

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

Кафедра «Менеджмент организации»

(наименование кафедры)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Разработка мероприятий по улучшению процесса рекрутинга на
предприятии (на примере ЗАО «Связной логистика»)

Студент(ка)

А. А. Сотникова

(И.О. Фамилия)

_____ (личная подпись)

Руководитель,

Л. Л. Кифа

(И.О. Фамилия)

_____ (личная подпись)

Допустить к защите

Заведующий кафедрой к.э.н., доцент С.Е. Васильева

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

_____ (личная подпись)

« ___ » _____ 2018 г.

Тольятти 2018

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Сотникова Анна Алексеевна

Тема работы: Разработка мероприятий по улучшению процесса рекрутинга на предприятии (на примере ЗАО «Связной логистика»)"

Научный руководитель: к.п.н., доцент Кифа Л. Л.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по улучшению процесса рекрутинга персонала в ЗАО «Связной логистика».

Объект исследования - ЗАО «Связной логистика».

Предмет исследования - разработка мероприятий по улучшению процесса рекрутинга на предприятии

Границами исследования являются 2015-2017 гг.

Поиск и подбор персонала в организации – важный аспект практики и теории управления. Трудовой коллектив должен быть в состоянии воплотить в жизнь цели компании, исходя из ее ценностей. Для формирования и поддержания мощной команды, для достижения поставленных стратегических задач руководству компании необходимо системно проводить оценку новых работников с помощью различных существующих методов.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные ее положения в виде материалов подразделов 2.2, 3.1 и 3.2 могут быть использованы специалистами - ЗАО «Связной логистика» при разработке и реализации мероприятий по совершенствованию разработка мероприятий по улучшению процесса рекрутинга на предприятии.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, список литературы из 26 источника и 1 приложения. Общий объем работы, без приложений, 60 страниц машинописного текста, в том числе 15 таблиц и 21 рисунков.

Содержание

Введение	4
1 Теоретические основы организации рекрутинга персонала в организации	6
1.1 Понятие и особенности рекрутинга в организации.....	6
1.2 Процесс и методы рекрутинга в организации.....	9
1.3 Основные особенности рекрутинга в России и за рубежом.....	14
2 Анализ системы рекрутинга персонала в ЗАО «Связной логистика»	18
2.1 Общая характеристика и организационно-экономические показатели деятельности предприятия	18
2.2 Оценка процесса рекрутинга персонала в организации	22
3 Разработка мероприятий по улучшению процесса рекрутинга персонала в ЗАО «Связной логистика»	40
3.1 Комплекс мер по устранению недостатков в процессе рекрутинга персонала в организации	40
3.2 Оценка эффективности внедрённых мероприятий	48
Заключение	54
Список используемой литературы	58
Приложения	61

Введение

Поиск и подбор персонала в организации – важный аспект практики и теории управления. Трудовой коллектив должен быть в состоянии воплотить в жизнь цели компании, исходя из ее ценностей. Для формирования и поддержания мощной команды, для достижения поставленных стратегических задач руководству компании необходимо системно проводить оценку новых работников с помощью различных существующих методов.

Правильно проведенный подбор персонала напрямую связан с выбором кандидата, который может существенно повысить эффективность работы организации. Благодаря правильному подбору персонала можно повысить ряд объективных показателей. Первый - это производительность. Имеется в виду общая производительность труда. Особенно это касается специалистов, которые были наняты на руководящие должности. Вторым объективным показателем - это прибыль. Именно хорошо подобранный персонал поможет найти и реализовать оптимальные пути получения денег. И, наконец, третий пункт - это общая лояльность сотрудников. Если повышается общий успех организации, ее престижность, персонал работает эффективно, то, естественно, авторитет руководителя и, как следствие, лояльность сотрудников, значительно улучшаются. Если же выбор неправильный, то он может привести к ряду негативных последствий, являющимися полностью обратными. Это и текучесть кадров, которая является признаком плохого менеджмента организации, и недостаточная компетенция персонала, которая может привести в дальнейшем к банкротству. Именно поэтому рекрутинг является очень важным элементом любого бизнеса.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по улучшению процесса рекрутинга персонала в ЗАО «Связной логистика».

Достижение поставленной цели предопределило решение следующих задач:

- рассмотреть теоретические основы организации рекрутинга персонала в организации;
- выявить основные особенности рекрутинга в России и за рубежом;
- провести анализ системы рекрутинга персонала в ЗАО «Связной логистика»;
- разработать комплекс мер по устранению недостатков в процессе рекрутинга персонала в организации.

Объектом исследования в данной работе является организация ЗАО «Связной логистика». Предметом исследования является процесс рекрутинга персонала в ЗАО «Связной логистика».

Теоретико-методологической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых по вопросам методологии, теории и практики управления персоналом, вопросам лидерского стиля и кадровой политики организации: Алавердова А.Р., Базарова Т.Ю., Виханского О.С., Кибанова А.Я., Чудновского А.Д. и др. авторов.

В процессе работы были использованы методы наблюдения, опроса, а также аналитический метод при сборе теоретических данных о процессе адаптации. Были также использованы как законодательные акты, так и нормативно-методические документы выбранной организации. Помимо этого, автором были подобраны и проанализированы монографии и статьи в периодических изданиях на тему рекрутинга персонала.

Практическая значимость работы состоит в том, что ее положения могут использоваться для построения и разработки процедуры рекрутинга как непосредственно в ЗАО «Связной логистика», так и в любой другой коммерческой организации.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

1 Теоретические основы организации рекрутинга персонала в организации

1.1 Понятие и особенности рекрутинга в организации

Вопрос управления человеческими ресурсами, human resource (HR), актуален во всех предприятиях различных сфер деятельности. Фундаментом бизнес-процесса «персонал» в компании является подпроцесс – подбор персонала или рекрутинг, что в переводе с французского означает «набирать», «вербовать» [12].

Понятие «рекрутинг» всего несколько лет назад казалось чем-то загадочным и неизведанным. А сейчас каждому, кто отслеживает состояние современного рынка труда, занимается планированием своего карьерного роста или развитием собственного бизнеса, известно, что рекрутинговое агентство является своеобразным регулятором трудовых отношений, а также посредником, помогающим организовать встречу людей, которые давно нуждаются друг в друге.

Впервые компания, занимающаяся поиском и отбором персонала в соответствии с заданными требованиями работодателя, появилась в XIX веке в Германии, а уже потом такую деятельность стали практиковать Франция и Великобритания. А в США в XX веке после того, как закончилась Вторая мировая война и начали развиваться производство и промышленность, возникло первое рекрутинговое агентство.

На протяжении последних пятидесяти лет рекрутинг совершенствовался и превратился из сопутствующего звена политики, торговли и производства в самостоятельное направление бизнеса. Он бывает разным:

1. «Целевой поиск» или «Охота за головами» заключается в поиске наилучшей кандидатуры на руководящий пост. Такое имя данному виду досталось не зря, ведь обычно руководителя ищут среди тех, кто проявил себя

на работе как успешный и активный сотрудник, а не среди тех, кто находится в активном поиске [8].

2. Аутплейсмент – услуга, подразумевающая трудоустройство персонала, уволенного из компании-заказчика в соответствии с четко установленными сроками и определенными условиями [2].

3. Лизинг персонала – услуга, в соответствии с которой агентство предоставляет компании-заказчику необходимого сотрудника в «аренду».

Поиск персонала со средним уровнем квалификации базируется на обычных методах рекрутинга, таких как размещение объявления в газете, журнале, сети интернет и прочих базах данных. К специалистам среднего звена относятся: секретари, бухгалтера, менеджеры по продажам и т. д. Рекрутинговое агентство обычно выполняет следующие работы: рассмотрение всех поданных анкет и резюме; отсеивание кандидатов, которые однозначно не подходят, и с ними нет необходимости встречаться лично; организация личной встречи с подходящим высококвалифицированным специалистом для проведения собеседования; предоставление заказчику отобранных кандидатов (желательно не более 3-5 человек).

Крупные корпорации могут позволить себе принять в штат специалиста по рекрутингу. А если организация небольшая, и штатное расписание не позволяет этого сделать, то стоит воспользоваться услугами рекрутинговой службы, которая [11]:

- компетентна в поиске квалифицированного персонала и обладает длительным опытом работы;
- владеет исчерпывающим количеством информации о рынке труда и соответственно сможет оперативно и качественно воплотить в жизнь желания заказчика; имеет обширную базу данных;
- соблюдает условия полной конфиденциальности при поиске персонала (если, например, руководитель не заинтересован в афишировании сведений о смене кадров);
- сможет значительно сэкономить время.

Сегодняшние агентства способны оказать множество разнообразных услуг, касающихся работы с персоналом. Им присущи следующие виды классификации [20]:

- занимающиеся поиском специалистов с высоким уровнем квалификации;
- подбирающие кандидатов со средним образованием; универсальные агентства.

Основная задача при рекрутинге – подобрать персонал, который будет приносить пользу и выгоду компании. Потоки некомпетентного персонала увеличивают финансовые затраты. При неправильном выборе сотрудников, под угрозу ставится общая цель стратегического развития предприятия.

Подбор используют для закрытия вакансий. Его основной принцип – выделение кандидатов на вакантную должность среди претендующих людей, которые соответствуют требованиям работодателя. Также применяют при создании кадрового резерва компании.

При его проведении пользуются разнообразными методами [3]:

- отборочные переговоры (собеседования или интервью);
- психологические диагностики (тестирование);
- услуги центров оценки и т. д.

Рекрутингом, как правило, занимаются:

- в компаниях – HR-менеджеры, рекрутеры (могут директора, их заместители);
- в агентствах – специалисты.

Зачастую рекрутерами, называют специалистов, занимающихся привлечением и отбором кадров. Это дипломированные сотрудники, эрудированные, с развитыми коммуникативными навыками и знаниями в области психологии. Они выступают посредниками в переговорах между работодателем и соискателями на должность.

Эта специальность подразумевает под собой обширные знания в различных профессиональных областях. Поэтому одного образования

психологического направления недостаточно. Хороший рекрутер должен иметь значительный опыт работы, желательно на руководящих должностях.

Применение своим достоинствам такие специалисты находят не только работая HR-менеджерами на предприятиях (внутренние рекрутеры). Их деятельность сосредоточивается на работе агентств (внешние рекрутеры) [11]:

- рекрутинговых, с ориентацией на эффективный набор персонала для заказчика;
- кадровых, услуги которых рассчитаны на соискателей.

Главное отличие внутренних от внешних рекрутеров в том, что деятельность первых направлена на удовлетворение нужд компании, а вторых – на работу с рынком труда.

Таким образом, применение рекрутинга внутри организации очень развито во многих крупных и средних компаниях. Обычно данные обязанности ложатся на плечи специалистов по кадрам и включают в себя: размещение объявлений о свободных вакансиях на веб-сайте организации; анализ рекомендаций работников; работа с внешней ассоциацией или профессиональной группой; привлечение выпускников вузов. Среди крупных работодателей больше приветствуется обращение к третьим лицам за помощью в поиске персонала, но все же общепринятый подход — привлечение кадров из внутренних ресурсов организации.

1.2 Процесс и методы рекрутинга в организации

Процесс подбора персонала стартует с описания вакансии, где фиксируются требования к претендентам [14]:

- цель должности;
- пол, возраст, образование, опыт трудовой деятельности;
- профессиональные: знания, умения и навыки, которые нужны в дальнейшей работе;
- личные характеристики;

- условия от работодателя: режим, уровень и составляющие заработной платы, особенности, материальные ресурсы, рабочее место;

- желательные сроки закрытия вакансии и пр.

Вторая фаза, привлечение претендентов:

- выделение целевой аудитории;

- способы поиска для этой аудитории;

- определение источников, из которых могут черпать информацию данные претенденты;

- размещение оповещения о вакансии в этих источниках.

Третий этап – первичный скрининг (отсеивание) кандидатов осуществляется:

- в телефонном режиме или на основании привлеченных, отобранных анкет;

- при первичном собеседовании;

- при тестировании.

Повторное собеседование с непосредственным работодателем и принятие решения о приеме сотрудника является завершающим этапом процесса рекрутинга. Повторное интервью – это некий кворум, с участием HR-менеджера и непосредственного руководства. Внутренний рекрутер в компании еще может заниматься введением в должность нового сотрудника и организацией его испытательного срока.

Эффективный рекрутинг включает в себя следующие этапы [23]:

1. Поиск идеальной мишени. В начале пути самое главное — определиться, на какую производительность, квалификацию или статус на рынке будут направлены рекрутинговые услуги. Например, если агентство будет заниматься только высокопроизводительными сотрудниками или переманивать работников из конкурентных структур, то нужно создать для них такое предложение, от которого они будут не в силах отказаться.

2. Изучение критериев, в соответствии с которыми целевая аудитория будет принимать окончательное решение.

3. Определение местонахождения целевых кандидатов. Информация полезна только в том случае, если она станет известна нужным претендентам.

4. Брендинг работодателя, направленный на налаживание работы канала по привлечению новых талантов. Если на данном этапе все будет выполнено на высшем уровне, то организация станет самой желанной в сознании необходимой массы населения.

5. Подробнейшее изучение пути поиска работы потенциальными кандидатами. Для того чтобы целевая аудитория не прошла мимо, надо правильно использовать рекламные возможности, которые должны предлагать именно то, что нужно потенциальному работнику.

6. Массовое размещение объявлений для активных кандидатов, ведь они практически всегда предпочитают самостоятельный поиск работы.

7. Описание вакансии должно быть привлекательным и располагаться в популярном месте.

8. Установление контактов и развитие отношений с «неактивными» потенциальными кандидатами.

9. Доведение дополнительной информации до сведения потенциальных работников. Это нужно для того, чтобы у человека, принявшего решение рассмотреть вашу фирму как один из подходящих вариантов, не осталось больше никаких сомнений. При этом следует учитывать, что умному кандидату не составит труда найти информацию о вашей организации не только на веб-сайте фирмы, но и в блогах или социальных сетях. Лучшая компания должна отслеживать публикуемую о ней информацию во всех возможных источниках, чтобы не разочаровать клиента.

10. Прием заявок. Когда потенциальный кандидат готов подать заявку, нужно позаботиться о том, чтобы данная процедура не утомила и не разочаровала его.

11. Сортировка анкет в соответствии с вакантными должностями. Самые качественные анкеты можно отобрать вручную или с помощью ПО.

12. Проведение предварительного отбора, чтобы на следующий уровень перешли только самые подходящие кандидаты. И, наконец, финальное собеседование, проверка рекомендаций и составление предложения о работе таким образом, чтобы результатом были максимально довольны обе стороны.

Как и в рекрутинговых агентствах, так и в службах персонала организаций используют свои секреты в рекрутинге. Для эффективного заполнения вакансии можно выделить следующие способы [17]:

1) Внутренние резервы: ротация кадров и создание резерва, а также оповещение через сотрудников их знакомых и друзей об открытой вакансии.

2) СМИ: объявления в газетах, радио и телевидение. В рекламе следует формулировать сведения таким образом, чтобы они соответствовали требованиям законодательства и отсекали ненужный поток претендентов, который может быть повальным.

3) При целенаправленном поиске «топовых» должностей, взоры стоит обратить на потенциально-необходимых кандидатур в конкурентных или лидирующих компаниях. «Подводный камень» – достойный претендент способен возвыситься, и требовать заградительного обеспечения, а также пытаться внедрить чужую корпоративную культуру.

4) Размещение информации в интернет-ресурсах, специализированных сайтах по трудоустройству, а также самостоятельный отбор соискателей через них, в том числе социальные сети.

5) Органы государственной службы: центры занятости, биржи труда. Но, как показывает практика, это в меньшей мере эффективный метод рекрутинга.

6) Контакт с учебными заведениями, особенно популярный при поиске выпускников-специалистов, в будущем способных стать носителями прогрессивной кадровой политики.

Каждая технология рекрутинга базируется на определенных способах подбора, но положительный результат вероятнее принесет комплексное применение нескольких направлений поиска [18]:

1) Массовый скрининг – оперативный отбор претендентов по формальным критериям. Срок проведения такого отбора варьируется от 1 до 10 дней и ориентирован на персонал младшего уровня (продавцы, водители, секретари и т. д.). При нем не проводят исследования психологических особенностей кандидатов.

2) Массовый рекрутинг – применяют для поиска распространенных профессий линейного порядка. Ставка в данном случае делается на претендентов, находящихся в процессе поиска.

3) Executive Search – наиболее качественный способ, применяемый агентствами. Подразумевает активное непосредственное выискивание специалистов, руководителей среднего и высшего состава, а также профессионалов уникальных направлений разными способами.

4) Headhunting – нацелен на «перевербовку» определенного сотрудника, который известен своим профессиональными достижениями. При данной технологии переманивающая сторона должна обладать убедительным набором условий для заинтересованности «цели» поиска.

В случаях, когда компания или соискатель не может самостоятельно осуществить поиск, дело нужно поручить экспертам рекрутинга. Понимание специфики рынка труда, существующая информационная база соискателей, экономия временной составляющей, конфиденциальность – преимущества сотрудничества со специализированными рекрутинговыми агентствами.

Разделяют их по направлениям, срокам исполнения, стоимости, гарантиям замены сотрудника [10]:

1) Биржи по трудоустройству, ориентированы на соискателей, которые оплачивают услуги в размере 50-100% от месячного дохода. Среднее время взаимодействий от 1 до 2 недель, с гарантией прозрачности информации.

2) Агентства по подбору, их деятельность направлена на работодателей, стоимость услуги от 18 до 25% годовой заработной платы, гарантия дается до 3 месяцев, срок выполнения – 2-4 недели.

3) Компании Executive Search, «охотятся» за «топ»-менеджерами и исключительными сотрудниками. «Охота» может затянуться до 6 месяцев, с однократной заменой кандидата при гарантии его работы от 6 до 12 месяцев. Оплачивает только заинтересованная компания, в размере 33% от годового дохода.

4) Агентства по информационным услугам, специализируются на низкоквалифицированных кадрах и временных работах. Срок оперативный – от нескольких часов до пары дней. Ручательства отсутствуют, оплачивают работники и представители организаций.

5) Компании, базирующиеся на социальном рекрутинге. Осуществляют отбор при помощи социальных платформ при распространении информации о компаниях и кандидатах. Блоги, онлайн-сообщества, медиа и сети – основные инструменты работы при данной специализации. Метод мобилен, имеет широкий спектр возможностей.

В сфере HR, социальный рекрутинг является неизбежным будущим в активности компаний.

Большинство HR-менеджеров, прежде чем пригласить претендента на собеседование, обязательно зайдут на его страничку в социальных сетях и сообществах. Увлечения человека могут рассказать о его личных и профессиональных преимуществах, недостатках.

Продвинутый соискатель также, прежде чем отправлять резюме на открытую вакансию, обязательно поищет информацию о работодателе на его веб-сайте: история компании, как часто и грамотно обновляется контент, отзывы. Конечно, выбор будет сделан в пользу положительных впечатлений и рекомендаций.

1.3 Основные особенности рекрутинга в России и за рубежом

Окончательное становление рекрутинговой отрасли как бизнеса произошло в 50-х годах в соединенных штатах. Через десять лет образцово

показательный опыт американских эйчаров стал широко использоваться в Европе. Швейцария, Великобритания, Канада, Австралия – все эти страны выпустили на всемирный рынок рекрутинга сотни тысяч игроков, передовую гвардию которых по сей день составляют компании «Heidrick & Struggles» (1953 г.), «Korn & Ferry» (1969 г.), «MRI» (1965 г.), «Morgan Hunt» (1986 г.) [3].

В те годы страна буквально голышом только вышла из советского времени, и у новорожденных предпринимателей не было никакого представления об HR-инструментах, какими привычно пользовались их западные матерые коллеги. Новая экономическая реальность заставила осознать первостепенную ценность высококвалифицированных сотрудников в развитии бизнеса. Передовые российские организации, принялись спешно формировать кадровые службы, ориентируясь на опыт западного бизнеса. Близкое знакомство с рекрутингом в нашей стране произошло столь резко и неожиданно, что рост HR-сферы происходил в весьма специфическом направлении. В США и в Европе рынок рекрутинговых услуг возник на базе управленческого и финансового консультирования.

"Вызревание" рекрутинговых агентств на Западе шло в параллель с растущей зрелостью заказчика, что, конечно, поспособствовало быстрому признанию профессиональных агентств. Русский рекрутинг выделился как самостоятельный бизнес, миновав необходимый этап консалтинга, поэтому цели и полезность этого направления длительное время были не до конца понятны ни работодателям, ни кандидатам на вакансии, ни, вероятно, самим организаторам рекрутинговых компаний.

Первым агентствам, возникшим в Москве в 1989 году (ИКБ «Бизнес-Тест», ТРИЗА, Московский кадровый центр), пришлось особенно тяжело: отечественные предприниматели, подхваченные дикой стихией свободного рынка, не торопились раскошелиться на рекрутинговые услуги непонятого назначения. А искушенные заказчики в лице подразделений западных компаний применяли строгие стандарты к работе рекрутеров, посему

предпочитали пользоваться услугами собственных рекрутинговых агентств, пришедших вместе с ними на постсоветское не очень-то конкурентное пространство [4].

"Hill International", иностранное агентство по подбору персонала в Санкт-Петербурге, заработавшее первым в 1991 году.

Впрочем, единолично заправлять рынком труда в Северной столице ему не довелось: петербургские коммерсанты довольно быстро нашлись в кадровом бизнесе и в том же году открыли свой проект, оказавшийся вполне конкурентоспособным – ООО «АРЕС», первую в городе рекрутинговую компанию российского «происхождения». Поначалу эта организация была сформирована для трудоустройства бывших военнослужащих – отсюда и довольно воинственное название, позаимствованное из греческой мифологии. Но очень скоро «аресовцы» начали снабжать персоналом любые сферы бизнеса, используя как обычный инструментарий классического рекрутинга, так и самые хитроумные технологии Executive Search. Подобные ООО «АРЕС» компании положили начало российскому рекрутингу как отрасли.

Отечественному бизнесу довелось пережить еще пару серьезных потрясений – два экономических кризиса (2008 год и 2014 год). Но в целом, эти нелегкие испытания и тектонические сдвиги в российском бизнесе HR-сфере пошли только на пользу: на рынке рекрутинговых услуг остались лучшие.

XXI век - эпоха передовых технологий, ставшая поистине «золотым» временем для российского рекрутинга. По стандартам обслуживания рекрутинговые компании Петербурга и Москвы догнали некогда недосягаемых западных конкурентов. Учитывая осведомленность наших эйчаров и рекрутеров и их способность ориентироваться на местном рынке, можно смело заявить, что в родном отечестве им нет равных. За последние 13 лет рекрутинг в России сильно подрос и превратился в не всегда стабильную, но активно развивающуюся индустрию. «Выросло» предпринимательское самосознание: нынешние бизнесмены прекрасно понимают, что обращение к

профессиональным специалистам по подбору кадров целесообразно. поскольку существенно экономит самый главный ресурс - время, помогает выиграть в качестве персонала.

Анализ мировой кадровой индустрии и российской экономики позволяет с уверенностью утверждать, что рекрутинг в России будет активно развиваться, для этого есть все предпосылки. Сотрудникам рекрутингового агентства под силу предсказать ряд важнейших тенденций как на внешнем, так и на внутреннем рынке труда.

Вероятнее всего, мировой рекрутинг будет сконцентрирован на крупных сетевых агентствах, тем самым стимулируя к росту новых участников рынка.

Таким образом, в заключении первой главы можно сделать следующие выводы.

Основная задача при рекрутинге – подобрать персонал, который будет приносить пользу и выгоду компании. Потоки некомпетентного персонала увеличивают финансовые затраты. При неправильном выборе сотрудников, под угрозу ставится общая цель стратегического развития предприятия.

Каждая технология рекрутинга базируется на определенных способах подбора, но положительный результат вероятнее принесет комплексное применение нескольких направлений поиска

Анализ мировой кадровой индустрии и российской экономики позволяет с уверенностью утверждать, что рекрутинг в России будет активно развиваться, для этого есть все предпосылки. Сотрудникам рекрутингового агентства под силу предсказать ряд важнейших тенденций как на внешнем, так и на внутреннем рынке труда.

2 Анализ системы рекрутинга персонала в ЗАО «Связной логистика»

2.1 Общая характеристика и организационно-экономические показатели деятельности предприятия

Полное наименование юридического лица: Акционерное общество «Связной Логистика». Сокращенное наименование юридического лица: ЗАО «Связной Логистика».

Юридический адрес: 115280, г. Москва, ул. Ленинская слобода, д. 26, помещение XII, комната 23. Дата регистрации компании: 24.10.2005 г. Дата постановки на учет в налоговом органа: 19.08.2009 г. Налоговый орган: Инспекция Федеральной налоговой службы № 25 по г. Москве.

Уставный капитал компании ЗАО «Связной Логистика» составляет 15,2 млн. рублей.

Основной вид деятельности по ОКВЭД: 51.15.4. Дополнительный вид деятельности по ОКВЭД: 52.45.3.

Основной вид деятельности по ОКВЭД: 51.15.4 - Деятельность агентов по оптовой торговле радио - и телеаппаратурой, техническими носителями информации (с записями и без записей).

Дополнительный вид деятельности по ОКВЭД: 52.45.3 – Розничная торговля аудио - и видеоаппаратурой.

ЗАО «Связной Логистика» осуществляет деятельность агентов по оптовой торговле радио и телеаппаратурой, техническими носителями информации.

ЗАО «Связной Логистика» имеет все, предусмотренные законодательством документы: устав, учредительный договор, установленный объем уставного капитала, распределенного при долевом участии его учредителей, а также лицензию.

Рассмотрим управляющую структуру организации г. Москва на рисунке 2.1.

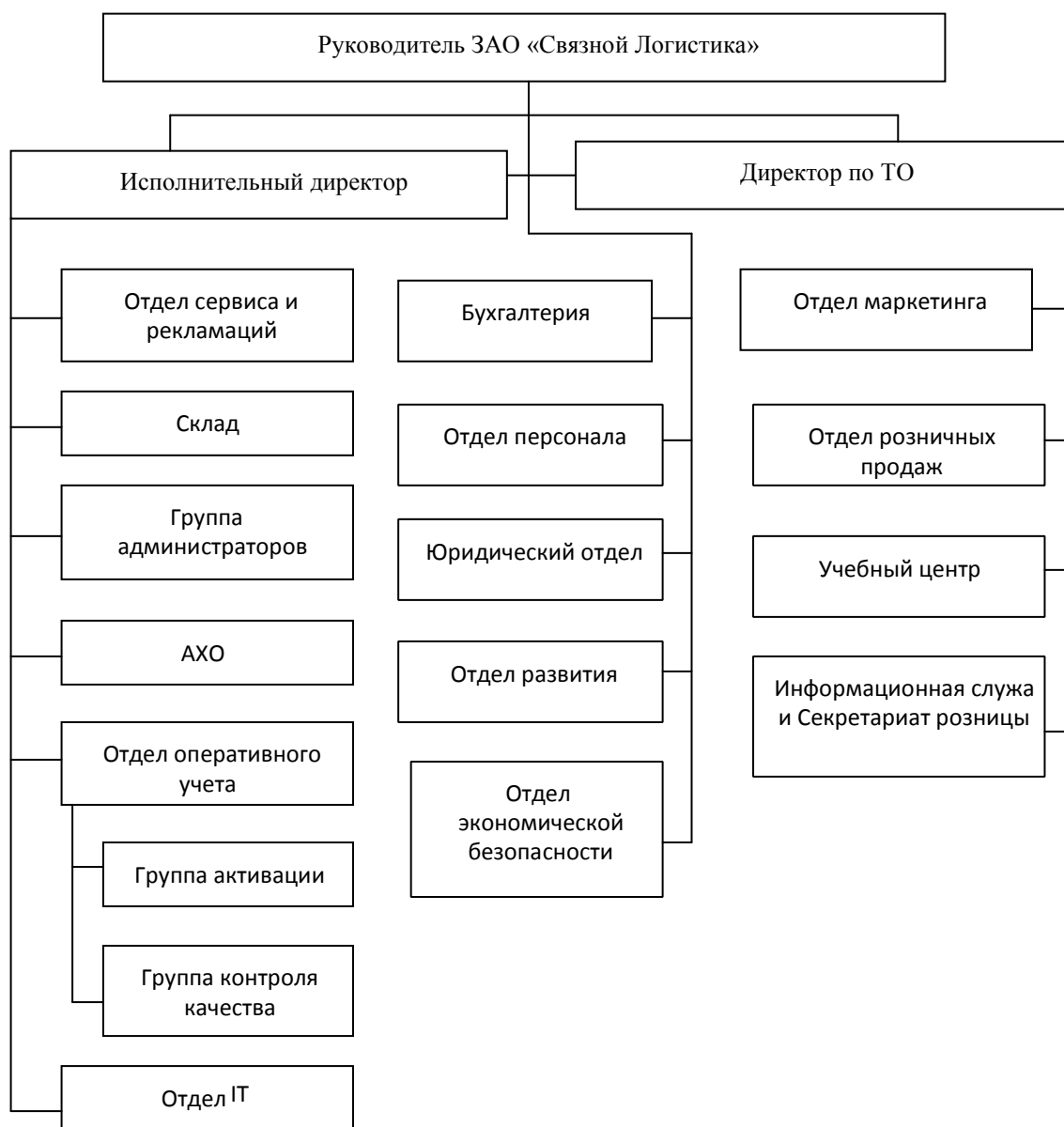


Рисунок 2.1 – Структура управления головного офиса г. Москва

В головных офисах работают управляющий и оперативный менеджеры. Они контролируют работу своей оперативной зоны, а именно работу РТТ, МПП и МПФП, работающих в салонах, привязанных к их оперативной зоне.

Исполнительный директор ЗАО «Связной Логистика» обеспечивает:

- исполнение распоряжений и приказов руководства;
- организацию работ структурных подразделений, касающихся осуществления утвержденных планов;
- соблюдение и внедрение утвержденных нормативов, положений и инструкций;

- ведение учета по исполнению плановых заданий;
- проверки соблюдения сроков предоставления отчетностей и прочих документов.

Рассмотрим структуру организации конкретного салона сотовой связи «Связной». Организационная структура предприятия представлена на рисунке 2.2. Организационная структура относится к линейному типу.



Рисунок 2.2 - Структура организации торговой точки «Связной»

Любые менеджеры имеют равные права, и могут двигаться по вертикальной карьерной лестнице. В организационной структуре компании существуют 9 дивизионов, входящие в отдел торговых операций.

Экономические показатели деятельности предприятия характеризуют базовые условия деятельности организации, такие как обеспеченность капиталом, рабочей силой, основными средствами, и результаты производственно-хозяйственной деятельности. Для исследования положения компании и ее деятельности необходимо провести анализ основных показателей деятельности предприятия.

Рассмотрим динамику основных финансово-экономические показатели ЗАО «Связной Логистика» по данным таблицы 2.1.

Таблица 2.1 – Основные финансово-экономические показатели деятельности ЗАО «Связной Логистика» за 2015-2017 гг.

Показатели	Единицы измерения	Год			Абсолютный прирост			Темп роста %		
		2015	2016	2017	2017-2016	2017-2015	2016-2015	2017-2016	2017-2015	2016-2015
Товарооборот	млн. руб.	3138	4823	5218	395	2080	1685	108	166	154
Себестоимость продукции	млн. руб.	2885	4322	4715	393	1830	1437	109	163	150
Прибыль от реализации	млн. руб.	548	901	992	90	444	353	110	181	164
Чистая прибыль	млн. руб.	500	679	837	158	337	179	123	167	136
Рентабельность реализованной продукции	%	14,1	15	16	1	1,9	0,9	107	114	106
Затраты на 1 руб. реализованной продукции	коэфф-т	0,9	0,9	0,92	0	0,02	0	102	102	100
Среднесписочная численность работников	чел.	250	270	245	-25	-5	20	91	98	108
Средняя заработная плата основного персонала	тыс. руб.	52	53,4	58,2	4,8	6,2	1,4	109	112	103
Фонд заработной платы	млн. руб.	15	18	18,5	0,5	3,5	3	103	123	120

Из таблицы 2.1 видно, что товарооборот из года в год увеличивался, и по сравнению с 2015 годом, в 2017 году товарооборот увеличился на 63 % или на 2080 млрд. рублей, что указывает на стабильность и успешность организации. Из года в год так же увеличивалась себестоимость продукции, а именно в 2017 году составила 4715 млрд. руб., что на 1830 млрд. рублей больше, чем в 2015 г.

Прибыль от реализации продукции по сравнению с 2015 годом, в 2017 году увеличилась на 81 %, что снова указывает нам на стабильность и успешность компании. Увеличение прибыли произошло за счет значительного увеличения реализованной продукции. Чистая прибыль в анализируемых годах

аналогично увеличилась на 67 %, а именно на 337 млрд. рублей, что говорит об увеличении спроса на продукцию. Однако коэффициент затрат на 1 рубль реализованной продукции в 2017 году составил 0,92, что на 2 % больше, чем в 2015 и 2016 годах. Средняя заработная плата из года в год увеличивалась, в 2017 году составила 58,2 тыс. руб., что на 9 % выше, чем в 2016 и на 12 % выше, чем в 2015 г. Несмотря на это, среднесписочная численность работников в 2017 году снизилась на 54 работника или на 12,3 % по сравнению с 2016 годом, и на 22 работника или на 5,4 % по сравнению с 2015 годом.

В общем и целом, рентабельность продукции выросла и можно говорить о ее увеличении к 2017 г. до 1,9 %. Этот показатель выше, чем в 2016 г. на 6,7 % и выше чем в 2015 г. на 14 %. Рентабельность повысилась за счет увеличения прибыли.

Таким образом, на основании анализа экономических данных организации сделаем вывод о достаточно эффективной работе организации, однако имеются и проблемы. Например, среднесписочная численность работников в 2017 году снизилась на 54 работника или на 12,3 % по сравнению с 2016 годом, и на 22 работника или на 5,4 % по сравнению с 2015 годом.

2.2 Оценка процесса рекрутинга персонала в организации

Для начала проведем анализ человеческого потенциала ЗАО «Связной Логистика» (таблица 2.2).

На основании данных таблицы 2.2 можно сделать вывод, что общая численность работников организации в 2016 по сравнению с 2015 в абсолютном выражении возросла на 32 человека (405-437), или на 8 %. Изменение числа сотрудников связано с увеличением руководителей с 120 до 125 человек, или на 4,2 %, ростом вспомогательного (прочего) персонала на 7 человек (35-42), или на 12 %, увеличением специалистов на 20 человек (250-270) или на 8%.

Таблица 2.2 - Динамика численности работников и структуры персонала

Показатели	Среднесписочная численность						Абсолютный прирост				Темп роста	
	2015 год		2016 год		2017 год		2016-2015 гг.		2017-2016 гг.			
	чел.	в % к итогу	чел.	в % к итогу	чел.	в % к итогу	чел.	%	чел.	%	2015 / 2014, %	2016 / 2015, %
Руководители	120	30	25	29	110	29	5	-1	-15	0	104	88
Специалисты	250	62	270	62	245	64	20	0	-25	2	108	91
Служащие	35	8	42	9	28	7	7	1	-14	-2	120	67
Всего работников	405	100	437	100	383	100	32	0	-54	0	108	88

Общая численность работников ЗАО «Связной Логистика» в 2017 году по сравнению с 2016 в абсолютном выражении сократилась на 54 человека (437-383) или на 12,3 %. Изменение числа сотрудников связано с сокращением руководителей с 125 до 110 человек или на 12%, с сокращением служащих на 14 человек или на 33%, с сокращением специалистов на 25 сотрудников или на 9,2 %.

Наибольшую долю работников в 2015 году занимают специалисты, а именно 62 %, следующую категорию 30% занимают руководители, и 8 % от общего числа работников – служащие.

Наибольшую долю работников в 2016 году занимают специалисты, а именно 62 %, что соответствует доле специалистов в 2015 году. Следующая категория 29 % занимают руководители, что на 1 % ниже, чем в 2015 г., в тоже время увеличивается на 1% количество служащих, и составляет 9 % от общего числа работников.

Наибольшую долю работников в 2017 году занимают специалисты, а именно 64 %, что на 2 % больше, чем в 2016 году. Следующая категория 29 % занимают руководители, что соответствует данным 2016 года, в тоже время сокращается на 2 % количество служащих, и составляет 7 % от общего числа работников.

Таким образом, на основании данных из рисунков можно сделать вывод, что динамика численности работников ЗАО «Связной Логистика» за 2016 год

положительная, а именно произошло увеличение штата на 8 %. Но динамика численности работников за 2017 год отрицательная, а именно произошло сокращение штата 12,3 %. Наиболее высокий вес для компании имеют специалисты, их доля занимает 62 %, и руководители, их доля занимает 29 %.

Анализ качественных показателей в данной работе будем рассматривать на примере специалистов.

Таблица 2.3 – Состав специалистов 2015-2017 гг.

Должность	2015 год	% к итогу	2016 год	% к итогу	2017 год	% к итогу
Оперативный менеджер	10	4	18	7	8	3
Управляющий магазином	50	20	55	20	49	20
Менеджер по продажам	190	76	197	73	188	77
Итого	250	100	270	100	245	100

На основании данных из таблицы 2.3 можно сделать вывод, что самое большое количество сотрудников в 2015-2017 гг. – это менеджеры по продажам, доля их составляет 75 %.

Рассмотрим состав трудовых ресурсов ЗАО «Связной Логистика», то есть, распределение работающих по возрасту, по уровню образования и по стажу работы. В таблице 2.4 представлены данные, характеризующие возрастную структуру персонала.

Таблица 2.4 – Анализ структуры персонала возрасту

Возраст (лет)	Кол-во 2015	% к итогу	Кол-во 2016	% к итогу	Кол-во 2017	% к итогу
18-25	160	64	170	63	165	68
25-30	55	22	60	22	52	21
30-35	15	6	17	6	14	5,5
Свыше 35	20	8	23	9	14	5,5
Итого	250	100	270	100	245	100

Анализируя данные из таблицы 2.4, приходим к выводу, что с 2015 г. в 2017 г. увеличилось число возрастной группы от 18 до 25 лет с 64 % до 68 %.

Произошло уменьшение группы от 25 до 30 лет с 22 % до 21 %. Также произошло уменьшение группы от 30-35 лет с 6 % до 5,5 %, так как в этот год компания развивается наиболее активно и возрастная группа свыше 35 лет уменьшается, поскольку от сотрудников требуется более интенсивная отдача.

Рассмотрим состав персонала по уровню образования в данной организации на примере специалистов (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Состав персонала организации по образованию в 2015-2017 гг.

Образование	2015 год	% к итогу	2016 год	% к итогу	2017 год	% к итогу
Высшее	55	22	68	25,5	85	35
Средне-специальное	170	68	190	70	150	61
Среднее	25	10	12	4,5	10	4
Итого	250	100	270	100	245	100

Анализ состава персонала по образованию ЗАО «Связной Логистика» показал (таблица 2.5), что средне-специальное образование в 2015 году имеет большая часть работников компании, что составляет 68 %. В 2016 году доля работников со средне-специальным образованием выросла на 2 %, а в 2017 году снизилась на 7 %. Высшее образование имеют 81 человек - 35%, это в основном персонал, занимающий руководящие должности.

Рассмотрим состав персонала по стажу работы в данной организации на примере специалистов (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Анализ структуры персонала по стажу работы в 2015-2017 гг.

Стаж работы	2015 год	% к итогу	2016 год	% к итогу	2017 год	% к итогу
Менее 1 Года	50	20	60	22	55	22
От 1 до 3 Лет	130	52	135	50	114	47
Более 3 лет	70	28	75	28	76	31
Итого	250	100	270	100	245	100

Таким образом, на основании представленных данных (таблица 2.6) можно сделать вывод, что основная масса работников – это люди, отработавшие в организации от 1 – 3 лет, 50 % работников. Так же можно сказать о стабильности в компании, так как доля сотрудников, работавших более 3 лет увеличилась с 2015 года по 2016 год на 3 %, с 70 до 76 человек. В целом, стаж работы большей части персонала свидетельствует о высоком кадровом потенциале.

Рассчитаем текучесть кадров среди основного персонала в организации ЗАО «Связной Логистика» - специалистов за 2016 и 2017 годы (таблица 2.7).

Таблица 2.7 – Текучесть специалистов ЗАО «Связной Логистика» в 2015-2016 годах

Показатели	2016 г.	2017 г.	Абсолютный прирост
			2017-2016
Кол-во уволенных сотрудников, чел.	20	25	5
Среднесписочная численность, чел.	250	245	5
Коэффициент текучести кадров, %	8	10,2	2,2

На основании таблицы 2.7 можно сделать выводы, что 2016 году среднесписочная численность равна 250 кадрам, количество уволенных равно 20 кадрам. Таким образом, коэффициент текучести в 2016 году составил 8 %. В 2017 году среднесписочная численность равна 245 специалистов, количество уволенных равно 25 кадрам. Таким образом, коэффициент текучести в 2017 году составил 10,2 %, что на 2,2 % выше, чем в 2016 году. Учитывая, что предприятие работает в сфере розничной торговли, такое значение показателя можно считать лежащим в пределах нормы. Тем не менее, если коэффициент растет – это говорит о дестабилизации коллектива, неэффективности политики в области персонала, неудовлетворении потребностей сотрудников компании. В нашем примере, коэффициент текучести в 2017 году увеличился на 2,2%.

Основными целями системы управления персоналом на ЗАО «Связной Логистика» являются: удовлетворение потребностей предприятия в кадрах,

эффективное использование трудового потенциала, повышение эффективности трудовой отдачи.

Из вышеперечисленных целей вытекают следующие задачи управления персоналом: планирование, найм, учет и размещение рабочей силы; обеспечение рациональной расстановки, профессионально-квалификационного и должностного продвижения кадров; эффективное развитие и использование трудового потенциала предприятия; создание нормальных условий труда и его оплаты; обеспечение комфортного психологического климата в коллективе.

Управление персоналом на ЗАО «Связной Логистика» строится исходя из принципов: поощрение высокой производительности в доброжелательной атмосфере; уважение прав человека; ответственность за обучение и повышение квалификации персонала; поощрение инициативы и принятие на себя ответственности в сложных ситуациях; повышение ответственности руководителей за повышение трудового потенциала подчинённых; предоставление всем равных условий для предоставления оплаты за выполненную работу; оценка результатов производственной деятельности по достижению поставленных целей.

Для успешной работы ЗАО «Связной Логистика» располагает штатом высококвалифицированных и дипломированных специалистов. В Обществе трудятся близкие по духу люди. Итог труда руководителей и специалистов – стабильность и высокая эффективность компании на протяжении последних лет, постоянное увеличение прибыли и рентабельности, создание дополнительных рабочих мест. Рост производительности труда стал возможным благодаря грамотной политике руководства Акционерного Общества по подбору и расстановке кадров.

Планирование потребности в трудовых ресурсах, разработка программ профессиональной подготовки и повышения квалификации, развития персонала выполняются с учетом стратегии развития ЗАО «Связной Логистика» и прогнозирования кадровой ситуации. Прием работников в Общество осуществляется после процедуры подбора и отбора кандидатов

отделом движения и учета персонала ЗАО «Связной Логистика». Подбор и отбор осуществляется по заполненным анкетам кандидатов на вакансию. При отборе учитываются: образование; квалификация и компетентность; состояние здоровья; дисциплинированность.

Рассмотрим процесс рекрутинга в ЗАО «Связной Логистика» (таблица 2.8).

Таблица 2.8 - Механизм рекрутинга в ЗАО «Связной Логистика»

№ этапа	Содержание этапа	Исполнители в организации
1	Обращение гражданина в организацию (в т.ч. по электронной почте посредством предоставления резюме) по собственной инициативе, предварительное собеседование, предоставление резюме	Менеджер по персоналу
2	Получение от гражданина необходимых документов, заполнение кандидатом анкеты (в случае отсутствия полного резюме)	Менеджер по персоналу
3	Изучение документов для найма и проведение их анализа	Менеджер по персоналу
4	Собеседование с целью уточнения сведений, указанных в документах	Менеджер по персоналу
5	Заполнение бланка приказа о приеме на работу с испытательным сроком (форма №Т-1/№Т-1а)	Менеджер по персоналу
6	Собеседование с линейным руководителем (непосредственным начальником), прохождение инструктажа	Линейные руководители
7	Составление и подписание трудового договора	Генеральный директор

Предварительный этап найма работников в ЗАО «Связной Логистика» проводится следующим образом:

- разработка должностных инструкций (занимается директор, практически не пересматриваются);

- поиск соискателей посредством размещения рекламных объявлений в газетах и на здании предприятия, на сайте компании и в сети интернет, обращение к услугам рекрутинговых агентств, для высококвалифицированных

вакансий (занимается менеджер по персоналу), преимущественно внешний найм;

- кандидат предоставляет документы в организацию: паспорт, трудовую книжку, документ об образовании, ИНН, документ пенсионного страхования, справку НДФЛ-2, резюме (в случае вакансии на должность специалиста или руководителя) также может предоставить права, документы о прохождении каких-либо курсов, письмо от прошлого работодателя и др. по собственному усмотрению. Документы предоставляются кандидатом лично.

Образец применяемой анкеты на втором этапе отбора представлен в Приложении А. Основной целью анкетирования кандидата по представленной в Приложении А анкете является изучения личных данных кандидата (семейного положения, гражданства, места жительства, контактных данных наличия вредных привычек), образования (основного и дополнительного в виде курсов, а также в силу специфики предприятия наличия автомобиля и водительский стаж), опыта работы и причины увольнения. Также анкета предусматривает возможность дальнейшего запроса рекомендаций с предыдущего места работы – в ней просят указать название организации и контактных лиц для возможного получения рекомендаций.

Как видно из таблицы 2.8 основными методами отбора персонала в ЗАО «Связной Логистика» являются собеседование и анализ документов.

При этом методы отбора отличаются для различных категорий специалистов. Так по сравнению с механизмом, представленным в таблице 2.8, характерным для отбора рабочих и служащих в организацию, при отборе специалистов и руководителей появляется дополнительный этап – запрос и анализ рекомендательных писем.

Как видно из таблицы 2.8 в ЗАО «Связной Логистика» имеют место предварительное и основное интервью.

Предварительное интервью проводится заместителем директора, и направлено на выяснение следующих вопросов: возраст кандидата; опыт работы; образование; стаж работы по специальности; профессиональные

навыки; ожидаемый уровень заработной платы и график работы. На основании предварительного интервью и анкетирования часть кандидатов отсеивается. Прошедшие первичный отбор кандидаты должны пройти основное интервью.

Проводимое с кандидатами на работу в ЗАО «Связной Логистика» собеседование является полуструктурированным и включает следующие основные вопросы:

Вопрос 1. Расскажите о себе.

Вопрос 2. Почему вы ушли с прошлой работы?

Вопрос 3. Какой у вас опыт в этой области?

Вопрос 4. Вы считаете себя успешным?

Вопрос 5. Что коллеги говорят о вас?

Вопрос 6. Что вы знаете об этой организации?

Вопрос 7. Вы обращались в другие организации?

Вопрос 8. Почему вы хотите работать в этой организации?

Вопрос 9. Вы знаете кого-нибудь, кто работает на нас?

Вопрос 10. Какой размер зарплаты вы ожидаете?

Вопрос 11. Как долго вы ожидаете проработать, если мы вас примем?

Вопрос 12. Вас когда-либо просили оставить должность?

Вопрос 13. Почему мы должны нанять вас?

Вопрос 14. В чем вы наиболее сильны?

Вопрос 15. Какие бы главные качества у вас выделил ваш Вопрос 16. прошлый начальник?

Вопрос 16. Расскажите о проблемах, которые у вас были с предыдущим начальником.

Вопрос 17. Что вас разочаровало в работе?

Вопрос 18. Вы бы согласились работать сверхурочно?

У вас есть какие-либо вопросы?

При этом в зависимости от хода собеседования и вида вакансии собеседование может включать также вопросы, связанные с уточнением анкетных данных, рекомендательными письмами и др. аспектами. Однако,

данный план собеседования практически всегда используется при отборе сотрудников в ЗАО «Связной Логистика».

Процесс проведения интервью с кандидатами на вакантные должности в ЗАО «Связной Логистика» может быть представлен следующим образом – таблица 2.9.

Таблица 2.9 - Описание этапов проведения интервью в ЗАО «Связной Логистика»

Название этапа	Характеристика этапа
Подготовительный этап	Анализ анкетных данных кандидатов, определение перечня дополнительных (уточняющих) вопросов, оценка соответствия образования и опыта работы кандидата требованиям к вакантной должности
Этап интервьюирования	Проведение менеджером по персоналу непосредственно полуструктурированного интервью с кандидатом в формате «один на один», в процессе которого выборочно фиксируются некоторые данные по усмотрению интервьюера
Принятие решения по результатам интервью	По результатам проведения интервью менеджер по персоналу (при консультациях с линейным руководителем) на основании сложившихся у него субъективных оценок принимает решение о приеме на работу

Проводимое с кандидатами основное интервью направлено преимущественно на уточнение анкетных данных, определение соответствия личных качеств работника и его поведения сложившейся в ЗАО «Связной Логистика» корпоративной культуре, а также установление обратной связи с кандидатом, что включает ответы на имеющиеся у кандидата вопросы относительно вакантной должности.

Обобщим выявленные преимущества и недостатки процесса проведения интервью в ЗАО «Связной Логистика» в таблице 2.10.

Таблица 2.10 - Преимущества и недостатки проведения интервью в ЗАО «Связной Логистика»

Преимущества процесса проведения интервью в ЗАО «Связной Логистика»	Недостатки процесса проведения интервью в ЗАО «Связной Логистика»
Наличие подготовительного этапа	Отсутствие четко сформулированных компетенций для оценки соответствия кандидата вакантной должности
Наличие заранее сформированной структуры вопросов	Фиксирование результатов в процессе интервью проводится выборочно
Фиксирование результатов в процессе проведения интервью	Высокая субъективность оценки кандидата
Использование открытых вопросов	

В целом, анализируя процесс проведения интервью, как основного метода отбора персонала, в ЗАО «Связной Логистика», можно выделить следующие положительные моменты в организации интервьюирования кандидатов на вакантные должности:

- наличие подготовительного этапа, в процессе которого директор готовится к интервью, анализируя анкетные данные кандидатов на вакантные должности и формулируя перечень дополнительных уточняющих вопросов по результатам анализа анкетных данных, что позволяет получить более полную картину о кандидате и повысить правильность его оценки;

- наличие заранее сформированной структуры вопросов, которые, по мнению руководства фирмы, позволяют выявить наиболее подходящего для компании кандидата и придерживание круга заранее определенных вопросов в процессе интервьюирования;

- фиксирование результатов в процессе проведения интервью, что позволяет повысить объективность оценки, снизить эффект первого впечатления или эффект «последнего в очереди» кандидата;

- использование открытых вопросов, которые позволяют кандидату в полной мере рассказать о своих профессиональных навыках, личных качествах и ожиданиях от новой вакансии.

Однако для проводимых в ЗАО «Связной Логистика» с кандидатами на вакантные должности характерен и ряд недостатков:

- отсутствие четко сформулированных критериев соответствия кандидата вакантной должности, что не позволяет максимально объективно оценить интервьюируемого на основании четких формализованных критериев;

- фиксирование результатов в процессе интервью проводится выборочно, что также снижает объективность оценки соответствия кандидата вакантной должности;

- высокая субъективность оценки кандидата, связанная с проведением интервью «один на один» и принятии решений на основании исключительно мнения интервьюера, которое может быть подвержено влиянию стереотипов, плохого или хорошего настроения, личной симпатии или антипатии и др. факторов. Данный недостаток характерен для практически всех интервью и является системным для указанного метода отбора персонала на вакантные должности.

Для оценки результативности отбора персонала в ЗАО «Связной Логистика» рассмотрим динамику показателей результативности отбора, учитывая, что, если любой из этих показателей показывает тенденцию к снижению, это означает, что наблюдается постепенное улучшение эффективности рекрутинга и отбора персонала.

В таблице 2.10 рассчитаны показатели результативности отбора персонала в ЗАО «Связной Логистика».

Как видно все показатели, чающих на объявление о вакансии к числу кандидатов, приглашенных для собеседования, уменьшились в 2016 году по отношению к 2015 году, однако затем возросли в 2017 году. При этом, сравнивая значения показателей в 2017 году с 2015 годом, можно сделать вывод о том, что в целом результативность отбора в 2017 году стала лучше, чем в 2015 году, что подтверждается сокращением времени заполнения вакансии, и сокращением или отсутствием роста всех других рассмотренных показателей.

Таблица 2.10 - Динамика показателей результативности отбора в ЗАО «Связной Логистика»

№	Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.
1	Среднее количество времени, в течение которого вакансия остается открытой (дней)	10	8	7
2	Отношение числа кандидатов, отвечающих на объявление о вакансии к числу кандидатов, приглашенных для собеседования	2,7	2,8	2,6
3	Отношение числа проведенных собеседований к числу предложений занять должность	1,6	1,4	1,5
4	Отношение числа предложений занять вакантную должность к числу принятых предложений	1,3	1,2	1,1
5	Отношение числа новичков, приступающих к работе к числу новичков, успешно прошедших испытательных срок	1,3	1,2	1,25
6	Отношение числа новичков, приступающих к работе, к числу новичков, оставшихся в компании через 1 год	1,6	1,5	1,6

Однако, рост в 2017 году отношения числа проведенных собеседований к числу предложений занять вакансию, снижение доли новичков, продержавшихся в компании более 1 года и доли новичков, успешно прошедших испытательный срок, говорит о наличии проблем в системе отбора кадров в ЗАО «Связной Логистика».

Проанализируем теперь динамику коэффициента отбора персонала в ЗАО «Связной Логистика» (таблица 2.11).

Таблица 2.11 - Расчет коэффициента отбора персонала в ЗАО «Связной Логистика»

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Общее количество кандидатов, желающих устроиться на работу в ЗАО «Связной Логистика»	88	97	116
Количество отобранных кандидатов	41	42	46
Коэффициент отбора	0,47	0,43	0,4

Снижение данного коэффициента в 2017 году по сравнению с 2015 годом показывает, что в процессе отбора организация может быть более разборчивой и даже «привередливой» при выборе претендентов.

Качественные показатели эффективность процесса поиска и отбора кадров в ЗАО «Связной Логистика» можно охарактеризовать следующим образом. Система отбора кадров относительно своевременна, так как обеспечивает своевременное заполнение возникающих вакансий, и в большинстве случаев у организации не возникает проблем из-за того, что поиск кандидатов, отвечающих всем установленным требованиям, растягивается на слишком долгое время. Улучшение показателя своевременности подтверждается также снижением среднего количества времени, в течение которого вакансия остается открытой.

Результативность системы отбора в ЗАО «Связной Логистика» не является оптимальной, так как далеко не все отобранные работники обладают всеми характеристиками, необходимыми для успешного выполнения должностных обязанностей и их приходится доучивать и переучивать, что подтверждается высокой текучестью кадров предприятия и неудовлетворительной динамикой таких показателей, как отношение числа новичков, приступающих к работе к числу новичков, успешно прошедших испытательных срок и отношение числа новичков, приступающих к работе, к числу новичков, оставшихся в компании через 1 год.

Рассмотрим еще ряд рекомендуемых специалистами для анализа показателей результативности отбора кадров (таблица 2.12).

Таблица 2.12 - Показатели результативности отбора

Показатель	Формула расчета	Цели применения
Показатель стоимости вакансии (СВ)	$СВ = ОЗ / Кпр$ ОЗ – общая сумма затрат на всех принятых сотрудников за отчетный период; Кпр – количество принятых сотрудников	Для определения окупаемости расходов в найме
Показатель времени работы над вакансией (ВР)	$ВР = Кд / Кпр$ Кд – количество дней работы над вакансией; Кпр – колво принятых сотрудников	Для планирования ресурсов по подбору персонала

Показатель текучести персонала на испытательном сроке (Кпк)	$K_{пк} = K_{упр} / K_{пр} * 100\%$ Kупр – количество сотрудников, успешно прошедших испытательный срок	Для оценки эффективности и качества подбора
Показатель принятых кандидатами предложений о работе (Ппр)	$Ппр = K_{пп} / K_{пс} * 100\%$ Kпп – общее количество принятых предложений о работе за отчетный период; Kпс – общее количество сделанных предложений о работе	Для измерения эффективности процесса найма
Индекс привлечения (ИП)	$ИП = K_{пр} / СрЧ * 100\%$ СрЧ – средняя численность персонала за отчетный период	Для проверки соотношения между привлечением новых сотрудников и затратами

Динамика указанных выше показателей в ЗАО «Связной Логистика» представлена в таблице 2.13. Рост показателей стоимости вакансии в основном связан с ростом стоимости размещения объявлений о вакансии в используемых СМИ и ростом стоимости услуг рекрутинговых агентств.

Таблица 2.13 - Динамика показателей результативности отбора в ЗАО «Связной Логистика»

№	Показатель	Ед. изм.	2013г.	2014г.	2015г.
1	Показатель стоимости вакансии (СВ)	руб.	15200	16100	17400
2	Показатель времени работы над вакансией (ВР)	дней	4	5	5
3	Показатель текучести персонала на испытательном сроке (Кпк)	%	85%	76%	83%
4	Показатель принятых кандидатами предложений о работе (Ппр)	%	82%	86%	90%
5	Индекс привлечения (ИП)	%	12,5%	12,7%	13,9%

Таким образом, на основании данных таблицы 2.13 можно сделать следующие выводы о результативности механизма отбора персонала в ЗАО «Связной Логистика»:

- система отбора персонала занимает важное место в деятельности предприятия, о чем свидетельствует достаточно высокий индекс привлечения;

- снижение времени работы над вакансией говорит о положительной динамике в работе по отбору персонала;
- для предприятия характерен высокий процент сотрудников, успешно прошедших испытательный срок (однако, есть потенциал для его роста);
- для предприятия характерен достаточно высокий показатель принятых предложений о работе.

Основными недостатками существующего механизма рекрутинга на предприятии ЗАО «Связной Логистика» являются следующие:

- ограниченность использования методов отбора и неиспользование современных методов отбора, таких как тестирование;
- отсутствие заранее разработанных требований к сотруднику в виде модели ключевых компетенций;
- отсутствие строгого обязательного фиксирования результатов в процессе интервью;
- высокая субъективность оценки кандидата в процессе отбора.

Таким образом, на основании проведенного в данной главе работы анализ деятельности ЗАО «Связной Логистика» и системы рекрутинга персонала на исследуемом предприятии можно сделать следующие выводы.

Для компании ЗАО «Связной Логистика» характерен рост объемов продаж и увеличение прибыли, что позволяет сделать вывод о наличии хороших финансовых результатов у исследуемого предприятия за анализируемый период.

Наибольшую долю работников в 2016 году занимают специалисты, а именно 62 %, следующую категорию 30% занимают руководители, и 8 % от общего числа работников – служащие, что наибольшую долю работников в 2016 году занимают специалисты, а именно 62 %, что соответствует доле специалистов в 2015 году. Следующая категория 29 % занимают руководители, что на 1 % ниже, чем в 2015, в тоже время увеличивается на 1 % количество служащих, и составляет 9 % от общего числа работников. что наибольшую долю работников в 2017 году занимают специалисты, а именно 64 %, что на 2

% больше, чем в 2016 году. Следующая категория 29 % занимают руководители, что соответствует данным 2016 года, в то же время сокращается на 2 % количество служащих, и составляет 7 % от общего числа работников.

Динамика численности работников ЗАО Связной Логистика за 2016 год положительная, а именно произошло увеличение штата на 8 %. Но динамика численности работников за 2017 год отрицательная, а именно произошло сокращение штата 12,3 %.

Коэффициент текучести кадров в 2017 году составил 10%, что на 2 % больше, чем в 2016 году. Необходимо разработать план действий для снижения данного показателя. Наиболее высокий вес для компании имеют специалисты, их доля занимает 62 %, и руководители, их доля занимает 29 %.

На основании представленных данных можно сделать вывод, что основная масса работников – это люди, отработавшие в организации от 1 – 3 лет, 50 % работников. Так же можно сказать о стабильности в компании, так как доля сотрудников, работавших более 3 лет увеличилась с 2015 года по 2017 год на 3 %, с 70 до 76 человек. В целом, стаж работы большей части персонала свидетельствует о высоком кадровом потенциале.

Анализ состава персонала по образованию ЗАО Связной Логистика показал, что средне-специальное образование в 2015 году имеет большая часть работников компании, что составляет 68 %. В 2016 году доля работников со средне-специальным образованием выросла на 2 %, а в 2017 году снизилась на 7 %.

Процесс рекрутинга в ЗАО «Связной Логистика» включает следующие этапы: разработка должностных инструкций с определением требований к вакантной должности; размещение объявлений в газетах, на сайте компании, в сети Интернет и в самом предприятии; обращение гражданина в организацию по собственной инициативе, предварительное собеседование; получение от гражданина необходимых документов, заполнение кандидатом анкеты; изучение документов для найма и проведение их анализа; структурированное собеседование «один на один» с целью уточнения сведений указанных в

документах и определения соответствия кандидата вакантной должности; принятие на работу с испытательным сроком. Анализ отбора персонала в ЗАО «Связной Логистика» показал, что основными методами отбора персонала в организации являются собеседование и анализ анкетных данных.

Основными недостатками существующего механизма отбора на предприятии ЗАО «Связной Логистика» являются следующие: ограниченность использования методов отбора и неиспользование современных методов отбора; отсутствие заранее разработанных требований к сотруднику в виде ключевых компетенций; отсутствие строгого обязательного фиксирования результатов в процессе интервью; высокая субъективность оценки кандидата в процессе отбора.

Принимая во внимание приведенные результаты анализа, можно внести некоторые предложения по совершенствованию рекрутинга кадров с целью повышения эффективности деятельности ЗАО «Связной Логистика».

3 Разработка мероприятий по улучшению процесса рекрутинга персонала в ЗАО «Связной логистика»

3.1 Комплекс мер по устранению недостатков в процессе рекрутинга персонала в организации

Анализ процесса рекрутинга персонала в ЗАО «Связной логистика» позволил выявить, что обязанности по управлению кадрами в организации распределены между департаментом персонала, отделом кадрового администрирования и руководителями функциональных подразделений.

В департаменте персонала работают два менеджера по подбору персонала, которые образуют группу подбора.

Отдел кадрового администрирования занимается всей кадровой документацией компании:

- оформлением документов о приеме, переводе и увольнении сотрудников, составлением штатного расписания, графиков отпусков. В отделе работают два менеджера по кадровому делопроизводству и специалист по охране труда.

Нужно отметить, что в организационной структуре компании ЗАО «Связной логистика», на данный момент, отдел кадрового администрирования и департамент персонала являются обособленными подразделениями.

На руководителей структурных подразделений возлагается ответственность за обучение и адаптацию новых сотрудников своих отделов.

На мой взгляд, существуют четыре основные проблемы в работе кадровых отделов ЗАО «Связной логистика».

Первая касается разобщенности двух подразделений, которые по сути занимаются одним общим делом и должны работать взаимосвязано, так как система управления персоналом базируется на кадровом делопроизводстве.

Вторая проблема заключается в том, что в департаменте персонала не существует четкого разделения обязанностей между двумя менеджерами, присутствует перекалывание ответственности с одного менеджера на другого.

Третья проблема связана с тем, что группа по подбору персонала не занимается адаптацией, мотивацией и обучением сотрудников, делегируя эти обязанности руководителям функциональных отделов, появляется проблема неподготовленности многих управленцев к подобным задачам, что не может не повлиять на эффективность работы с персоналом в целом.

Четвертой трудностью в процессе подбора и отбора персонала является отсутствие автоматизированной информационной системы подбора персонала, которая позволила бы упорядочить и оптимизировать работу с кадрами.

На основе вышесказанного, можно предложить ряд рекомендаций по совершенствованию:

1) В первую очередь, необходимо объединить отдел кадрового администрирования и департамент персонала в одно подразделение управления персоналом, под руководством директора по персоналу. Директором следует назначить менеджера по отбору персонала.

2.) Во-вторых, следует разграничить обязанности двух менеджеров по персоналу, путем создания новых должностей и должностных инструкций к ним. Одного сотрудника отдела нужно назначить на должность рекрутера, он будет заниматься мероприятиями по поиску и первичному подбору кандидатов, а также нести ответственность за ведение автоматизированной системы по подбору кадров. Вторым сотрудником будет занимать должность директора по персоналу, обязанности которого охватывают весь процесс отбора претендентов на должность, который включает в себя проведение собеседований, анкетирование, тестирование и принятие решения о найме сотрудника.

3) Третьим мероприятием будет найм специалиста на должность менеджера по обучению и развитию персонала. Его основной задачей на первое

время будет решена проблема неподготовленности функциональных руководителей в сфере адаптации и мотивации новых сотрудников.

В обязанности менеджера по обучению и развитию персонала входит планирование, координирование, контроль обучения и развития персонала в компании. Кроме того, в его обязанности входит курирование групп новичков в прохождении ряда обязательных мероприятий. Специалист выявляет потребность в обучении, разрабатывает образовательные программы, подготавливает материалы по обучению, разрабатывает технологии обучения и транслирует их наставникам и руководителям, проводит тренинги.

4) Четвертая рекомендация также, как и предыдущая, касается повышения эффективности системы адаптации сотрудников. Речь идет о внедрении Корпоративной Системы Наставничества (КСН). Причин для создания этой системы на предприятии несколько. Во-первых, как уже было сказано ранее, деятельность компании постоянно расширяется вместе со штатом компании. Когда на одного начальника приходится 5-7 молодых специалистов, он физически не успевает передать опыт каждому в отдельности, а менеджер по обучению и развитию не всегда способен обучить новичка специфическим моментам, связанным с работой конкретного подразделения.

Наставничеством называют обучение на рабочем месте, его цель заключается в оперативном вовлечении нового сотрудника в деятельность компании и в его должностные обязанности. Наставник на личном примере показывает новичку как нужно выполнять работу, а тот наблюдает, повторяет и задает вопросы. По истечению срока адаптации, наставник еще какое-то время курирует процесс выполнения работы сотрудником. Главным требованием к наставнику является полное знание предмета обучения, содержания обязанностей, нормативов и положений. Другими словами, наставник должен быть профессионально компетентным.

Одна из характерных особенностей наставничества в том, что наставник, являясь штатным сотрудником организации, обычно выполняет весь круг задач по обучению подопечных без освобождения от основной работы.

5) Важнейшим мероприятием совершенствования отбора, найма и оценки персонала является внедрение автоматизированной системы подбора персонала.

Компании необходимы инструменты для набора персонала, чтобы обеспечить сотрудникам подразделения управления персоналом, а в большей степени рекрутеру, возможность создавать и хранить неограниченное количество вакансий. Шаблоны позиций с набором необходимых навыков и компетенций должны быть легко доступны для быстрого создания новых вакансий. Как только вакансии созданы, автоматизация рабочего процесса должна облегчить процесс их утверждения за счёт настраиваемого процесса утверждения, что позволит процессу набора персонала продвигаться быстрее и эффективнее.

На рисунке 3.1 схематично изображено подразделение управления персоналом после реформации.

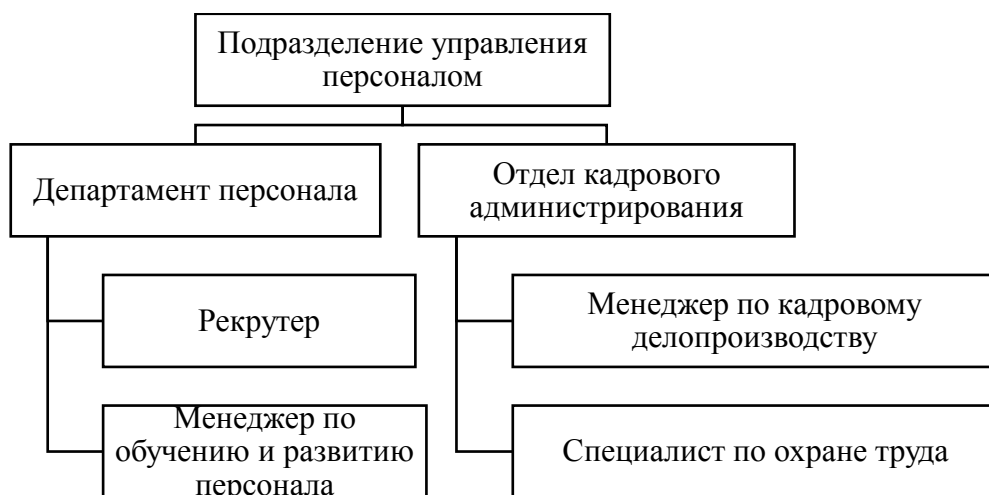


Рисунок 3.1 - Новая организационная структура подразделения управления персоналом в ЗАО «Связной логистика»

6) Последняя рекомендация касается повышения удобства сотрудников подразделения управления персоналом, для этого можно разработать схему подбора и отбора персонала, представив её в виде таблицы, в которой отражены

этапы подбора и отбора, формы и документы, исполнители, а также сроки исполнения. Общая схема подбора и отбора персонала представлена в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Схема подбора и отбора персонала в ЗАО «Связной логистика»

№	Описание этапа отбора персонала	Документы	Ответственные исполнители	Сроки
1	На каждую открытую вакансию составляется заявка на подбор персонала. Заявка включает в себя: название должности, название подразделения, размер заработной платы, необходимые требования к кандидату.	Заявка на подбор персонала	Руководители подразделений, в которых появилась вакансия	1-3 дня с помет па возникновения вакансии
2	На основе заявок составляется план подбора персонала	План подбора персонала	Рекрутер	Раз в 2 недели
3	Выбор источников привлечения кандидатов (внутренние и внешние), составление объявлений о вакантных должностях.	Размещение вакансий в «Рекрутер»	Рекрутер	В течении трех дней
4	Анализ резюме, отбор из общего числа кандидатов, наиболее подходящих на заявленные должности, проведение с ними первичного интервью (по телефону, лично, по skype)	Резюме, Заявка на подбор персонала	Рекрутер	Зависит от срочности заполнения вакансии
5	Заполнение кандидатами анкеты. Анализ анкет, проверка данных соискателя, по средствам проведения беседы с рекомендателем, отсеив кандидатов.	Анкета. Бланк опроса рекомендателя	Директор подразделения управления персоналом	3-5 дней
6	Собеседование с директором подразделения управления персоналом и с линейным руководителем.	Заявка на подбор персонала, Резюме, Стандартная форма (анкета)	Директор подразделения управления персоналом. Руководители подразделений	1-5 дней
7	Проведение гостев (психологические тесты, решение профессионально-	Формы тестов	Менеджер по отбору персонала,	В течение 1-2 дней

Продолжение таблицы 3.1

8	Принятие решения относительно приема на должность наиболее соответствующего заданной вакансии кандидата.	Проект приказа о приеме	Директор подразделения управления персоналом, руководители подразделений, Генеральное руководство	В течение 1-2 дней
9	Прохождение сотрудником медицинского осмотра и заключение трудового договора с ним.	Медицинские справки, Трудовой договор	Директор подразделения управления персоналом,	Не более 2-х недель

Для менеджеров по кадровому делопроизводству так же необходимо предусмотреть схему, описывающую процессы их работы, на таблице 3.2 изображена последовательная схема процесса найма сотрудника в организацию.

Таблица 3.2 - Схема процесса найма сотрудника

Процесс	Документ
1. Формирование личного дела на основе предоставленных работником документов (согласно ТК РФ):	
• паспорт	копия
• трудовая книжка	оригинал
• СНИЛС	копия
• ИНН	копия
• свидетельство об образовании	копия
• свидетельство о браке/разводе	копия
• свидетельство о рождении детей	копия
2. Заполнение работником «Личного листка по учету кадров»	Форма №03.016
3. Заключение трудового договор	
• подготовка трудового договора с работником	Форма №03.008
• подписание трудового договора работником	
• вручение сотруднику первого экземпляра оригинала трудового договора	
• регистрация трудового договора в «Книге учета трудовых договоров и изменений к ним»	Форма №03.011
• вложение второго экземпляра оригинала	
4. Подписание работником заявления о приеме на работу с испытательным сроком или без испытательного срока	
• Вложение заявления о приеме на работу в личное дело сотрудника	

5. Издание приказа о приеме на работу сотрудника:	
- по унифицированной форме Т-1 (в 2-х экземплярах: один в бухгалтерию и один в личное дело)	Государственная форма
- по форме компании (в 1-м экземпляре)	
• ознакомление сотрудника с приказом	
• регистрация приказа в «Журнале регистрации кадровых приказов»	Форма №03.001
• вложение приказа о приеме на работу по форме компании в папку, согласно номенклатуре дел	
• вложение приказа по форме Т-1 в личное дело сотрудника	
6. Ознакомление с внутренними нормативными документами:	
• заполнение ознакомительного листа (по форме с перечнем документов согласно занимаемой должности)	Форма №03.007
• вводный инструктаж по технике безопасности	
• ознакомление работника с внутренними нормативными документами руководителем подразделения, инструктаж по технике безопасности на рабочем месте	Форма №03.007
7. Заполнение «Личной карточки работника»	Форма №03.019
8. Регистрация трудовой книжки в «Книге учета движения трудовых книжек и вкладышей к ним»	Государственная форма

Следующее мероприятие касается повышения эффективности системы адаптации и отбора персонала из внутренних источников в ЗАО «Связной логистика». Создание системы наставничества позволит делегировать часть обязанностей менеджера по обучению и развитию персонала на отобранных наставников. Поэтому очень важно, чтобы наставник удовлетворял определённым требованиям. Для того, чтобы определить, подходят ли сотрудники под роли наставников, рекомендуется использовать Лист оценки социально-психологических качеств потенциального наставника.

«Положение о наставничестве» регламентирует деятельность наставника. В положении определены права, обязанности, задачи наставника, оплата и поощрение его работы. Кроме того, заключается трёхсторонний договор между организацией, в лице генерального директора или президента, наставником и новым сотрудником.

Основной способ поощрения наставника - материальная оплата, 30 % надбавки к заработной плате. Помимо финансовой мотивации, необходимо

включить нематериальную поддержку наставников: публичное признание значимости работников для организации, внутрикорпоративные знаки отличия, грамоты и подарки.

Методы наставничества следует различать. Для основных подразделений рационально использовать методы группового наставничества. Когда у одного специалиста-наставника в учениках 5-6 человек. Такой выбор сопряжен с тем, что подразделения сильно расширяются, и новых сотрудников нанимают не единично.

Обратная ситуация с административными отделами, специалистов как правило нанимают на место ушедшего сотрудников, в такой ситуации лучшим решением будет индивидуальное наставничество.

В целом, систему наставничества можно представить в виде пятишагового процесса.

Первый шаг: «Я расскажу, ты послушай». Предоставляется теоретическая информация.

Второй шаг: «Я покажу, ты посмотри». Новичку демонстрируем принципы работы, с объяснениями каждого этапа.

Третий шаг: «Сделаем вместе». Все операции осуществляются вместе с новичком.

Четвертый шаг: «Сделай сам, я подскажу». Новичок сам выполняет процедуру - если он ошибся или что-то упустил, то наставник ему подсказывает и помогает. Этот шаг прорабатывается несколько раз, до тех пор, пока новичок не научится выполнять процедуру безошибочно.

Пятый шаг: «Сделай сам. Расскажи, что сделал». Новичок совмещает полученную теорию с практикой.

Для определения эффективности системы наставничества и работы конкретных специалистов, можно применять следующие методы: обзор удовлетворенности и вовлеченности наставничеством (опросы) и «Оценка 360 градусов».

3.2 Оценка эффективности внедрённых мероприятий

Следующее мероприятие призвало оптимизировать весь процесс рекрутинга персонала в ЗАО «Связной логистика». Речь идет о внедрении автоматизированной системы подбора кадров.

Ответственным за ведение автоматизированной программы по подбору кадров следует назначить рекрутера

Для сравнения программного обеспечения в области набора персонала и отслеживания соискателей, можно выделить следующие наиболее важные функции:

- Управление вакансиями и утверждение;
- Размещение вакансий / карьерные порталы / программы рекомендаций сотрудников;
- Предварительный отбор и оценка;
- Автоматизация рабочего процесса управления коммуникациями и процессом интервью;
- Отчётность и аналитика;
- Возможности интеграции.

При помощи программного обеспечения для подбора персонала, процесс интегрируется с внутренними карьерными сайтами, с возможностью использования дополнительного функционала размещения на неограниченном числе коммерческих площадок поиска вакансий и внешних сайтов, а также возможностью рекомендаций коллег и функцией «переслать другу». Это повышает качество процесса найма благодаря расширению круга поиска в сети для нахождения наилучших кандидатов на работу.

Со встроенной возможностью автоматизации рабочего процесса, рекрутер может автоматически создавать уведомления, последующие встречи, действия и записи во время продвижения кандидата по пути процесса найма, а также делиться информацией о кандидате со своими коллегами онлайн. Дополнительно, система подбора персонала может улучшить внутренние и

внешние коммуникации и значительно сократить время, позволяя рекрутеру управлять всем процессом подбора кадров и интервьюирования через интернет.

Интеграция является важнейшим компонентом любой системы привлечения кадров. Довольно часто организации находятся под давлением и вынуждены выбрать и внедрить систему за достаточно короткое время. Поступая таким образом, они не успевают подумать о каких-либо долгосрочных перспективах, таких как интеграция с уже существующими системами по управлению персоналом и сторонними поставщиками сервисов в области подбора персонала.

Перед тем как выбрать систему управления кадрами и компанию, которая будет проводить внедрение важно принять во внимание необходимость интеграции с текущей системой управления персоналом, поставщиками сторонних сервисов подбора персонала, а также социальными сетями. Это необходимо для того чтобы разработать стратегический план внедрения системы найма персонала и привлечения талантов.

Системы подбора персонала должны быть удобными в использовании, с простой, интуитивно понятной навигацией, поддерживающей совместную работу по найму персонала на уровне всей компании, включая рекрутера, менеджера по отбору персонала, менеджеров по кадровому делопроизводству, менеджера по обучению и развитию персонала и руководителей. Для повышения производительности эта система должна также включать такие базовые функции как управление вакансиями, размещение вакансий.

Передовая система подбора персонала используется не просто для нахождения квалифицированных новых работников, она также является цепным ресурсом для нахождения, развития и повышения высокоэффективных талантов в компании. Руководство также может использовать системы по подбору персонала для создания целевых вакансий на основе профилей высокоэффективных сотрудников, обладающих особо ценными компетенциями для компании или индустрии в целом, а также ранжировать потенциальных кандидатов на основе этих навыков и знаний. Создание подобной новой

структуризации работы стимулирует более высокую производительность, вовлеченность и развитие сотрудников.

«Рекрутер» - специализированная программа автоматизации подбора персонала. Календарный план внедрения новой информационной системы представлен в таблице 3.3.

Таблица 3.3 - Календарный план автоматизации отбора персонала

	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь
Анализ ИС						
Выявление проблем						
Выбор оптимальной ИС						
Расчет бюджета						
Внедрение ИС						
Обучение сотрудников						
Определение эффективности						

В таблице 3.4 представлена затратная составляющая проекта.

Таблица 3.4 - Затраты проекта «Рекрутер»

Показатели	Значение
ПЕРВОНАЧАЛЬНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ	
Зарботная плата рекрутера	20 000 руб.
Затраты на приобретение ПО (СИМ-системы)	110000 руб.
Создание справочников базы данных	7 чел./дней
Зарботная плата ИТ-специалиста	8 000 руб.
Отчисления в госфонды и налоги на фонд зарботной платы - 30%	8 400 руб.
ИТОГО ЕДИНОВРЕМЕННЫХ ЗАТРАТ:	146 400 руб.
ОПЕРАЦИОННЫЕ ЗАТРАТЫ:	
Затраты на сопровождение и поддержку	30 000 руб./год
ИТОГО ОПЕРАЦИОННЫХ ЗАТРАТ:	30 000 руб./год

В таблице 3.9 представлены выгоды проекта за вычетом операционных затрат.

Таблица 3.9 - Выгоды проекта за вычетом операционных затрат

Статья доходов	Значение
Выгоды проекта за вычетом операционных затрат	80000 руб./год

Дисконтированный денежный поток по проекту представлен в таблице 3.10. Значение ставки = дисконтирования 17%.

Таблица 3.10 - Дисконтированный денежный поток по проекту

Периоды	D_t	Z_{ni}	K_{dt}	$D_t * K_{dt}$	$Z_{ni} * K_{dt}$	ЧОП:	ЧТС
2018	0	146400	1	0	146400	-146400	-146400
2019	80 000	0	0,85	68000	0	-66 400	-78 400
2020	80 000	0	0,73	58400	0	13 600	-20000
2021	80 000	0	0,62	49600	0	93 600	29 600
2022	80 000	0	0,53	42400	0	173 600	72 000
Итоги по проекту	320000	146400		218400	146400	173 600	

Чистый дисконтированный доход рассчитывается по формуле:

$$ЧДД_t = D_t - Z_{ni},$$

где $ЧДД_t$ - Чистый дисконтированный доход, за период t ;

D_t - доходы от проекта;

Z_{ni} - единовременные затраты на проект;

K_{dt} - коэффициент дисконтирования - $1/(1+0,17)^t$;

$ЧТС_i = ЧТС_t + (01 * K_{dt})$ - Чистая текущая стоимость.

Для нахождения индекса доходности по прошествии пяти лет эксплуатации системы, необходимо вычислить отношение чистого дисконтированного дохода к первоначальным инвестициям.

$$ID = ЧДД / Z_{ni}$$

где ID - индекс доходности;

$ЧДД$ - чистый дисконтированный доход:

Z_{ni} - первоначальные инвестиционные вложения.

$$ID = 173600/146400 = 1,18$$

$ID > 1$, денежный поток проекта превышает первоначальные затраты, обеспечивая тем самым наличие положительной величины ЧДД, это значит, что проект следует принять.

Для вычисления срока окупаемости проекта, нужно первоначальные инвестиции разделить на среднегодовые доходы от проекта:

$$T_{ок} = Z_{ni} / D_t$$

где $T_{ок}$ – срок окупаемости;

Z_{ni} - первоначальные инвестиционные вложения;

D_t - доходы от проекта.

$$T_{ок} = 146400/80000 = 20 \text{ месяцев.}$$

Срок окупаемости проекта равен 20 месяцам.

Показатели эффективности внедрения ИС «Рекрутер» представлены в таблице 3.11.

Таблица 3.11 - Показатели эффективности внедрения ИС «Рекрутер»

Показатель	Обозначение	Расчетное значение
Чистый дисконтированный доход	ЧДД	173000
Чистая текущая стоимость, руб.	ЧТС	72000
Индекс доходности, руб./руб.	ГО	1,18
Срок окупаемости, месяцев	Ток.	20

В результате внедрения задачи автоматизации отбора кадров внешний экономический эффект выглядит следующим образом:

- снизились потери времени за счет более грамотного и оперативного управления отбора кандидатов;
- уменьшилось время обработки анкет и тестов;
- уменьшилось время подготовки документов;

Риски проекта невелики и могут быть нивелированы за счет мероприятий по минимизации рисков. Проект окупится за 1,8 года, чистая текущая стоимость проекта 72000 руб. Проект внедрения информационной системы для автоматизации обора персонала экономически обоснован и целесообразен.

Заключение

В заключении исследовательской работы можно сделать вывод о том, что подбор и отбор персонала является приоритетным вопросом в процессе управления кадрами, так как система подбора и обора персонала напрямую влияет на конкурентные преимущества и эффективность деятельности предприятия.

Важнейшим шагом в удовлетворении спроса компании в соответствующих её требованиям человеческих ресурсах является подбор и отбор работников. Эти процедуры представляют собой последовательные ступени (этапы) процесса, начиная подбором из общего числа соискателей, наиболее подходящих на должность и заканчивая последующим наймом лучших из них. В течение всего процесса, каждая последующая ступень отсеивает кандидатов из общей группы, до тех пор, пока не останется необходимое число претендентов. На этих этапах соискатели проходят собеседования и специальные тесты, направленные на выявление качеств кандидатов, соответствующих заданной вакансии и организации в целом.

В настоящее время эти процессы становятся более значимыми, в связи с тем, что работодатели чаще стали рассматривать своих подчинённых в качестве источника конкурентного преимущества.

Отбор персонала на предприятии решает основную задачу по удовлетворению спроса на сотрудников в качественном и количественном отношении.

Таким образом, из информации, представленной в работе можно сделать следующие выводы.

Основными недостатками существующего механизма рекрутинга на предприятии ЗАО «Связной Логистика» являются следующие:

- ограниченность использования методов отбора и неиспользование современных методов отбора, таких как тестирование;

- отсутствие заранее разработанных требований к сотруднику в виде модели ключевых компетенций;

- отсутствие строгого обязательного фиксирования результатов в процессе интервью;

- высокая субъективность оценки кандидата в процессе отбора.

Таким образом, на основании проведенного в данной главе работы анализ деятельности ЗАО «Связной Логистика» и системы рекрутинга персонала на исследуемом предприятии можно сделать следующие выводы.

Для компании ЗАО «Связной Логистика» характерен рост объемов продаж и увеличение прибыли, что позволяет сделать вывод о наличии хороших финансовых результатов у исследуемого предприятия за анализируемый период.

Наибольшую долю работников в 2016 году занимают специалисты, а именно 62 %, следующую категорию 30% занимают руководители, и 8 % от общего числа работников – служащие, что наибольшую долю работников в 2016 году занимают специалисты, а именно 62 %, что соответствует доле специалистов в 2015 году. Следующая категория 29 % занимают руководители, что на 1 % ниже, чем в 2015, в тоже время увеличивается на 1 % количество служащих, и составляет 9 % от общего числа работников. что наибольшую долю работников в 2017 году занимают специалисты, а именно 64 %, что на 2 % больше, чем в 2016 году. Следующая категория 29 % занимают руководители, что соответствует данным 2016 года, в тоже время сокращается на 2 % количество служащих, и составляет 7 % от общего числа работников.

Динамика численности работников ЗАО Связной Логистика за 2016 год положительная, а именно произошло увеличение штата на 8 %. Но динамика численности работников за 2017 год отрицательная, а именно произошло сокращение штата 12,3 %.

Коэффициент текучести кадров в 2017 году составил 10%, что на 2 % больше, чем в 2016 году. Необходимо разработать план действий для снижения

данного показателя. Наиболее высокий вес для компании имеют специалисты, их доля занимает 62 %, и руководители, их доля занимает 29 %.

На основании представленных данных можно сделать вывод, что основная масса работников – это люди, отработавшие в организации от 1 – 3 лет, 50 % работников. Так же можно сказать о стабильности в компании, так как доля сотрудников, работавших более 3 лет увеличилась с 2015 года по 2017 год на 3 %, с 70 до 76 человек. В целом, стаж работы большей части персонала свидетельствует о высоком кадровом потенциале.

Анализ состава персонала по образованию ЗАО Связной Логистика показал, что средне-специальное образование в 2015 году имеет большая часть работников компании, что составляет 68 %. В 2016 году доля работников со средне-специальным образованием выросла на 2 %, а в 2017 году снизилась на 7 %.

Процесс рекрутинга в ЗАО «Связной Логистика» включает следующие этапы: разработка должностных инструкций с определением требований к вакантной должности; размещение объявлений в газетах, на сайте компании, в сети Интернет и в самом предприятии; обращение гражданина в организацию по собственной инициативе, предварительное собеседование; получение от гражданина необходимых документов, заполнение кандидатом анкеты; изучение документов для найма и проведение их анализа; структурированное собеседование «один на один» с целью уточнения сведений указанных в документах и определения соответствия кандидата вакантной должности; принятие на работу с испытательным сроком. Анализ отбора персонала в ЗАО «Связной Логистика» показал, что основными методами отбора персонала в организации являются собеседование и анализ анкетных данных.

Основными недостатками существующего механизма отбора на предприятии ЗАО «Связной Логистика» являются следующие: ограниченность использования методов отбора и неиспользование современных методов отбора; отсутствие заранее разработанных требований к сотруднику в виде ключевых компетенций; отсутствие строгого обязательного фиксирования

результатов в процессе интервью; высокая субъективность оценки кандидата в процессе отбора.

В ЗАО «Связной логистика» принимают кандидатов на должности по критериям, отображающим их профессионализм, опыт и квалификацию. Сотрудники отдела кадров эффективно использовали различные методы подбора и отбора персонала в начале деятельности организации. Делегировав обязанности отдела кадров, такие как адаптация, обучение, мотивация и т. д. на руководителей отделов, появилась проблема неподготовленности многих управленцев к подобным задачам. Поэтому, я считаю, что в компании ЗАО «Связной логистика» необходимо провести обучение в сфере работы с кадрами на уровне функциональных менеджеров. Это позволит устранить разрозненность отделов, повысить производительность труда персонала, и соответственно повысит прибыль организации.

Для преодоления трудностей в функционировании системы управления персоналом в ЗАО «Связной логистика», в данной квалификационной работе предложен ряд мероприятий по совершенствованию кадровых процессов: реформация организационной структуры подразделения персонала, разделение должностных обязанностей двух менеджеров по подбору персонала, создание новой должности менеджера по обучению и развитию персонала, составление инструкций кадровых процессов, создание системы наставничества и также внедрение автоматизированной системы подбора персонала «Рекрутер». Проведен экономический и социальный анализ мероприятий, который показал успешность введения этих проектов в ЗАО «Связной Логистика».

Список используемой литературы

1. Александрова Е. И. Почему все больше работодателей отказывается от работы с кадровыми агентствами? // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2014. - N 10. - С. 64-67.
2. Валиуллина Н. Р. Технология найма как основа эффективного управления персоналом библиотеки // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. - 2014. - N 2. - С. 147-150.
3. Варламов В. А. Привлечение и адаптация рабочих кадров // Справочник кадровика. – 2013. - N 10. - С. 96-98.
4. Васильева В. Е. Ищем творческого работника // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2017. - N 2. - С. 84-95.
5. Воробьев Г. Работник выбирает работу, работодатель - работника // Служба кадров. – 2015. - N 2. - С. 11-18.
6. Герасимов Е. С. Критерии отбора, подбора и найма персонала: отечественный и зарубежный опыт решения вопроса // Вестник Университета Российской Академии Образования. - 2016. - N 2. - С. 184-187.
7. Горшкова Е. Г. Внедрение единого стандарта оценки персонала при подборе // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2016. - N 6. - С. 84-95.
8. Исаев С. Отбор персонала: делаем ставку на безопасность // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2017. - N 6. - С. 90-94.
9. Комаров Е. И. Конкурентоспособность персонала // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2015. - N 8. - С. 68-76.
10. Кубатиева Ф. Искусство составления вакансии // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2015. - N 9. - С. 82-86.
11. Лобанова А. М. Управление персоналом // Справочник секретаря и офис-менеджера. - 2014. - N 7. - С. 14-22.

12. Мамонов Е. А. Типичные ошибки при подборе персонала // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2016. - N 11. - С. 70-78.
13. Мануйлова О. Развитие системы отбора при найме персонала в органах местного самоуправления // Муниципальная служба. - 2015. - N 1. - С. 50-60.
14. Мирошникова Д. В. Отбор и найм персонала // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2015. - N 2. - С. 52-60.
15. Николаева Е. Н. Альтернатива кадрового поиска // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2015. - N 8. - С. 92-95.
16. Николаева Е. Н. Куда уходят кадры? В какие города? // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2017. - N 1. - С. 85-88.
17. Пименов А. Эффективный поиск сотрудника: все гениальное просто // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2017. - N 5. - С. 46-52.
18. Разнова Н. Найм как торговая сделка: как проводится поиск и отбор персонала на предприятиях Красноярска // Кадровик. - 2018. - N 3.
19. Ричардс Д. Кодекс уполномоченных по вопросам найма // Муниципальная служба. – 2015. - N 3. - С. 87-92.
20. Руднев Е. А. Кадровая политика: оценка, отбор, найм педагогического персонала // Народное образование. - 2017. - № 6. - С. 135-141.
21. Стрыгина В. В поисках ценного сотрудника: как составить профиль должности // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2016. - N 11. - С. 54-64.
22. Стрыгина В. Как оценить должность: практические примеры // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2016. - N 1. - С. 50-56.
23. Стрыгина В. Как оценить должность: практические примеры // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2015. - N 2. - С. 46-58.

24. Стрыгина В. Систематизация бизнес-процесса "найм персонала" // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2016. - N 7. - С. 74-88.

25. Стрыгина В. Систематизация бизнес-процесса "найм персонала": оценка кандидатов // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2015. - N 8. - С. 43-58.

26. Хачатурян Ю. А. Создание эффективного рекламного объявления о вакансии // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2016. - N 7. - С. 86-94.

Анкета приема на работу в ЗАО «Связной Логистика»

Где Вы взяли информацию об открытой вакансии? _____

На какую Вакансию Вы претендуете? _____

На какой ежемесячный доход Вы претендуете? _____

Работаете ли Вы в настоящее время? _____

Сколько времени Вам необходимо, чтобы приступить к работе на новом месте? _____

Фамилия, имя, отчество _____

Дата рождения _____

Место рождения _____

Адрес постоянной или временной регистрации (нужное подчеркнуть) _____

Адрес постоянного проживания _____

Контактная информация: тел. Мобильный _____

E-mail _____

Гражданство Р.Ф. или другого государства _____

Семейное положение _____

Дети (количество, возраст) _____

Образование. Когда и какие учебные заведения окончили?

Форма обучения. _____

Специальность и квалификация по диплому _____

Дополнительное образование (курсы, семинары, тренинги, пр.). Укажите дату, название учебного заведения, направление или тему

Воинская обязанность. Положение с призывом в армию _____

Наличие судимостей. Привлекались ли Вы к уголовной ответственности?
Если «да», то когда и по какой статье Уголовного кодекса РФ _____

Период работы

Название компании. Сфера деятельности компании. Должность или профессия.

Год приема и ухода

1 _____

2 _____

3 _____

4 _____

5 _____

Выполняемые обязанности _____

Уровень (размер) заработной платы по прошлому месту работы _____

Причина увольнения _____

Название фирмы и контактный телефон _____

Кто из Ваших бывших коллег и руководителей может дать Вам устную рекомендацию или рекомендательное письмо? Адрес, телефон организации и должностного лица _____

Сколько рабочих дней за последний календарный год было пропущено Вами по причине временной нетрудоспособности? _____

Вредные привычки (употребление спиртного, курение, пр.) _____

Наличие водительского удостоверения, категории, стаж вождения.

Наличие личного автомобиля _____