин текучести. Это позволяет понять, в каком направлении должно работать руководство организации, чтобы удовлетворить интересы работников.

Из таблицы 4 видно, что основными причинами текучести сотрудников является отсутствие перспектив роста и оплата труда. В большинстве случаев увольнений по данным причинам связано с переманиванием сотрудников в другие компании. Особенно выражены данные показатели в 2015 года, в связи с открытием в городе нескольких новых торговых центров.

Таблица 4 – Структура причин текучести сотрудников
организации в 2014-2016 году

Год	Плохие условия труда, чел	Кража, чел	Отсутствие перспектив роста, чел	Не справляется с работой, чел	Переезд на другое место, чел	Прогоул, чел	Призыв на военную службу, чел	Семейные причины, чел	Оплата труда, чел
2016	2	5	11	7	3	8	1	3	7
2015	1	11	23	11	3	7	0	10	43
2014	0	8	17	5	1	9	0	8	25

Ниже представлена диаграмма – рисунок 3, числового соотношения причин текучести кадров в ООО «Метро Кэш энд Керри» за 2014-2016 гг.

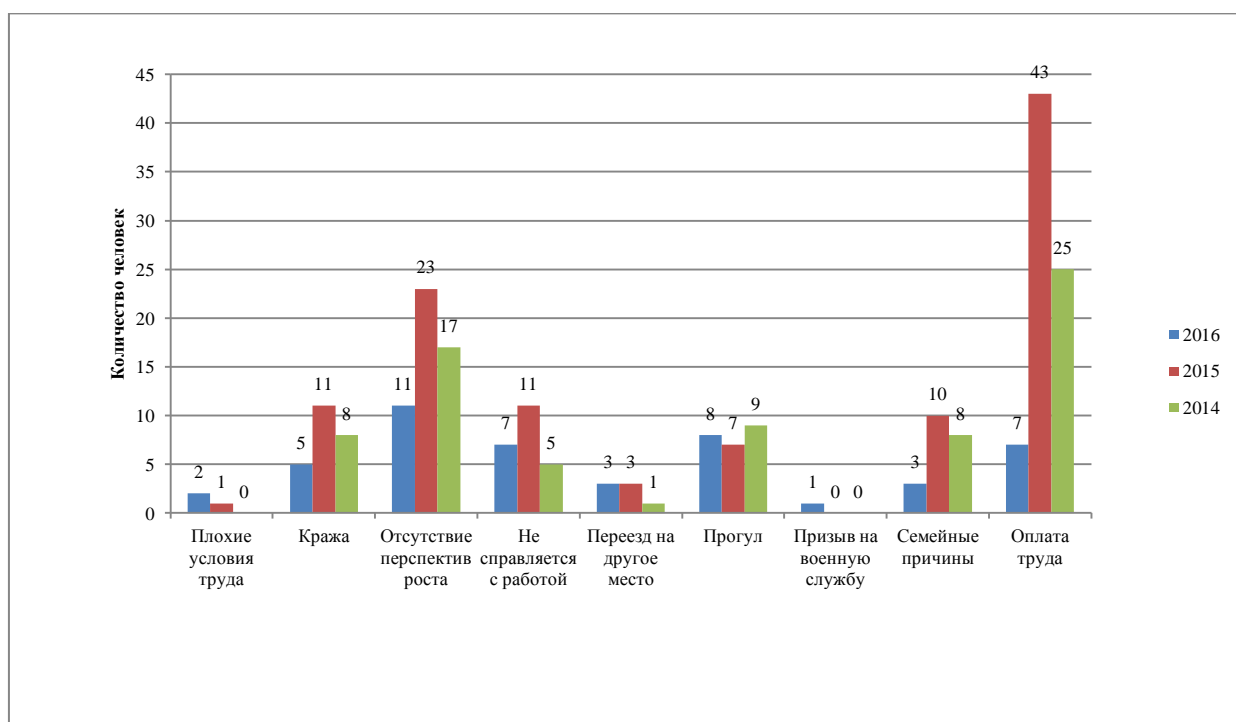


Рисунок 3 - Числовое соотношения причин текучести кадров в ООО «Метро Кэш энд Керри» за 2014-2016 гг

В таблице 5 рассчитаны показатели по труду в ООО «Метро Кэш энд Керри» за последние три года.

Из таблицы видно, что коэффициент текучести кадров к 2016 году значительно уменьшился, среднесписочная численность сотрудников практически не меняется.

Таким образом, можно сделать вывод, что кадровая политика в организации является достаточно грамотной, коэффициенты, отражающие эффективность использования кадров имеют низкие значения и отражают незначительные изменения.

Таблица 5 – Показатели по труду в ООО «Метро Кэш энд Керри»

Показатели	Ед.и зм.	Годы		
		2014	2015	2016
1. Среднесписочная численность	чел	237	234	249
2. Произведено валовой продукции (оказано услуг) в расчете на среднесписочного работника	т. руб	1689	2884	3758
3. Трудоемкость продукции	чел. /час	-		
4. Среднемесячная зарплата работников по предприятию	т. руб	24568	27374	28173
5. Коэффициент по приему - определяется отношением количества работников, принятых на работу за данный период $P_{п}$ к среднесписочной численности работников за тот же период $P_{с}$ $K_{пк} = (P_{п}/P_{с}) * 100 = (72/249) * 100$	%	28,92		
6. Коэффициент по увольнению - определяется отношением количества работников, уволенных по всем причинам за данный период $P_{ув}$ к среднесписочной численности работников за тот же период $P_{с}$ $K_{вк} = (P_{ув}/P_{с}) * 100 = (47/249) * 100$	%	18,88		
7. Коэффициент общего оборота - определяется отношением суммы принятых ($Ч_{п}$) и уволенных ($Ч_{у}$) к среднесписочному ($Ч_{с}$) числу рабочих или работающих: $K_{о} = (Ч_{п} + Ч_{у}) / Ч_{с} * 100 = (72 + 46) / 234 * 100$	%	50,43		

8. Коэффициент постоянства персонала - определяется $K_{ск}=1-\frac{P_{ув}}{P_c+P_n}=1-46/(234+72)$ где $P_{ув}$ — численность работников, уволившихся с предприятия (цеха, участка) по собственному желанию и из-за нарушения трудовой дисциплины за отчетный период, чел.; P_c — среднесписочная численность работающих на данном предприятии в период, предшествующий отчетному, чел.; P_n — численность вновь принятых за отчетный период работников, чел.	%	0,85		
9. Текучесть кадров определяется отношением количество уволенных сотрудников ($Ч_у$) к среднесписочному ($Ч_с$) числу работающих: $K_т = Ч_у / Ч_с * 100$	%	31	47	20

Система управления персоналом представляет собой совокупность мероприятий по работе с человеческими ресурсами, направленных на достижение целей компании за счет работы с работниками предприятия.

Формирование стратегических целей, основных принципов работы и концепции управления персоналом разрабатывает отдел персонала Центрального офиса.

В торговом центре функции управления персоналом аккумулирует отдел по работе с персоналом (HRM Department). В Оренбургском торговом центре в отделе работают 2 человека: руководитель отдела по работе с персоналом (HR Manager) и специалист отдела по работе с персоналом (HR Assistant).

Основной целью системы управления персоналом является достижение стратегических целей компании путем эффективного управления человеческими ресурсами.

Для достижения этой цели Отдел по работе с персоналом решает следующие задачи:

- повышение конкурентоспособности компании в рыночных условиях;

- повышение продуктивности;
- обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

Основные направления деятельности и сферы ответственности отдела по работе с персоналом включают в себя:

- определение потребности в персонале с учетом стратегии развития предприятия, объема продаж и т.д.;
- формирование количественного и качественного состава персонала (привлечение, отбор, наем персонала);
- организация мероприятий по адаптации работников на предприятии;
- участие в процессах обучения, развития, оценки и планирования карьеры работников торгового центра;
- формирование и развитие корпоративной культуры;
- организация учета рабочего времени;
- реализация мотивационных программ;
- организация работы с учебными заведениями города;
- ведение кадрового делопроизводства;
- подготовка информации для расчета заработной платы, бонусов и премий;
- ведение различных форм отчетности.

В своей деятельности работники Отдела по работе с персоналом руководствуются законодательством РФ и внутренними нормативными актами:

- правила внутреннего трудового распорядка;
- положение об обработке персональных данных;
- положение об оплате труда;
- положение о надбавках;
- политика пользователя ПК.

Для выполнения своих функций работники Отдела по работе с персоналом обеспечены и высоким уровнем автоматизации, и достаточной методической базой.

Учет кадрового состава, расчет заработной платы и учет обучения и тестирования каждого работника осуществляется в высокотехнологичной программе SAP.

Контроль над соблюдением трудового распорядка и дисциплины труда осуществляется автоматизированной системой контроля рабочего времени. Каждому сотруднику при приеме на работу выдается тайм-карта, с помощью которой сотрудник отмечает каждый вход и выход из торгового зала. За соблюдением этих требований следят сотрудники охраны торгового центра и руководители отделов.

Для эффективного использования потенциала персонала, развития карьеры и оценки результатов деятельности используются современные методики.

Metro Management Potential (ММР) – стратегический инструмент управления человеческими ресурсами. Эта процедура включает в себя оценку потенциала сотрудника и оценку работы в предыдущем году. Оценка проводится непосредственным руководителем, согласовывается с менеджером на уровень выше и координируется HR отделом. ММР стартует в январе и заканчивается в марте. А в июле – августе проводятся промежуточные встречи. Целевой группой являются члены Совета Директоров, а также сотрудники 2-4 уровней. Данная процедура позволяет сотрудникам получить обратную связь от своего руководителя, менеджеру развить своих подчиненных, а компании в целом сформировать кадровый резерв компании.

Potential and Performance Appraisal – ежегодная процедура оценки персонала. Проводится в виде беседы с подчиненным, результаты которой вносятся в специальный бланк. Информация, содержащаяся в данном бланке, является базой для дальнейшего развития сотрудника в компании. Оценка проводится для того, чтобы:

- проанализировать результаты работы;
- поставить цели;
- определить потребности в обучении и развитии;

- составить программу развития.

Оценка проводится для руководителей отделов Торговых центров и специалистов Центрального Офиса, которые проработали в компании не меньше чем полгода. Процедуру Potential and Performance Appraisal проводит руководитель сотрудника. Для объективной оценки компетенций сотрудника руководитель может спросить мнение у его коллег и других руководителей.

На постоянной основе происходит формирование кадрового резерва среди сотрудников не руководящего состава. Переход с одного уровня на другой осуществляется только после прохождения обучения по специально разработанной программе для каждого уровня и электронного тестирования. Обучение проводит команда тренеров, созданная из числа руководителей отделов и экспертов.

В среднем, на 1 работника приходится 11 часов тренингов в год. Суммарное время, затрачиваемое командой тренеров торгового центра на обучение, составляет 720 часов, что составляет 180 тренингов.

Кроме того, каждый работник проходит от 4 до 8 электронных тренингов, созданных специалистами Отдела обучения Центрального офиса.

В торговом центре «Метро» в Оренбурге численность персонала варьируется от 230 до 290 человек в течение года.

В 2007 году была разработана и до сегодняшнего дня функционирует программа «Наставничество». Программа создавалась для того, чтобы помочь вновь поступающим сотрудникам быстро и эффективно адаптироваться в компании, а также для повышения профессионализма сотрудников и сокращения ротации персонала.

Для наставников программа дает отличный практический опыт и возможность развивать лидерские качества.

Центральное место в реализации функции управления персоналом в ООО «Метро Кэш энд Керри» занимает мотивация сотрудников.

Она означает побуждение работников к добросовестному и инициативному труду, реализации организационных целей.

В ООО «Метро Кэш энд Керри» кроме заработной платы существуют различные дополнительные формы стимулирования персонала:

- предоставление автомобиля и корпоративная мобильная связь сотрудника, работающего с клиентами;
- компенсация 90% стоимости обедов сотрудников;
- ценные подарки сотрудникам, занимающим с первого по третье места в конкурсе «Лучший сотрудник» и «Лучший кассир», которые проводятся ежемесячно, размещение фотографий победителей на доске почета;
- подарки сотрудникам в честь праздников: Новый год, 8 Марта, 23 февраля, День рождения компании, а также организация бесплатных праздничных обедов;
- вручение подарков и организация праздничного обеда именинникам месяца (в конце каждого месяца);
- организация праздника, приглашение аниматоров в честь празднования «Дня детства» и «Нового года» для детей сотрудников, вручение подарков для детей;
- дополнительное медицинское страхование сотрудников (ДМС);
- материальная помощь сотрудникам по случаю рождения ребенка, бракосочетания, смерти близкого родственника и многое другое;
- предоставляется ежегодный оплачиваемый отпуск продолжительностью 28 календарных дней за отработанный рабочий год + дополнительный оплачиваемый отпуск в количестве 3-х дней сотрудникам с ненормированным рабочим днем;
- предварительный, периодический и ежегодный медицинский осмотр за счет средств предприятия;
- обязательное медицинское страхование;
- страхование жизни.

Оценку текущего состояния предприятия необходимо начинать с анализа имущественного положения предприятия.

Анализ структуры имущества предприятия проведен на основе сравнительного аналитического баланса и представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Расчет основных показателей деятельности торгового центра «Метро Кэш энд Керри» за 2014–2016 гг.

№ п/п	Показатели	Отчетный период			2014 г. к 2016 г.	
		2014 г.	2015 г.	2016 г.	Абс.	Отн., %
1	2	3	4	5	6	7
1	Объем реализованной продукции, тыс. руб.	400361	674914	935962	535601	233,78
2	Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	280253	472440	655173	374921	233,78
3	Прибыль от продаж продукции, тыс. руб.	120108	202474	280789	160680	233,78
4	Среднегодовая стоимость имущества, тыс. руб.	186482	260797	491926	305444	263,79
5	Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	91811	110360	205302	113491	223,61
6	Среднесписочная численность работников, чел	237	234	249	12	105,06
7	Среднемесячная зарплата, руб.	24568	27374	28173	3605	114,67
8	Фонд оплаты труда, руб.	3488656	4051352	4366815	878159	125,17
9	Производительность труда (п. 1 / п. 10), тыс. руб.	1689	2884	3759	2070	222,51
10	Рентабельность продаж (п. 3 / п. 1) x 100	30%	30%	30%	0	-

Как видно из таблицы 6, объем реализованной продукции в 2016 году по сравнению с 2014 годом вырос на 233,78%. При этом среднесписочная численность персонала в 2016 году по сравнению с 2014 также увеличилась, а среднемесячная зарплата выросла. Последнее обстоятельство обусловлено возросшими темпами инфляции.

Стоимость основных средств увеличилась на 113491 тыс. руб.

Рентабельность продаж остается на одном уровне в течение последних трех лет – 30% .

Исходя из вышеприведённого анализа, можно сделать вывод, что деятельность торгового центра «Метро Кэш энд Керри» к концу анализируемого периода улучшается.

В период с 2014 – 2016 гг. наблюдается устойчивый рост прибыли. Это положительный момент, он показывает, что предприятие динамично развивается, увеличивает объем реализации продукции.

2.2 Оценка и проблемы системы рекрутинга персонала

Рассмотрим процедуру рекрутинга персонала ООО «МЕТРО Кэш энд Керри».

Участниками процедуры подбора кандидатов на имеющуюся вакантную должность являются:

- заказчик;
- отдел по работе с персоналом ООО «МЕТРО Кэш энд Керри».

Заказ на подбор кандидатов на вакантную должность формируется заказчиком. Заказчиком может являться:

- управляющий торговым центром ООО «МЕТРО Кэш энд Керри»;
- руководитель структурного подразделения, в котором имеется вакансия.

Ответственными за поиск и подбор кандидатов на вакантные должности являются сотрудники отдела по работе с персоналом.

По согласованию с управляющим торговым центром, руководители структурных подразделений ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» могут поручать работу по вакансиям отделу персонала.

Ответственный за заполнение вакансии специалист перед началом подбора персонала обязан проверять наличие данной вакансии в организационной структуре и штатном расписании предприятия. После этого самостоятельно осуществляет весь комплекс работ по поиску и первичному отбору кандидатов.

В ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» выявлены следующие источники отбора (таблица 7).

Таблица 7 – Источники найма персонала, используемые в ООО «Метро Кэш энд Керри»

Наименование источника	Удельный вес, %
Кадровый резерв	6
Внутренние источники	25
Другие учреждения и организации	2
Служба занятости населения	10
Высшие и средние профессиональные учебные заведения	10
Самопроявившиеся кандидаты	45
Прочие	2
Всего	100

Из таблицы видно, что основной источник отбора персонала (около половины) – это само проявившиеся кандидаты – 45 процентов. Это обусловлено тем, что работа в компании является одной из самых престижных в городе.

Кадровый резерв составляет всего 6 процентов – как правило, на должности топ-менеджеров. На внутренние источники приходится 25 процентов. Незначительная часть персонала принимается из других учреждения и организации.

Заказчик рассматривает все резюме кандидатов, представленные специалистом, ответственным за заполнение вакансии, принимает решение о целесообразности личной встречи с каждым конкретным кандидатом и сообщает о своем решении менеджеру, ответственному за заполнение вакансии, в течение 3-х дней.

Если ни один из представленных кандидатов не подходит на вакансию, заказчик мотивирует свои отказы, либо пересматривает и уточняет требования.

Ответственным за организацию встречи с каждым конкретным кандидатом является менеджер, ответственный за заполнение вакансии.

На предприятии практикуется следующую последовательность при отборе претендентов (рисунок 4).



Рисунок 4 - Процесс отбора персонала в ООО «МЕТРО Кэш энд Керри»

Результатом работы ответственного за заполнение вакансии специалиста является закрытие вакансии.

Сроки, в которые вакансия должна быть закрыта, определяются исходя из уровня вакансии:

- высший менеджмент (руководители структурных подразделений ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» и высококвалифицированные специалисты) – до 3-х месяцев;

- средний менеджмент (руководители отделов) – до 6 недель;

- специалисты – до 3-х недель;

- рабочие – до 2-х недель.

Если заявленная заработная плата является неконкурентоспособной, то сроки подбора увеличиваются. Предложение кандидату о выходе на работу должно исходить от заказчика либо от ответственного за закрытие вакансии специалиста по поручению руководителя.

При поиске кандидатов используется как метод внутреннего найма (ротация кадров), так и внешний найм (привлечение кандидатов со стороны с помощью СМИ, кадровых агентств, Internet, внутренней базы данных).

После принятия человека в компанию, начинается процесс его адаптации и обучения.

Действующая в настоящее время система обучения представлена следующими методами.

Введение в должность. В рамках процесса обучения персонала происходит «ориентация» персонала, когда происходит практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации, причем это знакомство осуществляется посредством обучающих программ.

На этом этапе весьма целесообразным оказывается знакомство сотрудника с такими документами, как «Должностная инструкция сотрудника», «Правила внутреннего трудового распорядка», «Положение о корпоративных ценностях», «Правила работы с клиентами».

Все сотрудники, которые принимаются на постоянную или временную работу, проходят обучение в форме инструктажей по вопросам охраны труда, оказания первой помощи пострадавшим от несчастных случаев, а также по правилам поведения при возникновении аварийных ситуаций, пожаров и стихийных бедствий, по неразглашению коммерческой тайны.

По результатам анализа сделан вывод о том, что в ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» уделяется большое внимание рациональному и эффективному отбору кадров. Существующая система рекрутинга хорошо работает при поиске обычных рабочих, но при возникновении потребности в персонале среднего и высшего звена управления возникают проблемы:

- поиск персонала занимает достаточно большое время (до 3 месяцев);
- большие затраты на обучение (стажировка в других городах до 3х месяцев);
- завышенные требования по зарплате квалифицированных специалистов.

И в связи с открытием большого количества новых торговых центров эта проблема становится все более актуальной. Возрастает необходимость быстрого отбора среди большого количества кандидатов на позиции экспертов, руководителей отделов, управляющих торговым залом и т.д. Одними внутренними ресурсами за счет продвижения уже имеющихся сотрудников здесь не обойтись. Во многих торговых центрах «растить» уже не из кого. Поэтому необходимо формировать внешний кадровый резерв.

Данная проблема системы рекрутинга будет подробно рассмотрена в главе 3 данной работы.

3 Мероприятия по улучшению процесса рекрутинга персонала ООО «Метро Кэш энд Керри»

3.1 Описание программы по улучшению процесса рекрутинга персонала в ООО «Метро Кэш энд Керри» и ее основные этапы

Основная стратегическая задача ООО «Метро Кэш энд Керри» состоит в дальнейшем укреплении своего лидерства на российском рынке за счет органического расширения бизнеса и повышения эффективности работы. Для выполнения этой задачи планируется дальнейшее расширение сети торговых центров в текущих регионах присутствия и новых регионах. Поэтому необходимо массово задействовать внешние ресурсы. Искать готовых людей долго, дорого и трудоемко. И они, в любом случае, требуют дополнительной подготовки (тренинги, стажировки и т.д.). Кроме того, так как они уже имеют определенный опыт за плечами, их зарплатные ожидания часто завышены.

В данном случае, наиболее перспективной аудиторией для заполнения таких вакансий являются выпускники ВУЗов. Среди них много потенциальных кандидатов: они открыты для всего нового, у них есть высшее образование, они активны, амбициозны, мобильны и, самое главное, они еще не нашли «свою» компанию и очень заинтересованы в получении работы. Но в связи с отсутствием у них опыта работы, их неохотно берут на руководящую позицию, а раскрыть весь свой потенциал на обычном собеседовании практически не возможно.

ООО «Метро Кэш энд Керри» практикует подбор временного персонала на сезонные работы из числа студентов, обучающихся в ВУЗах. Очень часто они воспринимают работу в компании как временное место для подработки. И после окончания ВУЗа увольняются, считая что, получив высшее образование, они могут получить более квалифицированную работу.

Отсутствие системной работы с такими студентами не позволяет компании использовать их потенциал. Поэтому важно организовать их подготовку еще в процессе обучения в учебном заведении.

Одним из альтернативных вариантов может послужить технология краудсорсинга (краудрекрутинг) – «вовлечение множества людей для совместной работы с использованием современных интернет технологий в качестве среды для коллективной деятельности» [13]. По сути это модель распределенного решения задач силами группы людей, где лучшие решения выбираются из большого количества вариантов.

Этапы проектирования программы:

1) Разработка он-лайн игры и размещение ее на сайте компании. На данном этапе программы для успешного выполнения внедрения и достижения запланированного результата в срок и с надлежащим качеством формируется проектная команда, состоящая из специалистов из отдела системной поддержки, отдела обучения, отдела продаж, отдела по работе с персоналом.

Задачи проектной команды:

- поиск организации, которая будет заниматься разработкой он-лайн игры для пользователей сайта;
- разработка требований и рекомендаций, которые необходимо учитывать при создании игры;
- оформить новую страницу на официальном сайте компании;
- поместить игру на данной странице;
- протестировать игру и проверить работоспособность сайта;
- устранить выявленные недостатки (при необходимости).

В дальнейшем можно рассмотреть возможность создания мобильной версии сайта.

2) Привлечение кандидатов. Проведение встреч со студентами профильных ВУЗов сотрудникам отдела по работе с персоналом (встречи могут также проводиться при участии руководителей отделов и управляющих торговым залом), на которых будет представлена подробная информация:

- презентация компании;
- информирование о карьерных возможностях;
- презентация новой программы и разъяснение технических характеристики и возможностей он-лайн игры;
- презентация программы подготовки студентов;
- раздача информационного материала.

3) Отбор кандидатов. Резюме, эссе, профильное тестирование и т.п.

4) Знакомство с работой торгового центра, стажировка (4-5 курс). Организация работы в торговом центре на срочном трудовом договоре на неполном рабочем дне (возможно в период предновогодних продаж) в качестве кассира, оператора торгового зала, приемщика товара, оператора ПК и т.п.

5) Участие в виртуальном проекте. Отобранные кандидаты регистрируются на сайте МЕТРО для участия в интерактивной игре, в процессе которой участники решают кейс - задания, переходят с уровня на уровень, общаются с другими участниками (как игры в социальных сетях, только задачи можно ставить участникам актуальные для бизнеса).

6) Выбор наиболее талантливых участников. Осуществляется при совместном участии руководителя отдела по работе с персоналом, управляющего торговым залом и управляющего торговым центром по достижениям в игре.

7) Производственная и преддипломная практика. Выбранным кандидатам предлагается стажировка на позицию эксперта или руководителя отдела во время производственной и преддипломной практики.

8) Окончательный отбор кандидатов. При успешном завершении стажировки кандидатам предлагается трудоустройство (при наличии вакансии и желании кандидата может быть предложено трудоустройство в других торговых центрах Метро в России).

3.2 Социально-экономическая эффективность разработанной программы

Экономическая эффективность программы по улучшению процесса рекрутинга персонала на примере ООО «Метро Кэш энд Керри» г. Оренбург обусловлена тем, что предложенные меры позволят значительно снизить затраты по привлечению и отбору кандидатов на руководящие позиции.

Определим экономическую эффективность предложенной программы.

Сначала рассчитаем примерные затраты на подбор персонала на руководящие позиции в ООО «Метро кэш энд Керри» (таблица 8).

Таблица 8 – Расчеты затрат на подбор персонала в ООО «Метро Кэш энд Керри»

№ п/п	Наименование расходов	Сумма, руб	Примечание
1	Агентство по подбору персонала	84000	20% от годового дохода сотрудника
2	Рабочее время руководителя отдела по работе с персоналом, потраченное на собеседование с кандидатами (в среднем - 5 чел)	700	140 руб/30 минут собеседования с одним кандидатом
3	Рабочее время управляющего торговым залом, потраченное на собеседование с кандидатами	900	180 руб/30 минут собеседования с одним кандидатом
4	Рабочее время, затраченное на проведение «Центра оценки»	10834	1 рабочий день
5	Итого стоимость подбора одного кандидата для 1 Торгового центра	96434	

В таблице 8 показаны затраты на привлечение и отбор кандидатов на должность руководителя отдела. Для поиска таких кандидатов, как правило, привлекается агентство по найму. Расходы составляют 20% от годового дохода

руководителя отдела. Далее кандидат проходит обязательное собеседование с руководителем отдела по работе с персоналом и управляющим торговым залом. Длительность такого собеседования в среднем 30 минут. В таблице 8 представлены расчеты стоимости рабочего времени, затраченного на собеседование с пятью кандидатами.

Далее кандидаты учувствуют в «Центре оценки». В проведении участвуют руководитель отдела по работе с персоналом, управляющий торговым центром и управляющий торговым залом. В таблице 8 показана общая стоимость рабочего времени, потраченного на проведение одного дня «Центра оценки».

Как показывает практика, в результате проведенного «Центра оценки» выбирается один претендент (в редких случаях – два). Таким образом, видно, что на отбор одного кандидата тратится 96434 рубля. В одном торговом центре в среднем 20 руководителей. Соответственно для подбора руководителей в один торговый центр необходимо 1928680 рублей. Компания планирует в ближайшие пять лет открыть 50 новых магазинов. Затраты на подбор кандидатов на руководящие позиции составят 96434000 рублей.

Далее рассчитаем примерные затраты на создание и внедрение предложенной в бакалаврской работе программы по привлечению и отбору персонала на примере ООО «Метро Кэш энд Керри» – таблица 9.

Таблица 9 – Перечень и стоимость расходов по внедрению программы по привлечению и отбору персонала

№ п/п	Наименование расходов	Сумма, руб	Примечание
1	Разработка игры сторонней организацией	500000	
2	З/п специалистов рабочей группы за 3 месяца	1500000	10 специалистов
3	Итого	2000000	

Как видно из таблицы 9 стоимость разработки он-лайн игры сторонней организацией составляет 500000 рублей. Предполагаемый период внедрения предложенной программы 3 месяца. Поэтому затраты на заработную плату специалистов рабочей группы в составе десяти человек со средней заработной платой 50000 рублей составят 1500000 рублей.

Таким образом затраты на внедрение программы составят 2000000 рублей. В дальнейшем для поддержания и обслуживания программы будут работать три специалиста. Затраты на их заработную плату в ближайшие пять лет составят примерно 9000000 рублей. При этом компания сэкономит 85434000 рублей (затраты текущие (96434000 руб.) - затраты на внедрение и поддержание (11000000 руб.)).

Необходимо отметить, что положительный экономический эффект от внедрения программы по привлечению и отбору персонала носит постоянный характер, то есть будет проявляться и в последующие периоды деятельности организации.

Кроме того, в дальнейшем возможно привлечение к данному проекту внутренних кандидатов, что позволит еще больше увеличить экономический эффект.

С социальной точки зрения, данная программа позволит сделать высшее и среднее профессиональное образование более целенаправленным. Выпускники учебных заведений уже при обучении смогут получить реальный опыт работы, который, зачастую, играет решающую роль при трудоустройстве. А также, все это может благоприятно сказаться на уровне безработицы среди выпускников учебных заведений.

Заключение

Бурные перемены в мире бизнеса и технологий требуют особых навыков и знаний, поэтому действительно грамотные работники наперечет. Чтобы подобрать знающий и опытный персонал, многие компании обращаются к услугам рекрутинга.

Рекрутинг – это процесс поиска и отбора специалистов для предприятия. Термин произошел от английского слова *recruiting* и в переводе означает «наем» или «вербовка». В крупных организациях предусмотрена постоянная должность рекрутера или HR-менеджера, в прямые обязанности которого входит набор персонала.

Обращение в рекрутинговое агентство чаще всего оказывается выгодно для тех, кому требуется оперативно нанять большое количество людей для выполнения несложной работы или для поиска менеджеров среднего звена. Организации с узкой специализацией в большинстве случаев предпочитают надеяться на своих собственных рекрутеров, ведь специфика работы может не позволить менеджеру по подбору персонала общего направления произвести качественный отбор кандидатов.

Выбор метода рекрутинга всегда зависит от поставленной задачи. Невозможно использовать *Headhunting* там, где необходимо закрыть 20 вакансий грузчиков. Рекрутинговые методы – это не искусственно созданные технологии. Они формировались долгое время, оттачивая свои возможности и эффективность использования в том или ином случае.

Рекрутинговый процесс имеет глубокие исторические корни. Профессионалы знают, что все самые эффективные методы проверены временем.

Особенностью отбора кадров в мире является понимание того, что для поиска и отбора нужных кадров необходимо затрачивать значительное количество денег и времени. Считается, что это все равно дешевле, чем расходы на увольнение неподходящего сотрудника и новый поиск кандидата.

ООО «Метро Кэш энд Керри» является одной из ведущих международных компаний работающих в формате «cash&carry». В России «Метро Кэш энд Керри» присутствует с 2000 года, когда был зарегистрирован головной офис компании в Москве. На сегодняшний день на территории России успешно функционируют 89 торговых центра в 50 регионах страны. Организация занимает важное место в формировании потребительского рынка многих регионов России, в том числе и Оренбурга.

Высокие результаты бизнеса характеризуют компанию как сильного игрока на Российском рынке оптовой и мелкооптовой торговли.

В своей деятельности компания полностью руководствуется действующим законодательством и локально – нормативными актами.

Необходимо отметить, что компания проводит постоянную работу по повышению квалификации своих сотрудников, особое внимание уделяет мотивации и поощрению персонала. Команда МЕТРО отличается своей сплоченностью.

Более того, компания «растит свои кадры», тем самым, стимулируя сотрудников к лучшей работе и избегая текучести.

В связи с открытием большого количества новых торговых центров все более актуальной становится необходимость быстрого отбора среди большого количества кандидатов на позиции экспертов, руководителей отделов, управляющих торговым залом и т.д. Одними внутренними ресурсами за счет продвижения уже имеющихся сотрудников здесь не обойтись. Во многих торговых центрах «растить» уже не из кого. Поэтому необходимо, массово задействовать внешние ресурсы. Искать готовых людей долго, дорого и трудоемко. И они, в любом случае, требуют дополнительной подготовки (тренинги, стажировки и т.д.). Кроме того, так как они уже имеют определенный опыт за плечами, их зарплатные ожидания часто завышены.

Наиболее перспективной аудиторией для заполнения таких вакансий являются выпускники ВУЗов. Среди них много потенциальных кандидатов: они открыты для всего нового, у них есть высшее образование, они активны,

амбициозны, мобильны и, самое главное, они еще не нашли «свою» компанию и очень заинтересованы в получении работы.

Наиболее актуальным методом привлечения и отбора кандидатов считаю технологию краудсорсинга (краудрекрутинг) - вовлечение множества людей для совместной работы с использованием современных интернет - технологий в качестве среды для коллективной деятельности.

Краудрекрутинг - это способ отбора наиболее перспективных носителей профессиональных компетенций, необходимых конкретной компании на основе показателей их работы в краудрекрутинговом проекте, т.е. через наблюдения и оценки деятельности участников в модельной ситуации, имитирующих рабочий процесс.

Данный метод позволяет существенно сэкономить сроки и стоимость поиска подходящих кандидатов, посмотреть их «в деле», а также оценить и целый ряд других личных качеств.

Не будем также забывать и о том, что сегодня масштаб присутствия в социальных сетях и интернете достиг максимальных за последнее время значений. Игнорировать тенденции не имеет никакого смысла. Краудрекрутинг не только эффективен и выгоден для работодателей, но понятен и удобен для участников, т.к. проекты проходят в интернет и в формате «живого» общения, что дает возможность участникам сохранить свой привычный стиль жизни (быть в он-лайне) и при этом, к примеру, получить предложение о работе от успешной компании.

После такой проверки работодатель не просто набирает понравившихся ему участников, но и точно знает, на что они способны, какими качествами обладают, как действуют в различных ситуациях и насколько именно эти участники подходят для дальнейшей работы. Немаловажно, что участники проекта также проникаются духом совместной работы (вовлеченность в проект), что также мотивирует их еще больше на работу у организатора проекта. Отличным бонусом является и тот факт, что и работодатель и кандидаты заинтересованы в совместной работе, они готовы слышать друг

друга, договариваться о наиболее приемлемых для всех условиях труда и ее оплаты. А отсутствие третьих лиц в процессе отбора значительно снижает стоимость отбора каждого из кандидатов.

На основании вышеизложенного считаю, что выбранная тема бакалаврской работы «Разработка мероприятий по улучшению процессу рекрутинга на предприятии на примере ООО «Метро Кэш энд Керри»» актуальна для компании, а предложенные рекомендации позволят существенно сократить время и затраты на подбор высококвалифицированного персонала.

Библиографический список

- 1 Иванова-Швец Л.Н. Управление персоналом. Учебно-методический комплекс/Л.Н.Иванова-Швец, А.А.Корсакова, С.Л.Тарасова.-М.: Изд. Центр ЕАОИ, 2012.-200 с.
- 2 Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации. Учебник/А.Я.Кибанов.-М.: ИНФРА-М, 2012-694 с.
- 3 А.М. Павлова Психология труда]: учеб.пособие / А.М. Павлова; под ред. Э.Ф. Зеера. Екатеринбург: Изд-во ГОУ ВПО «Рос. гос. проф.-пед. ун-т», 2008. 156 с.
- 4 Дуракова, И.Б. Управление персоналом/И.Б.Дуракова, Л.П.Волкова.-М.: ИНФРА-М, 2011.-569 с.
- 5 Аширов Д.А., Резниченко Л.А. Управление персоналом. / Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, М., 2004. -193 с.
- 6 Коркина Т. Боковикова И. Японская система управления персоналом (обзор по итогам командировки) [Электронный ресурс] URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1525> (дата обращения 15.04.2017).
- 7 Шевченко Т.В. Нестандартные методы оценки персонала [Электронный ресурс] URL: http://thelib.ru/books/taras_shevchenko/nestandartnye_metody_ocenki_personala-read.html (дата обращения 15.04.2017).
- 8 А. В. Шамарин, А. Н. Морозов, Е. В. Сухоруков Совершенствование процедуры подбора персонала на предприятии [Электронный ресурс] URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1975>(дата обращения 15.04.2017).
- 9 Батяев А.А. Идеальный персонал – профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации персонала [Электронный ресурс] URL:http://megaeworld.com/upload/iblock/287/pdf_bk_356_idealnyy_professionalnaya_podgotovka_perepodgotovka_povyshenie_kvalifikacii_personala_andr

eu_batyaevbook.a4.pdf (дата обращения 15.04.2017).

10 По материалам ЮНИТИ-СЭТ Подбор персонала — наука или искусство? [Электронный ресурс] URL: <http://www.hr-portal.ru/article/podbor-personala-nauka-ili-iskusstvo>(дата обращения 15.04.2017).

11 Т. Мясоедова Мотивация молодого специалиста [Электронный ресурс] URL:<http://www.jobway.ru/articles/articles/?id=154>(дата обращения 10.04.2017).

12 Горбань Т. Рекрутмент (подбор персонала) [Электронный ресурс] URL:<http://www.hr-portal.ru/varticle/rekrutment-podbor-personala>(дата обращения 10.04.2017).

13 Кремлев Т. С. Инвестиционные инструменты краудсорсинг, краудфандинг, краудинвестинг // Молодой ученый. — 2016. — №10. — С. 762-766.

14 Бельская Е.Г. Управление персоналом: технологии и методы. Учебное пособие [Электронный ресурс] URL: <http://www.smartcat.ru/Referat/Management/UpravleniePersonalomTehnologiiIMetodyUcheb.shtml> (дата обращения 10.04.2017).

15 А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учебное пособие для студентов вузов. — 2-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство «Экзамен». — 416 с.. 2005.

16 Гражданский кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] URL:http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/ (дата обращения 10.04.2017).

17 Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] URL:http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения 10.04.2017).

18 Базаров, Т. Ю. Управление персоналом: учебник для вузов / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ, 2012. — 560 с.

19 Беляцкий, Н. П. Управление персоналом: учеб.пособие / Н. П.

Беляцкий, С. Е. Веселько, П. Рой. – Мн.: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2013. - 352 с.

20 Балабанов, И.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта/И.Т.Балабанов.- М.: Финансы и статистика, 2012. - 208 с.

21 Баскина, Т.А. Техники успешного рекрутмента/Т.А.Баскина.-М.: Альпина Бизнес Букс, 2011. – 163 с.

22 Беляцкий, И.П. Управление персоналом: учебник для студентов вузов/ И.П.Беляцкий.-М.: Современная школа, 2011.- 448 с.

23 Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово - хозяйственной деятельности предприятия/Т.Б.Бердникова.-М.: ИНФРА-М, 2012. - 215 с.

24 Купер, Д.А. Робертсон И., Тинлайн Г. Отбор и найм персонала: технологии тестирования и оценки/Д.А.Купер, И.А.Робертсон, Г.И.Тинлайн.- М.: Вершина, 2010. - 336 с.

25 Джеффри Лайкер Корпоративная культура Toyota: Уроки для других компаний [Электронный ресурс] URL: http://thelib.ru/books/dzheffri_layker/korporativnaya_kultura_toyota_uroki_dlya_dru_gih_kompaniy-read.html (дата обращения 10.04.2017).

26 Бизюкова, М.В. Кадры управления: подбор и оценка/М.В.Бизюкова.– М.: Экономика, 2011.-150 с.

27 Богородская, Н.А. Статистика финансов. Учебное пособие/Н.А.Богородская – Изд. 2-е перераб. и доп.–М.: ООО Фирма «Благовест-В», 2011.– 613 с.

28 Большаков, С.В. Основы управления финансами. Учебное пособие/С.В.Большаков.– М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2010.– 368с.

29 Большакова, Е.Н. Проблемы комплектования штата. Особенности найма специалистов в области продаж/Управление продажами.- 2010.-№ 4.- С.43-50.

30 Брагина, З.В. Управление персоналом: учебное пособие/ З.В.Брагина, В.П.Дудяшева, З.Т.Каверина.-М.: Кнорус, 2010.- 126 с.

31 Варфоломеев, В.П. Теория организации/ В.П.Варфоломеев, М.А.Алиев, В.Г.Алиев.-М.: Экономика, 2010.- 429 с.

32 Виханский, О.С. Менеджмент: учебник для вузов/О.С.Виханский, А.И.Наумов.-4-е изд., перераб. и доп.-М: Экономистъ, 2009. - 670 с.

33 Волкова, К. А. Предприятие: стратегия, структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции /К.А.Волкова.–М.: Экономика, НОРМА, 2011.- 412с.

34 Волкова, Л.П. Управление персоналом: учебник/ Л.П. Волкова, Е.Н.Кобцева, Ю.С.Тюлькина.-М.: ИНФРА-М, 2010.- 570 с.

35 Гальчина, О.Н. Теория экономического анализа: Учебное пособие/О.Н.Гальчина, Т.А.Пожидаева.- Воронеж: Изд-во ВГУ, 2011. - 67 с.

36 Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации/ А.Я.Кибанов, И.Б.Дуракова.-М.: Кнорус, 2010.- 368 с.

37 Гончаров, В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала/В.В.Гончаров.- М.: МНИИПУ, 2012.-198 с.

38 Демченко, Т.А. Управление персоналом: современные подходы/Управление персоналом.-2013.-№ 4.-С.11-16.

39 Дуракова, И.Б. Управление персоналом/И.Б.Дуракова, Л.П.Волкова.- М.: ИНФРА-М, 2011.-569 с.

40 Кинан К. Подбор персонала [Электронный ресурс] URL: <https://www.litmir.me/br/?b=132728> (дата обращения 15.04.2017).

Приложение А Организационная структура ООО «Метро Кэш энд Керри»

