

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)

38.03.03 «Управление персоналом»
(код и наименование направления подготовки)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Разработка мероприятий по улучшению процесса рекрутинга на предприятии (на примере распределительного центра АО «Тандер»)»

Студент(ка)

И.С. Мамейчик

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель,
к.п.н., доцент

Л.А. Сундеева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

И.о. заведующего кафедрой к.э.н., доцент С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

«__» _____ 2016 г.

Тольятти 2016

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

И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

_____ С.Е. Васильева

(подпись)

(И.О. Фамилия)

« _____ » _____ 2016 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение бакалаврской работы

Студент Мамейчик Инна Сергеевна

1. Тема «Разработка мероприятий по улучшению процесса рекрутинга на предприятии (на примере распределительного центра АО «Тандер»)»

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 20 мая 2016 года.

3. Исходные данные к бакалаврской работе

3.1. Данные и материалы производственной практики.

3.2. Материалы учебников по управлению персоналом, подбора персонала, научных статей, стандартов, документов, по финансово-хозяйственной деятельности АО «Тандер»

4. Содержание бакалаврской работы:

Введение

1. Теоретические основы процесса рекрутинга на предприятии

1.1 Сущность и содержание процесса рекрутинга

1.2 Этапы процесса рекрутинга на предприятии

1.3 Оценка эффективности процесса рекрутинга на предприятии

2. Исследование процесса рекрутинга в распределительном центре АО «Тандер»

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

2.2 Анализ процесса рекрутинга в организации

3. Разработка мероприятий по улучшению процесса рекрутинга в распределительном центре АО «Тандер»

3.1 Мероприятия по улучшению процесса рекрутинга в организации

3.2 Социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий

Заключение

Библиографический список

Приложения

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;
 2. Актуальность, цель и задачи исследования;
 3. Основные экономические показатели деятельности организации;
 4. Табличные данные по результатам анализа процесса рекрутинга в организации;
 5. Графические данные по результатам анализа процесса рекрутинга в организации;
 6. Предложения по улучшению процесса рекрутинга в организации;
 7. Результаты предполагаемого социально-экономического эффекта от разработанных мероприятий.
6. Консультанты по разделам -
7. Дата выдачи задания 12 января 2016 года.

Руководитель выпускной
квалификационной работы

_____	Л.А. Сундеева
(подпись)	(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

_____	И.С. Мамейчик
(подпись)	(И.О. Фамилия)

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

И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

_____ С.Е. Васильева
(подпись) (И.О. Фамилия)
« _____ » _____ 2016 г.

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы

Студента Мамейчик Инны Сергеевны

по теме «Разработка мероприятий по улучшению процесса рекрутинга на предприятии (на примере распределительного центра АО «Тандер»)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Разработка 1 раздела БР	06.06.2016		выполнено	
Разработка 2 раздела БР	08.06.2016		выполнено	
Разработка 3 раздела БР	10.06.2016		выполнено	
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников и приложений	14.06.2016		выполнено	
Окончательное оформления БР, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации	16.06.2016		выполнено	
Предварительная защита БР	20.06.2016		выполнено	
Допуск к защите заведующего кафедрой	21.06.2016		выполнено	
Сдача законченной БР на кафедру	26.06.2016		выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

(подпись)

Л.А. Сундеева

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

И.С. Мамейчик

(И.О. Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Мамейчик И.С.

Тема работы: «Разработка мероприятий по улучшению процесса рекрутинга на предприятии (на примере распределительный центр АО «Тандер»»).

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

Цель исследования – разработка мероприятий по улучшению процесса рекрутинга.

Объект исследования – распределительный центр АО «Тандер».

Предмет исследования – процесс рекрутинга.

Методы исследования – применены апробированные методы исследования, анализа и обработки материала, в том числе сравнительный анализ и синтез.

Краткие выводы по бакалаврской работе: В результате анализа процесса рекрутинга в распределительном центре АО «Тандер» были выявлены проблемы, для их устранения были разработаны и внедрены мероприятия по улучшению процесса рекрутинга, которые способствовали снижению уровня текучести кадров, а также сокращению затрат, связанных с процессом рекрутинга.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 2.3, 3.1 и приложения могут быть использованы специалистами коммерческих организаций.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, библиографического списка из 50 источников и 11 приложений.

Общий объем работы, без приложений, 84 страницы машинописного текста, в том числе таблиц – 15, рисунков – 23.

Содержание

Введение.....	7
1 Теоретические основы процесса рекрутинга на предприятии	9
1.1 Сущность и содержание процесса рекрутинга	9
1.2 Этапы процесса рекрутинга на предприятии	16
1.3 Оценка эффективности процесса рекрутинга на предприятии.....	29
2 Исследование процесса рекрутинга в распределительном центре АО «Тандер».....	35
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации.....	35
2.2 Анализ процесса рекрутинга в организации	52
3 Разработка мероприятий по улучшению процесса рекрутинга в распределительном центре АО «Тандер».....	59
3.1 Мероприятия по улучшению процесса рекрутинга в организации...	59
3.2 Социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий	65
Заключение	78
Библиографический список	81
Приложения.....	85

Введение

Актуальность данной темы обусловлена тем, что в настоящее время рекрутинг является неотъемлемым процессом в кадровой политике, а качественно подобранный персонал – это важный элемент, который сопутствует успешной организации и влияет на ее экономическое положение.

Понимая всю важность процесса рекрутинга, многие руководители бизнеса в различных секторах рынка инвестируют немалые средства при поиске персонала, отборе, найме и в дальнейшее развитие сотрудников.

На сегодняшний день с учетом развития рыночной среды в России, каждое предприятие уделяет огромное внимание подбору персонала. Именно человеческие ресурсы являются фактором, который влияет на эффективность деятельности организации, а также играет важную роль при достижении ее миссии и целей.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по улучшению процесса рекрутинга в распределительном центре АО «Тандер».

Задачи выпускной квалификационной работы обусловлены целью и включают в себя:

1. Проанализировать теоретические основы процесса рекрутинга: сущность и содержание процесса, основные этапы процесса.
2. Провести исследование процесса рекрутинга в распределительном центре АО «Тандер».
3. Разработать мероприятия по улучшению процесса рекрутинга в распределительном центре АО «Тандер».

В качестве объекта исследования выступает распределительный центр АО «Тандер».

Предметом исследования является процесс рекрутинга в распределительном центре АО «Тандер».

Информационной и теоретической базой исследования явились законодательство Российской Федерации о труде и образовании, данные о хозяйственной деятельности и отчетность АО «Тандер», публикации различных авторов по теме исследования на данную тему. Научно-методологической основой при написании выпускной квалификационной работы были научные труды авторов-специалистов в области управления персоналом, менеджмента и маркетинга, такие как: Белых В.И., Бычин В. Б., Кибанов А.Я., Вендров Е.Е., Дятлов В.А., Шекшня С.В. Магура М.И., и другие.

Границами исследования являются 2013-2016 гг.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, приложений.

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты процесса рекрутинга:

- сущность и содержание процесса рекрутинга;
- этапы процесса рекрутинга;
- эффективность процесса рекрутинга.

Во второй главе проанализированы практические данные распределительного центра АО «Тандер», в том числе проанализировано движение кадров в рассматриваемом периоде. Проведен анализ процесса рекрутинга. В третьей главе разработаны мероприятия по улучшению процесса рекрутинга в организации и проведена оценка их эффективности.

В заключении обобщаются выводы по исследованию и рекомендации, разработанные для совершенствования процесса рекрутинга в организации.

1 Теоретические основы процесса рекрутинга на предприятии

1.1 Сущность и содержание процесса рекрутинга

Подбор нужного персонала в организацию, является основной задачей, стоящей перед руководством и требующей профессионального владения кадрового менеджмента.

Персонал обладает основной особенностью, он выполняет производственные функции, а также является активной составляющей производственного процесса. Персонал может способствовать активному росту эффективности производства, может относиться безразлично к результатам деятельности, а может противостоять нововведениям управления, тем самым негативно влияя на конечный результат производства, и как следствие ведет к несоблюдению целей и миссии организации [19].

Для того чтобы обеспечить предприятие человеческими ресурсами, необходимо иметь продуманную стратегию и тактику привлечения, отбора и найма персонала.

Данная стратегия на сегодняшний день требует большого вложения средств организации для максимально качественного подбора персонала, а также профессиональной работы от HR-менеджеров.

Главной задачей руководителей в условиях кризиса является формирование менеджеров по персоналу, ориентированных на системную деятельность, обладающих навыками прогнозирования и анализа динамики рынка труда, новейшими технологиями и методами модернизации в системе управления человеческими ресурсами [19].

Деятельностью по подбору персонала могут заниматься как сотрудники по кадрам внутри организации, так и рекрутинговые агентства, которые также в соответствии с требованиями заказчика обеспечивают своевременное закрытие вакансий.

Понятие «подбор кадров» и «рекрутинг» на сегодняшний день часто отождествляют, это связано с появлением агентств, которые используют различные технологии подбора кадров.

Рекрутинг – это технология подбора персонала [5].

Прежде чем перейти к рассмотрению данного метода, стоит проанализировать сущность понятие «рекрутинг» и историю его развития.

Подбор персонала берет свое начало с того времени, когда потребовался первый рабочий. Даже рабов подбирали специально обученные слуги для своих вельмож. В обязанности слуг входил отбор самых здоровых и сильных для определенных видов работ. В данном процессе оценивались не только внешние данные сотрудника-раба, но и его навыки, приобретённые на свободе или в подчинение у другого хозяина.

Также в истории оставили след и средние века. Рабочей силы хватало из-за эпидемии чумы, наёмным работникам и воинам платили огромные деньги, люди которые занимались поиском рабочей силы, тоже имели хороший заработок.

Первые частные агентства появились в 14 веке в Германии. Впоследствии Франция и Британия поддержали данный опыт. Весь необходимый персонал в быту (дворники, повара, гувернантки, садовники) нанимались через такие агентства.

В России первым рекрутером считают Петра I. Для развития своей страны он нанимал высококвалифицированных кораблестроителей, инженеров, финансистов, архитекторов из других стран, тем самым обеспечив успешное строительство кораблей, железных дорог, домов и мостов.

Как индустрия подбор персонала берет свое начало в 19 веке, когда пришла промышленная революция. Большое количество рабочей силы требовалось на заводы и фабрики. Стали появляться частные фирмы, которые были готовы найти любой персонал за определенную плату.

«Биржа занятости», так в 1848 году в Америки было названо первое агентство по подбору персонала. В США в середине 20 века рекрутинг выделился в отдельный вид предпринимательства.

В СССР была плановая экономика, само государство обязывало людей занимать необходимые должности, для функционирования организаций в разных отраслях деятельности. Как самостоятельный вид деятельности рекрутинг начал существовать с 1994 года. Этот процесс условно можно разделить на три этапа. Данные этапы представлены на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 – Развитие рекрутинга как самостоятельного вида деятельности в России

Ранее понятия «рекрутинг» и «подбор кадров» очень часто отождествляли, так как «рекрутинг» в переводе с английского означает подбор.

И любую деятельность, связанную с поиском кадров, называли «рекрутинг».

Сейчас далеко не все ставят равенство между данными терминами.

С появлением кадровых агентств, которые занимались поиском, подбором и отбором персонала слово «рекрутинг» становится часто употребляемым и несет уже другое значение. Рекрутинг рассматривают как технологию подбора персонала [38].

Для того чтобы перейти к рассмотрению процесса рекрутинга, необходимо обозначить, что подбор персонала – это систематизированные действия по привлечению и выбору нужного кандидата на вакантную должность, обладающего необходимыми профессиональными качествами для достижения целей, задач и миссии организации [5].

Подбор кадров по мнению А.Я. Кибанова – важнейшая задача управленческого цикла, выполняемых руководящим составом организации [25].

А рекрутинг – это распространенная технология подбора персонала [5].

Существует несколько распространённых методик, которые в своей деятельности используют как кадровые агентства, так и менеджеры по персоналу на предприятиях. На рисунке 1.2 представлены технологии подбора персонала.

Технология Executive Search характерна для набора персонала на средние и высшие должности, в основном это руководители подразделений и директора организаций. В отличие от рекрутинга, данная технология чаще всего предполагает активный поиск соискателей, которые могут не находиться в поиске работы. Используя данный метод, HR-менеджеры проводят длительный отбор на вакантную должность, чтобы максимально точно определить соответствие кандидата к предъявляемым требованиям на вакантную должность [27].

Headhunting – это переманивание определённого сотрудника из одной организации в другую. Данная технология имеет значительные затраты и определенные сложности. Компания готова предлагать нужному сотруднику разнообразные условия, для того чтобы он согласился сменить работу.

Технологии подбора персонала	
1.Рекрутинг	
- метод подбора профессий среднего и нижнего звена; - данный метод используется чаще всего при массовом подборе кадров; - метод направлен на активных соискателей, которые находятся в поиске	
2. Executive Search	
- метод подбора персонала высшего и среднего звена; - метод предполагает активный поиск	
3. Headhunting	
- переманивание конкретного сотрудника-профессионала; - индивидуальный подход к поиску	
4. Скрининг	
- подбор низко квалифицированных или не квалифицированных рабочих; - поиск по формальным признакам	

Рисунок 1.2 – Технологии подбора персонала

Скрининг является наиболее быстрым и дешевым способом подбора сотрудников. Отбор кандидатов осуществляется только по формальным признакам. Как правило, психологические особенности, личностные качества, мотивация кандидата не учитываются.

Рекрутинг – распространённая технология подбора кадров, как правило, направленна на привлечение кандидатов, которые находятся в поиске работы [16].

По данным рисунка видно, что процесс рекрутинга связан с привлечением на работу кандидатов востребованных профессий. Он включает в себя подготовку описания вакансии, поиск, привлечение, отбор кандидатов на

вакантную должность. Данная технология является трудоемкой и требует от HR-менеджеров знаний и личного опыта в данной сфере подбора кадров [27].

При таком методе, чтобы подобрать персонал, сотрудники отдела кадров пользуются собственной базой данных, личными контактами, учувствуют в различных выставках, ярмарках вакансий, обращаются в биржу труда. А также размещают объявления на тематических сайтах, на телевидение, в газетах, там, где их смогут увидеть потенциальные кандидаты, которые находятся в поиске работы [22].

Использование данной технологии, является эффективным, когда нужно набрать большое количество сотрудников, которым предъявляются низкие требования.

Основные отличительные черты рекрутинга представлены на рисунке 1.3.

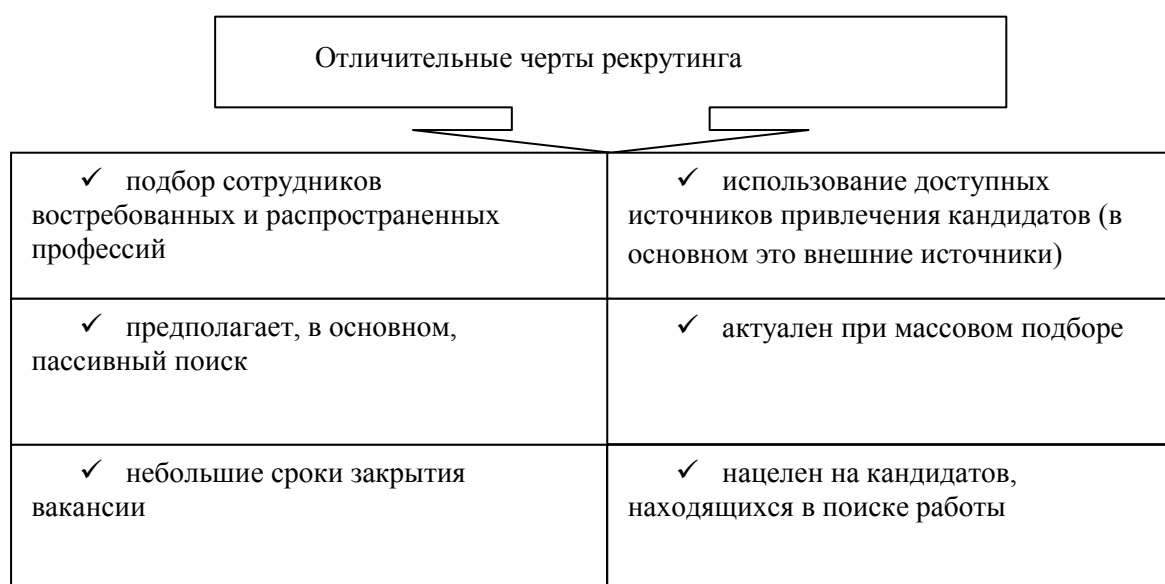


Рисунок 1.3 – Отличительные черты рекрутинга

Рекрутинг часто используют при массовом подборе сотрудников. На рынке труда проблемы, связанные с массовым подбором кадров очень актуальны, так как происходит значительный рост и развитие торговых сетей.

Подбирая персонал востребованных и распространённых профессий, таких как продавцы, уборщики, грузчики, фасовщики и т.д., HR-менеджеру

необходимо разработать четкую стратегию поиска и привлечения кандидатов, для эффективного осуществления массового подбора.

При выборе стратегии необходимо учитывать следующие особенности массового подбора [24]:

- наличие большого количества однотипных вакансий;
- сжатые сроки на закрытие вакансии.

При таком подборе «идеального» работника становится найти тяжелее, критерии оценки соблюдаются не в полной мере, поэтому набор осуществляется с запасом, так как испытательный срок проходят не все устроившиеся сотрудники.

Цель рекрутинга – это своевременное закрытие потребности организации в персонале, по качественным и количественным характеристикам.

Рассмотрим основные задачи рекрутинга на рисунке 1.4.

Основные задачи рекрутинга
1. Планирование деятельности: - выявление потребности в персонале - анализ рынка рабочей силы
2. Организация деятельности: - поиск кандидатов - отбор кандидатов - найм сотрудника
3. Контроль процессов: - отчет и статистика результатов

Рисунок 1.4 – Основные задачи рекрутинга

Проанализировав сущность, цели и задачи процесса рекрутинга, можно сделать вывод, что с активным ростом торговых сетей в России на сегодняшний день классический рекрутинг является основным методом подбора кадров.

1.2 Этапы процесса рекрутинга на предприятии

Этапы процесса рекрутинга представлены на рисунке 1.5 [33]:

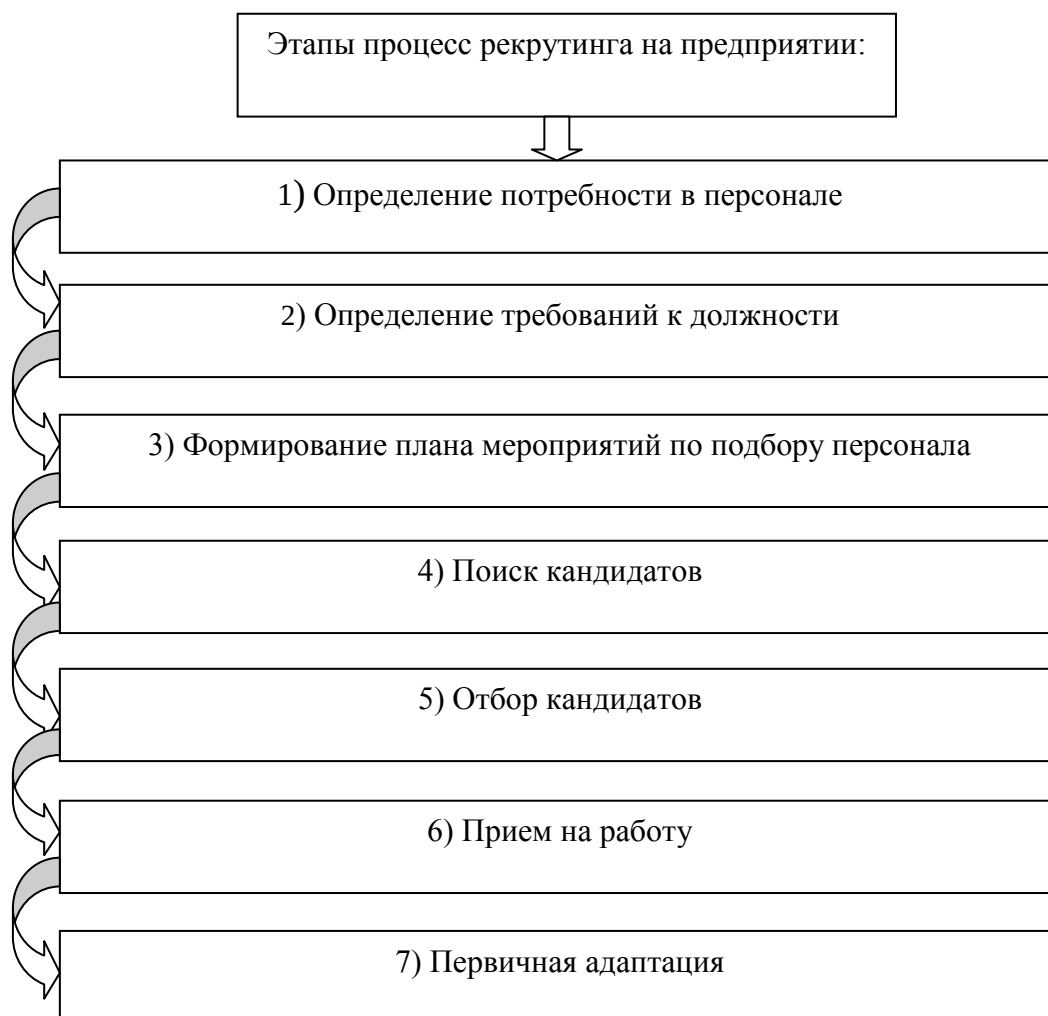


Рисунок 1.5 – Этапы процесса рекрутинга на предприятии

На первом этапе процесса рекрутинга определяется потребность в персонале. Она формируется на основании согласованного перспективного плана развития организации. От руководителей линейных подразделений поступает в отдел кадров заявка на подбор сотрудников.

Заявка на подбор персонала – это бланк, который является основополагающим документом на начальном этапе процесса рекрутинга.

Он содержит все необходимые основные требования, предъявляемые к должности, а также информацию об организации и условиях работы.

Структура заявки на подбор персонала представлена на рисунке 1.6.[21]:

Структура заявки на подбор персонала	
<u>Обязательные данные:</u> • название вакантной позиции; • количество требуемых мест; • срок закрытия вакансии; • дата заполнения заявки; • причина поиска сотрудника <u>Основные требования к должности:</u> • возрастные границы, пол, образование; • основные профессиональные навыки, знания и умения. • опыт работы; • личностные качества.	<u>Информация об организации:</u> • наименование организации; • ФИО заказчика, его контакты; <u>Условия работы:</u> • режим работы; • уровень оплаты труда; • наличие стажировки, испытательного срока, командировок; • адрес места работы; • социальный пакет и гарантии.

Рисунок 1.6 – Структура заявки на подбор персонала

В зависимости от специфики работы компании, данный бланк может иметь различные корректировки.

На втором этапе рекрутинга определяются требования к должности.

Разрабатывается, либо анализируется уже существующий профиль должности в компании.

Профиль должности – это документ, где содержатся компетенции, знания, навыки, личностные особенности, которые необходимы для выполнения данной работы [25].

Компетенции – это черты поведения человека на работе, которые напрямую влияют на результат и качество его деятельности. К компетенциям можно отнести ценности, темперамент, характер, привычки, мотивацию, способности и многое другое [30].

Профиль должности должен быть разработан для всех рабочих позиций в компании. Если позиция новая, то менеджеру по персоналу необходимо его сформулировать и внедрить.

Профиль должности создается для стандартизации требований, и определения поведенческих критериев предъявляемых к будущему сотруднику, он способствует повышению эффективности деятельности по подбору и аттестации персонала [47].

При составлении профиля должности следует учитывать определенные правила, которые представлены на рисунке 1.7.

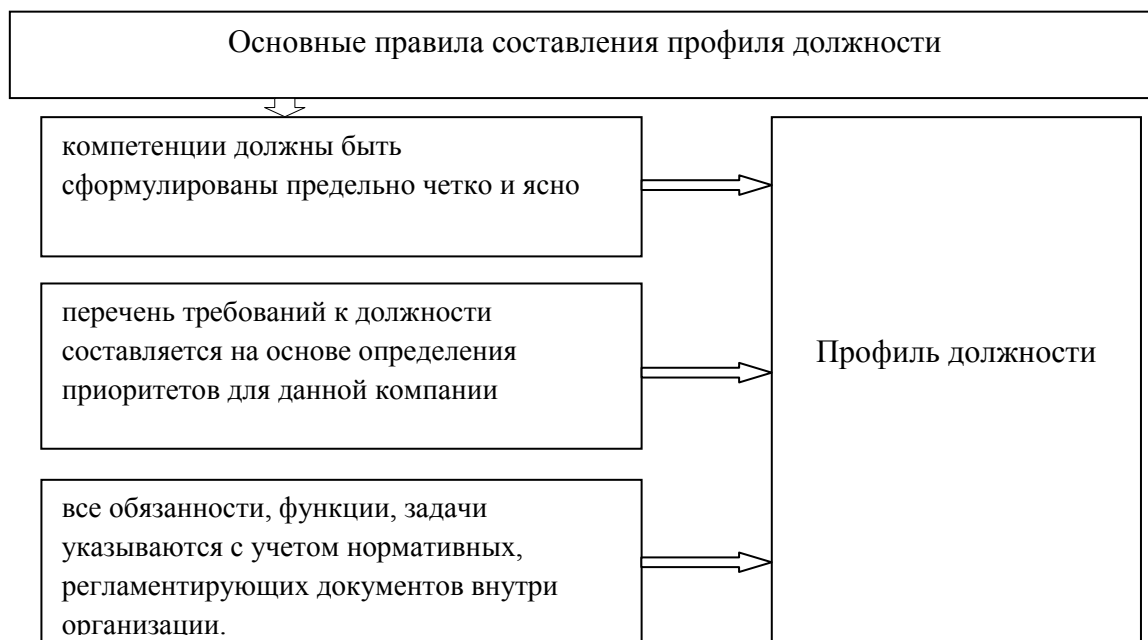


Рисунок 1.7 – Основные правила составления профиля должности

Когда разрабатывается профиль, то учитываются характерные особенности работы, а также среды, в которой она осуществляется и основные черты корпоративной культуры организации [21].

На начальном этапе формирования данного документа необходимо определить, кто будет заниматься данным процессом, обычно, данной деятельностью занимается непосредственный руководитель будущего сотрудника и HR-менеджер.

Профиль должности имеет определенную структуру, которая представлена на рисунке на 1.8 [35]:

Структура профиля должности	
1. Наименование должности	6. Регламенты и стандарты, регулирующие трудовую деятельность
2. Место должности в организации: - подразделение, в котором существует данная должность; - взаимосвязь с другими подразделениями.	7. Полномочия и ответственность
3. Основные функции: - рабочие задачи; - рабочие операции и действия.	8. KPI трудовой деятельности (показатели эффективности работы сотрудника)
4. Формальные требования: - пол, возраст, образование; - опыт работы; - семейное положение.	9. Финансовые вознаграждения: - заработная плата; - бонусная программа; - периодичность выплат.
5. Профессиональные навыки и специальные знания: - знания и умения необходимые для должности.	10. Режим труда и отдыха: - описание рабочего графика; - перерыв на отдых и обед.

Рисунок 1.8 – Структура профиля должности

Правильно разработанный профиль должности позволяет минимизировать субъективную оценку персонала, способствует выявлению отклонений от «идеальных» требований и снижению количества ошибок при рекрутинге и аттестации персонала [44].

В зависимости от специфики организации и должности данный документ может содержать не все представленные выше пункты.

После разработки или анализа профиля должности HR-менеджер формирует план мероприятий по подбору кадров и определяет оптимальный бюджет для осуществления данного комплекса, согласовывая все это со своим непосредственным руководителем.

План мероприятий включает в себя:

- размещение рекламы о вакансии;
- подготовка плана собеседования;
- первичный отбор резюме;
- проведение собеседований;
- проведение отборочных мероприятий (тестирование, оценка, деловые игры);
- проверка рекомендаций;
- принятие решения о приеме на работу и трудоустройство.

Для каждого шага определяются конкретные методики и технологии, прописываются сроки выполнения и ответственные лица.

Поиск кандидатов является следующим этапом процесса рекрутинга.

Обозначим, что поиск кандидатов – это комплекс действий, направленных на выявление подходящих работников необходимой численности и квалификации, в соответствии с предъявленными требованиями к должности [42].

На начальном этапе поиска кандидатов, необходимо выработать поисковое задание. Данное задание формируется на основе согласованного бюджета, выделяемого на данное мероприятие, существующей заявки на подбор, и профиля должности. Поисковое задание содержит перечень необходимых вакансий, основные требования к кандидату, перечень выбранных источников, график предоставления информации о результатах поиска. Также определяются сроки поиска кандидатов.

Поисковое задание подписывается начальником службы по кадрам и передается исполнителю для выполнения.

Непосредственный исполнитель определяет технологию поиска.

Существует две таких технологии: пассивный поиск, активный поиск.

Пассивный поиск подразумевает анализ входящих данных о кандидате, и размещение объявлений о вакансии в СМИ. Он нацелен на аудиторию, которая

находится в поиске работы и готова предоставить свои услуги организации. Пассивные методы используют при высоком предложении рабочей силы.

При активном поиске, предприятие самостоятельно неоднократно проявляет инициативу, распространяя информацию о свободной вакансии, с помощью использования источников поиска. Осуществляет целенаправленную вербовку кандидатов, с целью привлечения на работу.

Результат поиска напрямую зависит от того, насколько HR-менеджер эффективно использует доступные источники привлечения кандидатов.

На сегодняшний день существует огромное количество источников. Различают два вида таких источников, которые представлены на рисунке 1.9. [34]:

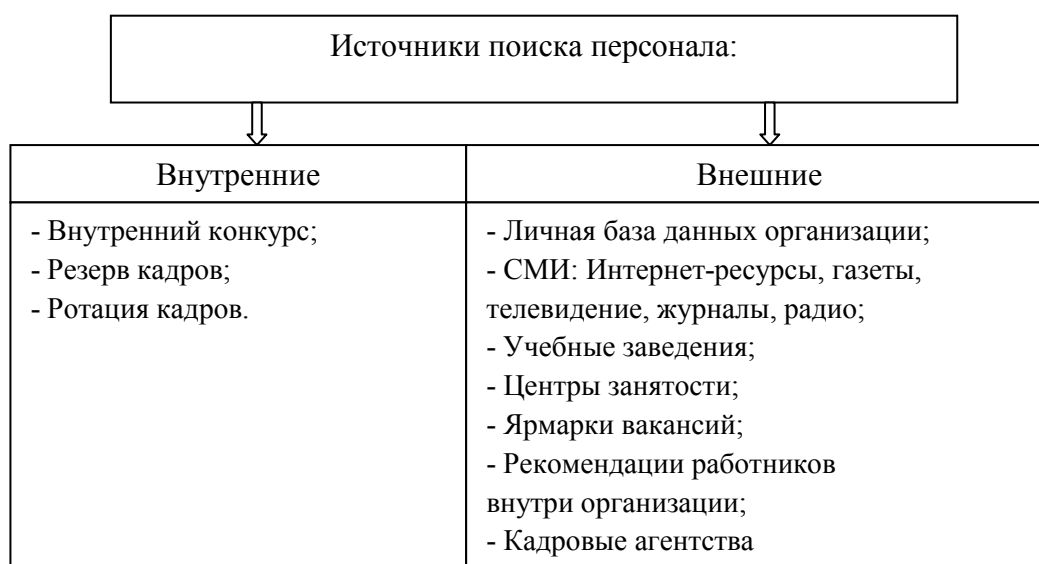


Рисунок 1.9 – Источники поиска персонала

Под внутренними источниками следует понимать, что привлекаются ресурсы самой компании. Кандидатами становятся сотрудники, которые уже работают в данной организации [20].

Когда на предприятии возможен внутренний конкурс на должность, отдел кадров должен проинформировать сотрудников о свободной вакансии, также обозначить требования, которые будут предъявлены кандидату в рамках

конкурса. Для того, чтобы выбрать лучшего претендента, необходимо провести конкурсные испытания. Результат по окончании данного мероприятия коллегиально принимает конкурсная комиссия [9].

Также для закрытия вакантной должности HR-менеджеры обращают внимание на кадровый резерв организации [37].

Кадровый резерв – это трудовые возможности предприятия, которые отражают информацию о наличии в компании внутренних ресурсов. Это персонал, который имеет желание занять свободную должность в организации, а также обладает всеми необходимыми профессиональными и личностными качествами [32].

Ротация кадров – это движение специалистов или руководителей с одной должности на другую в внутри одной компании [41].

Ротация кадров подразумевает [46]:

- повышение в должности с изменением основных обязанностей и полномочий;
- понижение в должности с изменением основных обязанностей и полномочий;
- повышение квалификации, без повышения в должности, но с увеличением заработной платы;
- перевод на равноценную должность.

Ротация является эффективным способом подбора кадров, для организаций находящихся в процессе быстрого роста, но подходит только для комплектования управленческих кадров.

Внутренние источники при подборе кадров используются, когда руководство стремится минимизировать численность штата, а также когда возможно горизонтальное и вертикальное перемещение персонала.

Таким образом, можно сделать вывод, что рекрутинг подразумевает использование, в основном, внешних источников привлечения кадров. Это обосновывается, тем, что когда необходимо набрать персонал среднего и нижнего звена, то поиск с помощью внешних источников обеспечивает

покрытие абсолютной потребности в кадрах, также обеспечивает более широкие возможности выбора потенциальных соискателей.

Внешние источники поиска персонала – это любые сторонние каналы привлечения кадров [17].

Первоначально, при поиске кандидатов, рекрутинг предполагает использование собственной базы данных. Обычно, в каждой организации в отделе кадров формируется личная база данных о кандидатах. Плюс данного способа, что он является независимым и не требует затрат. Также существуют и недостатки, связанные с тем, что база данных ограничена, содержит небольшое количество кандидатов и существует вероятность того, что потенциальный кандидат может быть уже неактивным соискателем [15].

Метод использования СМИ, при подаче рекламного объявления о свободной вакансии, является наиболее актуальным для процесса рекрутинга.

Интернет используется многими людьми и на сегодняшний день он является популярным инструментом для поиска работы.

Существует огромное количество тематических сайтов для охвата потенциальных кандидатов. Данные сайты используют как кандидаты, чтобы оставить свое резюме, так и работодатели для размещения объявления о свободной позиции. Они удобны в использовании, вакансии и резюме сортируются по профессиям и регионам. Также для информирования потенциальных кандидатов можно использовать корпоративные сайты, что очень удобно для популярной компании и данный способ является бесплатным.

Менеджерам по персоналу при поиске профессий среднего и нижнего звена, необходимо делать акцент на размещение объявлений в печатных изданиях. Тематические газеты и журналы являются источником поиска персонала. На сегодняшний день существует большой выбор изданий, развивающих рынок труда. При размещении объявления данным способом необходимо учитывать имидж издания, периодичность выхода, тираж, способ распространения изданий и целевую аудиторию читателей.

На телевидение можно распространить рекламное предложение о свободной вакансии. Часто используемым приемом является размещение объявления с помощью бегущей строки в эфире. Данный прием способствует охвату большого количества аудитории.

При использовании СМИ многое зависит от текста объявления. Необходимо, чтобы текст был понятен, четко сформулирован, привлекателен, но для каждой рекламной площадки также существуют отличительные требования к содержанию.

Можно выделить основные преимущества использования СМИ при процессе рекрутинга:

- широкий охват населения;
- относительно низкие издержки;
- большой наплыв кандидатов (актуально для массового подбора).

Многие организации при поиске персонала обращаются в учебные заведения. Кандидатами становятся студенты и молодые специалисты. Данный метод наиболее эффективен при сезонном наборе разнорабочих специалистов. Многие студенты желали бы поработать в летний сезон, зная это, многие компании не исключают провести рекламу своей деятельности в учебных заведениях. С помощью данного визита они формируют предложение к студентам о наличии свободных вакансий.

В центры занятости организации обращаются чаще всего за персоналом, претендующим на должность с низкой квалификацией и маленькой оплатой труда. Это связано с тем, что работодателю неудобно сотрудничать с такими службами, так как после подачи новой заявки, из-за общедоступности данных, в отдел по управлению персоналом в организации поступает огромное количество людей, большинство из которых не соответствует предъявленным требованиям к должности, что значительно затрудняет деятельность отдела. Это главная причина, по которой работодатели не имеют желания сообщать о новых вакансиях в службы занятости, пользуясь другими источниками поиска.

Службы по трудоустройству населения, также являются внешними источниками поиска персонала. Их используют в процессе рекрутинга на предприятии.

Ярмарки вакансий имеют характерную популярность на сегодняшний день, потому что это хороший способ рекламы своей компании. Обычно такие ярмарки нацелены на поиск специалистов без опыта работы, так как соискатели – это вчерашние выпускники вузов и школ. Данный способ актуален при поиске распространенных профессий, не требующих высокой квалификации.

В течение последних нескольких лет рекрутинг превратился в активно развивающуюся отрасль экономики. Существует огромное количество кадровых агентств, которые предоставляют услуги рекрутинга. У каждого агентства есть своя база данных, с помощью которой осуществляется поиск персонала в соответствии с требованиями заказчика [12]. Данные агентства подробно изучают требования к будущему сотруднику, затем осуществляют поиск, проводят собеседование и тестирование. Если отобранный кандидат подходит компании, то она оплачивает данную услугу в размере 30-50% годовой заработной платы нового сотрудника.

Кадровые агентства могут иметь следующие направления [11]:

- массовый подбор персонала;
- услуги временного персонала;
- подбор руководителей.

Таким образом, при рекрутинге предприятие может воспользоваться услугами кадровых агентств, так как они обеспечивают качество закрытия вакансий, экономию времени, но и не стоит забывать, что этот метод достаточно дорогостоящий.

Как уже было обозначено ранее, рекрутинг предполагает привлечение кандидатов, в основном, с помощью внешних источников поиска, но при выборе конкретного источника предприятие должно учитывать, что любой вид источника имеет свои достоинства и недостатки, зная это, необходимо определить рациональность выбора канала поиска. Для данного действия

проводится обзор, анализ источников, с учетом статистики раннего пользования и их актуальность на сегодняшний день. Также рассматривается политика занятости в регионе и городе, учитывается спрос и предложение по данным профессиям, и другие важные факторы, влияющие на конъюктуру рынка трудовых ресурсов.

После выбора источников поиска и обеспечения притока кандидатов, формируется список наиболее подходящих на должность, для дальнейшего квалификационного отбора.

Следующим этапом процесса рекрутинга является отбор персонала.

Отбор персонала – это комплекс мероприятий, направленных на определение из количества претендентов допущенных к отборочным процедурам, наиболее подходящих по предъявленным требованиям для работы в компании [42].

На рисунке 1.10 представлен процесс отбора персонала, который состоит из последовательных этапов [7].

На предварительном отборе работа может быть организована разными способами, в зависимости от специфики деятельности компании. Чаще всего кандидат приходит в службу управления персоналом или на место работы. В данном случае менеджер по персоналу или линейный руководитель предварительно собеседуют претендента. Оценка кандидатов на этом этапе осуществляется по формальным минимальным требованиям, предъявляемым к должности. После данной беседы претендент направляется на последовательный этап отбора, где ему необходимо заполнить бланк заявления и анкету.

Анкетирование способствует выявлению соответствия уровня образования кандидата минимальным квалификационным требованиям к должности, практического опыта, требуемого к характеру работы, уровень готовности к выполнению должностных обязанностей, возможности сверхурочной нагрузки и готовность к командировкам. Анкетирование является составной частью оценки претендентов.

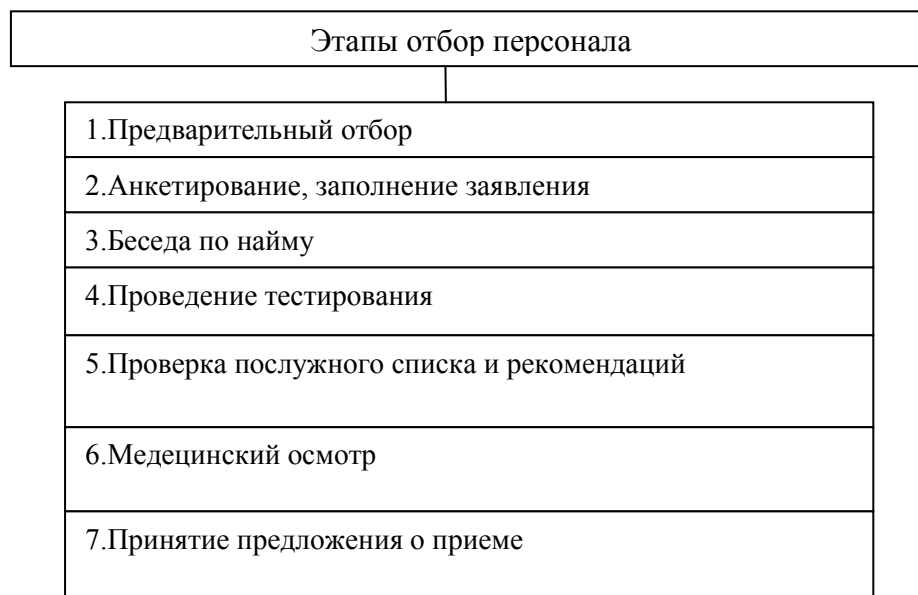


Рисунок 1.10 – Этапы отбора персонала

Третьим этапом отбора персонала является беседа по найму. Чаще всего эта беседа проводится в присутствии линейного руководителя. Для данной беседы предприятию необходимо подготовить план интервью. Вид интервью зависит от вакантной должности, на которую претендует кандидат. Существуют структурированные беседы, слабо формализованные, выполняемые не по схеме. Беседа обычно представляет собой обмен информацией, который происходит в виде вопроса и ответа. Также возможны и стрессовые интервью, но данный вид чаще всего не используют в процессе рекрутинга, так как он характерен больше для отбора руководителей.

После очередного этапа кандидат проходит тестирование.

Тестирование способствует принятию решения по отбору. Специалисты по персоналу, а также психологи разрабатывают тесты, для того чтобы определить наличие профессионализма, способностей и склада ума кандидата.

Проверка рекомендаций с прежнего места работы, а также послужного списка является неотъемлемой работой при отборе персонала. После чего некоторые организации требуют, чтобы был пройден медицинский осмотр [29].

Заключительный этап отбора персонала – это принятие предложения о приеме и дальнейшее трудоустройство.

Этот этап является неотъемлемой частью процесса рекрутинга на предприятии.

Прием на работу – это процедура закрепления за кандидатом статуса работника, который прошел успешно этапы отбора. Сопровождается эта процедура документальным оформлением, предусмотренным законодательством [8].

В общем виде процесс трудоустройства на работу включает в себя [29]:

- ознакомление будущего сотрудника с условиями трудового договора;
- принятие документов от кандидата, для заключения трудового договора;
- издание приказа о приеме на работу;
- оформление трудовой книжки (в случаях, предусмотренных законодательством);
- внесение записи о приеме на работу в трудовую книжку;
- ознакомление сотрудника с локальными документами компании;
- формирование личного дела работника;
- учет персональных данных будущего сотрудника;
- оформление пропуска или удостоверения для сотрудника.

Последним этапом процесса рекрутинга является первичная адаптация, которая включает в себя процедуру по трудоустройству. Также в рамках адаптации руководству необходимо провести беседу об организации, традициях, существующих в коллективе, о корпоративных мероприятиях, о форме одежды, провести вводный инструктаж, осуществить экскурсию внутри организации, познакомить с коллективом и рабочим местом.

Рассмотрев сущность, цели и задачи, а также основные этапы процесса рекрутинга, необходимо отметить, что каждой организации для успешного функционирования необходимо проводить оценку эффективности данного процесса. Далее перейдем к рассмотрению оценки эффективности процесса рекрутинга.

1.3 Оценка эффективности процесса рекрутинга на предприятии

Оценку эффективности процесса рекрутинга, необходимо проводить на этапах процесса и по окончании данной деятельности, так как она способствует своевременному прогнозированию проблем, обеспечивает контроль и анализ процесса рекрутинга.

Анализ процесса рекрутинга на предприятии дает возможность не только понять эффективность работы, но и помочь оценить работу HR-менеджеров и руководства, а также способствовать прогнозированию долгосрочного эффекта принимаемых в этой деятельности управленческих решений.

Показатели, которые анализируются в рамках процесса рекрутинга, дают возможность менеджерам провести оценку эффективности каналов информации с точки зрения их ценовой политики и качества.

Эффективность процесса рекрутинга на предприятии определяется исходя из основных критериев:

- а) своевременность;
- б) результативность;
- в) простота в использовании методов;
- г) экономичность;
- д) надежность результатов.

В рамках первого критерия необходимо конкретизировать насколько точно система рекрутинга обеспечивает своевременное заполнение свободных вакансий в компании.

Говоря о критерии результативности, необходимо учитывать качественную составляющую подобранного состава кадров.

Также, осуществляя процесс рекрутинга, нужно выбирать такие методы поиска, подбора и отбора кадров, которые будут просты и удобны, а главное эффективны в использовании.

Экономичность дает обоснование соотношения цены и качества, возможность сокращения издержек на мероприятия.

Надежность характеризуется полученным результатом от процесса рекрутинга, который способствует эффективной деятельности предприятия.

На основе этих критериев, выделяется ряд наиболее значимых показателей эффективности процесса рекрутинга:

- время закрытия потребности в персонале;
- финансовые затраты на закрытие потребности в персонале;
- число совершенных при рекрутинге ошибок;
- оценка качества набранных работников;
- уровень производительности труда нового сотрудника
- доля сотрудников, не прошедших испытательный срок;
- количество нарушений трудовой дисциплины новыми сотрудниками;
- количество жалоб на нового сотрудника от руководства, потребителей, поставщиков;
- уровень текучести кадров.

Эффективность процесса рекрутинга можно оценить частично сразу после его окончания. Определить соответствие утвержденного плана мероприятий для осуществления процесса рекрутинга и фактического плана, с учетом соблюдения установленных сроков на каждом этапе, а также финансовое отклонение и число совершенных ошибок в процессе [14].

Проводимый анализ поможет выявить ряд ошибок при осуществлении процесса [13]:

- отсутствие необходимого количества кандидатов в рамках установленного срока;
- использование неэффективных источников привлечения кадров;
- несоблюдение технологий интервью;
- некорректная оценка кандидатов;
- неэффективно составлено объявление о свободной вакансии;
- несоблюдение регламента по времени на этапах процесса.

Для отдела по управлению персоналом и для всей компании в целом, необходимо проводить оценку качества набранных сотрудников, которая рассчитывается по формуле [25]:

$$K_n = (P_k + P_p + O_p) : Ч, \quad (1.1)$$

где K_n – уровень качества набранных сотрудников, %;

P_k – усредненный показатель качества выполняемой работы новыми сотрудниками, %;

P_p – процент новых сотрудников, продвинувшихся по службе в течение одного года;

O_p – процент новых сотрудников, работающих больше года;

$Ч$ – количество показателей, использованных при расчете.

Производительность труда нового сотрудника, как основной показатель, способствует определению уровня качества рекрутинга.

После трудоустройства, также необходимо учитывать и анализировать какая доля новых сотрудников не прошла испытательный срок, и фиксировать количество нарушений трудовой дисциплины: опоздания, прогулы, отсутствие на рабочем месте. Также необходимо учитывать количество жалоб на нового сотрудника поступающих из его окружения.

Основным косвенным критерием эффективности рекрутинга является показатель текучести кадров.

Текучесть кадров – движение персонала, обусловленное неудовлетворенностью сотрудника работой или неудовлетворенностью компании конкретным сотрудником.

К текучести относят увольнение работника по собственному желанию и по инициативе руководства.

Основной причиной текучести кадров является некачественный подбор персонала. Часто у компании бывают сжатые сроки закрытия вакансии, что может способствовать найму неподходящего кандидата. Или же были допущены ошибки при отборе, где будущий сотрудник не получил подробную информацию о работе, и как следствие, его ожидания не были оправданы.

Количество увольнений сотрудников по собственному желанию, а также по инициативе руководства, является абсолютным масштабом текучести.

Относительный показатель текучести рассчитывается по формуле [25]:

$$K_m = P_y : p \cdot 100, \quad (1.2)$$

где K_m - коэффициент текучести кадров;

P_y – численность работников, уволенных по причинам текучести;

p - среднесписочная численность работающих.

Для того чтобы предприятию снизить коэффициент текучести, в связи с некачественным подбором, необходимо своевременно фиксировать причины увольнения работников и вести статистику данных причин, разрабатывать и внедрять мероприятия по устранению проблем, связанных с увольнением на начальном этапе работы.

В таблице 1.1 представлены показатели, которые могут использовать компании для анализа процесса рекрутинга, а также работы HR-менеджеров.

Индекс привлечения рассчитывается для того, чтобы организация могла проанализировать интенсивность деятельности рекрутинга и оценить соотношение между затратами и привлечением новых сотрудников.

Также можно выявить соотношение индекса привлечения с другими показателями.

Например, если по данным анализа выясняется, что компания с нестабильным состоянием и понижающимся ростом дохода, увеличивает штат сотрудников, то необходимо оценить, насколько целесообразны затраты на рекрутинг.

Показатель стоимости вакансии способствует определить окупаемость расходов в рекрутинге. Он является стимулирующим звеном для выполнения бюджета по подбору персонала.

Индекс времени работы над вакансией помогает определить, какое количество менеджеров по персоналу потребуется для закрытия плана по вакансиям и оценить работу менеджеров.

Индекс принятых предложений о работе определяет продуктивность процесса рекрутинга, так как чем меньше соискателей откликнулись на

свободную вакансию, тем больше затрачивается денежных средств и времени на закрытие данной позиции, и определяет имидж компании для соискателей.

Для учета количества новых вакансий компании целесообразно использовать индекс дополнительного привлечения.

Индекс замен способствует анализу количества новых сотрудников, нанятых вместо уволившихся работников или вышедших на пенсию.

Показатель количественной укомплектованности сотрудниками является наиболее значительным при массовом подборе.

Также при анализе эффективности рекрутинга необходимо рассматривать показатель качества подбора на этапе обучения.

Показатель эффективности источников поиска показывает, из каких каналов привлечения кандидаты проходят последующее обучение.

Таблица 1.1 – Показатели эффективности деятельности процесса рекрутинга и HR-менеджеров

Название показателя	Формула расчета	Пояснение формулы
1. Индекс привлечения	$I_n = K_{np} : Cp_q \cdot 100$	где K_{np} – количество принятых сотрудников за определенный период; Cp_q – средняя численность персонала за определенный период.
2. Стоимость вакансии	$C_v = K_{np} : \sum_{zc} \cdot 100$	где K_{np} – количество принятых сотрудников; $\sum_{zc}$ – сумма затрат на принятых сотрудников.
3. Индекс времени работы над вакансией	$I_{вpp} = K_{np} : K_d \cdot 100$	где K_{np} – количество принятых сотрудников; K_d – количество дней работы над вакансиями.
4. Индекс принятых предложений о работе	$I_{nn} = K_{cn} : K_{nn} \cdot 100$	где K_{cn} – количество сделанных предложений о работе; K_{nn} – общее количество принятых предложений о работе.

5. Индекс дополнительного привлечения	$I_{\text{дп}} = K_{\text{нн}} : K_{\text{нр}} \cdot 100$	где $K_{\text{нн}}$ – количество сотрудников принятых на новые вакансии; $K_{\text{нр}}$ – количество сотрудников принятых на все вакансии.
6. Индекс замен	$I_{\text{з}} = K_{\text{сн}} : K_{\text{нр}} \cdot 100$	$K_{\text{сн}}$ – количество сотрудников, принятых на существующие позиции; $K_{\text{нр}}$ – количество сотрудников принятых на все вакансии
7. Показатель количественной укомплектованности сотрудниками	$П_{\text{ку}} = K_{\text{р}} : Ср_{\text{ч}} \cdot 100$	$K_{\text{р}}$ – количество необходимого персонала по плану; $Ср_{\text{ч}}$ – средняя численность персонала.
8. Показатель качества подобранных сотрудников на этапе обучения	$П_{\text{кп}} = K_{\text{о}} : K_{\text{н}} \cdot 100$	$K_{\text{о}}$ – количество прошедших обучение; $K_{\text{н}}$ – количество приглашенных на обучение.
9. Показатель эффективности источников поиска кадров	$П_{\text{эи}} = K_{\text{ис}} : K_{\text{но}} \cdot 100$	$K_{\text{ис}}$ – количество кандидатов из одного источника, приглашенных на обучение; $K_{\text{но}}$ – количество кандидатов принятых на обучение из всех источников.

Делая вывод, можно обозначить, что в современных условиях подобранный персонал напрямую влияет на развитие, рост, конкурентоспособность компании. Поэтому главной задачей любой организации является качественное и количественное закрытие потребности в кадрах. В связи с этим необходимо проводить анализ эффективности процесса рекрутинга на предприятии, так как он способствует выявлению возможных проблем, обеспечивает контроль процесса, и как следствие, помогает совершенствовать его деятельность, для дальнейшего успешного функционирования организации.

2 Исследование процесса рекрутинга в распределительном центре АО «Тандер»

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

Распределительный центр (РЦ) АО «Тандер» – это комплекс складских помещений, расположенных на одной территории и предназначенных для хранения и последующей отгрузки товара в торговые точки АО «Тандер» и другие РЦ компании, торговля с РЦ не осуществляется.

Распределительный центр АО «Тандер» входит в состав структурного подразделения «Дирекция по логистике и персоналу» АО «Тандер». Организационная структура АО «Тандер» представлена в Приложении А. В Приложении Б представлена структура управления Департамента логистики.

Распределительный центр находится на бюджетном обеспечении компании АО «Тандер».

Юридический адрес распределительного центра: 445130 Самарская область, Ставропольский район, с. Васильевка, Поля 28,29,34-38,86-91, земельный участок № 3. Зона обслуживания РЦ – Самарская область.

Одной из важнейших задач РЦ является оптимизация цепочки товароснабжения, как уже открытых, так и открывающихся торговых точек АО «Тандер».

АО «Тандер» зарегистрировано как Закрытое акционерное общество «Тандер» Регистрационной палатой города Краснодара 28.06.1996, свидетельство № 4452, ИНН 2310031475 / КПП 230750001. Юридический адрес: 350072, г. Краснодар, ул. Солнечная 15/5.

АО «Тандер» – это розничная сеть магазинов «Магнит». На сегодняшний день «Магнит» является лидером по торговле продуктами питания в России. Данная сеть работает для удовлетворения потребностей клиентов с различным уровнем дохода, предоставляя им качественные товары повседневного спроса по доступным ценам. Сеть «Магнит» является лидером по количеству продовольственных магазинов [43].

Магазины розничной сети «Магнит» расположены в 2385 населенных пунктах Российской Федерации.

На 31 марта 2016 года сеть включала в себя 12434, из них: 9 715 магазина в формате «магазин у дома», 225 гипермаркетов, 157 магазинов «Магнит Семейный» и 2337 магазинов «Магнит Косметик».

Рассмотрим основные экономические показатели компании (табл.2.1).

Таблица 2.1 – Основные экономические показатели АО «Тандер»

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Изменение					
				2014-2013гг.		2015-2014гг.		2015-2013г.г.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прир оста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прир оста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прир оста, %
1.Выручка, млн.руб.	628120	830320	1032002	202200	132,1	201682	124,3	403882	164,3
2.Себестоимость продаж, млн.руб.	468494	625497	792784	157003	133,5	167287	126,7	324290	169,2
3.Валовая прибыль(убыток), млн.руб.	159625	204822	239218	45197	128,3	34396	116,8	79593	149,9
4.Коммерческие расходы, млн. руб.	144343	186496	230744	42153	129,2	44248	123,7	86401	159,8
5.Прибыль от продаж, млн. руб.	15281	18326	8473	3045	119,9	-9853	46,2	-6808	55,4
6.Чистая прибыль, млн. руб.	29426	38151	43674	8725	129,6	5523	114,5	14248	148,4
7.Основные средства, млн. руб.	134066	164166	186694	30100	122,5	22528	113,7	52628	139,3
8.Оборотные активы, млн. руб.	107452	147146	162867	39694	136,9	15721	110,7	55415	151,6
9.Численность ППП, чел.	189998	203256	255123	13258	107	51867	125,5	65125	134,3
10.Фонд оплаты труда ППП, млн. руб.	50663	64461	75570	13798	127,2	11109	117,2	24907	149,1
11.Производительность труда работающего, млн.руб	3,306	4,085	4,045	0,779	123,6	-0,04	99	0,739	122,4
12.Среднегодовая заработная плата работающего, руб.	266650	317142	296210	50492	118,9	-20932	93,4	29560	111,1
13.Фондоотдача,%	4,7	5,1	5,5	0,4	108,5	0,4	107,8	0,8	117
14.Рентабельность продаж, %	4,7	4,6	4,2	-0,1	97,9	-0,4	91,3	-0,5	89,4
15.Затраты на рубль выручки, коп.	75	75	77	0	100	2	102,6	2	102,6

На рисунке 2.1 представим графически динамику основных показателей на диаграмме.

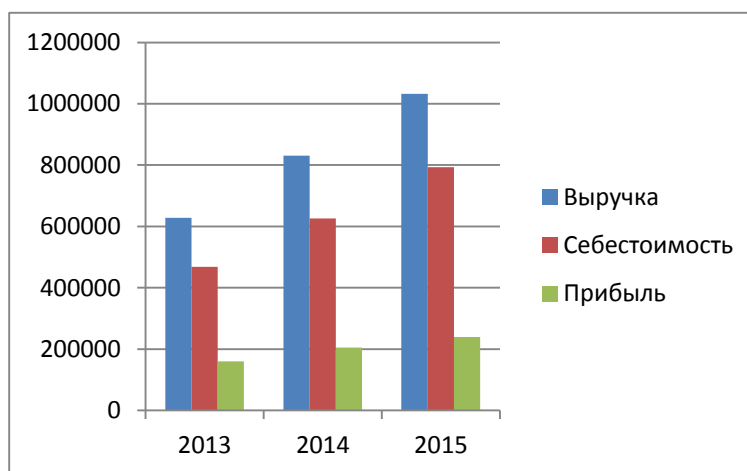


Рисунок 2.1 – Динамика выручки, себестоимости и прибыли АО «Тандер», млн. руб.

Из представленной таблицы 2.1 и рисунка 2.1 видно, что в исследуемом периоде предприятие имело устойчивый тренд роста выручки, себестоимости и прибыли. Это обусловлено тем, что данное предприятие расширило сеть своих торговых точек. Не смотря на довольно значительный рост цен на продукцию, сохраняется тенденция количества покупок. Это и объясняет сохранение и увеличение выручки и прибыли.

В 2014 г. выручка увеличилась на 202200 млн.руб. или на 32,1% по сравнению с 2013 г. В 2015 г. выручка увеличилась на 201682 млн.руб. или на 24,3% по сравнению с 2014 г. и составила 1032002 млн.руб.

В 2014 г. прибыль организации увеличилась на 45197 млн.руб. или на 28,3% по сравнению с 2013 г. В 2015 г. прибыль увеличилась на 34396 млн.руб. или на 16,8% и составила 239218 млн.руб.

Также увеличилась себестоимость продукции в 2014 г. на 157003 млн.руб. или на 33,5% по сравнению с 2013 г. В 2015 г. себестоимость увеличилась на 167287 млн. руб. или на 26,7% по сравнению с 2014 г.

Проанализировав показатель затрат на рубль выручки, можно отметить достаточно высокий абсолютный уровень, который обеспечивает получение прибыли. В 2013 г. и 2014 г. этот показатель был равен 75 коп. в 2015 г. 77 коп. Незначительный рост на 2 коп. не влияет на изменение основных показателей организации.

Рассмотрим основные трудовые показатели организации. Динамика численности персонала представлена на рисунке 2.2.

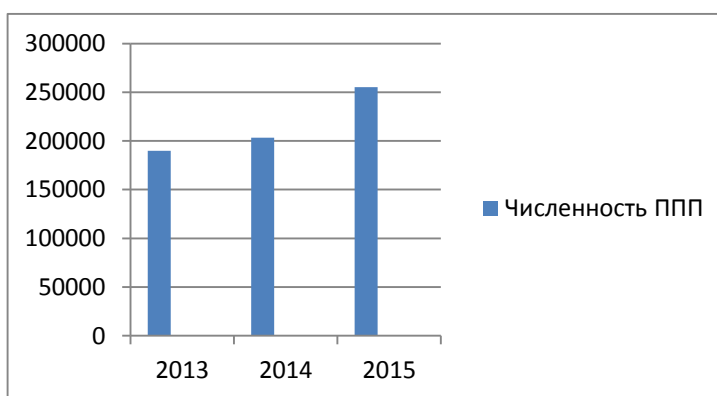


Рисунок 2.2 – Динамика численности персонала, чел.

За анализируемый период в организации наблюдается рост численности персонала. В 2014 г. численность увеличилась на 13258 чел. по сравнению с 2013 г. В 2015 г. численность увеличилась на 51867 чел. по сравнению с 2014 г. В организации численность персонала на конец 2015 г. составила 255123 чел.

Данное изменение в численности сотрудников обусловлено ростом торговых точек сети.

На рисунке 2.3 представлена динамика фонда оплаты труда персонала в организации.

В 2014 г. фонд оплаты труда увеличился на 13798 млн.руб. по сравнению с 2013 г. В 2015 г. фонд оплаты увеличился на 11109 млн.руб. по сравнению с 2014 г. Увеличение данного показателя происходило за счет роста численности персонала в организации.

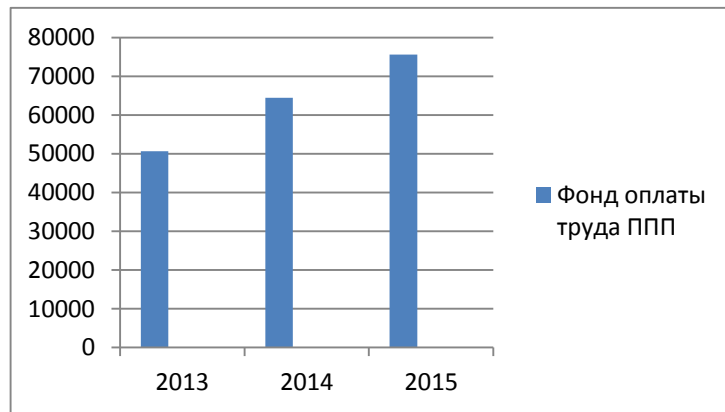


Рисунок 2.3 – Динамика фонда оплаты труда, млн.руб

На рисунке 2.4 рассмотрим динамику среднегодовой заработной платы сотрудника в организации.

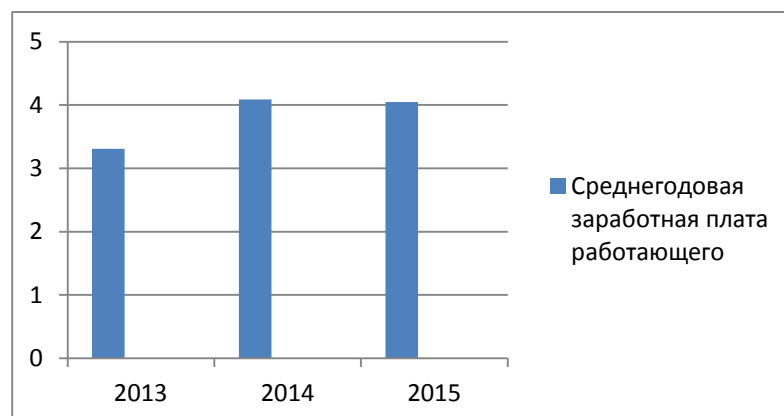


Рисунок 2.4 – Динамика среднегодовой заработной платы работающего, руб.

За анализируемый период среднегодовая заработная плата работающего имела колебательный тренд. В 2014 г. данный показатель увеличился на 50492 руб. по сравнению с 2013 г. В 2015 г. данный показатель уменьшился на 20932 руб. по сравнению с 2014 г.

Таким образом, среднемесячная заработная плата на одного работника в 2013 г. составила 22221 руб., в 2014 г. этот показатель равен 26428 руб., а в 2015 г. 24685 руб.

При этом мы видим, что предприятие, несмотря на кризисный период, сохраняет уровень среднемесячной заработной платы работающего не ниже 2013 года.

Рассмотрим динамику производительности труда персонала на рисунке 2.5.

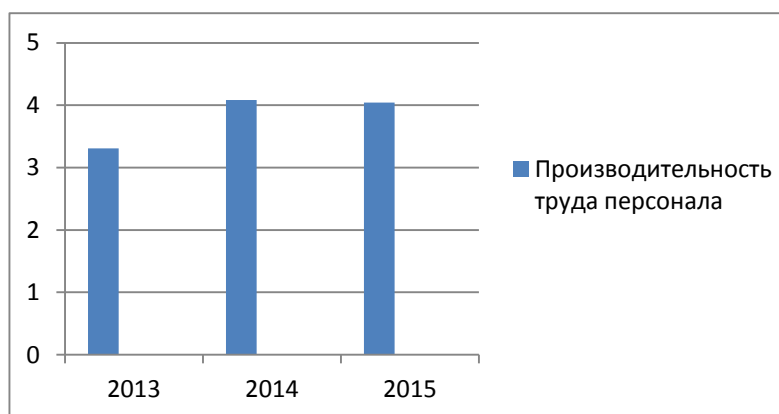


Рисунок 2.5 – Динамика производительности труда персонала, млн.руб.

В 2014 г. производительность труда одного рабочего была равна 4,085 млн.руб. это на 23,6% больше, чем в 2013 г. В 2015 г. это показатель равен 4,045 млн.руб. За 2014-2015гг. наблюдается незначительное уменьшение производительности труда персонала в организации, это обосновано тем, что выручка растет медленнее, чем увеличивается численность сотрудников в организации.

Проанализировав основные экономические показатели АО «Тандер», можно сделать вывод, что сеть «Магнит» является успешной и развивающейся розничной компанией.

Кроме того, розничная сеть «Магнит» является одним из крупнейших частных работодателей в России.

Компания имеет мощную логистическую систему, благодаря которой возможна качественная доставка товаров. Собственный автопарк и

распределительные центры способствуют своевременной поставки товаров во все магазины сети.

Распределительный центр АО «Тандер» является элементом логистической системы АО «Тандер».

Рассмотрим основные показатели распределительного центра АО «Тандер» (табл.2.2).

Таблица 2.2. – Основные экономические показатели распределительного центра АО «Тандер»

Показатели	2013	2014	2015	2014-2013		2015-2014		2015-2013	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1.Товарооборот, тыс. руб	2517110	2704200	3054200	187090	107,4	350000	112,9	537090	121,3
2.Численность ППП, чел.	815	1060	1301	245	130,1	241	122,7	486	160
3. Фонд оплаты труда ППП, тыс.руб.	219834	306844	391236	87010	139,6	84392	127,5	171402	178
4.Среднегодовая заработная плата работающего, руб.	269735	289476	300719	19741	107,3	11243	103,9	30984	111,5
5.Среднемесячная заработная плата работающего, руб.	22478	24123	25060	1645	107,3	937	103,9	2582	111,5
6.Производительность труда работающего, тыс.руб.	3088,5	2551,1	2347,6	-537,4	82,6	-203,5	92	-740,9	76

В рамках бакалаврской работы в организации были рассмотрены основные показатели за 2013-2015 гг.

Представим графически показатели распределительного центра АО «Тандер».

На рисунке 2.6 представим динамику товарооборота распределительного центра.

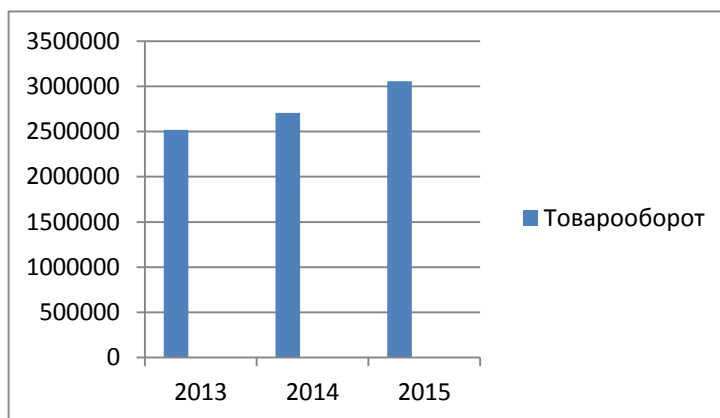


Рисунок 2.6 – Динамика товарооборота, тыс. руб.

За 2013-2015 г. наблюдается устойчивый тренд роста товарооборота распределительного центра АО «Тандер».

В 2014 г. товарооборот склада увеличился на 7,4% по сравнению с 2013 г. и составил 2704200 тыс.руб. В 2015 г. товарооборот равен 3054200 тыс.руб., наблюдается увеличение данного показателя на 12,9% по сравнению с 2014 г.

Динамика численности персонала распределительного центра представлена на рисунке 2.7.

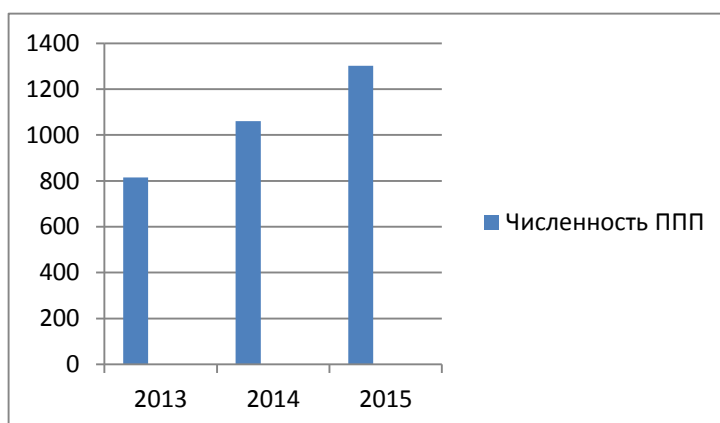


Рисунок 2.7 – Динамика численности персонала, чел.

В 2014 г. численность персонала распределительного центра увеличилась на 245 чел. по сравнению с 2013 г.

В 2015 г. численность увеличилась на 241 чел. по сравнению с 2014 г. и составила 1301 чел.

Рост численности сотрудников обусловлен расширением складских помещений распределительного центра, расширение происходило в связи с ростом торговых точек в Самарской области.

Динамика фонда оплаты труда персонала представлена на рисунке 2.8.

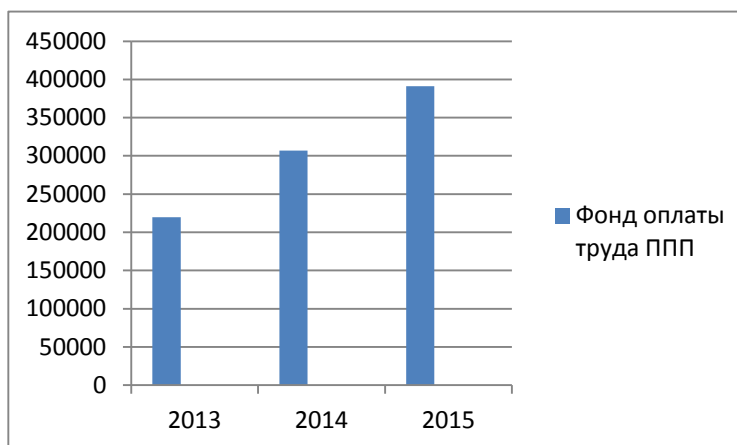


Рисунок 2.8 – Динамика фонда оплаты труда ППП, тыс.руб.

За анализируемый период наблюдается положительная динамика фонда оплаты труда. В 2014 г. фонд оплаты труда увеличился на 87010 тыс.руб. по сравнению с 2013 г. В 2015 г. фонд оплаты труда увеличился на 84392 тыс.руб по сравнению с 2014 г.

Изменение данного показателя связано с увеличением численности персонала распределительного центра за анализируемый период.

Рассмотрим динамику среднемесячной заработной платы работающего в организации на рисунке 2.9.

Уровень среднемесячной заработной платы работающего за анализируемый период имел рост. В 2014 г. данный показатель был равен 24123 руб., это на 7,3% больше 2013 г. В 2015 г. уровень среднемесячной

заработной платы работающего был равен 25060 руб., это на 3,9 % больше 2014 г.

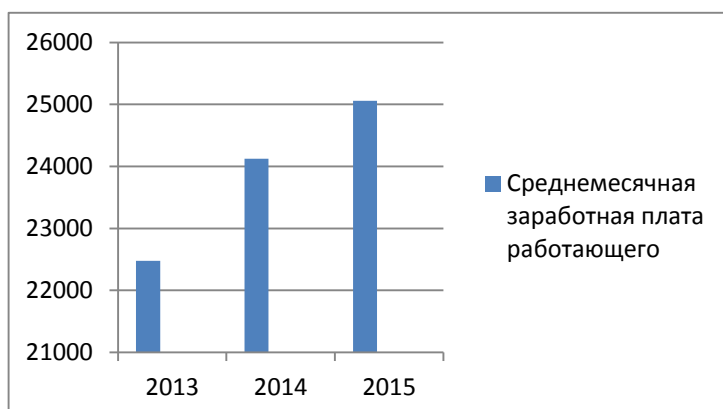


Рисунок 2.9 – Динамика среднемесячной заработной платы работающего, руб.

Рассмотрим динамику производительности труда персонала на рисунке 2.10.

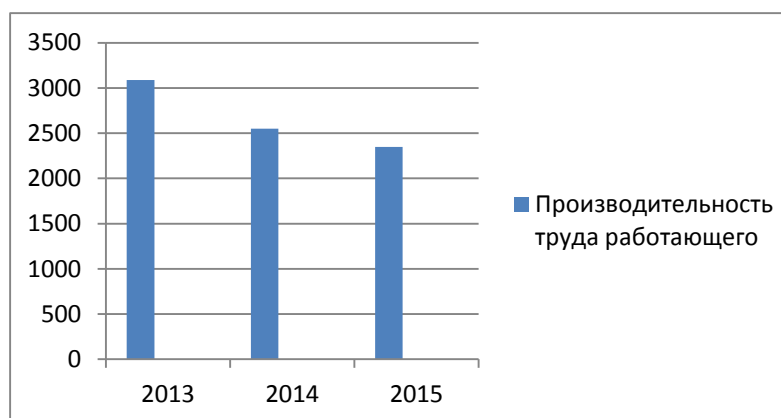


Рисунок 2.10 – Динамика производительности труда работающего, тыс.руб.

За данный период наблюдается снижение данного показателя, так как товарооборот растет медленнее, чем увеличивается численность персонала. В

2013 г. производительность труда одного работающего равна 3088,5 тыс.руб., в 2014 г. 2551,1 тыс.руб., в 2015 г. 2347,6 тыс.руб.

Проанализировав основные показатели распределительного центра АО «Тандер», рассмотрим его организационную структуру.

Организационная структура Распределительного центра АО «Тандер» представлена в Приложения В.

Руководителем РЦ является Директор, который осуществляет административно-хозяйственную деятельность, во время его отсутствия обязанности выполняет Первый заместитель.

Администрацией РЦ являются руководители службы товародвижения и службы комплектации.

Служба комплектации – смены №1, смены №2, смены №3, которые занимаются в день (смена №1) приемкой товаров от поставщиков, в ночь (смена №2, смена №3) отгрузкой товара на магазины Магнит.

Служба товародвижения – товароведный отдел, который отвечает за прием и хранение товаров на РЦ.

Бухгалтерия занимается ведением бухгалтерского учета и анализом деятельности РЦ на всех уровнях.

Служба экономической безопасности осуществляет контроль над соблюдением правил внутреннего распорядка, обеспечивает безопасность на РЦ.

Отдел информационных технологий отвечает за информационное обеспечение деятельности РЦ.

Инженерная служба организует установку, настройка и текущий ремонт оборудования, контроль над строительством и ремонтом зданий и сооружений.

Отдел управления персоналом осуществляет кадровую деятельность в компании. Отдел делится на три сектора: сектор обучения, сектор учета персонала, сектор подбора персонала. Структура отдела представлена в Приложение Г.

Ревизионно-аналитический отдел ведет учетную деятельность товара на РЦ.

Отдел закупок осуществляет взаимодействие с поставщиками по заказу товара, приемке и возврату в случае, если товар ненадлежащего качества.

Согласно штатному расписанию на 1 января 2016 года численность персонала РЦ составила 1301 человек. Весь персонал можно разделить на четыре основные группы: 1. Работники склада. 2. Управленческий персонал. 3. Административный персонал. 4. Вспомогательный и обслуживающий персонал.

1. Группа управленческого персонала насчитывает 92 сотрудника, к ним относятся: директор, заместитель директора, руководители служб, начальники отделов и руководители секторов.

2. Группа административного персонала насчитывает 183 офисных сотрудников, к ним относятся: бухгалтерия, товароведы, менеджеры.

3. Группа работников склада насчитывает 871 сотрудника, это все сотрудники, которые выполняют непосредственно функции по приему и отгрузке товара на склад и с него.

4. Группа вспомогательного и обслуживающего персонала насчитывает 155 сотрудников.

На диаграмме рисунка 2.11 графически представлена структура персонала.

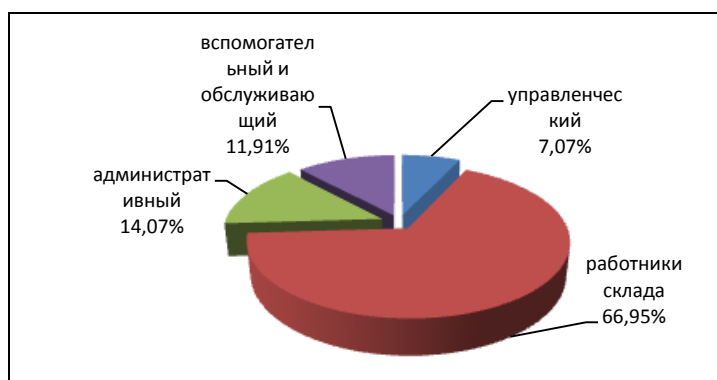


Рисунок 2.11 – Структура персонала на исследуемом предприятии, %

Таким образом, доля работников склада от общего числа сотрудников составляет 67%, доля административного персонала 14%, вспомогательного и обслуживающего 12%, управленческого 7%.

На рисунке 2.12 представлена возрастная характеристика персонала по категориям.

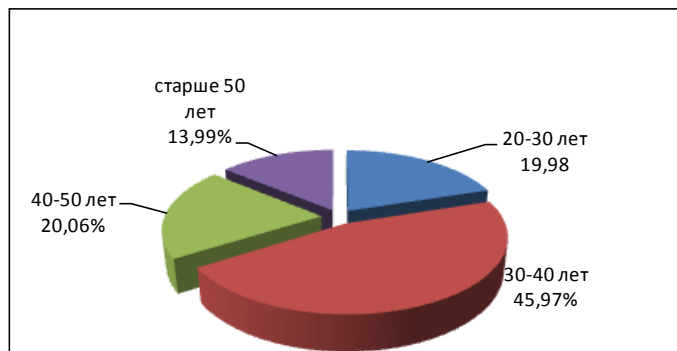


Рисунок 2.12 – Возрастная характеристика персонала на исследуемом предприятии, %

По данным рисунка видно, что более шестидесяти процентов от общей численности персонала на предприятии (65,95%) имеют возраст от 20 до 40 лет, следовательно, оставшаяся часть – 34,05 это сотрудники, чей возраст более 40 лет.

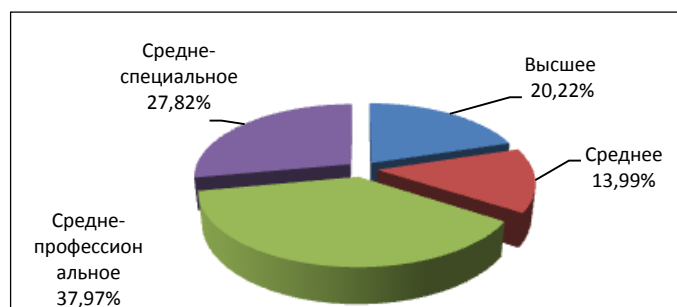


Рисунок 2.13 – Структура персонала на исследуемом предприятии по уровню образования, %

На предприятии средне-профессиональное образование имеют 494 сотрудника, средне-специальное 362 сотрудника, среднее 182 сотрудника, а 263 сотрудника имеют высшее образование.

В таблице 2.3 представлена динамика персонала на исследуемом предприятии в 2014-2015 гг.

Таблица 2.3 – Динамика движения кадров персонала в исследуемой организации в 2014-2015 гг.

Категории персонала	Численность персонала, чел.						
	на начало года	при- нято	уволено			Утп, %	на конец года
			все- го	Рс	Риа		
2014 г.							
Управленческий	92	0	0	-	-	0	92
Административный	168	58	51	51	-	4,8	175
Работники склада	460	740	530	295	235	50	670
Вспомогательный и обслуживающий	95	359	331	225	106	31,2	123
Всего	815	1157	912	571	341	86	1060
2015 г.							
Управленческий	92	0	0	-	-	0	92
Административный	175	52	44	43	1	3,4	183
Работники склада	670	797	596	354	242	45,8	871
Вспомогательный и обслуживающий	123	524	492	385	107	37,8	155
Всего	1060	1373	1132	782	350	87	1301

где Рс – число уволенных по собственному желанию; Риа – число уволенных по инициативе администрации; Утп – уровень текучести персонала.

По данным таблицы видно, что численность штата в 2014 году увеличивалась на 30%, а в 2015 на 23%, это обосновывается ростом количества торговых точек сети по Самарской области в 2014-2015 гг., что, соответственно, привело к увеличению отгрузок с Распределительного центра. При этом за 2014 год 79% от количества набранного персонала составила

текучесть (набор осуществлялся взамен уволенных сотрудников), а в 2015 году этот показатель равен 83% .

В 2014-2015 гг. наибольшая текучесть сотрудников выявлена среди работников склада, вспомогательного и обслуживающего персонала.

Рассмотрим причины текучести кадров по данным категориям (табл.2.4).

Таблица 2.4 – Причины текучести работников склада в организации

Должности/причины увольнения	Кладовщик-отборщик	Слотчик	Диспетчер по развозу	Диспетчер по выгрузке	Диспетчер по загрузке	Приемщик	Водитель погрузчика	Всего
1.Большая нагрузка, чел.	119	101	26	5	5	1	3	260
2.Не устраивает график работы, чел.	19	12	12	4	4	5	1	57
3.Не устраивает уровень з/п., чел.	12	23	17	7	7	4	2	72
4.Не устраивают условия труда, чел.	18	12	22	4	5	2	1	64
5.Переезд в другой город, чел.	8	5	3	2	4	0	0	22
6. Семейные обстоятельства, чел.	7	6	4	5	8	1	1	32
7. Состояние здоровья, чел.	10	12	8	5	6	2	0	43
8.Конфликт с руководством/коллегами, чел.	2	1	0	0	1	1	2	7
9. Другие причины, чел.	11	7	8	4	6	2	1	39
Всего:	206	179	100	36	46	18	11	596

На основе данных таблицы 2.4 можно сделать вывод, что в 2015 году основная текучесть персонала наблюдается в категории работники склада в должностях: кладовщик-отборщик (34,5%), слотчик (30%), диспетчер по

развоzu (16,8%). Основными причинами текучести являются большая нагрузка (43,6%), не устраивает уровень з/п (12%), не устраивают условия труда (10,7%).

Рассмотрим причины текучести в разрезе стажа работы персонала на предприятии.

Таблица 2.5 – Причины текучести работников склада в организации в разрезе стажа работы

Стаж работы/причины увольнения	0-14 дней	14 дн. – 1 мес.	1 мес.- 3 мес.	3 мес.-6 мес.	Более 6 мес.	Всего:
1.Большая нагрузка, чел.	137	53	21	22	27	260
2.Не устраивает график работы, чел.	23	16	7	6	5	57
3.Не устраивает уровень з/п., чел.	25	13	14	7	13	72
4.Не устраивают условия труда, чел.	21	9	16	7	11	64
5.Переезд в другой город, чел.	4	5	4	4	5	22
6. Семейные обстоятельства, чел.	7	6	8	6	5	32
7. Состояние здоровья, чел.	10	8	8	5	12	43
8.Конфликт с руководством/коллегами, чел.	2	1	1	1	2	7
9. Другие причины, чел.	9	8	6	9	7	39
Всего:	238	119	85	67	87	596

На основе данных в таблицы 2.5, можно сделать вывод , что основная текучесть персонала происходит в период до двух недель (40%) и до одного месяца (20%).

Также в организации наблюдается высокая текучесть в категории вспомогательного и обслуживающего персонала.

В таблице 2.6 рассмотрим причины текучести вспомогательного и обслуживающего персонала, выявим основные причины увольнений по должностям данной категории.

Таблица 2.6 – Причины текучести обслуживающего и вспомогательного персонала в организации

Должности/причины увольнения	Технический служащий	Дворник	Охранник	Слесарь	Сантехник	Тракторист	Всего:
1.Большая нагрузка, чел.	32	29	35	15	16	15	142
2.Не устраивает график работы, чел.	23	18	29	12	7	8	97
3.Не устраивает уровень з/п., чел.	15	5	12	11	5	8	56
4.Не устраивают условия труда, чел.	19	22	31	11	8	10	101
5.Переезд в другой город, чел.	3	2	2	3	2	2	14
6. Семейные обстоятельства, чел.	10	8	10	11	7	7	53
7. Состояние здоровья, чел.	2	1	2	0	2	3	10
8.Конфликт с руководством/коллегами, чел.	2	0	1	4	3	1	11
9. Другие причины, чел.	1	2	2	2	1	0	8
Всего:	107	87	124	69	51	54	492

На основе данных таблицы 2.6 можно сделать вывод, что в 2015 году основная текучесть в категории вспомогательного и обслуживающего персонала наблюдается в должностях: технический служащий (21,7%), охранник (25,2%). Основными причинами текучести являются большая нагрузка (28,7%), не устраивают условия труда (20,5%).

Обозначив основные причины увольнений по должностям категории вспомогательного и обслуживающего персонала, рассмотрим причины текучести в разрезе стажа работы на предприятии. Данные представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Причины текучести обслуживающего и вспомогательного персонала в организации в разрезе стажа работы

Стаж работы/причины увольнения	0-14 дней	14 дн. – 1 мес.	1 мес. - 3 мес.	3 мес.-6 мес.	Более 6 мес.	Всего:
1.Большая нагрузка, чел.	70	48	18	5	1	142
2.Не устраивает график работы, чел.	43	34	14	4	2	97
3.Не устраивает уровень з/п., чел	15	18	10	12	1	56
4.Не устраивают условия труда, чел.	36	38	12	13	2	101
5.Переезд в другой город, чел.	1	1	3	5	4	14
6. Семейные обстоятельства, чел.	8	6	12	15	12	53
7. Состояние здоровья, чел.	1	1	3	2	3	10
8.Конфликт с руководством/коллегами, чел.	2	3	2	3	1	11
9. Другие причины, чел.	3	2	1	1	1	8
Всего:	158	172	75	60	27	492

На основе данных, представленных в таблице 2.7, можно сделать вывод, что основная текучесть персонала происходит в период до двух недель (32%) и до одного месяца (35%).

Проанализировав причины текучести работников склада, вспомогательного и обслуживающего персонала, а также периоды, в которые происходили увольнения сотрудников, можно сделать вывод, что уровень текучести связан с неэффективным подбором кадров.

2.2 Анализ процесса рекрутинга в организации

Проведем анализ процесса рекрутинга на основе данных за 2015 год по категориям персонала работники склада, вспомогательный и обслуживающий персонал.

На первом этапе процесса рекрутинга в отдел управления персоналом от линейного руководителя поступает заявка о наборе персонала, в которой

указывается подразделение, должность, количество необходимого персонала, причины открытия вакансии. Профессиональные требования к кандидату в заявке не указаны.

В организации установлены сроки закрытия вакансии на рядовую позицию семь календарных дней.

На основе полученной заявки менеджер по персоналу размещает объявление о вакансии:

- в Интернете на сайтах: superjob.ru, headhunter.ru, job.ru, avito.ru;
- на ТВ в маршрутных такси;
- на доске объявлений в лифтах жилых домов.

Также ежеквартально организация размещает объявления в магазинах сети, в которых содержится информации о вакансиях (должности, условия труда, и уровень заработной платы).

Рассмотрим затраты организации на каждый вид источников за 2015 год.

1) Объявления о вакансии на сайте superjob.ru:

В месяц организация тратит 6000 руб. для размещения двух вакансий на сайте, так же в эту сумму входит еженедельное обновление объявлений и рассылка вакансий подходящим соискателям и доступ к базе резюме. Организация пользуется данной услугой каждый месяц. Таким образом, годовые затраты на данный вид источника составляют 72000 руб. в год.

2) Объявления о вакансии на сайте headhunter.ru:

Организация в месяц тратит 3000 руб. для размещения вакансии на сайте, в эту сумму входит обновление объявления один раз в 3 дня и доступ к базе резюме. В год организация тратит 36000 руб..

3) Объявления о вакансии на сайте job.ru:

Организация ежемесячно тратит 5310 руб. за размещение вакансий (до 100 вакансий) и неограниченный доступ к базе резюме. В год затраты на данный вид источника составляет 63720 руб.

4) avito.ru 5600 руб. в месяц. В год затраты на данный вид источника составляет 67200 руб.

5) Объявления на ТВ в маршрутных такси:

Организация заказывает в компании «Маршрут ТВ» рекламу вакансий по ТВ. Ролик длится 15 сек., стоимость одного выхода ролика в день в течение недели 100 руб., реклама размещается в 47 маршрутных такси 5 раз в день в течение недели. Данную услугу компания заказывает 6 раз в год. Таким образом, можно рассчитать затраты на данный вид источника:

$$100 \text{ руб.} \times 5 \text{ раз} \times 47 \text{ маршрутов} \times 6 \text{ раз} = 141000 \text{ руб.}$$

Организация тратит 141000 руб. в год за рекламу на ТВ.

6) Объявления в лифтах:

В компании «Инфосвет» организация заказывает рекламу о вакансиях на досках объявлений в жилых домах. Формат рекламного объявления А4, данное объявление размещается в Комсомольском районе в 482 лифтах и в Центральном районе 750 лифтах. Стоимость в Комсомольском районе за 15 дней 43700 руб., в Центральном 67998 руб.. Организация заказывает 6 таким выходов в год. Рассчитаем затраты на данный источник:

$$(43700 \text{ руб.} + 67998 \text{ руб.}) \times 6 \text{ раз} = 670188 \text{ руб.}$$

На данный вид рекламы организация тратит 670188 руб. в год.

7) Объявления в магазинах сети:

Организация ежеквартально размещает листовки в 140 магазинах сети. Стоимость одной листовки 15 руб., размещение в магазине осуществляется бесплатно. Рассчитаем затраты на данный источник:

$$140 \text{ магазинов} \times 15 \text{ руб.} \times 4 \text{ квартала} = 8400 \text{ руб.}$$

Организация тратит 8400 руб. в год на размещение объявления о вакансии в магазинах сети.

Проанализировав основные условия и стоимость рекламных источников, которыми пользуется организация при привлечении кандидатов на вакантную должность, рассмотрим эффективность этих источников.

Показатели эффективности используемых источников поиска персонала за 2015 г. представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Эффективность используемых источников поиска персонала в 2015 г.

Источники/ показатели	Интернет				Объявле ния в магазина х сети	Объявлени е в лифтах	Объявление на ТВ в маршрутных такси
	superjob.ru	headhunter.ru	job.ru	avito.ru			
Потребность чел.	1373						
Приток кандидатов, чел.	879	755	604	824	1483	36	55
Кол-во принятых сотрудников, чел.	261	151	89	236	573	30	33
Стоимость источника, руб.	72000	36000	63720	67200	8400	670188	141000
Эффективно сть источника от притока кандидатов, % (3стр/2стр*100%)	30	20	15	29	39	80	60
Эффективно сть источника от потребности, % (3стр/1стр*100%)	19	11	6,4	17,1	42	2,1	2,4
Стоимость одного принятого сотрудника, руб.	276	238	716	285	15	22340	4273

По данным таблицы 2.8 можно сделать вывод, что наибольшее количество принятых сотрудников от поступивших анкет обеспечивают такие источники, как объявления в лифтах и объявления в маршрутных такси. Данные источники являются наиболее дорогостоящими, при этом каждый из них закрывает в среднем всего 2,2% от общей потребности персонала. Таким образом, использование указанных выше источников является нецелесообразным при массовом подборе персонала в организации.

Основную потребность в персонале закрывают источники:

- объявления в магазинах сети;
- объявления на сайте avito.ru и superjob.ru.

Следующим этапом процесса рекрутинга в организации является проведение собеседования.

Первоначально все кандидаты заполняют анкету компании, далее менеджер анализирует полученные анкеты на соответствие основным требованиям: уровень образования, опыт работы, причины увольнения. После чего отобранных кандидатов менеджер приглашает на собеседование.

Одно собеседование кандидата в среднем длится 40-45 минут.

Менеджер по персоналу проводит собеседование в форме «вопрос-ответ» самостоятельно, без привлечения линейного руководителя подразделения, в которое требуется сотрудник.

В ходе анализа процесса рекрутинга в организации на этапе отбора совместно с начальником отдела управления персоналом была проведена оценка собеседования на основе карты супервизии. Карта супервизии собеседования представлена в Приложении Д. Данная карта используется организацией для оценки навыков проведения собеседований менеджером и включает в себя следующие блоки:

- а) подготовка и сбор информации;
- б) организация процедуры собеседования;
- в) коммуникация;
- г) анализ и интерпретация информации о кандидате и принятие решения.

Каждый тематический блок включает в себя определенные умения и навыки, которыми должен обладать менеджер при проведении собеседований.

Каждая позиция в блоке оценивается по трех балльной шкале начальником отдела управления персоналом, выявляется средний балл по каждому блоку и общий итоговый.

Результат проведенной оценки собеседования составил 1,3 балла.

Данные супервизии представлены в Приложении Д.

Отклонение от максимального балла связано с тем, что отсутствуют четко оформленные требования к должности, а так же отсутствует структурированный план вопросов для выявления компетенций кандидата.

Заключительным этапом отбора в организации является принятие решения о трудоустройстве кандидата.

По итогам проведенных собеседований менеджер принимает решение о трудоустройстве или отказу в нем по каждому кандидату. В случае положительного решения менеджер информирует кандидата о дате приема на работу по телефону в течение трех рабочих дней.

В день трудоустройства кандидат предоставляет в отдел управления персоналом необходимые документы для приема на работу. Оформление происходит в соответствии с ТК РФ гл.№11.

Перечень документов при приеме на работу:

- паспорт или иной документ, удостоверяющий личность;
- трудовая книжка;
- страховое свидетельство обязательного пенсионного страхования;
- документ воинского учета (для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу);
- документы об образовании;
- медицинская книжка (для перечня должностей, предусмотренных законодательством).

На основании данных документов специалист отдела персонала формирует в базе 1С ЗУП кадровые документы и предоставляет сотруднику на подпись:

- приказ о приеме на работу;
- трудовой договор;
- карточка Т2.

Сотруднику необходимо ознакомиться с локально-нормативными документами: должностная инструкция, правила внутреннего распорядка, положение об оплате труда, положение коммерческой тайне компании,

положение о защите персональных данных, инструкция по охране труда, инструкция по использованию информационных ресурсов и обеспечению информационной безопасности. После ознакомления необходимо поставить подпись в листе ознакомления.

Дата выхода сотрудника на работу прописывается в кадровых документах.

В первый рабочий день линейный руководитель проводит первичный инструктаж на рабочем месте по охране труда, знакомство с коллективом, экскурсию по складу и местам общего пользования (раздевалка, туалет, столовая, душевые и т.п.). Данные мероприятия являются элементами первичной адаптации нового сотрудника в организации.

На основе проведенного анализа процесса рекрутинга в организации были выявлены основные проблемы и предложены мероприятия по их устранению (табл. 2.9)

Таблица 2.9 – Выявленные проблемы в процессе рекрутинга и мероприятия по их устранению

Проблемы в процессе рекрутинга	Способы выявления проблемы	Мероприятия по устранению выявленных проблем
1. Использование неэффективных источников поиска персонала	Анализ эффективности используемых источников поиска персонала в организации	Оптимизация источников поиска персонала
2. Процедура отбора кадров является не эффективной: - отсутствие прописанных требований к кандидату; - отсутствие структурированного перечня вопросов для проявления компетенций у кандидата	Анализ процедуры отбора кандидатов. Оценка проведения собеседований менеджером по персоналу на основе карты супервизии.	Разработка технологии проведения отбора персонала

Далее рассмотрим данные мероприятия и рассчитаем социально-экономическую эффективность.

3 Разработка мероприятий по улучшению процесса рекрутинга в распределительном центре АО «Тандер»

3.1 Мероприятия по улучшению процесса рекрутинга в организации

Разработка и внедрение мероприятий по совершенствованию процесса рекрутинга в распределительном центре АО «Тандер» г. Тольятти осуществлялись с февраля 2016 года.

Для устранения первой проблемы, которая заключается в использовании неэффективных источников поиска персонала в организации, было предложено и внедрено мероприятие по оптимизации источников поиска персонала:

- Отказ от использования источников:

- а) объявления на ТВ в маршрутных такси.

- б) объявления в лифтах.

- Внедрение в качестве дополнительного источника объявления в газете «Презент».

После внедрения данных мероприятий поиск персонала в организации осуществляется с помощью использования следующих источников:

- в Интернете на сайтах: superjob.ru, headhunter.ru, job.ru, avito.ru;

- объявления в газете «Презент»;

- объявления в магазинах сети.

Газета «Презент» в г. Тольятти – это рекламно-информационное полноцветное издание формата А3, которое выходит три раза в неделю (понедельник, среда, пятница), тиражом в 200000 экземпляров. Газета распространяется бесплатно в каждый почтовый ящик и содержит информацию о товарах, услугах, а также вакансиях г. Тольятти.

Для получения максимального эффекта от использования данного источника предложено размещать объявления о вакансиях размером 9,9 см шириной и 9,3 см высотой стоимостью 18000 руб. за один выход в газете. Так как Распределительный центр будет сотрудничать с газетой «Презент» в

долгосрочной перспективе, издательство предоставило скидку 25% на услуги. Таким образом, стоимость размещения одного объявления составило 13500 руб. с учетом скидки.

В ходе внедрения нового источника организации было предложено размещать объявления о наборе персонала в газете «Презент» еженедельно по понедельникам. Рассчитаем затраты на данный вид источника за месяц:

$$8000 \text{ руб.} \times 4 \text{ выхода} = 32000 \text{ руб.}$$

Прогнозируемый эффект от внедрения мероприятий снизит потребность в наборе персонала, тем самым позволит организации отказаться во втором полугодии от размещения рекламы о вакансии в данном источнике.

Рассмотрим эффективность использования источников после внедрения предложенных мероприятий за период с февраля по апрель 2016 года в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Эффективность использования источников поиска персонала после внедрения предложенного мероприятия

Источники/ показатели	Интернет				Объявления в магазинах сети	Объявлени е в газете «Презент»
	superjob.ru	headhunter.ru	job.ru	avito.ru		
Потребность, чел	270					
Приток кандидатов, чел	173	146	119	159	297	232
Кол-во принятых сотрудников, чел	59	39	34	43	26	69
Стоимость источника, руб.	18000	9000	15930	16800	2100	96000
Эффективность источника от притока кандидатов, % (3стр/2стр*100%)	34	27	29	27	9	30
Эффективность источника от потребности, % (3стр/1стр*100%)	22	14	13	16	10	25
Стоимость одного принятого сотрудника, руб.	305	231	469	391	81	1391

По данным таблицы 3.1 можно сделать вывод что, за период с февраля по апрель 2016 года потребность в персонале составила 270 сотрудника. Основную потребность закрывает источник газета «Презент» (25%), можно сделать вывод, что данный источник является наиболее эффективным.

Для устранения второй проблемы, которая заключается в проведении неэффективного отбора, была разработана новая технология проведения отбора персонала. Программа проведения отбора персонала представлена в Приложении Е.

В рамках новых этапов отбора были разработаны:

- Технологическая карта собеседований;
- Перечень вопросов для проявления компетенций кандидатов;

Основной разработкой является технология проведения отбора персонала, которая описывает новую процедуру отбора персонала в организации.

Данная технология состоит из следующих этапов:

1 этап – Анализ анкеты или резюме с целью отбора подходящих кандидатов по основным требованиям.

На данном этапе менеджер по персоналу проводит анализ анкеты или резюме кандидатов, которые откликнулись на вакансии в Интернете или заполнили анкеты в отделе управления персоналом. Менеджер отбирает кандидатов по основным требованиям на основе Технологической карты.

Технологическая карта также была разработана и внедрена в организации для категории должностей работники склада:

- Кладовщик-отборщик;
- Слотчик;
- Диспетчер по развозу.

В ходе анализа было выявлено, что в 2015 году на данных должностях наблюдалась наибольшая текучесть. Технологические карты по данным должностям представлены в Приложениях Ж,З,И.

Данная Технологическая карта была разработана на основе обобщенных требований руководителей по каждой должности, а также на основе должностной инструкции. В ходе разработки был проведен опрос руководителей по каждой должности, были собраны критерии «идеального» сотрудника, которые были объединены в Технологическую карту. Оценка кандидатов на первом этапе осуществляется по основным требованиям: пол, возраст, образование, семейное положение, удаленность места проживания, служба в армии, опыт работы, и ее результаты проставляются в отдельной графе Технологической карты.

Оценка проводится по двум категориям «А» и «Б».

Категория «А» – это «идеальный» сотрудник, который будет наиболее результативным.

Категория «Б» – это среднестатистический сотрудник.

Кандидаты, которые не отвечают требованиям категории «А» и «Б», не проходят первичный отбор.

2 этап – Проведение первичного собеседования с отобранными кандидатами.

На данном этапе менеджер по персоналу приглашает по телефону на первичное собеседование отобранных кандидатов. Длительность собеседования с одним кандидатом составляет 20-25 мин. Задача менеджера проявить у кандидата основные компетенции. Вопросы задаются на основе разработанного и внедренного Перечня вопросов для проявления компетенций кандидата (Приложение К).

Перечень содержит вопросы по следующим блокам:

- личностные характеристики;
- профессиональные навыки;
- обучаемость;
- работоспособность;
- мотивы и потребности кандидата;
- управляемость;

- безопасность.

Структура Перечня состоит из вопросов по каждому блоку, что определяем, положительные и отрицательные стороны кандидатов.

3 этап – Оценка кандидатов. Отбор подходящих кандидатов.

По итогам первичного собеседования менеджер оценивает кандидата по трехбалльной шкале,

Где, 1 балл – компетенция отсутствует;

2 балла – компетенция проявляется частично;

3 балла – компетенция проявляется на высоком уровне.

Результаты оценки компетенций менеджер фиксирует в бланке Технологической карты.

По итогам собеседования менеджер отсеивает неподходящих кандидатов, которые в результате проявления компетенций набрали наименьшее количество баллов.

4 этап – Проведение экскурсии по складу.

Менеджер по обучению проводит экскурсию по складу для отобранных кандидатов. Программа экскурсии представлена в Приложении Л. Экскурсия проводится в целях ознакомления кандидатов с особенностями работы на складе: физическая нагрузка, условия работы, функционал, и способствует наглядному представлению работы действующих сотрудников. Длительность экскурсии составляет 30 мин. Перед началом экскурсии сотрудник отдела обучения проводит вводный инструктаж по технике безопасности и фиксирует подпись кандидатов в журнале. По итогам экскурсии кандидаты принимают решение о дальнейшем прохождении отборочных процедур.

5 этап – Итоговое собеседование.

Кандидаты, успешно прошедшие предыдущие отборочные процедуры, приглашаются менеджером по персоналу на итоговое собеседование.

Собеседование проходит с участием непосредственного руководителя и длится 15 мин. Задача линейного руководителя определить соответствие кандидата профессиональным требованиям, а также подобрать подходящего

сотрудника на данную должность, в данное подразделение. Привлечение непосредственного руководителя к собеседованию нацелено на снижение уровня текучести персонала в период адаптации сотрудника в организации. Для определения соответствия кандидата профессиональным требованиям линейный руководитель использует кейсы, связанные с рабочей деятельностью. С помощью данных кейсов руководитель может определить поведение потенциального сотрудника в той или иной ситуации.

Менеджер по персоналу задает повторно вопросы для проявления основных компетенций кандидата.

6 этап – Оценка кандидатов. Принятие решения о найме подходящих кандидатов.

Результаты оценки кандидата по окончании итогового собеседования фиксируются в Технологической карте. Менеджер сравнивает компетенции кандидата с «портретом идеального сотрудника» и по результатам отбирает подходящих кандидатов.

7 этап – Информирование отобранных кандидатов о положительном решении.

Информирование отобранных кандидатов о положительном решении и дате трудоустройства осуществляется по телефону менеджером по персоналу в течение трех рабочих дней со дня проведения итогового собеседования.

Процедура трудоустройства и первичная адаптация сотрудника на рабочем месте остались без изменения.

Данные мероприятия, которые были внедрены в организации в феврале 2016 года, способствовали снижению текучести персонала. Далее рассмотрим социально-экономическую эффективность внедренных мероприятий.

3.2 Социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий

Разработанные и внедренные мероприятия способствовали снижению текучести кадров в организации. При этом за рассматриваемый период в организации не происходило изменений технологического процесса и других условий труда.

Для оценки эффективности внедренных мероприятий сравним показатели текучести кадров за 2015 г. (до внедрения мероприятий) и за 2016 г. в после внедрения мероприятий.

Таблица 3.2 – Показатели текучести кадров 2015-2016 гг.

Месяца:	Текучесть 2015 г. (до в.м.)	Текучесть 2016 г.
январь	8,4%	6,5% (до в.м.)
февраль	8%	5,3% (после в.м.)
март	7,9%	4,5% (после в.м.)
апрель	8,2%	3,4% (после в.м.)
май	8,1%	3% (пр.пок. после в. м.)
июнь	7,3%	2,7% (пр.пок. после в. м.)
июль	6%	2,5% (пр.пок. после в. м.)
август	6,1%	2,3% (пр.пок. после в. м.)
сентябрь	6,8%	2,5% (пр.пок. после в. м.)
октябрь	6,3%	2,6% (пр.пок. после в. м.)
ноябрь	6,9%	2,7% (пр.пок. после в. м.)
декабрь	7%	2,5% (пр.пок. после в. м.)
Итого за 2015 год	87%	40,5%(пр.пок. после в. м.)

Где, до в.м. – показатель до внедрения мероприятий; после в.м. – показатель после внедрения мероприятий; пр.пок. после в.м. – прогнозируемый показатель после внедрения мероприятий.

На основе данных таблицы можно сделать вывод, что после внедрения мероприятий наблюдается положительная динамика снижения текучести кадров.

Проанализировав показатели текучести за 2015 г. по каждому месяцу, был составлен прогноз текучести на 2016 г. с учетом сезонности увольнений.

Таким образом, прогнозируемый уровень текучести на 2016 г. составит 40,5%, что в 2,1 раза меньше, чем показатель текучести за 2015 г.

Улучшение процесса рекрутинга в организации способствовало: снижению количества увольнений сотрудников со стажем работы в компании до трех месяцев, снижению количества увольнений сотрудников по причинам, связанных с неудовлетворенностью условиями труда, уровнем заработной платы и нагрузкой. В таблице 3.3 рассмотрим данные показатели за период январь-апрель 2016 г.

Таблица 3.3 – Причины текучести работников склада на предприятии в разрезе стажа работы за период январь-апрель

Стаж работы/причины увольнения	0-14 дней	14 дн. – 1 мес.	1 мес.- 3 мес.	3 мес.-6 мес.	Более 6 мес.	Всего:
1.Большая нагрузка, чел.	2	3	1	7	8	21
2.Не устраивает график работы, чел.	1	2	2	6	7	18
3.Не устраивает уровень з/п., чел.	3	1	4	5	8	21
4.Не устраивают условия труда, чел.	2	3	1	4	5	15
5.Переезд в другой город, чел.	0	2	1	8	9	20
6. Семейные обстоятельства, чел.	13	8	6	20	10	57
7. Состояние здоровья, чел.	28	18	13	22	5	86
8.Конфликт с руководством/коллегами, чел.	1	1	0	2	3	7
9. Другие причины, чел.	1	1	0	3	6	11
Всего:	51	39	28	77	61	256

По данным таблицы 3.3 можно сделать вывод, что основная текучесть персонала наблюдается за период от трех до шести месяцев (30%) и от шести и более месяцев (24%) работы сотрудников в компании.

Основными причинами увольнения сотрудников являются семейные обстоятельства (22%) и состояние здоровья (34%).

Далее рассчитаем экономический эффект от предложенных мероприятий.

Представим затраты организации, связанные с процессом рекрутинга в 2015 г.

1) Затраты на подбор на одного сотрудника в организации:

- Стоимость одного принятого сотрудника:

Организация в 2015 г. потратила 1058508 руб. на размещение объявлений о наборе персонала, при этом количество принятых сотрудников составило 1373 человека.

Таким образом, стоимость одного принятого сотрудника составляет:

$1058508 \text{ руб.} / 1373 \text{ чел.} = 770,9 \text{ руб.}$

- Затраты на проведение собеседования одного кандидата:

Собеседование с кандидатами проводит менеджер по персоналу.

Длительность одного собеседования составляет 60 мин., в это время входит проведение непосредственно самого собеседования (45 мин.), а также анализ резюме/анкеты и время на осуществление телефонных звонков кандидатам.

Заработная плата менеджера по персоналу 27000 руб. в месяц., отработанное количество часов в месяц в среднем 160 ч.

Таким образом, затраты на собеседование одного кандидата составляют:

$27000 \text{ руб.} / 160 \text{ ч.} \times 1 \text{ ч.} = 168,7 \text{ руб.}$

- Затраты на прохождение предварительного медицинского осмотра сотрудником перед трудоустройством.

Стоимость предварительного медицинского осмотра составляет 4100 руб. на одного человека.

- Затраты на трудоустройство:

Процедурой трудоустройства в организации занимается специалист отдела управления персоналом. Длительность процедуры составляет 60 мин.

Заработная плата специалиста 23000 руб. в месяц, отработанное количество часов в месяц в среднем 160 ч.

Таким образом, затраты на трудоустройство составляют:

$$23000 \text{ руб.} / 160 \text{ ч.} \times 1 \text{ ч.} = 143,7 \text{ руб.}$$

Общая сумма затрат на подбор одного сотрудника в организации в 2015г. составляет:

$$770,9 \text{ руб.} + 168,7 \text{ руб.} + 4100 \text{ руб.} + 143,7 \text{ руб.} = 5183,3 \text{ руб.}$$

2) Затраты на обучение и адаптацию нового сотрудника:

Обучение новых сотрудников проводит менеджер по обучению. Длительность программы обучения составляет 7 смен. Обучение проводится в группах по 12 чел. Заработная плата менеджера по обучению 30000 руб. в месяц, отработанное количество смен в месяц в среднем 15.

Таким образом, затраты на обучение нового сотрудника составляют:

$$30000 \text{ руб.} / 15 \text{ смен} \times 7 \text{ смен} / 12 \text{ чел.} = 1166,7 \text{ руб.}$$

В программу обучения входит этап первичной адаптации сотрудника, который проводит непосредственный руководитель. Длительность первичной адаптации 4 часа на одного сотрудника.

Средняя заработная плата руководителя составляет 55000 руб., отработанное количество часов в месяц в среднем 160 ч.

Таким образом, затраты на адаптацию нового сотрудника составляют:

$$55000 \text{ руб.} / 160 \text{ ч.} \times 4 \text{ ч.} = 1375 \text{ руб.}$$

Общая сумма затрат на обучение и адаптацию нового сотрудника в организации в 2015г. составляет:

$$1166,7 \text{ руб.} + 1375 \text{ руб.} = 2541,7 \text{ руб.}$$

3) Затраты, связанные с увольнением сотрудника в организации:

- Затраты на оформление увольнения одного сотрудника:

Процедурой увольнения в организации занимается специалист отдела управления персоналом. Длительность процедуры составляет 30 мин.

Заработная плата специалиста 23000 руб. в месяц, отработанное количество часов в месяц в среднем 160 ч.

Таким образом, затраты на оформление увольнения составляют:

$$23000 \text{ руб.} / 160 \text{ ч.} \times 0,5 \text{ ч.} = 71,87 \text{ р.}$$

- Затраты, связанные с периодом отсутствия сотрудника на рабочем месте по причине увольнения:

За уволенного сотрудника отрабатывает смену другой сотрудник, у которого по графику в этот день выходной, в связи с этим оплата за данную смену осуществляется в двойном размере от фактической средней заработной платы. Так как в бюджете уже рассчитаны расходы на заработную плату основного сотрудника, то дополнительным расходом является оплата сотруднику, выведенного с выходного дня, в одинарном размере.

Средняя заработная плата рабочего составляет 25060 руб. в месяц, отработанное количество смен в месяц в среднем 15. Среднее время поиска замены уволенному сотруднику составляет 14 дней (7 смен).

Таким образом, затраты, связанные с периодом отсутствия сотрудника на рабочем месте по причине увольнения составляют:

$$25060 \text{ руб.} / 15 \text{ смен} \times 7 \text{ смен} = 11694,7 \text{ руб.}$$

Общая сумма затрат, связанных с увольнением сотрудника в организации, составляет:

$$71,87 \text{ руб.} + 11694,7 \text{ руб.} = 11766,6 \text{ руб.}$$

4) Прочие расходы:

К прочим расходам относятся канцелярские товары. На одного сотрудника сумма затрат составляет 250 руб.

Общая сумма затрат, связанных с процессом рекрутинга в 2015 г.

$$5183,3 \text{ руб.} + 2541,7 \text{ руб.} + 11766,6 \text{ руб.} + 250 \text{ руб.} = 19741,6 \text{ руб.}$$

Рассчитаем сумму затрат организации, связанных с процессом рекрутинга с учетом текучести кадров в 2015 г.

В 2015 г. текучесть кадров составила 87% (1132 чел.)

Таким образом, сумма затрат составила:

$$19741,6 \text{ руб.} \times 1132 \text{ чел.} = 22347491,2 \text{ руб.}$$

Далее представим затраты организации, связанные с процессом рекрутинга в 2016 г.

1) Затраты на подбор на одного сотрудника в организации:

- Стоимость одного принятого сотрудника:

Организация в 2016 г. потратила 439320 руб. на размещение объявлений о наборе персонала, при этом количество принятых сотрудников составило 705 человек.

Таким образом, стоимость одного принятого сотрудника составляет:

$439320 \text{ руб.} / 705 \text{ чел.} = 623,1 \text{ руб.}$

- Затраты на проведение собеседования одного кандидата:

Длительность одного собеседования составляет 47 мин.

Заработная плата менеджера по персоналу 27000 руб. в месяц, отработанное количество часов в месяц в среднем 160 ч.

Таким образом, затраты на собеседование одного кандидата составляют:

$27000 \text{ руб.} / 160 \text{ ч.} \times 0,78 \text{ ч.} = 131,6 \text{ руб.}$

- Затраты на проведение экскурсии на этапе отбора:

После первичного собеседования менеджер по обучению проводит экскурсию по складу для кандидата. Длительность экскурсии составляет 30 мин. Заработная плата менеджера по обучению 30000 руб. в месяц, отработанное количество часов в месяц в среднем 160 ч.

Таким образом, затраты на экскурсию составляют:

$30000 \text{ руб.} / 160 \text{ ч.} \times 0,5 \text{ ч.} = 93,8 \text{ руб.}$

- Затраты на привлечение линейного руководителя на итоговое собеседование:

Длительность итогового собеседования составляет 15 мин.

Средняя заработная плата руководителя составляет 55000 руб., отработанное количество часов в месяц в среднем 160 ч.

Таким образом, затраты на привлечение линейного руководителя на итоговое собеседование составляют:

$55000 \text{ руб.} / 160 \text{ ч.} \times 0,25 \text{ ч.} = 85,9 \text{ руб.}$

- Затраты на прохождение предварительного медицинского осмотра сотрудником перед трудоустройством.

Стоимость предварительного медицинского осмотра составляет 4100 руб. на одного человека.

- Затраты на трудоустройство:

Данный процесс в 2016 г. остался без изменения относительно 2015 г.

Таким образом, затраты на трудоустройство составляют:

$23000 \text{ руб.} / 160 \text{ ч.} \times 1 \text{ ч.} = 143,7 \text{ руб.}$

Общая сумма затрат на подбор одного сотрудника в организации в 2016г. составляет:

$623,9 \text{ руб.} + 131,6 \text{ руб.} + 93,8 \text{ руб.} + 85,9 \text{ руб.} + 4100 \text{ руб.} + 143,7 \text{ руб.} = 5178,9 \text{ руб.}$

2) Затраты на обучение и адаптацию нового сотрудника:

Данный процесс в 2016 г. остался без изменения относительно 2015 г.

Таким образом, затраты на обучение нового сотрудника составляют:

$30000 \text{ руб.} / 15 \text{ смен} \times 7 \text{ смен} / 12 \text{ чел.} = 1166,7 \text{ руб.}$

Таким образом, затраты на адаптацию нового сотрудника составляют:

$55000 \text{ руб.} / 160 \text{ ч.} \times 4 \text{ ч.} = 1375 \text{ руб.}$

Общая сумма затрат на обучение и адаптацию нового сотрудника в организации в 2016г. составляет:

$1166,7 \text{ руб.} + 1375 \text{ руб.} = 2541,7 \text{ руб.}$

3) Затраты, связанные с увольнением сотрудника в организации:

- Затраты на оформление увольнения одного сотрудника:

Данный процесс в 2016 г. остался без изменения относительно 2015 г.

Таким образом, затраты на оформление увольнения составляют:

$23000 \text{ руб.} / 160 \text{ ч.} \times 0,5 \text{ ч.} = 71,87 \text{ руб.}$

- Затраты, связанные с периодом отсутствия сотрудника на рабочем месте по причине увольнения:

Данный процесс в 2016 г. остался без изменения относительно 2015 г.

Таким образом, затраты, связанные с периодом отсутствия сотрудника на рабочем месте по причине увольнения составляют:

$$25060 \text{ руб.} / 15 \text{ смен} \times 7 \text{ смен} = 11694,7 \text{ руб.}$$

Общая сумма затрат, связанных с увольнением сотрудника в организации, составляет:

$$71,87 \text{ руб.} + 11694,7 \text{ руб.} = 11766,6 \text{ руб.}$$

4) Прочие расходы:

К прочим расходам относятся канцелярские товары. На одного сотрудника сумма затрат составляет 250 руб.

Общая сумма затрат, связанных с процессом рекрутинга в 2016 г.

$$5178,9 \text{ руб.} + 2541,7 \text{ руб.} + 11766,6 \text{ руб.} + 250 \text{ руб.} = 19737,2 \text{ руб.}$$

Рассчитаем сумму затрат организации, связанных с процессом рекрутинга с учетом текучести кадров в 2016 г.

В 2016 г. текучесть кадров составила 40,5% (526 чел.)

Таким образом, сумма затрат составила:

$$19737,2 \text{ руб.} \times 526 \text{ чел.} = 10381767,2 \text{ руб.}$$

Рассчитаем годовой экономический эффект от внедрения мероприятий по улучшению процесса рекрутинга в организации.

Сумма затрат, связанных с процессом рекрутинга с учетом текучести кадров 2015 г. составила 22347491,2 руб., а в 2016 г. сумма затрат составила 10381767,2 руб.

Экономический эффект составит:

$$22347491,2 \text{ руб.} - 10381767,2 \text{ руб.} = 11965724 \text{ руб.}$$

Экономическая эффективность составит:

$$10381767,2 \text{ руб.} / 22347491,2 \text{ руб.} \times 100\% = 46,5 \%$$

В таблице 3.4 представим результаты расчета затрат, связанных с процессом рекрутинга в организации.

Сравним затраты 2015 г. с затратами 2016 г. Рассмотрим основные изменения.

Таблица 3.4 – Затраты, связанные с процессом рекрутинга в организации

Затраты (на одного чел.):	2015 г.	2016 г.
1) На подбор:		
- Стоимость одного принятого сотрудника	770,9 руб.	623,9 руб.
- Затраты на собеседование	168,7 руб.	131,6 руб.
- Затраты на экскурсию	-	93,8 руб.
- Затраты на привлечение линейного руководителя на собеседование	-	85,9 руб.
- Затраты на мед. Осмотр	4100 руб.	4100 руб.
-Затраты на трудоустройство	143,7 руб.	143,7 руб.
Общая сумма затрат на подбор:	5183,3 руб.	5178,9 руб.
2) На обучение и адаптацию:		
- Затраты на обучение	1166,7 руб.	1166,7 руб.
- Затраты на адаптацию	1375 руб.	1375 руб.
Общая сумма затрат на обучение и адаптацию:	2541,7 руб.	2541,7 руб.
3) Затраты, связанные с увольнением сотрудника:		
- Затраты на оформление увольнения одного сотрудника	71,87 руб.	71,87 руб.
- Затраты, связанные с периодом отсутствия сотрудника на рабочем месте по причине увольнения	11694,7 руб.	11694,7 руб.
Общая сумма затрат, связанных с увольнением сотрудника:	11766,6 руб.	11766,6 руб.
4) Прочие расходы:	250 руб.	250 руб.
Общая сумма затрат:	19741,6 руб.	19737,2 руб.
Расчет затрат связанных с процессом рекрутинга (с учетом текучести кадров):	19741,6 руб. × 1132 чел.	19737,2 руб. × 526 чел.
Сумма затрат связанных с процессом рекрутинга (с учетом текучести кадров):	22347491,2 руб.	10381767,2 руб.

На основе данных таблицы 3.5 можно сделать вывод, что в 2016 г. затраты на подбор персонала уменьшились на 4,4 руб. (0,08%) и составили 5178,9 руб.

Незначительное уменьшение затрат на подбор обосновывается дополнительными расходами на внедрение новых этапов отбора: экскурсия для кандидатов, привлечение линейного руководителя на итоговое собеседование (сумма дополнительных затрат составила 179,7 руб. на одного сотрудника), а также снижением стоимости одного принятого сотрудника и затрат на проведение собеседования (затраты снизились на 184,1 руб.).

За счет оптимизации источников привлечения персонала организация в 2016 г. экономит 619188 руб. (41,5%). Стоимость одного принятого сотрудника снизилась на 147 руб. (19%) по сравнению с 2015 г. и составила 623,9 руб.

За счет внедрения Технологической карты и Перечня вопросов для проявления компетенций кандидата, с учетом снижения текучести кадров менеджер по персоналу экономит 13 мин. (60 мин. – 47 мин.) на одно собеседование и 18 рабочих дней в течении года:

$$1373 \text{ чел.} - 705 \text{ чел.} = 668 \text{ чел.}$$

$$668 \text{ чел.} \times 13 \text{ мин.} / 60 \text{ ч.} / 8 \text{ ч.} = 18 \text{ дней}$$

(1373 чел. количество принятых сотрудников в 2015 г., 705 чел. предполагаемое количество принятых в 2016 г. Один рабочий день длится 8 ч.).

За счет снижения текучести кадров в 2016 г. отдел обучения персонала обучит на 55 групп меньше (48%), чем в 2015г. При внедрении экскурсии для кандидатов на этапе отбора, нагрузка на отдел обучения в год выросла на 48 дней:

$$705 \text{ чел.} \times 0,5 \text{ ч.} / 8 \text{ ч.} = 48 \text{ дней}$$

$$(0,5 \text{ ч. длительность экскурсии}).$$

Снижение нагрузки за счет уменьшения количества групп на обучение составило 385 дней:

$$55 \text{ групп} \times 7 \text{ смен} = 385 \text{ дней}$$

$$(7 \text{ смен длится обучение одной группы}).$$

Общее снижение нагрузки на отдел обучения за счет данных мероприятий составила 337 дней. (385 дней – 48 дней).

За счет снижения текучести кадров в 2016 г. линейные руководители затратят на адаптацию сотрудников на 334 дня (48%) меньше, чем в 2015 г.:

$$1373 \text{ чел.} \times 4 \text{ ч.} = 5492 \text{ ч.}$$

$$705 \text{ чел.} \times 4 \text{ ч.} = 2820 \text{ ч.}$$

$$5492 \text{ ч.} - 2820 \text{ ч.} / 8 \text{ ч.} = 334 \text{ дня}$$

(4 ч. время, затраченное линейным руководителем на адаптацию одного сотрудника).

При привлечении линейных руководителей к итоговому собеседованию их нагрузка возрастет на 22 дня:

$$705 \text{ чел.} \times 15 \text{ мин.} / 60 \text{ ч.} / 8 \text{ ч.} = 22 \text{ дня}$$

(15 мин. время, затраченное линейным руководителем на одно собеседование)

Общая экономия нагрузки линейных руководителей от внедрения мероприятий составит 312 дней (334 дня – 22 дня).

В таблице 3.5 рассмотрим социальные результаты от внедрения мероприятий по улучшению процесса рекрутинга в организации.

Таблица 3.5 – Социальные результаты от внедрения мероприятий

Показатель	2015 г. до внедрения мероприятий	2016 г. после внедрения мероприятий	Абсолютное Изменение	Изменение, %
Общая текучесть кадров	87%	40,5%	46,5%	46,5
Количество уволенных сотрудников со стажем работы до трех месяцев (за 4 мес.)	286 чел.	118 чел.	168 чел.	58,7
Количество уволенных сотрудников по причинам неудовлетворенности трудом (за 4 мес.)	283 чел.	75 чел.	208 чел.	73
Количество неудовлетворительных обращений сотрудников на Горячую линию компании (за 4 мес.)	110 чел.	55 чел.	55 чел.	50

Продолжение таблицы 3.5

Число обращений к администрации со стороны сотрудников с просьбой о переводе на другую должность или в другое подразделение, в связи с неудовлетворенностью содержанием и режимом труда (за 4 мес.)	44 чел.	21 чел.	23 чел.	52
Количество удовлетворенных сотрудников взаимоотношениями в коллективе (за 4 мес.)	121 чел.	237 чел.	116 чел.	96

Прогнозируемая годовая текучесть кадров после внедрения мероприятий в организации составит 40,5%, это на 56,5% ниже, чем 2015 г. За анализируемый период количество уволенных сотрудников со стажем работы до трех месяцев снизилось на 168 чел. (58,7%), количество уволенных по причинам неудовлетворенности трудом снизилось на 208 чел. (73%). В компании сократилось количество обращений на Горячую линию сотрудников по причинам неудовлетворенности трудом на 55 чел (50%). Также сократилось число обращений к администрации со стороны сотрудников с просьбой о переводе на другую должность или в другое подразделение, в связи с неудовлетворенностью содержанием и режимом труда на 23 чел. (52%).

В организации проводится ежеквартально опрос сотрудников, для определения социального климата в коллективе. Анкета представлена в Приложении М.

По данным анкет было выявлено, что количество удовлетворенных сотрудников взаимоотношениями в коллективе увеличилось на 116 чел. (96%), это обосновывается снижением уровня текучести кадров. Климат в коллективе после внедрения мероприятий благоприятный, что способствует поддержанию безопасности и комфорта, взаимной поддержки сотрудников, возможности профессионального роста.

Также все данные социальные эффекты от внедрения мероприятий будут способствовать поддержанию хорошей репутации компании как работодателя и в целом.

Рассмотрев социально-экономическую эффективность, перейдем к обобщению выводов бакалаврской работы.

.

Заключение

В настоящее время рекрутинг является неотъемлемым процессом в кадровой политике, а качественно подобранный персонал – это важный элемент, который сопутствует успешной организации и влияет на ее экономическое положение.

Данный процесс, на сегодняшний день, требует большого вложения средств организации для максимально качественного подбора персонала, а также профессиональной работы от HR-менеджеров.

Главной задачей руководителей в условиях кризиса является формирование менеджеров по персоналу, ориентированных на системную деятельность, обладающих навыками прогнозирования и анализа динамики рынка труда, новейшими технологиями и методами модернизации в системе управления человеческими ресурсами.

Рекрутинг – это технология подбора персонала.

Использование данной технологии, является эффективным, когда нужно набрать сотрудников, которым предъявляются средние или низкие требования.

Основными отличительными чертами рекрутинга является:

- подбор сотрудников востребованных и распространенных профессий;
- предполагает, в основном, пассивный поиск;
- небольшие сроки закрытия вакансии;
- использование доступных источников привлечения кандидатов (в основном это внешние источники);
- актуален при массовом подборе;
- нацелен на кандидатов, находящихся в поиске работы.

Рекрутинг часто используют при массовом подборе сотрудников. На рынке труда проблемы, связанные с массовым подбором кадров очень актуальны, так как происходит значительный рост и развитие торговых сетей.

Цель рекрутинга – это своевременное закрытие потребности организации в персонале, по качественным и количественным характеристикам.

К основным задачам рекрутинга на предприятии можно отнести планирование деятельности (выявление потребности в персонале, анализ рынка рабочей силы), организацию деятельности (поиск, отбор, найм кандидатов), контроль процессов (отчет и статистика результатов).

Оценку эффективности процесса рекрутинга, необходимо проводить на этапах процесса и по окончании данной деятельности, так как она способствует своевременному прогнозированию проблем, обеспечивает контроль и анализ процесса рекрутинга.

Анализ процесса рекрутинга на предприятии дает возможность не только понять эффективность работы, но и помочь оценить работу HR-менеджеров и руководства, а также способствовать прогнозированию долгосрочного эффекта принимаемых в этой деятельности управленческих решений.

Показатели, которые анализируются в рамках процесса рекрутинга, дают возможность менеджерам провести оценку эффективности каналов информации с точки зрения их ценовой политики и качества.

Проанализировав основные экономические показатели АО «Тандер», можно сделать вывод, что сеть «Магнит» является успешной и развивающейся розничной компанией. Кроме того, розничная сеть «Магнит» является одним из крупнейших частных работодателей в России.

Компания имеет мощную логистическую систему, благодаря которой возможна качественная доставка товаров.

За 2013-2015 г. наблюдается устойчивый тренд роста товарооборота распределительного центра АО «Тандер».

В 2014 г. товарооборот склада увеличился на 7,4% по сравнению с 2013 г. и составил 2704200 тыс.руб. В 2015 г. товарооборот равен 3054200 тыс.руб., наблюдается увеличение данного показателя на 12,9% по сравнению с 2014 г.

В 2014 г. численность персонала распределительного центра увеличилась на 245 чел. по сравнению с 2013 г. В 2015 г. численность увеличилась на 241 чел. по сравнению с 2014 г. и составила 1301 чел.

Рост численности сотрудников обусловлен расширением складских помещений распределительного центра, расширение происходило в связи с ростом торговых точек в Самарской области.

Проанализировав процесс рекрутинга в организации, были выявлены проблемы:

- использование неэффективных источников поиска персонала;
- процедура отбора кадров является не эффективной.

В рамках бакалаврской работы были предложены мероприятия по улучшению по устранению данных проблем:

- оптимизация источников поиска персонала;
- разработка технологии проведения отбора персонала.

Первое мероприятие включает в себя отказ от использования источников:

- а) объявления на ТВ в маршрутных такси;
- б) объявления в лифтах.

И внедрение в качестве дополнительного источника объявления в газете «Презент»

В рамках второй проблемы были разработаны новые этапы отбора такие как, экскурсия и итоговое собеседование с участием линейного руководителя.

Также были разработаны:

- Технологическая карта собеседований;
- Перечень вопросов для проявления компетенций кандидатов.

Разработанные и внедренные мероприятия способствовали снижению текучести кадров в 2,1 раза в организации. При этом за рассматриваемый период в организации не происходило изменений технологического процесса и других условий труда.

Прогнозируемый экономический эффект составит:

22347491,2 руб. – 10381767,2 руб. = 11965724 руб.

Экономическая эффективность: 46,5 %

Библиографический список

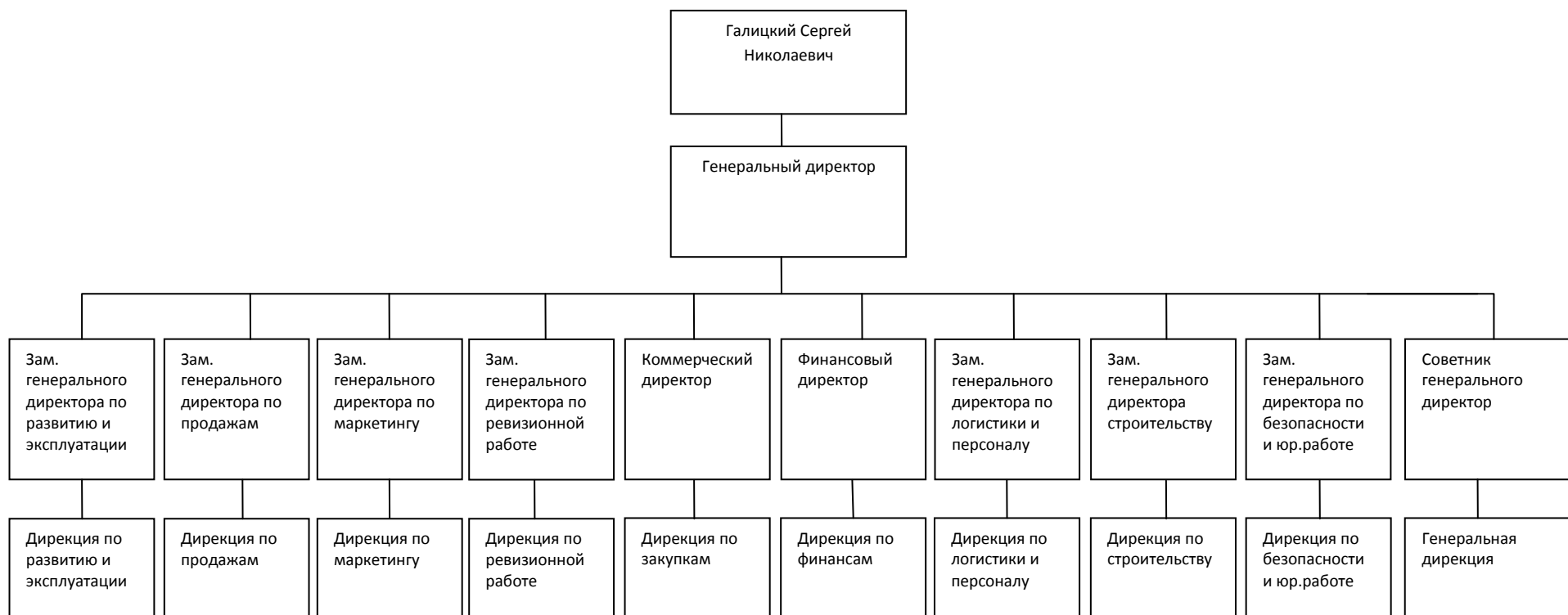
1. Andresen M., Nowak C. (Eds.) Human Resource Management Practices: Assessing Added Value Springer, 2014. — 235 p. — (Management for Professionals). — ISBN: 3319081853, 9783319081861
2. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice Kogan Page, 2014. — 880 p. in color — 13th ed. — ISBN: 9780749469641
3. DelCampo R.G. Human Resource Management DeMYSTiFieD McGraw-Hill, 2010. — 243 p. — ISBN: 0071737243, 9780071737241
4. Ehnert I., Harry W., Zink K.J. (Eds.) Sustainability and Human Resource Management: Developing Sustainable Business Organizations Springer, 2014. — 442 p. 24 illus. — ISBN: 9783642375231
5. HR-портал. HR-сообщество и публикации [Электронный ресурс]. URL: www.hr-portal.ru (дата обращения 5.03.2016).
6. Yawson M. Systems theory and thinking as a foundational theory in human resource development – a myth or reality? // Human Resource Development Review. 2013. №12 С. 53-85.
7. Актуальные вопросы управления человеческими ресурсами : сб. ст. / под ред. Е.А. Костромина. – М.-Берлин : Директ-Медиа, 2014. 78 с.
8. Андреева В.И. Делопроизводство в кадровой службе / В.И. Андреева. – М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2012. 168 с.
9. Архипова Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров : учеб. пособие / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. – М. : Проспект, 2015. 147 с.
10. Асмолова М. Л. Деловые комплименты: управление людьми при внедрении инноваций / М. Л. Асмолова. – М. : ИНФРА-М, 2012. 155 с.
11. Бакшт К.А. Как загубить собственный бизнес / К.А. Бакшт. СПб. : Питер, 2013. 336 с.

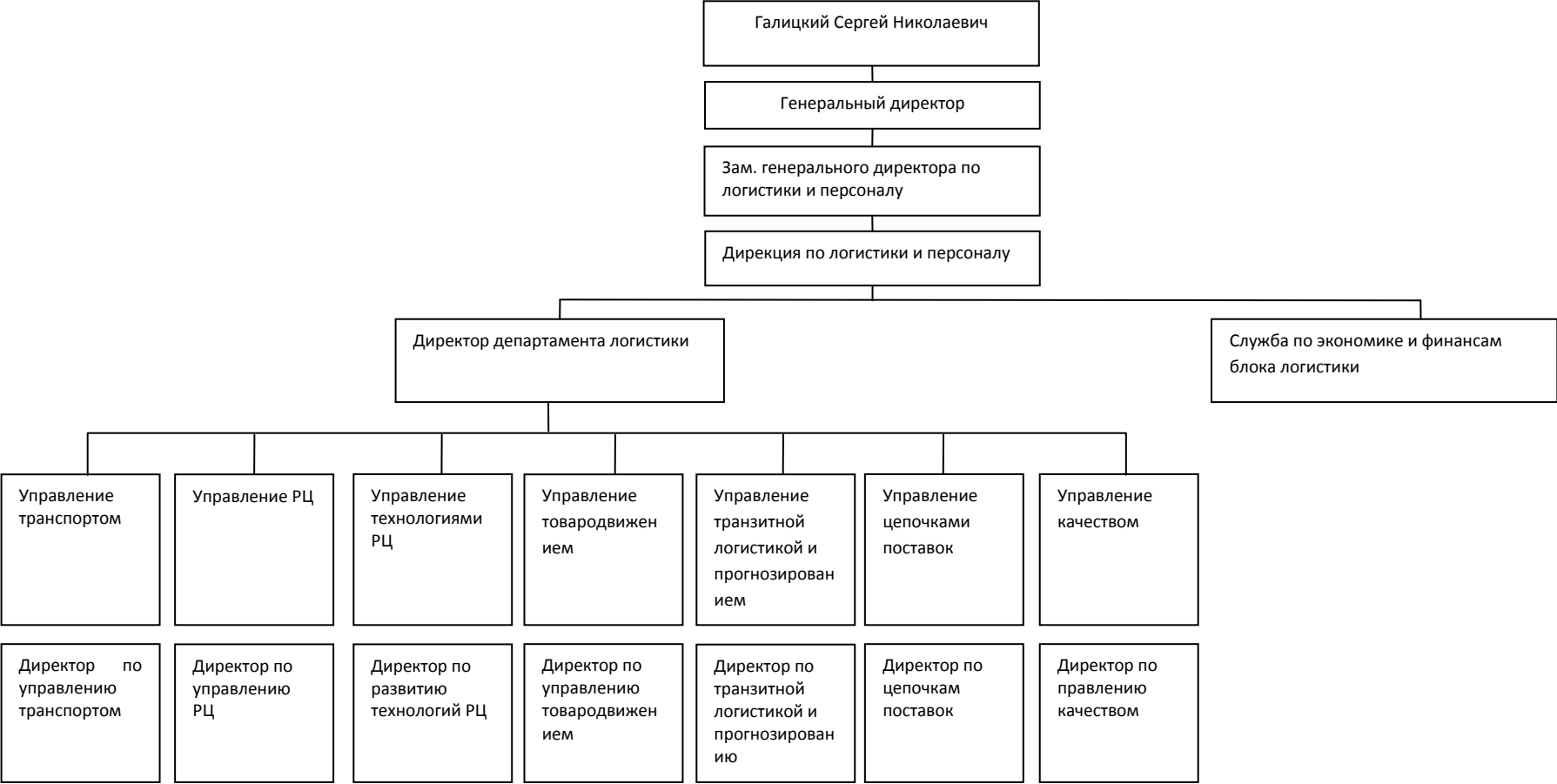
12. Бакшт К.А. Охота за головами. Технологии эффективного набора кадров. Конкурс, дефицит, вербовка, кадровый ассессмент / К.А. Бакшт. – СПб. : Питер, 2015. 288 с.
13. Баскина Т.В. Техники успешного рекрутмента / Т.В. Баскина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Альпина Паблишер, 2014. 260 с.
14. Белановский А. Персонал от А до Я. Подбор, мотивация и удержание высокоэффективных сотрудников / А. Белановский, Н. Мрочковский, А. Парабеллум. СПб. : Питер, 2014. 208 с.
15. Белицкая И.Я. Прием на работу. Заключение трудового договора : учебно.- практ. пособие / И.Я. Белицкая [и др.]. – М. : Волтерс Клувер, 2011. 288 с.
16. Боярский А. Хедхантеры / А. Боярский. – М. : КНОРУС; ЦИПСИР, 2011. 336 с.
17. Васильева И.В. Организационно-психологическая диагностика : учебн. пособие / И.В. Рогожин. – М. : Флинта, 2013. 276 с.
18. Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. – М. : ТК Велби, Проспект, 2011. 688 с.
19. Дайнека А.В. Управление персоналом: учебник / А.В. Дайнека. – М. : Дашков и К, 2013. 291 с.
20. Демидов Л.С. Управление персоналом. Шпаргалка : учеб. пособие / Л.С. Демидов. – М. : Проспект, 2015. 123 с.
21. Дуюн Е. Простые тайны. Книга о технологии подбора персонала в компанию, пошаговая инструкция для поиска нужных людей / Е. Дуюн. – Барнаул : Си-пресс, 2015. 235 с.
22. Дятлов В.А., Управление персоналом / В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, В.Т. Пихало. – М. : ПРИОР, 2012. 365 с.
23. Егоршин А.П. Организация труда персонала: учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – М. : ИНФРА-М, 2011. 263 с.
24. Иванова С. 50 советов по рекрутингу / С. Иванова. – М. : Альпина Паблишер, 2012. 256 с.

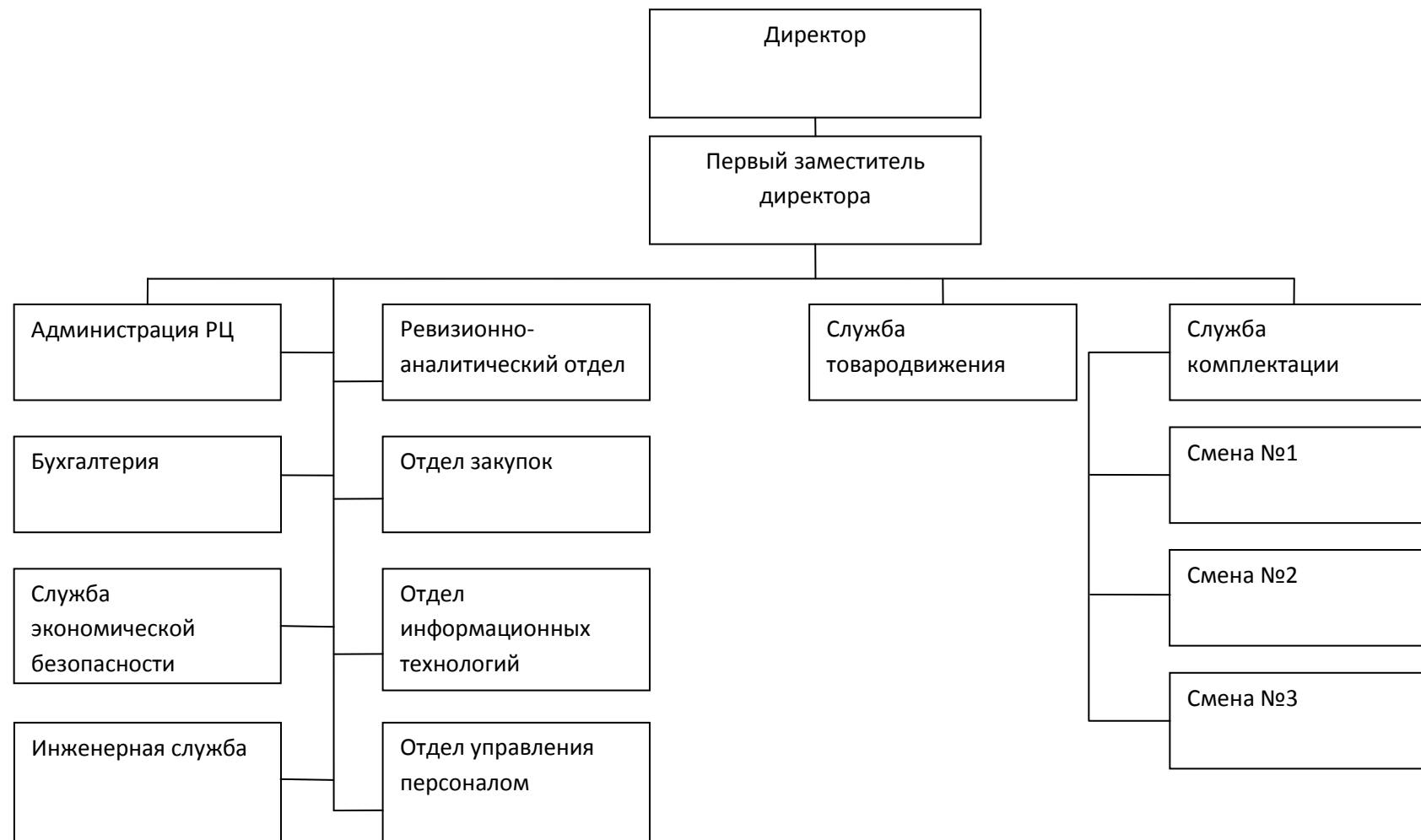
25. Кибанов А. Я. Управление персоналом: конкурентоспособность выпускников вузов на рынке труда : монография / А. Я. Кибанов, Ю. А. Дмитриева. – М. : ИНФРА-М, 2011. 229 с.
26. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2014. 447 с.
27. Консалтинг и тренинги Санкт-Петербурга [Электронный ресурс]. URL: www.treko.ru (дата обращения 5.03.2016).
28. Котова Л. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом // Кадровик. 2010. №12. С.44-50.
29. Кузнецов И.Н. Эффективный руководитель: учебно-практическое пособие / И.Н. Кузнецов. – М. : Дашков и К, 2011. 596 с.
30. Ларионов Г.В. Инновационное формирование тенденций управления человеческими ресурсами. Монография / Г.В. Ларионов. – М. : Дашков и К, 2014. 160 с.
31. Лукьянова Т. В. Психофизиология профессиональной деятельности и безопасность труда персонала : учеб.-практ. пособие / Т. В. Лукьянова, Т. В. Сувалова, С. И. Ярцева. – М. : Проспект, 2012. 66 с.
32. Мансуров Р.Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала / Р.Е. Мансуров. – СПб. : БХВ-Петербург, 2011. 224 с.
33. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2015. 492 с.
34. Мелихов Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий : учебно-практ. пособие / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. – М. : Дашков и К, 2011. 344 с.
35. Меркулов А. Кузница кадров. Как создать очередь желающих работать у вас / Меркулов, Н. Мрочковский, А. Парабеллум. – СПб. : Питер, 2014. 176 с.
36. Моторина С. Ключ к эффективности обучения / С. Моторина // Справочник по управлению персоналом. 2012. №12. С. 50-58.

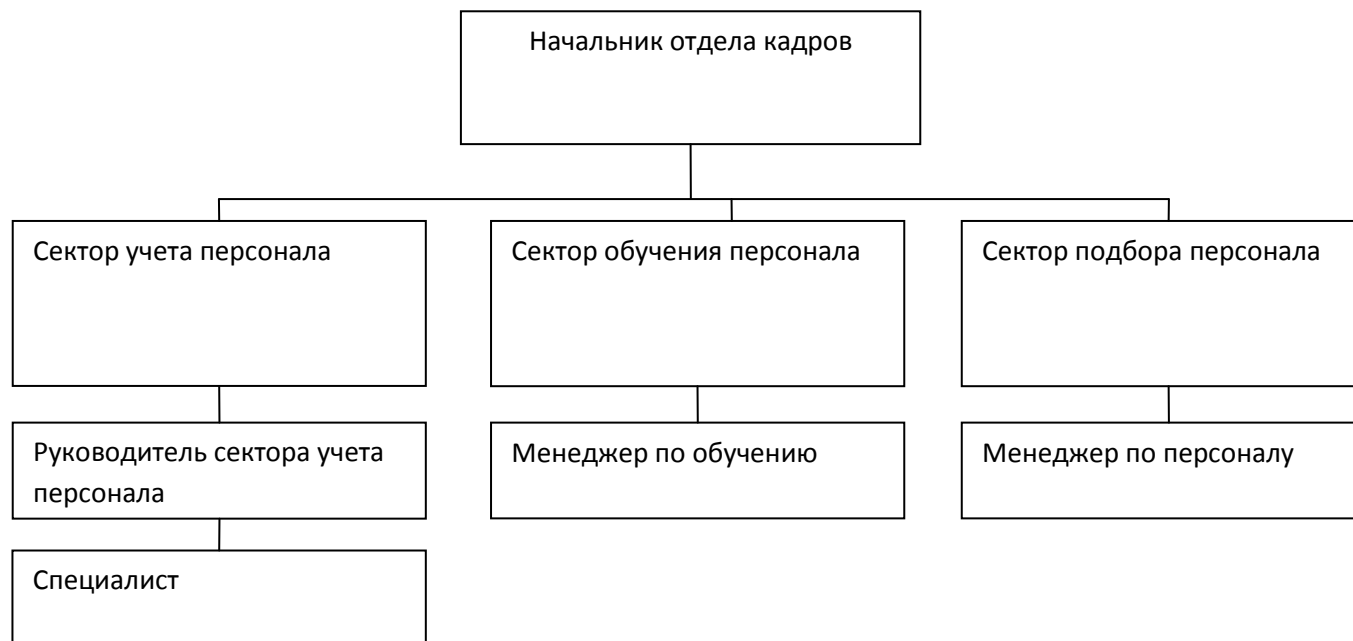
37. Новаковская О.А. Управление персоналом в кризисной организации: монография / О.А. Новаковская. – Улан-Удэ : ВСГТУ, 2011. 168 с.
38. О персонале [Электронный ресурс]. URL: www.opersonale.ru (дата обращения 2.03.2016).
39. Папонова Н. Е. Обучение персонала компании : практ. пособие / Н. Е. Папонова. – М. : Финпресс, 2011. 176 с.
40. Папонова Н. Е. Оценка эффективности деятельности менеджера по персоналу / Н. Е. Папонова // Кадры предприятия. 2014. № 1. С. 53-60.
41. Поршнева П.О. Ротация как средство мотивации // Директор по персоналу. 2015. №5. С. 19-21.
42. Рогожин М.Ю. Управление персоналом : практ. пособие / М.Ю. Рогожин. – М.-Берлин : Директ-Медиа, 2014. 309 с.
43. Розничная сеть Магнит [Электронный ресурс]. URL: www.magnit-info.ru (дата обращения 1.03.2016).
44. Тренинг-центр Продвижение [Электронный ресурс]. URL: www.treninginsk.ru (дата обращение 2.02.2016).
45. Черепанов Р. 100 бизнес-технологий. Как поднять компанию на новый уровень / Р. Черепанов. СПб. : Питер, 2014. 208 с.
46. Шапиро С.А. Управление интеллектуальным трудом : учеб. пособие / С.А. Шапиро. – М.-Берлин : Директ-Медиа, 2015. 263 с.
47. Шапиро С.А. Инновационные подходы к процессу управления персоналом организации / С.А. Шапиро. – М.-Берлин : Директ-Медиа, 2015. 172 с.
48. Шаталова Н.И. Консультирование в управлении человеческими ресурсами : учеб. пособие / Н. И. Шаталовой. – М. : ИНФРА-М, 2012. 221 с.
49. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации : учебное пособие / С.В. Шекшня. – М. : ЮНИТИ, 2013. 560 с.
50. Шутов И. Кейс-метод как одна из методик оценки персонала // Управление персоналом. – 2011. №9. С.34-39.

Приложение А









Супервизия собеседования -Карта компетенци			
Подразделение (филиал, ГМ, РЦ/АТП)	РЦ Тольятти	Вакансия, на которую ведется набор при проведении собеседования	
ФИО сотрудника (МОУП/НОУП)	Курбакова Евгения Сергеевна	Кладовщик-отборщик	
		Стаж работы менеджера по персоналу в компании	Дата супервизии
ФИО супервизора	Елдышева Евгения Михайловна	6 мес.	27.01.16
Инструкция. Оцените у менеджера по персоналу выраженность отдельных умений, необходимых для проведения собеседований, используя оценочную шкалу.			
Оценочная шкала			
Балл	Критерии оценки		
0	Умение отсутствует.		
1	Умение проявляется частично.		
2	Умение проявляется достаточно.		
3	Умение проявляется на очень высоком уровне.		

ОЦЕНОЧНАЯ ТАБЛИЦА

Компетенции, необходимые для проведения собеседований	Умения	Соответствие критерию	Соответствие компетенции
1. Подготовка и сбор информации	1. Владеет необходимой информацией об обязанностях и ключевых требованиях к кандидату.	1	1
	2. Анализирует резюме / анкету (фиксирует ключевые моменты, в том числе пропуски в заполнении, для прояснения на интервью в анкете / резюме).	1	
	3. Формулирует эффективные (целесообразные, информативные, уместные, краткие, не предполагающие социально ожидаемые ответы) вопросы на основе анализа резюме / анкеты.	1	
2. Организация процедуры собеседования	1. Соблюдает временные рамки без ущерба для качества собеседования.	3	2,25
	2. Фиксирует значимую информацию в процессе собеседования (записанной информации должно быть достаточно для предоставления качественной обратной связи о кандидате по прошествии времени).	2	
	3. Проявляет заинтересованность в кандидате (контакт в глаза, доброжелательная улыбка, отсутствие закрытых поз, опоры головы на руку, телефонных разговоров и работы на компьютере в процессе собеседования)	3	
	4. Следует структуре собеседования (презентация компании — интервьюирование — ответы на вопросы кандидата — презентация позиции).	1	
3. Коммуникация	1. Задает вопросы последовательно по-одному, при необходимости формулирует дополнительные вопросы.	1	

Продолжение приложения Д

	2. Уместно использует техники интервью.	1	0,8
	3. Выявляет компетенцию «лояльность» (готовность соблюдать стандарты; готовность работать сверхурочно; проявление лояльности к предыдущему работодателю).	0	
	4. Выявляет компетенцию «управляемость» (способность освоить необходимые технологии работы; конфликтность; способность соблюдать субординацию; исполнительность).	0	
	5. Выявляет управленческие навыки (для руководящих позиций)	1	
	6. Выявляет риски (рекомендации коллег, руководителя; проверка искренности ответов и этичности кандидата; воровство; алкоголизм; риск больничных листов; риск обращения в инстанции; выявление готовности работать в режиме многозадачности / активно физически).	1	
	7. Выявляет мотивацию кандидата (выявление истинных причин смены работы; аргументация зарплатных ожиданий кандидата; выявление стремлений кандидата; готовность работать длительный срок; аргументация работы в данной должности в нашей компании).	0	
	8. Выявляет дополнительные компетенции и личные качества согласно профилю и требованиям к заявке (ответственность; обучаемость; ориентация на результат; понимание, что деньги платятся за результат).	1	
	9. Мотивирует кандидата на работу в нашей компании (выстраивает презентацию позиции на основании выявленной у кандидата в ходе интервью мотивации — для кандидатов, проходящих на следующий этап).	2	
	10. Управляет процессом интервью (тактично останавливает кандидата при необходимости, при помощи вопросов придает собеседованию нужное направление).	1	
	4. Анализ и интерпретация информации о кандидате и принятие решения	1. Оценивает выявленные компетенции и мотивацию кандидата как «плюсы» и «минусы» с точки зрения требований к должности.	
2. Предоставляет аргументированную обратную связь по кандидату заинтересованным лицам в соответствии с формулой: 1. Мотивация. 2. Знания. Умения. Навыки. Личные качества. 3. Лоялен к требованиям компании. Управляем. Стабилен. 4. Безопасен для компании. та.		2	
3. Определяет соответствие кандидата должности, дает прогноз вариантам его развития в компании.		1	
Итоговый балл		1,3	

Технологиябора.
Программа проведения отбора персонала

Этап	Ответственное лицо	Место проведения	Длительность	Документационное обеспечение
1. Анализ анкеты или резюме с целью отбора подходящих кандидатов по основным требованиям	Менеджер по персоналу	Кабинет ОУП	3 мин. (на одну анкету/резюме)	Технологическая карта собеседований
2. Проведение первичного собеседования с отобранными кандидатами	Менеджер по персоналу	Кабинет ОУП	20-25 мин. (на одно собеседование)	Перечень вопросов для проявления компетенций кандидатов Технологическая карта собеседований
3. Оценка кандидатов. Отбор подходящих кандидатов	Менеджер по персоналу	Кабинет ОУП	5 мин. (на одного кандидата)	Технологическая карта собеседований
4. Проведение экскурсии	Менеджер по обучению	Склад	30 мин. (одна экскурсия)	Программа проведения экскурсии
5. Итоговое собеседование	Линейный руководитель, Менеджер по персоналу	Кабинет ОУП	15 мин. (на одно собеседование)	Перечень вопросов для проявления компетенций кандидатов Технологическая карта собеседований
6. Оценка кандидатов. Принятие решения о найме подходящих кандидатов	Линейный руководитель, Менеджер по персоналу	Кабинет ОУП	2 мин. (на одного кандидата)	Технологическая карта собеседований
7. Информирование отобранных кандидата о положительном решении	Менеджер по персоналу	Кабинет ОУП	2 мин. (на одного кандидата)	-

Технологическая карта собеседования						
Должность		Кладовщик-отборщик				
Рабочее место		Распределительный центр (склад)				
График работы		2/2 ночь по 12 часов.				
Непосредственный руководитель		Руководитель сектора (общее руководство смены осуществляет старший смены).				
Основные функции		Отбор товара со слотов.				
Требования						
Категория	А		Б		Результат (А/Б)	
Основные требования:				Кандидат 1	Кандидат 2	
Возраст	От 25 до 35		от 18 до 24 и от 36 до 45			
Пол	муж		муж			
Образование	Среднее полное общее		Среднее полное общее			
Опыт работы	Опыт работы в ночные смены со схожей нагрузкой и интенсивностью		Опыт работы со схожей нагрузкой и интенсивностью			
Удаленность от работы	Не более 1 часа на служебном транспорте		Не более 1 часа на служебном транспорте			
Здоровье	Нет ограничений по здоровью; отсутствует лишний вес		Нет ограничений по здоровью; отсутствует лишний вес			
Служба в армии	Служил, годность А, Б *		Не служил, годность В,Г *			
Мотивирован выполнять работу	Перерывы в работе не более 4 месяцев между работодателями		Перерывы в работе не более 6 месяцев между работодателями			
	Смена места работы не чаще, чем через 1 год непрерывного стажа у предыдущего работодателя		Смена места работы не чаще, чем через 6 месяцев непрерывного стажа у предыдущего работодателя			
	Имеет на иждивении семью, нуждается в доходе — есть семья, дети		Есть семья, нет детей или нет семьи			

Компетенции		Результат 3/2/1*
Личностные характеристики		
Профессиональные навыки		
Обучаемость		
Работоспособность		
Мотивы и потребности		
Управляемость		
Безопасность		
Итого:		
Стандарт информирования об обратной связи по результатам собеседования	«Решение по итогам собеседования будет принято не позднее 3-х рабочих дней. Если в этот период времени с Вами не созвонились, предпочтение отдано другому кандидату».	
Выход из собеседования	Выразить благодарность кандидату и попрощаться: "Благодарим Вас за интерес проявленный к вакансии и нашей Компании! Всего доброго!"	
* Военная обязанность	А - годен к военной службе (подлежит призыву).	
	Б - годен к военной службе с незначительными ограничениями; (подлежит призыву)	
	В - ограниченно годен к военной службе; (освобождение от призыва: призывник зачисляется в запас ВС и ему выдается военный билет)	
	Г - временно не годен к военной службе; (отсрочка от призыва на 6-12мес.)	
	Д - не годен к военной службе. (освобождение от воинской обязанности: призывнику выдается военный билет)	
* Критерии оценки	3 - компетенция проявляется на высоком уровне	
	2 - компетенция проявляется частично	
	1 - компетенция отсутствует	

Технологическая карта собеседования						
Должность		Слотчик				
Рабочее место		Распределительный центр (склад)				
График работы		3/2 день по 9 часов, 2/2 ночь по 12 час				
Непосредственный руководитель		Руководитель сектора (общее руководство смены осуществляет старший смены).				
Основные функции		Своевременное пополнение, перемещение и учет товара на закрепленных местах (слотах)				
Требования						
Категория	А		Б		Результат (А/Б)	
Основные требования:				Кандидат 1	Кандидат 2	
Возраст	От 25 до 35		от 18 до 24 и от 36 до 45			
Пол	муж		муж			
Образование	Среднее полное общее		Среднее полное общее			
Опыт работы	Опыт работы в ночные смены со схожей нагрузкой и интенсивностью		Опыт работы со схожей нагрузкой и интенсивностью			
Удаленность от работы	Не более 1 часа на служебном транспорте		Не более 1 часа на служебном транспорте			
Здоровье	Нет ограничений по здоровью; отсутствует лишний вес		Нет ограничений по здоровью; отсутствует лишний вес			
Служба в армии	Служил, годность А, Б *		Не служил, годность В,Г *			
Мотивирован выполнять работу	Перерывы в работе не более 4 месяцев между работодателями		Перерывы в работе не более 6 месяцев между работодателями			
	Смена места работы не чаще, чем через 1 год непрерывного стажа у предыдущего работодателя		Смена места работы не чаще, чем через 6 месяцев непрерывного стажа у предыдущего работодателя			
	Имеет на иждивении семью, нуждается в доходе — есть семья, дети		Есть семья, нет детей или нет семьи			

Компетенции		Результат 3/2/1*
Личностные характеристики		
Профессиональные навыки		
Обучаемость		
Работоспособность		
Мотивы и потребности		
Управляемость		
Безопасность		
Итого:		
Стандарт информирования об обратной связи по результатам собеседования	«Решение по итогам собеседования будет принято не позднее 3-х рабочих дней. Если в этот период времени с Вами не созвонились, предпочтение отдано другому кандидату».	
Выход из собеседования	Выразить благодарность кандидату и попрощаться: "Благодарим Вас за интерес проявленный к вакансии и нашей Компании! Всего доброго!"	
* Военная обязанность	А - годен к военной службе (подлежит призыву).	
	Б - годен к военной службе с незначительными ограничениями; (подлежит призыву)	
	В - ограниченно годен к военной службе; (освобождение от призыва: призывник зачисляется в запас ВС и ему выдается военный билет)	
	Г - временно не годен к военной службе; (отсрочка от призыва на 6-12мес.)	
	Д - не годен к военной службе. (освобождение от воинской обязанности: призывнику выдается военный билет)	
* Критерии оценки	3 - компетенция проявляется на высоком уровне	
	2 - компетенция проявляется частично	
	1 - компетенция отсутствует	

Технологическая карта собеседования				
Должность	Диспетчер по развозу			
Рабочее место	Распределительный центр (склад)			
График работы	2/2 ночь по 12 час			
Непосредственный руководитель	Руководитель сектора (общее руководство смены осуществляет старший смены).			
Основные функции	Развоз тележек, термобоксов, поддонов, а также оборотной тары по местам отборки и загрузки автомобилей "В работе использует современную разгрузо-погрузочной технику(электротранспортер, гидравлическая тележку) и терминал (ручной мини компьютер)"			
Требования				
Категория	А	Б	Результат (А/Б)	
Основные требования:			Кандидат 1	Кандидат 2
Возраст	От 25 до 35	от 18 до 24 и от 36 до 45		
Пол	муж	муж		
Образование	Среднее полное общее	Среднее полное общее		
Опыт работы	Опыт работы в ночные смены со схожей нагрузкой и интенсивностью	Опыт работы со схожей нагрузкой и интенсивностью		
Удаленность от работы	Не более 1 часа на служебном транспорте	Не более 1 часа на служебном транспорте		
Здоровье	Нет ограничений по здоровью; отсутствует лишний вес	Нет ограничений по здоровью; отсутствует лишний вес		
Служба в армии	Служил, годность А, Б *	Не служил, годность В,Г *		
Мотивирован выполнять работу	Перерывы в работе не более 4 месяцев между работодателями	Перерывы в работе не более 6 месяцев между работодателями		
	Смена места работы не чаще, чем через 1 год непрерывного стажа у предыдущего работодателя	Смена места работы не чаще, чем через 6 месяцев непрерывного стажа у предыдущего работодателя		
	Имеет на иждивении семью, нуждается в доходе — есть семья,дети	Есть семья, нет детей или нет семьи		

Компетенции		Результат 3/2/1*
Личностные характеристики		
Профессиональные навыки		
Обучаемость		
Работоспособность		
Мотивы и потребности		
Управляемость		
Безопасность		
Итого:		
Стандарт информирования об обратной связи по результатам собеседования	«Решение по итогам собеседования будет принято не позднее 3-х рабочих дней. Если в этот период времени с Вами не созвонились, предпочтение отдано другому кандидату».	
Выход из собеседования	Выразить благодарность кандидату и попрощаться: "Благодарим Вас за интерес проявленный к вакансии и нашей Компании! Всего доброго!"	
* Военная обязанность	А - годен к военной службе (подлежит призыву).	
	Б - годен к военной службе с незначительными ограничениями; (подлежит призыву)	
	В - ограниченно годен к военной службе; (освобождение от призыва: призывник зачисляется в запас ВС и ему выдается военный билет)	
	Г - временно не годен к военной службе; (отсрочка от призыва на 6-12мес.)	
	Д - не годен к военной службе. (освобождение от воинской обязанности: призывнику выдается военный билет)	

1. Личностные характеристики			
Вопросы	Что проясняем	Плюс кандидату	Минус кандидату
1.1. Личностные характеристики (в общем)			
1.Последовательно задаваемые вопросы кандидату. «Как вы считаете, какие личные качества необходимы для успешного выполнения этой работы?» «Какими из этих качеств вы обладаете?» «Какие из этих качеств вы считаете своим достоинством?» «Какие качества требуют дальнейшего развития?»	Соответствие личных качеств кандидата качествам, необходимым для выполнения данной работы, степень «пригодности» кандидата. Искренность кандидата, его объективность, эмоциональную зрелость, самооценку.	Личные качества кандидата подходят для выполнения данных функций, он может оценить их и имеет представление о том, над какими качествами еще надо работать, как развивать нужные качества для выполнения данной работы.	Личные особенности кандидата не подходят для выполнения данных функций. Кандидат затрудняется с ответами, не может проанализировать свои качества. Отсутствие достоинств говорит о том, что ваш кандидат либо излишне скромен, либо ограничен в способностях и желании работать. И в том и в другом случае это может представлять проблему.
2.Каковы Ваши сильные стороны?	Самооценка, уверенность в себе, ответственность, какие области работы представляются ему наиболее важными.	Кандидат в первую очередь подчеркивает те качества, которые требуются для данной работы, и приводит убедительные подтверждения на конкретных фактах.	Кандидат затрудняется ответить или считает, что у него отсутствуют сильные стороны. Отвечает «штампами» - общительный, аккуратный, исполнительный и т. п.
3.Каковы Ваши слабые стороны?	Самооценка, уверенность в себе, ответственность, способность критически оценивать себя.	Кандидат постарается повернуть ответ так, чтобы еще больше повысить свои шансы.	Кандидат говорит о том, что у него нет слабых сторон или наоборот начинает перечислять длинный список своих недостатков.
4.Что вы думаете по поводу _____)? (Роли данной должности в работе гипермаркета в целом? или Угрозы новой «холодной войны»? или Новых правил формирования пенсионных выплат? или Влияния финансового кризиса на простых граждан? или	«Ход мыслей» кандидата, его информированность, эрудированность, наличие собственной точки зрения, способность аргументировано излагать свои мысли.	Внятный и развернутый ответ. Вам понятен ход его мыслей, его логика изложения. Кандидат достаточно информирован, следит за происходящими событиями, имеет свою точку зрения, может обосновать свою позицию, свободно излагает свои мысли.	Скупой ответ, общие фразы, нет четкой аргументации.

1.2 Уровень притязаний (планы на будущее)			
1.Последовательно задаваемые вопросы кандидату. «Какой карьерный рост вы видите для себя (кем бы хотелось стать) через 6 месяцев, через год, через 3 года»? «А кем вы планировали быть год назад, 3 года назад»? «Насколько реализовались ваши планы»? «Что вы делали для реализации этих планов»?	Умение планировать свою жизнь, карьеру и реализовывать эти планы. Соответствие личных планов кандидата и интересов компании.	Наличие четких целей и планов на будущее, понимание способов достижения этих целей. Кандидат ставит перед собой цели совершенствоваться и продвигаться по службе, существующие планы кандидата могут быть реализованы в нашей компании (компания может помочь в реализации личных планов).	Кандидат хорошо умеет планировать и реализовывать то, что им было задумано, но при этом планы кандидата не совпадают с интересами компании. (Например, открыть через год собственный бизнес, перейти работать к конкурентам, уехать жить за границу, уйти через пару месяцев в декретный отпуск и стать домохозяйкой и т. д.).
2. Профессиональные (управленческие) навыки			
1.Как вы думаете, какие профессиональные навыки необходимы для успешного выполнения этой работы?	Насколько должность, которую занимал кандидат, соответствует той, на которую он претендует, (название должности может быть одно, а содержание совсем другим). Насколько опыт, знания и навыки кандидата соответствуют данной вакансии. Представление кандидата о том, с какими возможными трудностями он может столкнуться при выполнении своих обязанностей.	Большинство из перечисленных знаний и навыков соответствует требованиям данной должности, есть понимание, над какими ему надо еще работать.	Затрудняется с ответом или перечисленные навыки в меньшей степени соответствуют требованиям занимаемой должности.
Варианты: «Что вы сделали на предыдущей работе такого, чем могли бы гордиться»? «Какими навыками вы обладаете в совершенстве, а над какими надо еще работать»?			
2.Как вам удастся добиться понимания других людей при работе с ними?	Умение взаимодействовать с другими, способность анализировать и оценивать степень своего влияния на других людей.	Может критически оценивать свои способности и ограничения при влиянии на других людей. Обладает набором необходимых навыков для конструктивных коммуникаций с коллективом, может проиллюстрировать данные навыки конкретным примером.	Не может ответить на вопрос. Считает, что добиться понимания с людьми очень трудно (невозможно) или взаимопонимание возможно только «из-под палки». Говорит общими фразами, не может привести конкретных примеров.

3.Последовательно задаваемые вопросы кандидату. «Приходилось ли вам сталкиваться со сложными проблемами в вашей работе? Приведите, пожалуйста, пример». «Почему эта ситуация оказалась для вас сложной»? «Как вы решали эту проблему»? «Как вы считаете, насколько эффективным был выбранный вами способ»? «Как вы думаете, как еще можно было решить эту проблему»? «Почему выбрали именно этот вариант решения проблемы?»	Способность кандидата решать проблемы, умение анализировать. Способность брать на себя ответственность и критически оценивать свои решения.	Кандидат может проанализировать проблемную ситуацию, видит различные способы решения проблемы, может аргументированно обосновывать свои решения, может брать на себя ответственность, признавать свои ошибки.	Кандидат не может критически оценить ситуацию, считает, что его точка зрения всегда единственно правильная, виноваты были все вокруг, но только не он. Или кандидат не умеет решать возникающие проблемы, расписывается в полной беспомощности, говорит, что ничего решить не может, что от него ничего не зависит.
4.Какие управленческие решения являются для вас наиболее трудными? Приведите пример	Способность кандидата принимать решения, его эмоциональную зрелость, уровень ответственности кандидата. Косвенно – систему ценностей кандидата.	Решение кандидата основано на логических рассуждениях, анализе ситуации, а не на эмоциях. Большая акцентированность кандидата на то, что решение принесло пользу для организации, а не на личные амбиции «Все равно я оказался прав».	Преобладание в принимаемых решениях эмоций и желание доказать всем свою правоту во что бы то ни стал
3. Обучаемость			
1.Вы предоставляете кандидату какую-либо информацию в устной или письменной форме (например, информацию о компании, о должности, о графиках работы и т.д.) Затем, через некоторое время, спрашиваете его о том, что ему запомнилось?	Способность воспринимать, структурировать и запоминать информацию. Способность концентрировать внимание.	Кандидат запоминает и без ошибок может воспроизвести ту информацию, которую вы ему давали.	Кандидат не помнит того, что вы ему говорили несколько минут назад или очень сильно искажает предоставленную вами информацию.

Продолжение приложения К

2.Если бы вы начали учиться завтра, то какое направление вы бы выбрали? Почему?	Готовность к обучению, совершенствованию своих знаний в данной области.	Понимание кандидата, чему и для чего ему необходимо научиться. Регулярное повышение квалификации и желание в дальнейшем совершенствоваться в данной сфере.	Отсутствие желания развиваться в данной сфере. Позиция кандидата – «я и так все знаю».
3.Расскажите, как организовано обучение в компаниях, где вы работали? А как сотрудники относились к такому обучению? Что вам нравилось и что не нравилось в этом обучении?	Отношение кандидата к обучению, понимание необходимости обучения на работе.	Положительное отношение к обучению, признание необходимости обучаться на новом месте работы.	Негативное отношение к обучению, отсутствие понимания необходимости обучаться, самоуверенность в своих знаниях, профессионализме.
Варианты: Каким образом происходило ваше обучение на предыдущей работе?			
4.Сколько длился ваш испытательный срок на предыдущей работе? Как вы считаете, его было достаточно, чтобы вы «разобрались» в том, что вам нужно было делать?	Насколько быстро сотрудник «входит» в должность, усваивает знания, необходимые для выполнения профессиональных навыков. Понимание адаптации на новом месте.	Быстрое вхождение в должность при большом объеме новой информации.	Длительный срок обучения при небольшом объеме информации. Увольнение с предыдущих мест работы в период испытательного срока, объяснения типа - «там было очень сложно», «нужно было очень много учить».
Варианты: Сколько вам нужно времени для вхождения в новую должность?			
5.У вас небольшой опыт в _____, как вы намереваетесь восполнить этот пробел?	Готовность к обучению, желание совершенствоваться в данной сфере.	Кандидат понимает, что опыта недостаточно, понимает чему и зачем ему необходимо научиться, указывает на способы получения необходимых знаний.	Нет желания учиться или отсутствие понимания необходимости приобретать новые знания, уверенность в имеющихся знаниях.
6.Как вы обычно повышаете свой профессиональный уровень?	Готовность кандидата к обучению, желание совершенствоваться в данной сфере.	Понимание необходимости и регулярное совершенствование своих знаний с помощью определенных курсов, семинаров, литературы, участия в обучающих программах по нововведению и т. д. Если опыт небольшой, то четкое представление, с помощью чего будет получать необходимые знания.	Искреннее удивление кандидата «А зачем?», «Да, куда уж больше – то?». Незаинтересованность, пассивность по отношению к овладению новыми знаниями, самоуверенность в достаточном количестве уже имеющихся.
4. Работоспособность			

Продолжение приложения К

1. Чем вы занимаетесь в свободное от работы время?	Круг интересов кандидата, его жизненную активность.	Наличие времени и сил для увлечений, хобби, интересов вне работы. Кандидат разносторонен, активен, позитивен, старается максимально рационально использовать свободное время.	Жалобы на отсутствие или вечную нехватку свободного времени, пассивное использование свободного времени.
2. Какой график работы был бы для вас идеальным? Почему?	Предпочтения кандидата по графику работы, влияет ли график на его работоспособность, насколько предлагаемый график будет удобен для кандидата.	Нет ограничений по графику работы, желаемый график соответствует предлагаемому. Готов работать в различных режимах.	Считает, что предлагаемый график слишком тяжелый, проявляет явное недовольство графиком работы без объективных на то причин.
3. Как вы относитесь к работе в выходные дни и ночные смены? (для должностей, которые предполагают такой график работы). Как вы думаете, с какими трудностями вы можете столкнуться при работе в таком графике	Наличие объективных и/или субъективных причин, которые могут помешать ему в выполнении функциональных обязанностей.	Отсутствуют ограничения по графику работы. Если ограничения есть, то они не существенные. Кандидат осознает эти трудности и знает, как именно он их будет преодолевать.	Есть очевидные затруднения, по которым кандидат не сможет полноценно выполнять свои обязанности (например, наличие маленького ребенка при отсутствии мужа или работа мужа связана с частыми командировками; кандидат является студентом и ему необходимо посещать занятия и т. д.). При этом кандидат не может объяснить, как именно эти затруднения он сможет решить, он просто очень хочет здесь работать. Наличие у кандидата позиции «жертвы» - «Раз других вариантов нет, то конечно согласен, а что мне остается делать...» или кандидат готов сделать для нас такое одолжение и поработать в неудобном для него режиме «Мне конечно неудобно, но раз вам надо...».
Варианты: Не помешает ли Ваша личная жизнь данной работе, связанной с дополнительными нагрузками (ненормированный рабочий день, работа в ночное время)?			

Продолжение приложения К

4.Как вы думаете, с какими трудностями вы можете столкнуться на этой работе?	Работоспособность, умение организовать работу в новых условиях, адаптивность.	Кандидат осознает как свои возможности, так и слабые места, открыто говорит о возможных трудностях и способах их преодоления.	Хвастовство «у меня никогда никаких проблем не бывает», неискренность, общие фразы - «Надеюсь, у меня все получится».
5.Что вы предприняли, чтобы стать более эффективным в вашей должности?	Уровень прикладываемых усилий для достижения достигнутых результатов.	Осознанность и осмысленность своих усилий для профессионального и личного роста.	Отсутствие каких-либо усилий – «Мне это не нужно», или «Все как-то само получилось», «Так сложились обстоятельства».
5. Мотивы и потребности кандидата			
5.1. Причины увольнения с предыдущей работы.			
1.Назовите причины, по которым вы уволились (собираетесь уйти) с вашей работы.	Структуру ведущих потребностей кандидата, что именно его не устраивало на предыдущем месте, основную причину(ы) его увольнения.	Кандидат может четко сформулировать причину увольнения, эта причина достаточно весома и не вызывает у вас сомнений. Кандидат искренен. Причины (факторы), которые указывает кандидат, отсутствуют в нашей организации (коллективе), или выражены крайне незначительно.	Кандидат не может внятно объяснить причину, по которой он увольняется (уже уволился), причина для увольнения несущественна и вызывает у вас сомнения. Кандидат что-то недоговаривает, скрывает. Причины (факторы), которые не устраивают кандидата, есть и в нашей компании.
2.Расскажите о причинах увольнения из ваших предыдущих организаций.	Структуру ведущих потребностей кандидата, насколько схожи (различны) причины, по которым увольнялся кандидат с предыдущих мест работы.	Вам понятны основные мотивы кандидата при увольнении и его потребности, вы понимаете, что в нашей компании он вполне сможет удовлетворить эти потребности.	Причины (мотивы) предыдущих увольнений противоположны. Непонятно, чего на самом деле хочет кандидат. Если существует одна и та же постоянно повторяющаяся проблема (например, кандидат в пятый раз увольняется, указывая основной причиной - плохие взаимоотношения в коллективе, плохое руководство), то стоит задуматься: высока вероятность того, что проблема не в коллективах (руководителях), а в самом сотруднике.
5.2. Ведущие потребности (мотиваторы).			

Продолжение приложения К

1.Как вы считаете, что стимулирует людей к эффективной работе?	Структуру ведущих потребностей кандидата. Что в работе является неприемлемым для человека (обращайте внимание на то, о чем в первую очередь говорит кандидат).	Вам понятно, что движет кандидатом и что с помощью нашей компании кандидат вполне сможет удовлетворить свои основные потребности.	Кандидат не знает, чего он хочет. Вы понимаете, что этот кандидат не сможет удовлетворить здесь свои потребности, это не та работа и не та компания, которые ему нужны.
Варианты: «Что нравится людям в работе?» «Представьте, что сотрудник отработал в компании испытательный срок, он полностью устраивает руководство, но при этом подает заявление об уходе. Предположите, с чем это может быть связано?» «Если бы у вас было одновременно несколько предложений от разных организаций, как бы вы делали выбор, из чего бы исходили?» «Как вы думаете, зачем люди стремятся сделать карьеру?» «Что можно было бы изменить на предыдущем месте, чтобы вы остались там работать?» «Что вы ожидаете от данной работы?» «Скажите, чем вас заинтересовала (привлекла) эта должность?» «Что вас может заставить уволиться?»			
2.Идеальная компания для вас, — это какая?	Представление кандидата о максимально комфортных условиях работы в компании, его представление о благоприятной для него корпоративной культуре. Наиболее ценные и значимые моменты человека относительно его работы.	Желаемые для кандидата условия работы, система взаимоотношений в коллективе, корпоративная культура и т. д., совпадают с реально существующими или достаточно близки к ним.	Желаемые для кандидата условия работы, система взаимоотношений в коллективе, корпоративная культура и т.д., противоположны или существенно отличаются от реально существующих в организации.
3.Как бы вы определили наиболее благоприятную для вас рабочую атмосферу?	Оптимальная для кандидата система взаимодействия в коллективе (между сотрудниками внутри подразделения, между сотрудниками разных подразделений, между руководителями и подчиненными).	Предпочитаемая система взаимоотношений соответствует той, которая есть в том подразделении, куда может попасть кандидат.	Его предпочитаемая система взаимоотношений не сочетается с той (противоположна), которая есть в подразделении, куда может попасть кандидат.
5.3. Причины выбора профессии.			
Почему вы выбрали данную специальность?	Осознанность выбора профессии, интерес к специальности. Насколько эта должность подходит для кандидата, как долго он готов работать именно в этой должности.	Выбор профессии для кандидата является осознанным, эта работа вызывает у него интерес, он знает о плюсах и минусах этой работы и возможные трудности не пугают его.	Выбор профессии является случайным, работа не вызывает интереса (надоела, наскучила) или кандидат еще не определился - нравится ему эта работа или нет.

Варианты: «Что повлияло на ваш выбор данной профессии?» «Чем интересна вам данная специальность?» «Если бы вам сейчас пришлось выбирать профессию, какую бы вы выбрали? Почему?» «Что вам нравится (не нравится) в данной профессии больше всего?»			
6. Управляемость			
6.1. Взаимодействие			
1.Кем вы видите себя в команде сотрудников?	Предпочтительный способ взаимодействия в коллективе. Кто наш кандидат: «командный игрок» или «одиночка» и насколько это подходит к той должности, на которую он претендует.	Соответствие оптимальному способу взаимодействия кандидата, той должности, на которую он претендует. Умение работать как в команде, так и самостоятельно, может быть как ведущим, так и ведомым, понимание команды, управляем.	Неумение и нежелание работать в команде, если нам нужен командный игрок, и наоборот.
2.Как вы относитесь к критике в свой адрес? Приведите пример.	Конфликтность, реакцию кандидата на критику.	Кандидат способен признавать свою вину. Может воспринимать критику в свой адрес, анализировать ее и делать выводы.	Кандидат крайне категоричен к критике в свой адрес, конфликтен.
Варианты: «Как часто вам приходилось выслушивать критику в свой адрес?» «За что вас обычно критиковали? Приведите пример». «Часто ли вас ругали на прошлом месте работы? А за что чаще всего?»			
6.2. Исполнительность, ответственность.			
«Как вы думаете, почему сотрудники не всегда выполняют поставленные задачи в срок?» «Бывали ли у вас ситуации, когда вы не выполняли необходимую работу в установленные сроки?» «Как вы относитесь к таким ситуациям?» «Что вы предпринимали, чтобы выполнить поставленную задачу»?	Отношение кандидата к возможному невыполнению поставленной задачи.	Ситуация невыполнения в срок поставленных задач является для кандидата недопустимой. Кандидат признает долю своей ответственности за невыполненные задачи.	Ситуация невыполнения в срок поставленных задач является для кандидата обычной и в этом для него нет ничего страшного. В несоблюдении сроков кандидат обвиняет кого угодно, но только не себя (руководителей, которые установили нереальные сроки, нерасторопных подчиненных или коллег, недобросовестных партнеров, неблагоприятную ситуацию, несовершенное законодательство, плохую погоду, магнитные бури, пробки на дорогах и т. д.).

Продолжение приложения К

Варианты: «Что вы обычно делаете, когда вам необходимо выполнить большой объем работы за очень короткое время?»			
6.3. Предпочитаемый стиль руководства, управляемость			
1.Как сотрудник отдела, как вы представляете себе роль руководителя?	Отношение (лояльность) к руководству, управляемость.	Адекватное понимание роли руководителей, готовность выполнять все поставленные задачи и распоряжения руководства.	Негативные высказывания в адрес руководителей, недовольство ролью подчиненного, наличие у кандидата «анархистского» настроения – «Непонятно вообще чем начальники занимаются, без них лучше».
Варианты: «С каким руководителем вы бы не смогли сработаться, ни при каких условиях?» «Как вы обычно поступаете в ситуации, когда ваше мнение и мнение вашего руководителя расходятся?» «Если вы видите что распоряжение, данное руководителем, приведет к снижению продуктивности работы подразделения, что вы предпримете? Почему?»			
2.Каким на ваш взгляд должен быть идеальный руководитель?	Представление об «идеальном» руководителе (стиле руководства), оптимальном для кандидата. Его собственный стиль руководства.	Представление кандидата о способах, методах и стиле управления совпадают с принятыми в организации (в данном конкретном подразделении).	Представление кандидата о способах, методах и стиле управления абсолютно противоположны принятым в организации (в данном конкретном подразделении). Негативные проявления кандидата по поводу руководства и руководителей «вообще»
7.Безопасность			
7.1 Честность			
1.Как вы думаете, почему люди воруют?	Искренность кандидата, его систему ценностей.	Любой адекватный и искренний ответ, так или иначе говорящий о порядочности кандидата.	Кандидат неискренен, отвечает шаблонными, социально желательными фразами, очень хочет вам понравиться.

Продолжение приложения К

Варианты: «Как вы считаете, в каких случаях оправдана ложь»? «А вам когда-нибудь случалось обманывать? Приведите пример». «Скажите, если вы узнаете о том, что ваш коллега (не руководитель, и не подчиненный) поступает нечестно по отношению к организации, как вы поступите»?			
2.Представьте такую ситуацию: вы видите, что покупатель хочет приобрести в вашем магазине товар, а вы знаете, что этот товар не очень хороший (некачественный, неисправный, бракованный и т. п.), что вы будете делать?	Искренность кандидата, его систему ценностей.	Любой адекватный и искренний ответ, так или иначе говорящий о порядочности кандидата. Система ценностей кандидата совпадает с ценностями организации, например, для сотрудника, который будет непосредственно взаимодействовать с вашими покупателями - плюсом будет большая ориентация на клиента.	Кандидат неискренен, отвечает шаблонными, социально желательными фразами, очень хочет вам понравиться. Система ценностей кандидата и организации существенно расходятся.
3.К кому можно обратиться за отзывом о вашей работе?	Искренность кандидата, его реакцию на возможную проверку предоставленной им информации. Наличие тех, кто мог бы подтвердить все, о чем рассказал вам кандидат.	Кандидат не смущается и готов предоставить телефоны и адреса бывших сослуживцев, руководителей.	Кандидат не может назвать никого, кто мог бы охарактеризовать его. Начинает уходить от ответа, говорить о том, что не помнит телефонов или что номера поменялись, что те, кто с ним работали, все уволились и т. д.
7.2. Конфликтность.			
«С какого рода людьми вы лучше всего ладите»? «А с какими людьми вам трудно взаимодействовать»? «Что вы делаете для того, чтобы найти с ними общий язык»?	Конфликтность, психологическая совместимость кандидата с другими людьми. Типичные способы поведения в конфликтных ситуациях.	Кандидат неконфликтный, нет ярко выраженных категорий людей, с которыми он категорически не может ужиться.	Кандидат конфликтный. Есть определенные категории людей, с которыми кандидат не может находить контакта и такие люди есть в вашем коллективе.

Продолжение приложения К

«Расскажите, пожалуйста, бывали ли конфликты в вашем коллективе?» «Какие были причины этих конфликтов?» «Какова была ваша роль (ваше участие) в этих конфликтах?»	Конфликтность, типичные способы поведения в конфликтных ситуациях.	Кандидат не конфликтен, не агрессивен. Может признавать свою вину, проявлять гибкость в конфликтных ситуациях, способен идти на компромиссы.	Кандидат конфликтен, агрессивен, излишне прямолинеен. Считает себя всегда правым, не готов прислушиваться к мнениям других.
Варианты: «Как вы относитесь к конфликтам в организации?» «Как вы обычно ведете себя в конфликтных ситуациях? Приведите пример».			
7.3. Стрессоустойчивость.			
«Случались ли в вашей работе кризисные (форс-мажорные) обстоятельства, когда ситуация выходила из под вашего контроля и все шло совсем не так, как вы планировали? Приведите пример». «Как вы выходили из этой ситуации?» «Что в этой ситуации для вас было наиболее трудным?»	Стрессоустойчивость, эмоциональную зрелость кандидата.	Кандидат неоднократно сталкивался с подобными ситуациями и они не являются для него редкостью, приводит конкретные примеры. Кандидат способен брать на себя ответственность и принимать решения в сложных ситуациях. Описывая подобные ситуации, кандидат проговаривает свои конкретные действия, что именно он сделал для решения возникшей проблемы.	Кандидату не приходилось работать в ситуации форс-мажора. В подобных ситуациях кандидат паниковал или опускал руки, бездействовал, занимал выжидательную позицию. Описывая подобные ситуации, кандидат делает акцент на поиске и перечислении виновных.
Варианты: «Как вы поступаете, когда вам приходится выполнять большой объем работы за очень короткое время? Как вы реагируете на подобные ситуации?»			
Стрессовые вопросы			
1. Вы задаете кандидату вопрос о его профессиональной деятельности и после его ответа спрашиваете: «То есть вы этим практически не занимались (вы об этом практически ничего не знаете), я правильно понимаю?»	Стрессоустойчивость, конфликтность, эмоциональную реакцию кандидата на провокационные вопросы.	Кандидат не реагирует на ваши провокации, не теряется, сохраняет спокойствие, вежливость, доброжелательность, обстоятельно и аргументировано отвечает на поставленный вопрос.	Кандидат «впадает в ступор», теряется или отвечает грубостью, раздражением, агрессией.
«Скажите, и чем вы лучше других таких же кандидатов?» «И что, вы действительно считаете, что вашего опыта достаточно для этой должности?» «А почему у такого хорошего специалиста как вы до сих пор такая небольшая зарплата?»			

Программа экскурсии

Экскурсия РЦ (склад)			
Проводит:	Менеджер по обучению		
Для должностей:	Слотчик	Кладовщик-отбощик	Диспетчер по развозу
Длительность экскурсии:	30 мин.		
Этапы экскурсии.			
1.Вводный инструктаж по технике безопасности			10 мин.
2. Ознакомление с зоной склада по выгрузке и загрузки машин			3 мин.
3. Ознакомление с зоной хранения товара			2 мин.
4.Ознакомление с цехом дозаривания и цехом переработки вторичного сырья			5 мин.
5. Ознакомление с функционалом основных должностей работников склада			10 мин.

Анкета для сотрудников РЦ		
1) Были ли у Вас конфликты с руководителем?	Да	Нет
2) Были ли у Вас конфликты с коллегами?	Да	Нет
3) Считаете ли вы себя членом команды?	Да	Нет
4) Оцените уровень атмосферы в подразделении.	Негативная конфликтная	Хорошая благоприятная
5) Вы часто обращаетесь к руководителю за помощью?	Да	Нет
Если нет, то почему?	Не возникает проблем	Не помогает
6) Считаете ли вы своих коллег квалифицированными работниками? Ответственными?	Да	Нет
7) Пользуетесь ли вы доверием и уважением у ваших коллег?	Да	Нет