Содержание

Введение

1. Теоретические основы изучения процесса привлечения персонала

1.1 Сущность понятия привлечения персонала

1.2 Концепция привлечение персонала как поиск новых сотрудников

1.3 Концепция привлечение персонала как отбор и подбор

1.4 Оценка эффективности системы привлечения персонала

2. Анализ эффективности системы управления ООО ЦТ "Радуга"

2.1 Характеристика ООО ЦТ "Радуга"

2.2 Оценка эффективности хозяйственной деятельности ООО ЦТ "Радуга"

2.3 Характеристика кадрового состава в ООО ЦТ "Радуга"

2.4 Анализ существующей системы привлечения базового персонала в ООО ЦТ "Радуга"

3. Рекомендации по совершенствованию системы привлечения базового персонала в ООО ЦТ "Радуга"

3.1 Проект совершенствования системы отбора базового персонала в ООО ЦТ "Радуга"

3.2 Расчет стоимости проекта по совершенствованию системы отбора базового персонала

3.3 Оценка экономической эффективности проекта по совершенствованию системы отбора базового персонала

Заключение

Введение

Сегодня торговля занимает доминирующее положение в производственной сфере. Это связано с тем, что потребности населения возрастают, а фактические возможности их реализовывать не могут быть удовлетворены. При этом сфера торговли с позиции экономической теории выполняет одну из важнейших задач – насыщение рынка товарами и услугами.

Напрямую же сфера торговли позиционирована не только широким спектром товаров и услуг, но и персоналом, непосредственно осуществляющим главные операции. Именно эта составляющая торговых организаций является самым проблематичным звеном хозяйствования.

Управление человеческими ресурсами является одним из важнейших направлений в деятельности организации и считается основным критерием ее экономического успеха. И если раньше главное внимание уделялось развитию и совершенствованию технического прогресса, внедрению прогрессивных технологий, то в настоящее время сделан крен в сторону человеческого фактора, иными словами, сущность и эффект бизнеса определяют люди. Привлечение персонала является одним из важных элементов управления любым предприятием. Его можно отнести к разряду долговременных инвестиций, которые могут либо принести существенную прибыль, либо оказаться особенно разорительными для любой компании. Компетентный и вежливый персонал магазина сильнейшим образом влияет на то, вернется ли клиент еще раз. Кроме того, от работы персонала будет зависеть, какую оценку даст покупатель магазину в разговорах со своими знакомыми, на основании чего последние будут делать собственные выводы. Следовательно, от сегодняшней работы персонала зависят завтрашние доходы фирмы. Поэтому необходимо углубленное исследование процесса привлечения, подбора и отбора персонала и определение эффективных способов разрешения имеющихся в данной области проблем.

Объектом исследования дипломного проекта является система привлечения базового персонала на предприятии торговли ООО ЦТ "Радуга".

Предметом исследования – совершенствование процесса привлечения и поиск эффективных методов привлечения и отбора базового персонала, используемых на практике в торговом предприятии. Цель данной работы – разработка проекта совершенствования системы привлечения базового персонала в ООО ЦТ "Радуга". Таким образом, перед исследованием стоят следующие задачи:

1. Провести анализ литературных источников по проблеме привлечения базового персонала: определить роль процесса привлечения базового персонала в общей системе управления персоналом; выявить основные способы привлечения торгового персонала их особенности; рассмотреть процесс оценки эффективности системы привлечения базового персонала.
2. проанализировать деятельность торговой компании ООО ЦТ "Радуга": определить главную экономическую проблему, выявить ее основной источник.
3. Дать рекомендации (создать проект) по ликвидации данной проблемы и ее источников.
4. Просчитать экономическую эффективность данного проекта.

Практическая значимость: разработка и внедрение проекта совершенствования системы привлечения базового персонала позволит уменьшить издержки на процесс привлечения, снизить текучесть базового персонала, улучшить эффективность привлечения торгового персонала, а тем самым, и качество обслуживания, снизить процент оттока клиентов, увеличить долю рынка компании. Структура диплома: дипломный проект состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, приложения. В работе – 22 таблицы, 24 рисунка, 10 приложений.

1. Теоретические основы изучения процесса привлечения персонала

В данной главе будет освещена теория, касающаяся темы "привлечение торгового персонала". Для решения данной задачи по теме "привлечение и отбор персонала" будут проанализированы несколько литературных источников.

Мы определим место, занимаемое в системе управления персоналом организации процессом привлечения кадров, выявим наиболее подходящие к теме дипломного проекта определения понятиям "привлечение", "подбор", "отбор" персонала, определим способы и этапы привлечения персонала. Рассмотрим различные пути оценки процесса привлечения персонала.

1.1 Сущность понятия привлечения персонала

Работа любой организации неизбежно связана с необходимостью комплектования штата. Концепция привлечения на предприятии торговли должна быть ориентирована на своевременное обеспечение квалифицированным персоналом. Привлечение и отбор новых работников не только призван обеспечить режим нормального функционирования торговой организации, но и закладывает фундамент будущего успеха бизнеса. Персонал является мотором любой организации, и ошибки при привлечении кадров обходятся слишком дорого. Потери, которые несут предприятия торговли от плохого некачественного обслуживания, травматизма в результате того, что были допущены ошибки при отборе новых работников – это только часть тех расходов, которые приходится нести организации.

Таким образом, привлечение торгового персонала является важным звеном системы управления человеческими ресурсами организации.

Необходимо конкретизировать понятие "привлечение персонала" и определить, что входит в данный процесс. Рассмотрим различные литературные источники, в которых говориться о найме персонала, о подборе кадров, об отборе кадров.

Веснин В.Р. утверждает, что "необходимость привлечения на практике предполагает осуществление практических действий по привлечению персонала. Привлечение начинается с поиска и выявления кандидатов как внутри организации, так и за ее пределами с учетом требований к ним и величины необходимых затрат" [7, 130].

Так же Кибанов А.Я. в определении понятия "найма персонала" очень четко прослеживает значимость процесса привлечения персонала. По его мнению, "найма на работу – это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. Он утверждает, что "с привлечения на работу начинается управление персоналом [15, 314]. То есть, как мы понимаем, в процесс привлечения входят процессы поиска, подбора и отбора персонала.

Иванникова Н.Н. говорит о том, что "привлечение персонала – это одна из базовых технологий формирования персонала" [27, 43]. А формирование персонала, в свою очередь происходит за счет процессов набора, отбора и подбора.

Магура М.И., Егоршин А.П., Одегов Ю.А. утверждают, что привлечение персонала – это не что иное, как поиск кадров с помощью различных методов. И в системе управления персонала данный процесс занимает одно из наиболее важных мест [18, 12, 22].

По мнению Одегова Ю.Г. управление персоналом призвано сосредоточить усилия работников на выполнении задач, намеченных стратегией фирмы, обеспечить эффективное использование потенциала сотрудников, повысить качество их жизни. В условиях рыночных отношений главным внутри организации является работник, а за пределами – потребители продукции. Поэтому необходимо ориентировать работника на потребителя, а не руководство, на прибыль, а не на расточительство, на инициативу, а не на бездумное исполнение, на переход к социальным нормам, базирующимся на здравом экономическом смысле. В этом случае, иерархия отойдет на второй план, уступая место организационной культуре. Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформулировать главную комплексную цель системы управления персоналом: обеспечение фирмы кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития [25].

Данная цель формирует систему управления персоналом организации (Рис. 1) [22]. Под системой понимается такая целостная и упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, которая обладает новыми качествами, не присущими каждому из входящих в нее элементов в отдельности. При этом сама система может выступать элементом системы более высокого порядка [19,26].

Рассмотрим каждое звено цепочки в отдельности.

1. В процессе кадровой политики должны быть определены задачи, поставленные стратегией развития организации. Определяются не только приоритетные направления работы, устанавливаются те ценности, поддержка и культивирование которых "работает" на организационную стратегию. Человеческие ресурсы призваны стать способом достижения стратегических целей. Определении количественной и качественной потребности в человеческих ресурсах в соответствии с поставленными целями обеспечивается кадровым планированием.
2. Кадровое планирование переводит стратегию и цели организации в плоскость конкретных шагов, которые должны быть предприняты в сфере управления персоналом для успешного достижения стоящих перед организацией целей.
3. Комплектование штата (обеспечение необходимой численности персонала) включает в себя поиск и привлечение персонала, отвечающих установленным требованиям, и отбор кадров, обладающих такими знаниями, способностями и опытом, которые необходимы для должного выполнения работы.
4. Адаптация новых работников обеспечивает эффективное вхождение новых работников в процесс решения поставленных перед ними профессиональных задач, в организацию и в новый коллектив.
5. Адаптация новых работников обеспечивает эффективное вхождение новых работников в процесс решения поставленных перед ними профессиональных задач, в организацию и в новый коллектив.

Рисунок 1 – Основные элементы системы управления персоналом

1. Обучение и развитие работников призваны обеспечить высокий уровень эффективности работников при решении задач в рамках своей должности и своевременное повышение качественных характеристик персонала перед лицом новых задач и направлений деятельности организации.
2. Оценка и контроль несет функцию установления стандартов, контрольных показателей выполнения основных видов работ и отслеживание того, в какой степени трудовые показатели работников и основные характеристики их рабочего поведения соответствуют установленным требованиям; контроль трудовой дисциплины; мониторинг процесса выполнения работы.
3. Активизация потенциала человеческих ресурсов – создание в организации таких рабочих условий, такой организационной культуры, такой системы материального и морального стимулирования труда, которые воодушевляют людей на работу с высокой самоотдачей, способствуют поддержанию высокой трудовой морали и приверженности работников своей организации и ее целям.

То есть, на первом месте в процессе комплектования штата стоит поиск или привлечение персонала, которое, в свою очередь, является своеобразным "мостом" для отбора персонала. Проведя анализ различных подходов перечисленных авторов к понятию "привлечение", мы можем сделать вывод о том, что существует только 2, на наш взгляд, наиболее четко и ярко выраженные концепции:

1. Понятие "привлечение персонала" как набор;
2. Понятие "привлечение персонала" как подбор и отбор.

В первом случае понятие привлечения персоналом ограничено поиском персонала на вакантные должности. Во втором – привлечение персоналом идентифицируется с процессом отбора и подбора персонала. В дальнейшем анализе процесс привлечения персонала будет рассматриваться нами на основе этих двух концепций.

1.2 Концепция "привлечение персонала как набор новых сотрудников"

Все авторы, придерживающиеся данной концепции утверждают, что в поиске персонала необходимо определиться с источником поиска кандидатов. Традиционно выделяют следующие источники поиска персонала, которые разделяют на две большие группы:

* + внутренние источники поиска – поиск персонала внутри самой организации посредством должностных уведомлений и конкурса вакансий, рекомендаций сотрудников, выдвижения и переводов (ротации) или привлечение бывших кандидатов на рабочее место (Рис. 2).

Рисунок 2 – Внутренние источники найма персонала

* + внешние источники поиска – поиск персонала во внешней среде фирмы, что осуществляется с помощью объявлений в СМИ и Интернете, в образовательных учреждениях, бирж труда, рекрутинговых агентств и тому подобное (Рис. 3) [12].

Рисунок 3 – Внешние источники поиска персонала

Каждый вид источника имеет свои достоинства и недостатки, учитывая которые, организация определяет рациональность выбора источника. Для этого проводится анализ различных источников поиска, их состояние на данный период времени. Так же анализируется политика в отношении занятости в городе и регионе, структуры спроса и предложения по конкретным профессиям сферы торговли, ассортиментной политики операторов кадровых и образовательных услуг и другие важные параметры, определяющие конъюнктуру рынка труда. Всю совокупность положительных и отрицательных характеристик можно представить виде таблицы 1, которую предложил Одегов Ю.Г. [22].

Таблица 1 - Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников набора персонала

|  |  |
| --- | --- |
| Преимущества | Недостатки |
| Внутренние источники |
| Возможности карьерного роста работников организацииОтсутствие затрат на поиск кандидатовХорошее знание специфики деятельности организацииСнижение адаптационного периода у претендентовПовышение уровня мотивации сотрудниковБыстрый поиск кандидатов | Ограниченные ресурсы выбора кандидатовОтсутствие притока новых кадровКоличественный недостаток в необходимых кадрахВозможность проявления панибратства в решении организационных вопросовЗатраты на обучение сотрудниковСтагнация кадрового развития в организации  |
| Внешние источники |
| Приток новых кадровВозможность выбора необходимого кандидатаСнижение издержек на обучениеУдовлетворение количественной потребности в наймеПривлечение профессиональных, адаптированных к рынку кадров | Расходы на адаптацию кандидатовИздержки на набор персоналаПродолжительный период поиска кандидатовСложность в адекватной оценке качеств кандидатовВозникновение карьерного тупика для собственных кадров |

Важно отметить, что для каждой категории персонала используется определенная группа каналов, которая для нее наиболее адекватна. Источники поиска варьируются в зависимости от специализации, квалификационных требований и уровня управленческого звена или рабочего места, от финансовых средств, выделяемых на набор персонала.

Иванникова Н.Н. и Кошелев А.Н. утверждают, что при наборе торгового персонала в большинстве случаев используют внешние источники поиска персонала (Рис. 4). Это связано, прежде всего, с постоянным развитием, расширением торговых компаний и большим объемом текучести кадров.

Рисунок 4 – Способы поиска персонала

В.Р.Веснин разделяет методы набора кадров на активные и пассивные [7, 379].

К активным он относит:

1. Непосредственную целенаправленную вербовку – налаживание организацией контактов, с теми, кто представляет для нее интерес в качестве потенциальных сотрудников с целью побудить интерес и подать заявление о работе. Она производится:
	* в учебных заведениях (преимуществом здесь считается то, что кандидаты "не испорченные" и их не нужно "ломать", а достаточно создать благоприятные условия для работы);
	* в государственных центрах занятости;
	* использовать личные связи работающего персонала.

2) Организация презентаций. На них, как правило, приходят случайные прохожие или лица, живущие неподалеку, обычно из числа тех, кто ищет дополнительные заработки.

3) Участие в ярмарках вакансий. Обычно организовываются местными властями и очень хорошо подходят для трудоустройства людей массовых профессий (к коим относятся базовые специальности), желающих найти или поменять работу.

К пассивным методам привлечения прибегают при высоком предложении рабочей силы. Это:

* Размещение объявлений в СМИ;
* Информация во внутренних СМИ (многотиражки, радиотрансляция, специальные стенды, буклеты, доски объявлений о настоящих и будущих вакансиях);
* Ожидание лиц "на удачу" предлагающих свои услуги.

Рассмотрим способы привлечения, которые наиболее подходят для базового персонала подробно.

СМИ как способ привлечения кандидатов на вакантную должность.

Для привлечения в торговую организацию новых работников довольно часто используют рекламные объявления о вакантных должностях в газетах, журналах (специальных и рассчитанных на широкую аудиторию), по радио и кабельному телевидению. Достоинством обращения к этому источнику является двойная направленность поиска – как компания подает объявление, так и имеет возможность изучить уже имеющиеся и подкорректировать предъявляемые к кандидатам требования. При этом компания в большей степени зависит от состояния рынка труда и в меньшей степени связана с другими организациями [24].

В своей статье "Приглашаются на конкурсной основе…" Майорова Е. говорит, что "хорошо продуманное рекламное объявление должно одновременно решать ряд задач:

* + привлечение наиболее подходящих кандидатов;
	+ исключение обращений со стороны лиц, мало подходящих для имеющихся вакансий.
	+ обеспечение достаточного числа обращений со стороны потенциальных претендентов на должность" [28].

Как будет выглядеть объявление, зависит от того, насколько быстро надо закрыть вакансии, а также от их количества:

* + срочность: чем меньше времени на поиск подходящего кандидата, тем заметнее должно быть объявление (большого размера, с использованием ярких красок, необычное по дизайну и пр.)
	+ количество открытых вакансий: если за два месяца нужно набрать коллектив торгового центра численностью более 100 человек, можно размещать объявление на всю газетную полосу, и не единожды [27].

В статье журнала "Справочник по управлению персоналом" "СМИ вам в помощь, или Объявление о вакансии" Соловьев Е. пишет: "выбор средства массовой информации должен быть обусловлен учетом существующих предпочтений потенциальных кандидатов. Для того чтобы решить вопрос, через какое средство массовой информации следует дать объявление о поиске кандидатов на вакантные должности базового персонала следует ответить на вопрос, какие газеты читают, какие радиостанции слушают потенциальные кандидаты на имеющиеся вакансии? На сегодняшний день для привлечения базового персонала и наиболее эффективными и тем самым приоритетными являются бесплатные еженедельные газеты, которые распространяются через почтовые рассылки. Выбор газетных объявлений обосновывается тем, что это наиболее дешевый способ информирования работодателей и ищущего работу населения" [30, 25] .

Канал радиовещания и его стабильное положение на рекламном рынке свидетельствуют, что использование радио как источника набора торгового персонала является целесообразным. Центральные государственные ("Радио России", "Маяк"), сетевые коммерческие ("Европа-плюс", "Русское радио" и прочие), областные (локальные) радиостанции активно представляют информацию о вакансиях. Радиовещание оперирует тем, что освещение вакансий происходит в непринужденной обстановке, охватывает широкую аудиторию.

Телевидение в современном обществе продолжает оставаться одним из самых популярных средств массовой информации, охватывающим полностью все население страны. Ключевой особенностью российского телевизионного рекламного рынка является высокая оснащенность аудитории телевизорами и практически универсальный доступ зрителей к основным национальным телеканалам. Наиболее распространенным средством поиска персонала является "Бегущая строка" [30].

Сеть Internet [27, 48].

Новым и перспективным средством поиска и привлечения кандидатов в наши дни стал Интернет. Основными преимуществами этого средства поиска являются его относительная дешевизна и высокая скорость распространения информации. Кроме того, при этом автоматически происходит и первичный отсев, поскольку на сегодня пользователями Интернета являются люди, обладающие достаточно высоким образовательным уровнем. Этот канал поиска используется фирмами, которые ориентируются на специалистов в области торговли, обладающими навыками работы с техникой (продавцов компьютеров, бытовой, аудио-, видеотехники, продавцов Интернет-услуг и тому подобное).

В Интернете можно найти сайты, ориентированные на работодателей, где публикуются резюме специалистов, советы по поиску и отбору кадров и т.п.; специализированные сайты, ориентированные на узкий сегмент рынка (например, только программисты), и универсальные, рассчитанные на всех заинтересованных в поиске работы. Есть здесь также сайты рекрутинговых компаний и государственных служб занятости.

Но для размещения вакансий в Интернете организации чаще всего используют веб-сайты. Активный способ использования веб-сайта кадровой службой состоит в его посещении большим числом пользователей, поэтому веб-сайт выступает еще как средство маркетинга.

Знакомые.

Самый продуктивный метод найти подходящего кандидата – "закинуть сеть" среди работавшего или работающего контингента людей в сфере торговли в данном городе или регионе в целом. Это возможность найти претендента на вакансию, обладающим и отличными знаниями и хорошей репутацией.

Количество и качество персонала, найденного посредством сетей зависит от специфики направления торговли. Вязигин А.В. утверждает, что существует несколько общих пунктов работы с сетями поиска для персонала, которые должны быть ориентированны на [9]:

* + людей, которые работали раньше в компании;
	+ преподавателей, которые занимаются подготовкой и обучением в области торговли;
	+ конкурентов, потому что их персонал может перейти в другую организацию с более благоприятными возможностями, а так же в связи с сокращением штатов.

Таким образом, сеть потенциальных работников фактически во многом похожа на сеть для составления списков клиентов. Этот метод сравнительно дешев, дает дополнительные гарантии качества и совместимости, но нет возможности охватывать значительное число потенциальных кандидатов.

Кадровые агентства и государственные центры занятости [24].

Сотрудничество компаний с кадровыми агентствами или государственными центрами занятости населения целесообразно в случае отсутствия в компании подразделения, занимающимся кадровыми вопросами. В зависимости от специфики торговой сферы и масштабов организации функции кадровой службы может реализовать руководитель или начальник одного из структурных подразделений организации, поэтому технология подбора (от публикации объявлений до проведения собеседования и отбора наиболее подходящего кандидата) отдается кадровым агентствам или центрам занятости населения. Многие кадровые агентства, в частности центры занятости специализируются на подборе низкоквалифицированного персонала, который является основным трудовым ресурсом в торговле продовольственными товарами.

Преимущества использования данного источника заключаются в получении индивидуально подобранного кандидата, в ориентировании на одну или несколько категорий работников. Это означает, что подобранный кандидат будет в наибольшей степени соответствовать специфики торговой сферы и конкретной организации.

Центры занятости могут хорошо помочь особенно в периоды, когда организация предпринимает расширение или планирует выход на новые рынки, создавая вакансии для рабочих.

Биржи труда и ярмарки вакансий [27].

Ярмарки вакансий и другие аналогичные мероприятия время от времени проводятся любыми крупными компаниями. Информация о подобных мероприятиях обычно публикуется в тех же газетах, что и объявления о вакансиях.

Данный источник поиска представляет собой непосредственную встречу работодателей с лицами, заинтересованными в трудоустройстве. При этом ярмарки вакансий могут быть рассчитаны на определенную категорию людей. Преимущество заключается в том, что представители компании могут непосредственно пообщаться с лицами, заинтересованными в сфере торговли, ознакомиться с предложениями по различным формам занятости. Так же это хорошая возможность рекламирования товаров и услуг компании. В большинстве случаев посещение ярмарки вакансий является индикатором заинтересованности трудоспособного населения деятельностью компании, способствует созданию банка вакансий и экономически выгодного способа привлечения претендентов на должности.

Прямое обращение к потенциальному работодателю.

Эффективным способом может стать прямое обращение соискателей должности к потенциальному работодателю. Учет этого метода торговой компанией необходим для создания базы данных кандидатов.

Прямое обращение кандидатов на должность предполагает прохождение организацией следующих этапов, как описывает Стредвик Дж. [24]:

1. Следует обеспечить наличие контактного телефона и лица, от которого возможно получить необходимую информацию. При обращении потенциального кандидата по вопросу трудоустройства необходимо дать четко сформулированные ответы на наиболее вероятные вопросы о наличии или отсутствии вакансии, требованиях к должности, характеристике личности. Помимо стандартного набора вопросов соискателю на должность необходимо спросить о том из какого источника получена информация о вакансии, какого рода должность предполагает получить кандидат в этой фирме и тому подобное. Этот этап осуществляется в соответствии со стандартом телефонного интервью, после прохождения которого (при наличии вакансии) претендент приглашается для заполнения анкеты.
2. Заполнение анкеты.

Совокупность всех данных по кандидатам позволит обеспечить быстрый поиск кандидата на должность.

Лизинг [5].

Как быть если потребность в работниках не постоянная, а временная? Нецелесообразно отбирать в организацию работника, нужда в котором через 1-2 месяца отпадет. Сегодня эту проблему можно решить, не набирая в штат дополнительных работников, а беря сотрудников "напрокат".

Лизинг помогает тогда, когда возникает нужда в дополнительных работниках на определенное время.

Схема аренды проста: "арендованного" работника оформляют постоянным сотрудником кадрового агентства. На самом же деле он работает в фирме, которая нуждается в его услугах. Фирма – арендатор перечисляет оговоренную оплату кадровому агентству, которое и выдает работнику заработную плату.

"Выгода здесь обоюдная. Работодатель получает нужного работника, причем без всяких кадровых работ и бумажной волокиты. От лизингового сотрудника требуется только соответствующая квалификация, а все возникающие споры арендованный сотрудник решает с кадровым агентством" [11, 51].

Учебные заведения [5].

Имея долгосрочные связи с учебными заведениями организация может рассчитывать на получение квалифицированной рабочей силы, что называется "с конвейера", правда такие кадры отличаются полным отсутствием опыта работы. Для устранения этой погрешности организация может использовать метод устроения профессиональной практики на своем производстве.

Привлечение студентов и выпускников вузов к работе в компании дает возможность не только хорошо познакомиться с ними, с их возможностями, но и оценить их способности вписаться в коллектив, в культуру организации. Это в значительной степени решает проблему адаптации в компании среди этой категории новичков.

На основе вышесказанного можно сделать вывод о том, что концепция "привлечение как поиск персонала" довольно емкое и ограниченное понятие, которое включает в себя источники поиска. Для сравнения рассмотрим следующую концепцию "привлечение как отбор персонала", которая включает в себя помимо процесса набора персонала другие.

1.3 Концепция "привлечение персонала как отбор и подбор"

Сначала определимся в понятиях отбора и подбора персонала.

Существует множество понятий подбора и отбора персонала. Очень часто подбор кадров отождествляется с процессом отбора кадров, что, по мнению Кибанова А.Я., неправомерно с точки зрения русского языка [15].

Рисунок 5 наглядно показывает различия этих понятий.

Рисунок 5 – Различие подбора и отбора персонала

В процессе отбора персонала решаются задачи комплектования персонала. Это процесс реализации и согласования интересов различных субъектов в многоступенчатом процессе выявления кандидатов, наиболее соответствующих требованиям организации и рабочего места.

Отбор – это выделение кого – либо из общего числа. Отсюда и выражение "отбор кандидатов на вакантную должность", "отбор сотрудников для продвижения по службе" и пр. При отборе сравниваются деловые и другие качества работника с требованиями рабочего места [5, 24].

Для сферы торговли наиболее подходит определение В.Р.Веснина. Он говорит, что отбор персонала – это процесс выбора из списка заявителей тех, кто наилучшим образом отвечает требованиям вакансии на основе профессиональных и личностных качеств претендентов [7, 382].

Одегов Ю.Г. считает, что "подбор кадров –это совокупность поэтапных мероприятий, направленных на изучение и оценку кандидатов с целью установления их пригодности для выполнения обязанностей по определенной должности" [22, 648].

Бизюкова И.В. утверждает, что в понятие "подбор кадров" входит, прежде всего, "изучение пригодности кандидатов и выбор среди них работника для назначения на ту или иную должность" [5, 24].

Процесс привлечения торгового (основного) персонала, по мнению Н.Н.Иванниковой и А.Н.Кошелева, включают в себя следующие этапы:

1. планирование персонала;
2. поиск;
3. первичный отбор;
4. вторичный отбор;
5. выбор кандидата [27, 44].

Рассмотрим каждую составляющую в отдельности, не прибегая к повторному рассмотрению понятия и процесса "поиск персонала".

Планирование персонала

Иванникова Н.Н. и Кошелев Н.Н. говорят, что планирование персонала, отражая политику и стратегию организации, определяет качественную и количественную потребность в персонале. Кадровое планирование задает четкие ориентиры, касающиеся профессиональной принадлежности, квалификации и численности требующихся организации работников [25, 62]

Проблема планирования в настоящее время приобретает все большую актуальность, особенно для торговых организаций. Успешность их функционирования напрямую связана сочетанием постоянного увеличения объемов продаж и сокращением организационных издержек. Основными издержками организации являются информационные, административные и трудовые издержки. Именно на сокращение издержек человеческого ресурса делается акцент, так как большую долю организационных расходов составляет заработная плата работников. Этот процесс наряду с перспективой улучшения организационной деятельности повлек за собой большинство трудноразрешимых проблем. Это кадровый голод, текучка персонала, низкая оплата труда, воровство и другие дисфункции деятельности. Разрешение этих проблем неразрывно связано не только с изменением философии организационной деятельности, но и необходимость точной оценки потребности в персонале.

По Одегову Ю.А., потребность в персонале понимается как процесс обеспечения организации имеющимися в наличии рабочими местами с учетом будущих изменений. В кадровом менеджменте дан6ный процесс получил развитие в качестве этапа планирования персонала. Его роль в процессе привлечения персонала и функционирования торговых компаний в целом является центральной, от которого зависят реализация управления и кадровой политики внутри организаций, а также осуществление торговых операций во внешней среде.

Рассматривать этап планирования персонала, как предлагает Егоршин А.П., необходимо в рамках организации, которая объединяет в себе следующие переменные:

* система;
* стиль;
* состав работников;
* сумма навыков;
* стратегия;
* структура [12].

Все перечисленные компоненты составляют совместные ценности.

Согласно вышеперечисленному, кадровый компонент представляет собой одно из центральных звеньев организационного механизма, дисфункции которых послужат толчком к сбою в функционировании остальных элементов и всей организации. Именно поэтому планирование потребности в персонале должно являться частью общего процесса функционирования организации.

В конечном итоге кадровое планирование, по мнению Кибанова А.Я., основывается на знании ответов на следующие вопросы:

1. Сколько работников, какой квалификации, когда и где потребуется;
2. Каким образом можно привлечь нужный и сократить использование излишнего персонала;
3. Как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями, умениями и внутренней мотивацией;
4. Каким образом обеспечить условия для развития персонала;
5. Каких затрат потребуют запланированные мероприятия /15/

В процессе привлечения персонала постановка задачи при планировании является фактором, предопределяющим подбор методов оценки. Это вопрос стратегии и выстраивания организации на много лет вперед.

Шкатулла В.И. утверждает, что комплексный подход к процессу планирования персонала предполагает решение следующих основных задач:

1. Определение потребности в персонале с учетом основных целей организации.
2. Получение точной информации о том, какие требования к работнику предъявляет вакантная должность.
3. Установление квалификационных требований, необходимых для успешного выполнения работы.
4. Определение личностных и деловых качеств, необходимых для эффективного выполнения данной работы, которые могут рассматриваться в качестве критериев оценки кандидатов.
5. Поиск возможных источников пополнения кадров и выбор адекватных методов привлечения подходящих кандидатов.
6. Определение того, какие методы отборов кадров позволят лучше всего оценить пригодность кандидатов к работе в данной должности [25, 63].

Информация о требованиях к кандидату на вакантную должность требуется структурированная, сведенная в единую систему критериев и требований (профессиональных и личностных) к будущему сотруднику, учитывающую при этом корпоративные установки компании относительно персонала, кадровой политики, особенности рабочего места. Это помогает эффективно провести процесс привлечения персонала.

Первичный отбор.

После того как информация о вакансиях размещена, наступает следующий этап - прием обращений кандидатов. На этом этапе важно хорошо подготовить сотрудника, который выполняет эту работу. Он должен быть готов к общению с кандидатами по телефону, иметь подробную информацию о вакансиях, знать все контактные данные компании. Если на обращения кандидатов отвечает специалист по работе с персоналом, можно уже на этом этапе проводить первичный отбор, хотя бы по формальным признакам (образование, опыт работы и пр.). Это поможет избежать лишних трудозатрат на анализ анкет (или резюме) и проведение собеседований с кандидатами, которые однозначно не подходят [28].

Первичный отбор начинается с разбора списков кандидатов по соответствию их основным требованиям организации к будущему сотруднику. Основной целью первичного отбора является отсеивание кандидатов, не подходящих на вакантную должность из-за отсутствия необходимых характеристик. То есть необходимо получить формально более подходящих под стандарты должности кандидатов. Методы первичного отбора зависят от бюджета, стратегии, культуры организации, относительной важности должности, специфики вакантной должности. По мнению, Иванниковой Н.Н. и Кошелева А.Н., наиболее распространенными методами первичного отбора являются:

* предварительная отборочная беседа (телефонная или личная). В процессе предварительной отборочной беседы уточняется информация, представленная в объявлении. Это требования к вакансии, характеристика должности, расположение офиса и прочее. Но эта беседа может происходить в процессе межличностного общения кандидата и уполномоченного на подбор лица организации;
* рассмотрение резюме (что мало подходит для отбора базового персонала торговой компании);
* анализ анкетных данных. Для облегчения анализа всем претендентам целесообразно предлагать стандартный бланк заявления, включающий сведения о фамилии, возрасте, образовании, опыте работы, специальные пункты. Анкета должна предоставить полную и точную информацию, на основе которой можно принимать решения об отборе и найме. Она должна быть внятно и удобно составлена, иметь ясную и простую структуру и четко формулировать вопросы, при этом не быть слишком длинной. Для базовых должностей достаточно двухстраничной формы. От выпускников учебных заведений нужно получать детальные сведения о составе и объеме изученных предметов, темах дипломных и курсовых работ, оценках, особенно по специальным дисциплинам, свидетельствующие при отсутствии практического опыта о способности к выполнению работы. В то же время лицам со стажем целесообразно предложить заполнить анкету о последней должности, включающую сведения об организации, где трудился (или трудится) претендент, месте ее нахождения, продолжительности работы, способе устройства на нее, содержании служебных обязанностей, их положительных и отрицательных чертах, ответственности, окладе, руководителях и взаимоотношениях с ними, опыте управления, числе подчиненных, их функциях, проявленных инициативах, совместительстве, причинах увольнения, перерывах в стаже. Несколько иной вид должна иметь анкета для обращающихся за работой самостоятельно. Она может содержать сведения о желаемом ее характере, уровне должности, сроках (постоянных или временных), дате начала, ограничениях по здоровью, возможности работы на выезде, службе в армии. В отдельных случаях возможно заполнение анкеты людьми, ранее имевшими судимость, которая сама по себе не может препятствовать найму. Анкеты сравниваются по пунктам с установленными критериями отбора, что позволяет выявить соответствие уровня образования и практического опыта характеру должности, наличие ограничений любого вида на выполнение должностных обязанностей, готовность к дополнительным нагрузкам (например, командировкам), круг поручителей, а также обнаружить факторы, которые могут помешать будущей работе;
* фейс-контроль личности (изучение зрительно-моторной координации, эстетическое восприятие личности, физические данные, случайные наблюдения, то есть число неопределенных вопросов-ответов, аккуратность письма, внимательность и прочее) [27].

Далее делается вывод о целесообразности личной встречи с претендентом. Приглашение на нее может быть предварительно сделано по телефону.

Вторичный отбор.

Помимо профессионализма на предприятии сферы торговли очень важно оценить три вида поведения кандидата:

* выразительность поведения (мимика, жестикулирование, манера разговора);
* рабочее поведение;
* социальное поведение (коммуникабельность, способность включиться в рабочую группу, умение приспосабливаться), что очень важно в сфере торговли при работе с клиентами [15, 91]

Для осуществления этой процедуры многие работодатели в сфере торговли используют:

1. Предварительное собеседование / интервью.
2. Тестирования.
3. Углубленные беседы с руководителем подразделения [27].

Необходимость использования комплекса различных методов при отборе связана с тем, что ни один из предлагаемых методов по отдельности не дает исчерпывающей информации, на основании которого можно было бы принять верное решение о приеме на работу. Только дополняя результаты, полученные с помощью одного метода, данными, собранными с помощью других методов, можно рассчитывать на то, что отобранные работники будут максимально соответствовать установленным критериям отбора и полностью устроят организации. Благодаря объективной оценке кандидата перед принятием его на работу исключаются не только издержки организации на подходящего сотрудника, но и ресурсные расходы кандидата (время, стресс, адаптация, обучение).

Основной принцип выбора методов - максимальная вероятность выбора наиболее подходящих претендентов. При этом на тех этапах отбора, где число претендентов является самым большим, применяются самые простые и самые дешевые инструменты отбора [19, 71].

Предварительное собеседование/интервью.

По мнению Иванниковой Н.Н. и Кошелева А.Н. собеседование / интервью – это универсальный и наиболее часто применяемый метод отбора в сфере торговли [27]. Оно призвано ответит на такие вопросы как:

* + сможет ли кандидат выполнять данную работу;
	+ согласится ли кандидат выполнять данную работу;
	+ подходит ли кандидат для выполнения данной работы.

Бизюкова И.В. выделяет следующие основные задачи при собеседовании:

1. Предварительное определение компетенции и личных качеств претендента и его заинтересованности в работе.
2. Информирование его об организации и преимуществах работы в ней, содержании работы, процессе адаптации и необходимых для этого сроках.
3. Выяснение интересов и ожиданий обеих сторон, области их различия и совпадения, возможности нахождения согласия.
4. Предоставление претенденту возможности в итоге самому оценить, действительно ли он хочет получить эту работу [3]

Результаты ознакомительного собеседования обычно позволяют отсеять сразу же до 80—90% кандидатов, а для оставшихся выбрать наиболее подходящие способы дальнейшей проверки и изучения психологических и профессиональных качеств с целью установления их пригодности для выдвижения на соответствующую работу и выполнения должностных обязанностей.

Считается, что лица, проводящие предварительное собеседование (интервьюеры), должны уметь:

* + формулировать вопросы в соответствии с целями беседы и правильно их ставить (в начале беседы вопросы должны быть немногочисленными, но широкими, позволяющими "разговорить" человека);
	+ контролировать с помощью вопросов, знаков одобрения, смены время от времени направления разговора его ход, приспосабливать свой стиль к личности претендента и конкретным обстоятельствам, выявлять и обсуждать его сложные проблемы с учетом того, что претендент имеет в беседе свои цели и стремится их реализовать;
	+ доброжелательно слушать, предоставлять возможность демонстрировать себя, резюмировать, выносить суждения, принимать правильные решения;
	+ сохранять в тайне полученные сведения, защищать их от несанкционированного доступа (обсуждать их, как и любую кадровую информацию, с лицами, не принимающими решений о судьбе претендента, например социологами, можно только анонимно);
	+ быть представительными, аккуратно и со вкусом одетыми, ибо это всегда импонирует претендентам и формирует благоприятный имидж организации [14].

При наличии в организации штатного специалиста по управлению персоналом, первичное собеседование и непосредственно анализ документов реализуется им.

Конечным итогом предварительного собеседования является сужение круга соискателей до минимально допустимого. Данные кандидатуры должны наиболее подходить требованиям замещаемой должности, но в то же время не стоит искусственно создавать ситуации, в которых в результате отсеивания выбор останавливается только на одном кандидате. В данном случае на этапе представления кандидатов непосредственному руководителю у последнего должна остаться возможность выбора, так как окончательное решение должно приниматься только им. Непосредственному руководителю нет необходимости тратить свое время на черновую работу и отсеивание кандидатов, не отвечающим предъявленным требованиям вакансии и рабочему месту.

Тесты как способ отбора.

Сравнительно небольшое количество предприятий и организаций в нашей стране при приеме на работу используют тестирование. Между тем эффективность этого метода подтверждает опыт многих зарубежных фирм. Существуют тесты, позволяющие оценить отдельные черты характера и личностно – деловые качества.

"Тест по найму – средство, которое измеряет какой-либо показатель человека" [15, 133].

Тестирование предполагает, что кандидат на вакантную должность выполняет определенные действия (отвечает на вопросы, решает задачи, рисует и другое), то есть проходит определенные испытания.

До настоящего времени психологами разработано большое количество тестов для диагностики личностных черт и способностей, в которых используются стандартизированные оценочные единицы, объясняющие причины реакции испытуемого. Однако, практически все тесты не могут быть абсолютно объективными в связи с тем, что во-первых, уровень их прогностической валидности, уровень предсказания на основе теста успешной работы, относителен. Во-вторых, наблюдается невысокая степень связи тестового материала с профессиональными практическими задачами. В-третьих, при использовании психологических тестов в большинстве случаев результаты опроса кандидатом искажаются в соответствии с ожидаемыми потребностями. Поэтому в большинстве торговых организаций для обеспечения наибольшей объективности тестирования используют различные тесты при оценке одного или группы кандидатов на вакансию [22].

С помощью тестов можно оценить скорость и точность выполнения работы, устойчивость внимания, аккуратность, умение быстро ориентироваться, усидчивость, исполнительность, личные склонности, общие способности, пригодность претендента для решения конкретных проблем, выполнения работы на предлагаемом месте, профессионализм, наличие интереса к предстоящей работе, степень развития наиболее важных для нее качеств, уровень умственных способностей, склонность к обучению, интересы, тип личности, скорость мышления, память, темперамент, деловые качества и навыки, способность к управлению людьми, коммуникабельность, быстроту реакции, лидерские задатки, честность.

Одегов Ю.Г. пишет, что тесты могут иметь форму письменных и устных вопросов и заданий, а также искусственно имитировать обстановку, близкую к реальной, в которой испытуемый должен действовать тем или иным образом, и проч. Различают следующие виды тестов.

Тесты на физические способности используются для отбора кандидатов на должности, не требующие квалификации, но предполагающие затраты ручного труда. Они могут быть элементом предварительного испытания на рабочем месте, когда кандидат попадает в реальную обстановку потенциальной работы. Другим вариантом проверки физических возможностей является соответствующим образом составленный вопросник, учитывающий требования рабочего места.

По Одегову Ю.А., Количество и сочетание всех тестовых методик варьируются в зависимости от специфики вакансии и кандидата. Для базовых вакансий в торговых организациях используют в основном следующие виды тестов:

* + методика Томаса, выявляющий стиль межличностного взаимодействия и поведения кандидата в конфликтных ситуациях;
	+ тесты на честность, стрессоустойчивость и психологическую стабильность [20].

Предполагается, что лицо, успешно прошедшее тестирование, так же хорошо будет действовать в реальных условиях. Как показывает практика, преимущество тестирования заключается в оценке состояния кандидата в данный момент, а основной недостаток связан с высокими издержками. Кроме того, тесты слабо выявляют позитивные качества людей по сравнению с негативными. Как показывают исследования, надежность общих тестов, применяемых в случаях, подобных описанному, составляет менее 50%.

Углубленные беседы с руководителем подразделения. Выбор кандидата

Данный этап является завершающим при отборе торгового персонала. В его рамках суммируются результаты анализа личности кандидата, включающего результаты собеседования, тестирования и прочее. Все это в совокупности является основанием для объективного выбора из кандидатов наиболее подходящих, которые и станут непосредственными сотрудниками организации. Также производится знакомство кандидата с будущим непосредственным руководителем, который и принимает окончательное решение. По мнению Н.Н.Иванниковой и А.Н.Кошелева, наиболее сложной является обработка и систематизация данных о кандидатах. Так как зачастую специалисты по управлению персоналом не считают целесообразным ведение заметок о процедуре собеседования. Это непрактично по причине того, что человеческая память не может сохранить всю полученную информацию в доступной форме. Поэтому в практике отбора торгового персонала рекомендуется вести записи собеседования. В то же время некоторые полагают, что ведение записей отвлекает кандидата и искажает полученную информацию. Чтобы избежать данной ситуации, необходимо фиксировать только ключевые моменты [27]. Процедура окончательного выбора является во многом субъективным процессом, поэтому требуется максимизировать степень ее объективности. В данном случае необходимо учитывать такие закономерности психики при восприятии кандидата, как:

* формулировка решения на основании только предварительно полученных данных. Принимая решение о результатах отбора, важно оценивать всю имеющуюся информацию;
* формулировка решения на основании только личностного подхода. Зачастую полагаться только на свое личностное отношение нецелесообразно, так как повышается вероятность ошибочного вывода;
* формулировка решения только на основании полученной предварительно негативной информации. Зачастую, когда предварительно сложилось негативное мнение о кандидате, не учитываются поступающие в дальнейшем положительные сведения. На самом деле следует учитывать все сведения вне зависимости от сложившегося отношения к кандидату;
* формулировка решения исходя из стереотипности убеждений. В данном случае решение принимается на основании убеждений специалиста по управлению персоналом;
* формулировка решения с помощью метода сравнения. Это происходит, когда специалист по управлению персоналом и непосредственный руководитель начинают сравнивать кандидатов, т. е. этот кандидат лучший, потому что предыдущий был хуже него;
* поиск самого себя. Каждый человек начинает симпатизировать тем, кто в определенной степени похож на него. Но специалист, проводящий отбор, не может себе этого позволить, так как его ошибка может дорого обойтись [27, 71].

Далее необходимо проанализировать эффективность процесса отбора персонала для дальнейшей работы, для необходимых корректировок.

1.4 Эффективность системы привлечения персонала

Хотя оценка эффективности не входит напрямую в процесс привлечения персонала, но оценивать результативность на этапе привлечения принципиально важно для оценки правильности конкретного источника поиска, содержания информационного посыла (объявления), метода оценивания кандидата. Следовательно, оценка эффективности основных этапов привлечения торгового персонала должна включать все этапы привлечения – от поиска персонала до его окончательной оценки.

Эффективность подбора персонала, которая оценивается путем определения соотношения между полученным результатом и затраченными ресурсами в большинстве экономических теорий понимается как производительность и качество отдельно взятого управленческого процесса или организации в целом [9]. В торговой сфере особенно важным является элемент организационных издержек специалиста (отдела) по подбору персонала на выполненную работу и полученные результаты. Оценить результативность подбора персонала с помощью конкретных методик (например, математических) практически невозможно, так как торговля является динамично развивающейся сферой, изменения в которой практически полностью зависят от функционирования внешней среды [8].

Но Одегов Ю.Г. считает, что эффективность процесса привлечения кандидатов для работы в организации может быть использован ряд количественных показателей [21]:

* уровень текучести кадров, особенно среди новых работников;
* финансовые затраты на обеспечение процесса привлечения персонала;
* количество жалоб со стороны клиентов, потребителей, поставщиков;
* уровень нарушения трудовой дисциплины (прогулы, опоздания, отсутствие на рабочем месте и так далее).

Информация об эффективности процесса привлечения может быть получена так же и от самих кандидатов. С этой целью могут быть использованы интервью, опросы, оценка эффективности работы. При этом нужно иметь ввиду, что трудно получить достоверную информацию из какого-либо одного источника или за счет оценки какого-либо одного показателя. Существует четыре возможных варианта исхода процесса отбора:

* ошибочная отбраковка хорошего работника;
* верный выбор хорошего работника;
* ошибочный прием на работу плохого работника;
* верная отбраковка плохого работника [21, 698].

Варианты 1 и 3 – это ошибки процесса отбора. Они чреваты убытками для организации. Особенно велики расходы организации, связанные с ошибками при приеме на работу работников, не отвечающих минимальным требованиям организации.

Прямые финансовые потери при ошибках отбора включают в себя следующие расходы:

* потери, связанные с производственной деятельностью персонала: в торговле – это низкое качество услуг;
* ухудшение репутации организации, неблагоприятный имидж организации в глазах клиентов, потребителей и поставщиков, снижение конкурентоспособности товаров и услуг, производимых организацией, и как следствие, снижение прибыли;
* расходы, связанные с увольнением неподходящих работников (эти расходы могут включать выплату выходных пособий или компенсаций в случае обжалования работниками увольнений в судебном порядке);
* расходы на поиск, отбор, обучение новых работников. Цена ошибки тем выше, чем сложнее и ответственнее работа, которую должен выполнять работник [9].

Косвенные издержки при ошибках привлечения трудно оценить, они связаны с потерей рабочего времени руководителей, специалистов на участие в процессе отбора кандидатов и обучение новых работников. Одним из отрицательных последствий плохой организации отбора является высокий уровень текучести кадров. Издержки на высокую текучесть нельзя игнорировать, это не только прямые издержки на привлечение кадров, но и косвенные издержки, возникающие в результате возможного недовольства клиентов частой сменой кадров и издержки виде потерь времени руководителей на заполнение вакантных должностей. Отметим, что эффективный процесс привлечения является индикатором престижности организации. Умение из всего многообразия кандидатур отбирать наиболее подходящих организации, способность работать в условиях экономической и социальной нестабильности – важнейшее условие существования организации на рынке [27]. Проанализировав выделенные концепции ("привлечение" как поиск и "привлечение" как отбор), сведем все полученные данные в таблицу 2.

Для сравнения двух концепций были выделены следующие параметры:

* понятие;
* цели;
* методы;
* эффект.

Таблица 2 – Сравнение концепций понятия "привлечение персонала"

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Параметры оценки | Привлечение как "набор кадров" | Привлечение как "отбор кадров" |
| 1. Понятие | Определяется как поиск кадров | Рассматривается как ряд последовательных этапов |
| 2. Конечная цель | Набор группы людей для проведения дальнейшего процесса отбора | Выбор наилучшего кандидата на должность |
| 3. Методы | Поиск через:* рекламу в СМИ;
* сеть Internet;
* знакомых;
* биржи труда и ярмарки вакансий;
* кадровые агентства;
* прямое обращение кандидатов в компанию;
* лизинг;
* учебные заведения.
 | Выбор кандидата ведется с помощью:* планирования персонала;
* поиск;
* первичного отбора;
* вторичного отбора;
* процесса выбора кандидата
 |
| 4. Значение | Один из этапов процесса отбора  | Отдельный процесс в системе управления персоналом, который состоит из ряда этапов  |

Выводы по главе 1.

Исходя из анализа теоретических аспектов понятия "привлечение персонала", мы выделили две концепции, то есть "привлечение персонала как набор" и "привлечение персонала как отбор". "Привлечение как набор" - это один из этапов процесса отбора, а "привлечение как отбор" - непосредственно процесс отбора, включающий в себя этап набора. Данные концепции выявляют различные подходы к рассматриваемому процессу.

Для дальнейшего анализа мы будем использовать вторую, так как она шире и объемнее.

2. Анализ эффективности системы управления ООО ЦТ "Радуга"

В данном разделе дается характеристика компании ООО ЦТ "Радуга", делается анализ хозяйственной деятельности с помощью методик стратегического менеджмента, характеризуется кадровый состав компании и выявляются проблемы в существующей системе привлечения базового персонала.

2.1 Характеристика ООО ЦТ "Радуга"

История ООО ЦТ "Радуга"

История компании началась с 1997 года – с открытия первого в Челябинске супермаркета самообслуживания – "Панорама".

В 1998 году на ул. Радонежской открылся также первый в Челябинске магазин формата cash&carry "Радуга". В 2000 году магазин перенесен на ул. Молодогвардейцев.

В 2001 в Компании произошло репозиционирование ЦТ "Радуга" из формата мелкооптового cash & carry в формат розничного гипермаркета.

Сегодня в состав компании входят 6 магазинов "Радуга" формата "супермаркет" и "гипермаркет" и 3 магазина "Радуга-Экспресс" формата "магазин у дома" в Курчатовском, Советском, Центральном, Тракторозаводском и Металлургическом районах. Общая торговая площадь составляет 18 980 кв.м., в том числе "ЦТ "Радуга" - 17 240 кв.м. и "Радуга-Экспресс" - 1740 кв.м.

Широкий ассортимент товаров (свыше 38 тыс. наименований), политика низких цен, большие торговые залы, современное оборудование, система самообслуживания, удобный график работы (с 8 до 23 ч.) – эти преимущества ежемесячно привлекают к нашим услугам до одного миллиона покупателей. Во всех Центрах торговли "Радуга" действует трехступенчатая накопительная система скидок. Все торговые предприятия оборудованы удобными автопарковками.

По итогам 2006 года товарооборот Компании составил 170 млн. долл. Доля розничного товарооборота, приходящаяся на продукты питания составляет 78%. Доля местных поставщиков в товарообороте – 25%.

Для информирования покупателей о деятельности "ЦТ "Радуга" выпускаются цветные многополосные каталоги, где содержится информация о товарах, текущих рекламных акциях, расположении магазинов и дополнительных услугах. Магазины сети "Радуга" узнаваемы и любимы горожанами и гостями города.

По итогам конкурса "Бренд Челябинска" в 2004, 2005 и в 2006 г.г. ЦТ "Радуга" признана лидером в номинации "Розничная торговля продуктами питания". Аналитический центр "Эксперт-Урал" определил сеть ЦТ "Радуга" как одну из самых эффективных компаний розничной торговли Уральского региона по итогам 2005 года.

Миссия компании звучит следующим образом: "Компания стремиться к лидирующему положению на рынке: выстраивая долгосрочные взаимовыгодные отношения с клиентами и партнерами, государством и обществом, собственными сотрудниками; внедряя передовые идеи, технологии и стандарты, способствующие повышению качества жизни; поощряя творчество и инициативы в работе".

Стратегическая цель компании: "Увеличение доли рынка розничной торговли компании на 30% к 2009 году".

Организационная структура ООО ЦТ "Радуга" является линейно-Функциональной (Приложение А).

Выявим преимущества и недостатки данной системы.

Преимущества:

* специализация и компетентность работников;
* посредством жесткой системы связей обеспечивается четкая работа каждой подсистемы и организации в целом.

К недостаткам отнесем:

* затрудненность горизонтального согласования;
* плохая реакция на изменения.

ООО ЦТ "Радуга" имеет следующую схему деятельности (Рис.6).

Рисунок 6 - Схема технологического процесса ООО ЦТ "Радуга"

В ООО ЦТ "Радуга" большую часть деятельности занимают трудовые операции, непосредственно связанные с обслуживанием покупателей и требующие прямого контакта с ними. А эти операции с трудом поддаются механизации и автоматизации, что определяет высокую долю затрат живого труда на предприятиях отрасли (в общей сумме издержек обращения розничных торговых предприятий затраты на содержание персонала составляют 40-50%).

Для выявления проблемных зон в компании, необходимо провести анализ ее деятельности.

2.2 Оценка эффективности хозяйственной деятельности ООО ЦТ "Радуга"

Проведем оценку эффективности хозяйственной деятельности компании с помощью методик стратегического менеджмента. Используем STEEP, EFAS и SWOT – анализы.

Проанализируем влияние внешних факторов на деятельность ООО ЦТ "Радуга" посредством STEЕP – анализа.

S: Социальные факторы. Эти факторы связаны с меняющимися ожиданиями, отношениями и нравами общества. Они имеют непосредственное влияние на деятельность любой организации в сфере розничной торговли. К социальным факторам, которые могут в дальнейшем повлиять на деятельность компании ООО ЦТ "Радуга", относятся следующие:

- средний уровень заработной платы в отрасли для основных (базовых) специальностей составляет 6300р.: поскольку заработная плата работников фирмы не превышает среднюю по отрасли, то повышая требования к сотрудникам, ООО ЦТ "Радуга" рискует увеличить текучесть кадров.

- повышение внимания к защите прав потребителей и повышение требований к фирмам, предоставляющим услуги в сфере розничной торговли. (качество продаваемых товаров);

- усиливающееся внимание потребителей к предоставлению услуг фирм сферы "Розничная торговля" в целом. Это: качество обслуживания, услуги службы безопасности, парковка, собственное производство, удобство передвижения по торговому залу, удобство расположения магазинов, дополнительные услуги и проч.

T: Технологические факторы. Отрасль розничной торговли относится к тем отраслям, на которые влияние технологий сказывается косвенно. Так как все операции, связанные с розничной торговлей с трудом поддаются механизации и автоматизации.

E: Экономические факторы. К важнейшим экономическим факторам, оказывающим сильнейшее как позитивные, так и негативные последствия на деятельность организации, относятся следующие:

- инфляция. Несмотря на существенное снижение темпа инфляции за последний год, все же наблюдается небольшой рост цен на некоторые виды товаров. При этом увеличение спроса на товары-заменители позволяет выручке оставаться приблизительно постоянной. Таким образом, существующая инфляция не представляет серьезной угрозы для достижения целей компании.

- Налоговая ставка. Увеличение количества магазинов, а следовательно и численности персонала ведет к увеличению доли налогов. Но при этом в связи с расширением растет выручка компании. Никаких иных льгот при налогообложении у фирмы нет, поэтому изменение налоговых ставок в большую сторону приведет к отрицательному влиянию на деятельность организации. То есть данный фактор оказывает непосредственное влияние на деятельность ООО ЦТ "Радуга".

E: Экологические факторы. Экологические факторы определяют сезонность потребления тех или иных товаров. Но так как маркетинговая деятельность компании продумана таким образом, чтобы продавать сезонные товары только в сезон их потребления и заменять их в зависимости от времени года, то экологические факторы влияют косвенно на розничную торговлю компании. Природные факторы, в том числе погода, влияют только на поставки продукции на склады. Но это влияние незначительно.

P: Политические факторы. Внутренний рынок и деятельность организации постоянно находятся под влиянием политических событий и решений, и руководство организации должно следить за принимаемыми решениями и законами не только федерального правительства, но и местных органов власти, на территории которых функционирует предприятие. С этой точки зрения ООО ЦТ "Радуга" необходимо следить за изменениями текущего законодательства в области налоговой политики правительства и администрации г.Челябинска, таможенных тарифов и правил таможенного обслуживания, кредитной политики и ставок рефинансирования ЦБ РФ (организация неоднократно получала кредиты и собирается использовать данный источник привлечения заемных средств в дальнейшем), законодательства по защите прав потребителей.

На основе данных STEEP-анализа проведем EFAS-анализ для определения количественного влияния каждого фактора внешней среды на деятельность компании. Для этого построим таблицу 3.

Таблица 3 – Определение количественного влияния факторов внешней среды с помощью EFAS-анализа

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Внешние факторы | А: Вес | Б: Оценка | Взвешенная оценка (А\*Б) |
| Социальные факторы:- средний уровень з/п в отрасли;- повышение внимания к защите прав потребителей;- усиливающееся внимание потребителей к предоставлению услуг фирм сферы "Розничная торговля" в целом. | 0,47 | 7 | 3,29 |
| Технологические факторы | 0,03 | 4 | 0,11 |
| Экономические факторы:- инфляция;- налоговая ставка. | 0,21 | 4 | 0,84 |
| Экологические факторы | 0,15 | 1 | 0,15 |
| Политические факторы | 0,19 | 3 | 0,57 |
| ИТОГО: | 1 |  | 4,96 |

Исходя из EFAS-анализа можно сделать вывод о том, что среда, окружающая компанию является нестабильной. Изменение одного из факторов приведет к изменению бизнес-процессов компании или к изменению ее положения на рынке розничной торговли.

Проанализировав влияние внешних факторов на деятельность ООО ЦТ "Радуга" мы выяснили, что наибольшее влияние оказывают на предприятие в целом социальные факторы, далее - экономические и политические факторы. Экологические и технологические факторы имеют косвенное влияние на деятельность ООО ЦТ "Радуга" (Рис. 7).

Для снижения негативного влияния угроз следует использовать сильные стороны. Контроль слабых сторон позволит не допустить их проявления в неблагоприятных внешних условиях.

SWOT – анализ

Далее проанализируем влияние внутренних факторов на деятельность ООО ЦТ "Радуга". Для этого будет использован такой инструмент стратегического менеджмента как анализ внешнего и внутреннего окружения методом "SWOT – анализа" (Приложение Б).

Рисунок 7 – Соотношение факторов, влияющих на ООО ЦТ "Радуга"

ООО ЦТ "Радуга" обладает рядом сильных преимуществ, как показал SWOT-анализ. Прежде всего - это положительный имидж компании, который был "заслужен" благодаря маркетинговой политике компании. Но существуют и слабые стороны, влияющие на деятельность компании не самым лучшим образом. Чтобы воспользоваться возможностями внешней среды, необходимо провести изменения для трансформации слабых сторон в сильные стороны предприятия. То есть для слабых сторон следует провести проектирование организационных изменений, которые позволят усовершенствовать деятельность компании.

Проанализируем динамику выручки компании за январь 2006г.- март 2007г., рассмотрев ее по месяцам (Рис.8).

Из диаграммы видно, что в зависимости от месяцев, где есть праздники выручка ЦТ "Радуга" изменяется. Самая высокая доля выручки приходится на декабрь 2007 года. Это связано с празднованием Нового Года и увеличением количества магазинов в сети компании. Спады идут в летнее время года. Это объясняется периодом отпусков и увлечением садоводством.

Так же в марте 2007 года наблюдается спад выручки от продаж. Так как появился новый конкурент компании – гипермаркет "НАШ Гипермаркет". В связи с большой рекламной компанией гипермаркета "НАШ Гипермаркет" некоторые клиенты ЦТ "Радуга" во время открытия совершали покупки в новом магазине. Так же еще одной причиной описанной ситуации является удобное расположение открывшегося гипермаркета (Тракторозаводской район, ближе к Центральному).

Рисунок 7 - Выручка ЦТ "Радуга" за январь 2005г.- апрель 2007г.

То есть идет отток клиентов ООО ЦТ "Радуга" в пользу нового конкурента на Челябинском рынке розничной торговли - гипермаркета "НАШ Гипермаркет", доля рынка у компании падает до 54%. Данные представлены в виде диаграммы (Рис. 8). Тогда как доля рынка в феврале 2007 года доля рынка ООО ЦТ "Радуга" составляла приблизительно 59%.

Чтобы определить конкретную причину оттока клиентов компании проанализируем влияние конкурентов на деятельность ЦТ "Радуга".

Анализ конкурентной среды ООО ЦТ "Радуга"

Анализ конкурентной среды является одной из основных методик, определяющих позицию фирмы на рынке.

Рисунок 8 – Динамика доли рынка ООО ЦТ "Радуга" с февраля по май 2007гг.

Проведем исследование, где рассмотрим основные действующие на рынке розничной торговли торговые сети города Челябинска. Это ЦТ "НАШ Гипермаркет", ГМ "Теорема", "Патерсон". Выделим основные, на наш взгляд, критерии оценки бизнеса:

* + формат магазина;
	+ время существования на рынке Челябинска;
	+ количество магазинов;
	+ расположение;
	+ ассортимент (количество наименований);
	+ общее число работников;
	+ выручка.

Остальные торговые сети города Челябинска, такие как "Незабудка" и "Пятерочка", и отдельно стоящие универсамы - "Мир еды", "Гавань" и "Стрелец", мы рассматривать не будем, так как формат магазинов не соответствует формату "гипермаркета".

Все данные исследования внесем в таблицу 4.

Таблица 4 - Сравнительная характеристика конкурентов ООО ЦТ "Радуга"

|  |  |
| --- | --- |
| Переменные | Фирмы-конкуренты |
|
| ЦТ "Радуга" | ЦТ"НАШ Гипермаркет" | ГМ "Теорема" | ГМ "Патерсон" |
| Формат магазина | гипермаркет; "у дома"; cash&carry | гипермаркет; cash&carry | гипермаркет | гипермаркет |
| Существует в Челябинске с…, лет | 1997г. | марта 2007г. | 2000г. | 2004г. |
| Количество магазинов в г. Челябинске, шт. | 9 (ведется строительство еще 1го) | 1 | 2 | 2 |
| Расположение | 4 магазина в районе С/З; 2 магазина в районе АМЗ; 3 магазина в районе ЧМЗ; 1 магазин в районе АМЗ | Район ЧТЗ | Район С/З | Район С/З Район Центральный |
| Ассортимент (количество наименований продукции), шт. | 38000 | 35000 | 30000 | 25000 |
| Численность персонала, чел. | 2300 | прибл. 250 | прибл. 100 | 250 |
| Сумма средней покупки, руб. | 1500 | 1000 | 1200 | 800 |
| Приблизительная выручка за 2006г. | 4300000000 |  - | 1242000000 | 830000000 |

Из данного сравнительного анализа мы видим, что у ООО ЦТ "Радуга" есть преимущества. Прежде всего-это расположение магазинов, которое позволяет клиентам компании приобретать товары потребления практически в каждом районе города Челябинск. Так же значимым является время существования магазина на рынке торговли Челябинска и ассортимент продаваемой продукции, что положительно влияет на имидж компании, а значит на посещаемость магазинов.

Можно оценить многие факторы конкурентоспособности компании и оценивать их преимущества и недостатки. Если рассматривать данные факторы относительно ООО ЦТ "Радуга", то выглядеть они будут следующим образом. (Табл. 5)

Таблица 5 – Анализ факторов конкурентоспособности

|  |  |
| --- | --- |
| Переменные | Фирмы-конкуренты |
|
| ЦТ "Радуга" | ЦТ"НАШ Гипермаркет" | ГМ "Теорема" | ГМ "Патерсон" |
| Широкий ассортимент | \* | \* |  |  |
| Скидки постоянным клиентам | \* |   | \* |  |
| Торговая марка | \* |  | \* |  |
| Сформированный имидж | \* |   | \* |  |
| Удобство доставки товаров к машинам | \* |   | \* |  |
| Реклама в печатных изданиях | \* | \* | \* |  |
| Реклама щитовая |   | \* |   |  |
| Реклама в Интернете |   |   |  |   |
| Наличие филиалов/магазинов в городе | \* |   |  |  |
| Наличие постоянных клиентов | \* |  | \* |  |
| Удобство подъездных путей | \* |  | \* | \* |
| ИТОГО "\*": | 9 | 3 | 7 | 1 |

Исходя из таблицы 5, мы видим, что ни один из гипермаркетов не практикует индивидуальную работу с клиентами причина потери процента доли рынка может происходить по ряду причин:

* + цена товаров у конкурентов ниже, чем в ЦТ "Радуга";
	+ не удобство для совершения покупок (отсутствие парковок для автомобилей, отсутствие тележек, отсутствие детских комнат, неудобное расположение товаров и прочее);
	+ рекламная политика;
	+ плохое обслуживание.

Рассмотрим цены на различные виды продуктов конкурентов ООО ЦТ "Радуга". Данный анализ позволит определить преимущества того или иного магазина. Все данные сведены в таблицу 6, цены представлены исходя из личного исследования.

Таблица 6 - Цены на различные виды продуктов, в рублях

|  |  |
| --- | --- |
| Торговая сеть | Цена, руб. |
| Хлеб "Станичный" | Молоко "Простоквашино", 2,5%, 1л. | Макароны "Макфа", 1уп. | Колбаса вареная "Калинка", 1кг. | Салат "Зимний", 1 кг. | Бананы, 1кг. |
| ЦТ "Радуга" | 11,49 | 25 | 16,49 | 180 | 20 | 36 |
| ГМ "Теорема" | 14 | 28 | 17 | 190 | 28 | 48 |
| ГМ "Патерсон" | 11,88 | 25 | 17 | 182 | 22 | 36 |
| ЦТ "НАШ Гипермаркет" | 15 | 21 | 15,39 | 181 | 19,9 | 36 |

Из приведенной таблицы видим, что цены на различные виды товаров в ЦТ "Радуга" ниже, чем у конкурентов. То есть потеря части клиентов происходит не по причине завышенных цен.

Все магазины ООО ЦТ "Радуга" оборудованы большими и удобными автопарковками, что позволяет оставить свой автомобиль на время совершения покупок. Во многих магазинах компании работают уютные детские комнаты. Компания периодически закупает тележки для продуктов, дефицита в них даже в часы пик не наблюдается. Все товары, представленные в ассортименте ЦТ "Радуга" расставлены таким образом, чтобы клиентам компании было удобно их выбирать.

Так как по данным исследования ООО ЦТ "Радуга" знают 99,7% жителей города, это позволяет сократить расходы на рекламу. Из способов рекламы компания использует только брошюры и пакеты с собственной символикой.

Как выяснилось выше, в компании существует проблема уменьшения доли рынка на 4% за 4 месяца за счет оттока клиентов к конкурентам. Исходя из анализа конкурентной среды мы делаем вывод, что цена на различные товары ниже, а в расположении магазинов, ассортименте товаров, наличии удобных парковок и прочего ООО ЦТ "Радуга" имеет преимущество, то необходимо проанализировать деятельность персонала в работе с клиентами, чтобы не оттолкнуть уже существующих клиентов компании и привлечь новых.

2.3 Характеристика кадрового состава ООО ЦТ "Радуга"

Сегодня компания включает -2385 вакансий. В целях выстраивания долгосрочных отношений с сотрудниками в Компании реализуется программа льгот и компенсаций, которая включает:

* + персональную надбавку за стаж работы;
	+ предоставление служебного транспорта для доставки в вечернее время;
	+ возможность получения дополнительного образования за счет средств Компании или с частичной оплатой;
	+ обеды по льготным ценам;
	+ компенсацию за посещение спортивных и культурных мероприятий и прочее.

Компания поощряет новаторство, инициативу, лидерство, лояльность своих сотрудников.

"Мы уверены, что Ваш профессиональный, творческий труд с одной стороны, и наша забота о комфортных условиях работы – с другой, - достигнут хороших результатов, и наше сотрудничество будет долгим и взаимовыгодным" - лозунг ООО ЦТ "Радуга" в работе со своим персоналом.

Организационная структура Службы персонала ООО ЦТ "Радуга"

Отличительной особенностью предприятий торговли является высокий объем трудовых операций, непосредственно связанных с обслуживанием покупателей и требующих прямого контакта с ними. А эти операции с трудом поддаются механизации и автоматизации, что определяет высокую долю затрат живого труда на предприятиях отрасли.

В Службе Персонала ООО ЦТ "Радуга" фактически работают 49 человек. Организационная структура Службы персонала наглядно представлена в приложении В.

Служба персонала условно делится на:

1. Систему отбора/подбора, обучения и развития персонала (подчиняется Заместителю директора по персоналу и Директору по персоналу);
2. Кадровое делопроизводство, Учет персонала, систему организации труда и мотивации персонала (подчиняются непосредственно Директору по персоналу).

В свою очередь для удобства работы и правильного контроля эти системы делят на следующие отделы:

* Сектор подбора персонала;
* Сектор обучения и развития персонала;
* Сектор оценки персонала;
* Отдел кадров/сектор кадрового делопроизводства;
* Сектор учета персонала;
* Сектор организации и мотивации труда;

Так же непосредственно в подчинении у Директора по персоналу находятся:

* Ассистент директора по персоналу;
* Специалист по PR;
* Водитель легкового автомобиля;
* Инженер по охране труда.

При этом, служба персонала имеет следующие функции (Таблица 7):

Таблица 7 – Функции СП ООО ЦТ "Радуга"

|  |  |
| --- | --- |
| Функция | Обоснование функции |
| Подбор персонала | * открытие вакансии и оформление заявки на подбор;
* распространение информации о вакансии;
* размещение заказа на подбор у контрагентов (кадровое агентство, служба занятости);
* поиск кандидатов;
* организация и проведение интервью с кандидатами;
* подготовка и формулирование предложения кандидату;
* подготовка выхода нового сотрудника;
* формирование и ведение базы данных контрагентов (кадровых агентств, служб занятости);
* формирование и ведение базы данных о кандидатах.
 |
| Обучение и развитие | * первичная адаптация новых сотрудников;
* проведение оценки сотрудников во время и после окончания испытательного срока;
* адаптация к новой должности;
* обучение "таинственных покупателей, кандидатов, поставщиков", специалистов по оценке ЕСКС.
* обучение (стажировка) кандидатов на должности продавец, кассир, СПВТ, инспектор и другие должности (БП и специалисты);
* планирование обучения;
* организация обучения;
* анализ эффективности обучения.
* Формирование и развитие Кадрового резерва, Развитие карьеры;
* Коучинг.
 |
| Кадровое делопроизводство | Оформление приема, перевода, увольнения по всем основаниям, оформление всех видов отпусков, больничных листов, медицинских полисов, страховых пенсионных свидетельств, кадровая статистика, справочная информация. |
| Оценка персонала | * оценка персонала "таинственными покупателями, кандидатами, поставщиками";
* оценка работы магазинов по соблюдению ЕСКС.
* проведение центра оценки персонала для стажеров по Программе подготовки руководителей;
* проведение конкурса для внутренних и внешних кандидатов на руководящие должности.
* разработка моделей компетенций к должности, критериев оценки;
* информирование сотрудников о действующей системе аттестации;
* обучение по порядку проведения аттестации;
* проведение аттестации.
 |
| Организация и мотивация труда | * Анализ действующей, разработка, внедрение, контроль исполнения, анализ эффективности системы стимулирования персонала Разработка документов, отражающих кадровую политику компании;
* документирование структуры и содержания деятельности компании (Подготовка и внесение изменений в организационно-штатную расстановку и штатное расписание, Подготовка Положений об отделах, Подготовка должностных инструкций);
* учет рабочего времени, анализ эффективности его использования;
* установление и изменение окладов и компенсационных пакетов;
* формирование бюджета по затратам на персонал и контроль его исполнения.
 |
| Внутренний PR | * + формирование позитивного имиджа компании, как работодателя;
* разработка стандартов компании по управлению персоналом;
* информационная поддержка процессов и изменений , создание и распространение информационных буклетов (иных носителей информации).
* предоставление информации для внутрикорпоративного сайта по вопросам, связанным с СУП;
* поздравление сотрудников с праздниками и днем рождения;
* организация корпоративных праздников;
* организация поздравления контрагентов с праздниками;
* организация и проведение соревнования (иных мероприятий) между подразделениями компании.
 |

Дальнейший анализ Службы персонала ООО ЦТ "Радуга" был проведен на основе экономико-статистической отчетности, с помощью которой осуществляется учет кадров в организации. Данная отчетность была получена в Секторе учета персонала. Для удобства показатели были взяты за последние три месяца и распределены в зависимости от критерия оценки работы Системы персонала в ООО ЦТ "Радуга" (Табл. 8).

Таблица 8- Численность персонала ООО ЦТ "Радуга"

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Категория персонала | Среднесписочная численность | Явочная численность | Разница |
| Центральный аппарат | 515 | 502 | 13 |
| Базовый персонал (кассиры, продавцы, специалисты по выкладке товара) | 1015 | 879 | 136 |
| Общая численность персонала | 2385 | 2213 | 172 |

Это говорит о том, что рабочие места заполнены не полностью, между работниками приходится перераспределять работы, чтобы компенсировать недостаток базового персонала.

График основного (базового) персонала компании 2 рабочих дня через 2 выходных дня по 12 часов. При этом коэффициент использования установленной продолжительности рабочего дня (средняя фактическая продолжительность рабочего дня / средняя урочная продолжительность рабочего дня) в среднем по компании – 0,98, то есть загруженность работников компании в течение дня практически 100%.

Текучесть кадров

Если рассматривать текучесть кадров (то есть количество уволенных/количество принятых), то текучесть базового персонала составляет 13,4% от общей текучести компании, тогда как по компании этот показатель составляет 10,8% за три месяца, при норме 10% за год для торгового предприятия (Табл. 8). Все данные получены из внутренних "Отчетов ООО ЦТ "Радуга" по текучести кадров".

Эти показатели очень высоки, что говорит либо о недостаточной мотивации работников компании, либо о неправильном, неэффективном процессе отбора.

Таблица 8 - Статистика текучести кадров ЦТ "Радуга" за июль 2004 г. – март 2007 г.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Период | Среднесписочная численность персонала, чел. | Количество уволенных сотрудников, чел. | Показатель текучести кадров, % |
| по всей Компании | базовый персонал | по всей Компании | базовый персонал | по всей Компании | базовый персонал |
| Июль 2004 – Июнь 2005 | 1336 | 521 | 215 | 137 | 14,6 | 26,3 |
| Июль 2005 – Июнь 2006 | 2116 | 717 | 449 | 362 | 21,2 | 50,4 |
| Июль 2006 – Март 2007 | 2392 | 1036 | 548 | 410 | 22,9 | 39,6 |

Для удобства за последний период по месяцам показатели текучести кадров сведены в таблицу 9.

Таблица 9 - Статистика текучести кадров ЦТ "Радуга" за июль 2006 г. – март 2007 г.

|  |  |
| --- | --- |
| Период | Показатель текучести кадров, % |
| По Компании | Основной (базовый) персонал |
| Июль 2006г. | 3,6 | 7,5 |
| Август 2006г. | 2,1 | 4 |
| Сентябрь 2006г. | 2,8 | 3,3 |
| Октябрь 2006г. | 3,3 | 3,1 |
| Ноябрь 2006г. | 2,8 | 3,5 |
| Декабрь 2006г. | 1 | 1,7 |
| Январь 2007г. | 1,2 | 2 |
| Февраль 2007г. | 1,1 | 5,8 |
| Март 2007г. | 2 | 5 |
| ИТОГО: | 22,9 | 39,6 |

Для наглядности на основе данных таблицы 9 построим график, который покажет динамику текучести кадров по месяцам за последний период (Рис. 9). Средний показатель текучести кадров за месяц по базовому персоналу составляет 4,3%, по компании – 2,5%.

Рисунок 9 - Динамика текучести кадров по месяцам (за последний период)

Снизить текучесть кадров координально без изменения системы мотивации невозможно, так как на текучесть кадров в основном влияет мотивация сотрудников. Большая часть работающих в компании-женщины. Преимущественно возраст работников базовых специальностей - до 35 лет, а уровень образования – неоконченное высшее, средне-специальное, среднее. Это определяется спецификой вакансий. В деятельности компании преобладают женские вакансии, которые обусловлены спецификой деятельности. Некоторые базовые вакансии, например, вакансия кассира, рассчитана только на женщин.

Рисунок 10 - "Половозрастной состав базового (основного) персонала ООО ЦТ "Радуга"

Половозрастной состав по специальностям можно увидеть на рисунке 2.7., который показывает нам, что состав персонала сравнительно молодой.

Рисунок 11 – Половозрастной состав базового персонала ООО ЦТ "Радуга" (по специальностям)

Уровень образования базового персонала представлен на рисунке 2.8.

Из данного рисунка следует, что на базовые специальности практически не работает персонал с уровнем образования таким, как средне-специальное, что говорит о недостаточно профессиональном и квалифицированном обслуживании.

Рисунок 12 – Структура основного (базового) персонала ООО ЦТ "Радуга" по уровню образования

По данным показателям можно сделать следующий вывод, что возраст, пол и образование определяются спецификой вакансий. Так как вакансия кассира и продавца зоны "Свежей продукции" рассчитаны только на женщин. Мужчины работают СПВТ (специалистами по выкладке товаров) и продавцами в секции "Самообслуживание". В основном с ООО ЦТ "Радуга" заняты работники в возрасте до 35 лет, так как работа физически тяжелая и требует активности, внимания и усидчивости. В настоящее время в компании "Радуга" реализуется проект "Фотография рабочего дня". Фотография рабочего времени (ФРВ) – метод изучения рабочего времени путем наблюдения и замеров его длительности в течение рабочего дня. Это вид наблюдения, при котором замеряются все без исключения затраты времени исполнителя за определенное время работы. Цели и задачи проекта

Цель исследования: оценка рациональности использования сотрудниками компании рабочего времени и выявление резервов повышения эффективности трудовой деятельности.

Задачи исследования:

* Определение структуры рабочего времени каждого сотрудника (продолжительности отдельных видов затрат времени).
* Составление фактических балансов рабочего дня путем группировки затрат времени по различным категориям.
* Анализ затрат времени сотрудников.
* Сравнительный анализ работы сотрудников, имеющих сходные рабочие задачи, и выявление способов увеличения эффективности труда.
* Оценка организационно-технических условий рабочих мест и их влияния на затраты рабочего времени сотрудников.

Так же на сегодняшний день в компании проводится эксперимент, суть которого заключается в следующем: в одном из магазинов формата гипермаркет на период 1 месяц отказались от СПВТ (специалистов по выкладке товаров), тем самым, разделив их объем работы между продавцами и членами студенческих трудовых отрядов. По итогам эксперимента были получены следующие результаты: экономия на заработной плате специалистов по выкладке товара составила приблизительно 250 тысяч рублей, при этом весь необходимый объем работы выполнялся в прежнем режиме. Таким образом, руководство пришло к выводу, что есть смысл внедрить данный проект в остальных магазинах Компании, что поможет снизить издержки на заработную плату за счет сокращения штата специалистов по выкладке товара и сокращения потерь рабочего времени продавцов и членов студенческих трудовых отрядов. То есть всеми проектами и исследованиями ООО ЦТ "Радуга" стремиться нормализировать рабочий день, повысить эффективность и качество работы сотрудников компании и тем самым увеличить выработку, снизить затраты на заработную плату (проект отказа от ночной выкладки товаров). В Компании действуют ПВТР (правила внутреннего трудового распорядка), которые распространяются на всех сотрудников и прописаны в Положении о правилах внутреннего трудового распорядка. Правила внутреннего трудового распорядка регулируют трудовые отношения между Сотрудником и Работодателем и призваны способствовать повышению качества обслуживания клиентов, расширению спектра предоставляемых услуг, увеличению эффективности использования рабочего времени, улучшению условий и производительности труда, укреплению трудовой дисциплины. Правила внутреннего трудового распорядка регламентируют в соответствии с действующим Трудовым Кодексом РФ порядок приема и увольнения работника, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений в Компании. Основные положения ПВТР рассказываются новым сотрудникам при поступлении на стажировку. Занятие продолжительностью 1 час проводится 2 раза в неделю. Также повторно прослушать ПВТР отправляют сотрудников, которые неоднократно нарушали ПВТР. В ООО ЦТ "Радуга" действует лозунг: "Если мы не позаботимся о наших Клиентах – о них позаботятся наши конкуренты". Каждый сотрудник компании должен знать основы "Клиентной ориентации". Это принципы, которыми сотрудник должен руководствоваться при работе с клиентами, это своеобразный алгоритм. В "Положении об организационной культуре Центра Торговли "Радуга"" (Приложение Г) дается портрет сотрудника. В первом пункте описываются личностные качества характера:

1. оптимизм;
2. открытость;
3. честность;
4. активность;
5. уверенность в себе;
6. трудолюбие.

То есть сотрудники должны соответствовать большинству из перечисленных качеств. Несоответствие персонала негативно влияет на процесс работы, на качество обслуживания клиентов сотрудниками торгового зала, а следовательно на имидже компании и доле рынка.

Руководство компании узнает о работе базового (основного) персонала не только от своих заместителей, но и от своих Клиентов. В торговых залах каждого магазина работает "Синий ящик" - это ящик для отзывов Клиентов компании. Каждый может написать, что ему нравится или не устраивает в работе магазина. Данные с этого ящика забираются каждый месяц и обрабатываются. Для удобства за последние 3 месяца эти данные занесены в таблицу 10.

Таблица 10 - Отзывы от Клиентов о работе компании в целом за период с января 2007г. по март 2007г.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование отзыва | Положительные, шт.  | Отрицательные, шт.  |
| О работе Компании | 1037 | 634 |
| О работе персонала | 114 | 302 |

Отрицательные отзывы о работе Компании включают в себя: недовольство в связи с отсутствием кулера с водой, отсутствие аптечного пункта, отсутствие скамеек, нехватка кассовых аппаратов в часы-пик, отсутствие того или иного товара в продаже и прочее. Отрицательные отзывы о работе персонала включают в себя: грубость, некомпетентность, нежелание помочь. Изобразим данные об отзывах о Компании на диаграмме.

Рисунок 13 – Отзывы от Клиентов о работе компании в целом за период с января 2007г. по март 2007г.

Больше половины отзывов от Клиентов о работе персонала отрицательные. Эти показатели говорят о том, что Клиенты компании очень не довольны работой персонала, в том числе грубостью, некомпетентностью, нежеланием помочь и проч. То есть основными (базовыми) работниками не соблюдаются ПВТР и принципы "Клиентной ориентации". Работники торгового зала либо не хотят их соблюдать, либо не умеют делать ту или иную работу, либо не могут выполнять свои непосредственные обязанности.

Так как за хорошую работу все сотрудники ООО ЦТ "Радуга" (в т.ч. основной персонала) получают премию в размере 12-15% от оклада, а процесс обучения довольно развит и включает в себя множество этапов в том числе и проверку полученных знаний, то работники торгового зала не могут выполнять свою работу. Это говорит о несовместимости части базового персонала со своим рабочим местом, со своими непосредственными обязанностями. Это и является одной из причин высокого показателя текучести кадров, а следовательно некачественного обслуживания в связи с большим объемом работы и недостатком рабочей силы. Как следствие из сказанного – потеря клиентов, доли рынка и прибыли компании. Необходимо определять личностные качества характера на начальном этапе отбора персонала, так как затраты при отборе будут значительно меньше, чем при потере клиентов из-за некачественного, неэффективного обслуживания.

Плохая репутация из-за недовольства работой торгового персонала, то есть кассиров, продавцов влечет отток уже существующих Клиентов компании. Так как один хороший отзыв от одного Клиента о работе того или иного магазина – это привлечение 3 новых клиентов и наоборот, то ООО ЦТ "Радуга" может не заслужить доверия своих потенциальных Клиентов. А следовательно, не достичь "лидирующего положения на рынке: выстраивая долгосрочные взаимовыгодные отношения с клиентами", как сказано в миссии компании. Отсюда следует вывод: нужно рассмотреть и проанализировать существующую систему отбора основного (базового) персонала компании и внести необходимые изменения для улучшения данной системы.

2.4 Анализ существующей системы привлечения базового персонала в ООО ЦТ "Радуга"

На ООО ЦТ "Радуга" существует своя система привлечения персонала, которая основывается на собственных разработках. Последние изменения в процесс привлечения персонала вносились в 2000 году. Настоящий рынок характеризуется появлением новых конкурентов, что говорит о том, что необходимо постоянно вносить изменения во внутренние процессы компании. На данный момент процесс привлечения базового персонала в ООО ЦТ "Радуга" состоит из нескольких последовательных этапов. Его можно изобразить в виде схемы (Рис. 14).

Рисунок 14 – Процесс привлечения базового персонала в ООО ЦТ "Радуга"

Каждый из этапов привлечения базового персонала в ООО ЦТ "Радуга", в свою очередь, состоит из ряда определенных действий. Рассмотрим систему привлечения персонала (Рис. 15)

Из рисунка 15 мы видим, что процесс привлечения персонала состоит из этапов, которые, в свою очередь, реализуются за счет определенных действий.

Рисунок 15 - Система привлечения базового персонала на ООО ЦТ "Радуга"

Необходимо проанализировать каждый этап существующей системы привлечения базового персонала в компании, чтобы выявить недостатки и достоинства самого процесса в целом, а так же плюсы и минусы данных этапов в частности.

Характеристика этапов привлечения базового персонала в ООО ЦТ "Радуга".

* 1. Поиск претендентов на базовые специальности в компании ведется через широкий круг источников, которые представлены в таблице 11.

Компания постоянно в течение года пользуется данными методами привлечения претендентов на базовые вакансии, что дает большой процент отзывов, тем самым, предоставляя широкий круг претендентов на свободные вакансии.

Чтобы проследить значимость каждого из источников поиска базового персонала на основе предыдущей таблицы составим диаграмму, в которой найдут свое отражение количество обратившихся и среднемесячная сумма, потраченная на поиск (Рис. 16). Для удобства данные будут указаны в процентах.

Таблица 11 - Статистика привлечения кандидатов на основные (базовые) специальности за период январь 2006г.- февраль 2007г.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № источника | Наименование источника | Среднемесячные показатели | Среднемесячные показатели |
| Кол-во обратившихся кандидатов, чел. | Потраченные суммы, руб. | Кол-во обратившихся кандидатов, % | Потраченные суммы, % |
| 1 | Газета "Ва-банк" | 200 | 38615 | 39,26 | 26,72 |
| 2 | Объявление на остановочных стендах | 101 | 11660 | 19,85 | 8,07 |
| 3 | Сайт 74.ru | 78 | 4545 | 15,21 | 3,14 |
| 4 | Газета "Вакансия" | 33 | 6178 | 6,47 | 4,27 |
| 5 | Объявление в троллейбусе | 23 | 10369 | 4,48 | 7,17 |
| 6 | Бегущая строка на телеканале СТС | 15 | 6285 | 2,92 | 4,35 |
| 7 | Газета "Дело" | 11 | 560 | 2,16 | 0,39 |
| 8 | Газета "Горящие вакансии" | 9 | 1433 | 1,77 | 0,99 |
| 9 | Сайт jobway.ru | 2 | 1700 | 0,29 | 1,18 |
| 10 | ООО "СТО" | 1 | 2000 | 0,24 | 1,38 |
| 11 | Объявление на входную группу | 0 | 10800 | 0,00 | 7,47 |
| 12 | Газета "Горячие вакансии" | 13 | 2333 | 2,62 | 1,61 |
| 13 | Рассылка (вкладка в газету "Ва-банк") | 12 | 35880 | 2,35 | 24,82 |
|  | ВСЕГО | 498 | 132360 | 100 | 100 |

Из данной диаграммы можно увидеть, что самым эффективным источником по привлечению является первый источник по списку, то есть газета "Ва-банк". Он дает наилучший результат, но затраты на него являются наибольшими.

1. Первичное собеседование проводится по телефону или в офисе (если соискатель лично приходит). Выясняются личные данные:
* о возрасте (в компанию принимаются работники только с 18 лет);
* о судимости (в компании существует принцип не принимать на работу людей ранее судимых);
* о прописке (прописка должна быть Челябинская или областная, или вид на жительство как минимум на 1 год);
* о воинской обязанности (необходим воинский билет/приписное свидетельство).

Если соискатель пришел для заполнения анкеты и для интервью, то секретарем отдела подбора проверяются документы. Это паспорт, ИНН, Пенсионное свидетельство.

На данном этапе отсеиваются как минимум 3% соискателей должности.

Рисунок 16 – Статистика привлечения кандидатов на основные (базовые) специальности за период январь 2006г. - февраль 2007г.

1. Заполнение анкеты. Анкета стандартная для всех специальностей, относящихся к основным (кассир, продавец, СПВТ). В ней указываются данные, которые помогут менеджеру при собеседовании и инспектору СБ (службы безопасности) при проверке информации о претенденте на должность (Приложение Д, Е).
2. Проверка данных претендента на должность в службе безопасности (СБ).

Проверку в СБ не проходит приблизительно 1% из всех , чьи данные проверяют.

1. Собеседование с менеджером по подбору. Существует перечень вопросов, задаваемых менеджером по подбору персонала и информация, которую должен знать претендент на вакантную должность.

Для должности продавца (зон "Свежая продукция", "Самообслуживание"):

1. Был ли опыт работы? Где? Как долго?
2. В каком из наших магазинов хотели бы работать?
3. Рассказывается о категориях продавцов в ЦТ "Радуга", обязанностях, графике работы, заработной плате и премиях, о стажировке, об оформлении.

Для должности кассира:

1. Был ли опыт работы? Где? Как долго?
2. На кассовом аппарате работали? На каком?
3. Знаете ПК? Работали ли с денежными средствами? Где? Когда? Как долго? Чем торговали?
4. Были ли недостачи? Какие? Были ли излишки? Крупные?
5. Рассказывается об обязанностях, графике работы, заработной плате и премиях, о стажировке, об оформлении.

Для должности СПВТ (специалиста по выкладке товаров):

1. В каком из наших магазинов хотели бы работать?
2. Как долго планируете работать в нашей компании?
3. Учитесь? Где? Со скольки начинается учеба? Почему интересуют ночные смены?
4. Рассказывается об обязанностях, графике работы, заработной плате и премиях, о стажировке, об оформлении.

Менеджер по отбору также задает вопросы, определяющие, с точки зрения менеджера, психологическую пригодность человека к работе. Они выбираются менеджером по отбору самостоятельно, в зависимости от человека и от специальности.

После собеседования менеджер по подбору ставит оценку претенденту на должность на его анкету и в случае успешного его прохождения, передает анкету непосредственному руководителю.

По статистике Отдела подбора собеседование с менеджером проходят 85% кандидатов на базовую должность. У соискателей должности продавца мужчин положительный исход собеседования с менеджером по подбору составляет 90%, так как существует нехватка мужчин в данной должности.

В среднем на собеседование с претендентом на должность уходит от 5 до 15 минут. В день проходят собеседования через одного менеджера по подбору персонала 10-20 человек, то общее время, потраченное на собеседования составляет минимум 1 час 40 минут, а максимум 5 часов. При условии, что рабочий день менеджера 8 часов. То есть процесс собеседования, в общем, занимает 62% (по максимуму) от всего рабочего дня менеджера по отбору. Так как работа менеджера по подбору включает в себя не только процесс отбора, но и ежедневное составление отчетов, составление планов, работа со СМИ, со студенческими отрядами, следовательно, нет возможности увеличить общее время проведения собеседований более, чем на час, что повышает риск отбора в штат сотрудников не подходящих специальности.

1. Собеседование с непосредственным руководителем. При собеседовании с непосредственным руководителем принимается окончательное решение о дальнейшей судьбе претендента на вакантную должность (либо оформление, на работу в компании, либо отказ в работе).

На данном этапе руководитель подразделения выбирает из числа отобранных менеджером по отбору персонала. Так как качество отбора на этапе собеседования с менеджером по отбору не высоко из-за нехватки времени, следовательно руководитель подразделения выбирает из "тех, кто есть" в данный момент времени, что негативно сказывается в дальнейшем на работу персонала, на качество обслуживания, на деятельность компании, а следовательно на отток клиентов.

То есть основная проблема процесса привлечения базового персонала ООО ЦТ "Радуга" происходит на этапе собеседования с менеджером по подбору (Рис. 18).

Рисунок 17 – Определение проблемы в системе привлечения персонала в ООО ЦТ "Радуга"

Это происходит потому, что большое количество кандидатов и ограниченное непродолжительное время на собеседование (10 минут и меньше) приводит к "прохождению" в дальнейший этап – этап собеседования с непосредственным руководителем – людей, не соответствующих основным требованиям компании для базовых должностей. Что является одной из причин увеличения показателя текучести кадров, ухудшению обслуживания клиентов компании, а следовательно и уменьшению выручки.

Исходя из общих затрат на процесс привлечение, затраты на привлечение одного человека на основную (базовую) специальность в среднем составляют 306,5 рублей. Все издержки на отбор представлены в таблице 12.

Основной статьей затрат на процесс привлечения базового персонала в ООО ЦТ "Радуга" является реклама. То есть самым затратным этапом процесса привлечения можно считать этап поиска кандидатов на базовые специальности.

Таблица 12 - Затраты в процессе отбора на одного человека, руб.

|  |  |
| --- | --- |
| Этап отбора | Стоимость, руб. |
| Реклама | 265,9 |
| Первичное собеседование | 10,0 |
| Стоимость 1 бланка анкеты | 0,0 |
| Проверка данных в СБ | 14,2 |
| Собеседование с менеджером по отбору | 6,7 |
| Собеседование с непосредственным руководителем | 9,7 |
| ИТОГО: | 306,5 |

Проблемный этап (как выяснилось ранее) – этап собеседования с менеджером по персоналу является самым дешевым.

Выводы разделу 2

Исходя из анализа деятельности предприятия следует, что существует такая проблема, как потеря доли рынка компании на 5% (с февраля по май 2007гг.) среди гипермаркетов Челябинска из-за оттока клиентов, связанного с некачественным обслуживанием базовым персоналом компании. Проанализировав данную ситуацию, мы выяснили, что в компании на базовых должностях работают люди, не подходящие данным местам, что в свою очередь снижает качество обслуживания, увеличивает текучесть кадров. При этом, система подбора базового персонала в ООО ЦТ "Радуга" четка и включает в себя ряд этапов, которые имеют свои алгоритмы их выполнения.

Но качественный состав торгового персонала, тем не менее, плохой. Мы выяснили, что в связи с загруженностью менеджер по отбору не в состоянии провести качественный отбор претендентов. А так как текучесть базового персонала высокая, следовательно, высокий процент увольняющихся работников. Предприятие постоянно испытывает потребность в новых сотрудниках в связи с освобождением базовых вакансий. Это и является причиной несовместимости некоторых работников со специальностью, а следовательно плохого обслуживания и потери Клиентов компании.

3. Рекомендации по совершенствованию системы привлечения базового персонала ООО ЦТ "Радуга"

В предыдущей главе мы выяснили нерешенные проблемы в компании, которые определили необходимость изменений. Данная глава посвящена проектированию совершенствования системы отбора основного (базового) персонала в ООО ЦТ "Радуга". Для решения данной задачи будет разработано дерево целей самого проекта, составлен план действий по разработке и осуществлению проектирования.

3.1 Проект совершенствования системы отбора основного (базового) персонала в ООО ЦТ "Радуга"

Целью проекта является совершенствование системы отбора основного (базового) персонала ООО ЦТ "Радуга" к 30.01.2008г., что позволит улучшить качество отбора, а тем самым качество состава базового персонала компании. Задачами проекта является снижение затрат общего времени в день на собеседование менеджера по отбору персонала с претендентами на должность, увеличить затраты времени на собеседование с одним соискателем должности до 30 минут и тем самым:

* + улучшить качество отбора претендентов на основные (базовые) специальности;
	+ снизить текучесть кадров на 4%, снизить затраты на отбор основного персонала за счет снижения текучести кадров;
	+ увеличить объем выручки от продаж.

Для совершенствования системы отбора в данном торговом предприятии перед собеседованием с менеджером по отбору предлагается ввести метод отбора персонала такой, как "групповое собеседование" (Рис. 18).

Рисунок 18 – Структура "ГС"

Оно будет включать в себя знакомство с организацией, деловую игру и психологический тест, в процессе которого будут выявляться деловые и личностные качества претендентов на базовые специальности, что позволит "отсеять" не подходящих компании людей до собеседования с менеджером по подбору.

Измененная система привлечения базового персонала выглядит следующим образом (Рис. 19).

Так как в компании уже есть тренинг-менеджеры и нет необходимости брать в штат новых сотрудников для проведения "Группового собеседования", то для реализации проекта ООО ЦТ "Радуга" воспользуется услугами Консалтингового агентства, которое поможет подобрать необходимые тренинги и деловые игры конкретно для данной компании и подготовить или обучить тренинг-менеджеров для проведения данных методик.

До введения проекта необходимо проанализировать движущие, а главное сдерживающие силы проекта с помощью анализ поля сил Курта Левина.

Рисунок 19 – Измененная система привлечения базового персонала ООО ЦТ "Радуга" после нововведений

Для управления процессом реализации следует использовать анализ поля сил, автор которого Курт Левин. Для ситуации, сложившейся в ООО ЦТ "Радуга" он будет выглядеть следующим образом (Рис. 20).

В данном случае влияние движущих сил значительнее, чем сдерживающих, как видно из рисунка 20.

Пояснения к "Анализу поля сил Курта Левина" звучат следующим образом: директорат компании стремиться получить как можно больше выгоды для деятельности компании, так как главная цель деятельности компании на ближайшие 2 года, как уже говорилось ранее, - "увеличение доли рынка розничной торговли компании на 30% к 2009 году". Пропагандируя создание нововведений в компании, руководство стремиться достичь своих целей. Совершенствование процесса привлечения базового персонала приведет к росту эффективности отбора, что снизит текучесть кадров, тем самым улучшит психологический климат в коллективе. Психологический настрой базового персонала имеет прямое влияние на рабочие процессы, на обслуживание клиентов. Так же снижая текучесть кадров уменьшаться издержки на процесс привлечения в целом, на адаптацию, обучение, на процессы найма и увольнения. Это может сэкономить определенный процент дохода компании.

Рисунок 20 - Анализ поля сил Курта Левина

Существует потребность в улучшении эффективности процесса привлечения базового персонала. Это приведет к предполагаемому снижению текучести базового персонала на 4%. Что в дальнейшем отразиться на количестве открываемых вакансий (количество свободных вакансий снизится), а следовательно на процент явки в компанию кандидатов на базовые вакансии с целью получения работы. Следствием вышесказанного будет оптимизация работы менеджера по подбору персонала и руководителей подразделений торгового зала.

Но присутствует естественное сопротивление со стороны тренинг-менеджеров, так как им придется пройти процесс обучения, а далее взять на себя дополнительные обязанности. Но это сопротивление имеет небольшое влияние на проект в целом, так как по "Положению об управлении проектами в Компании" (Приложение Ж), участие в проектах оплачивается дополнительно к заработной плате. Предполагаемая угроза увеличения длительности времени на закрытие вакансии из-за повышения тщательности отбора может не в значительной мере повлиять на принятие проекта. Компании не выгодно держать рабочие места свободными, так как объем продаж во многом зависит от работы базового персонала.

Следовательно, сопротивления проекта незначительные. Предполагается, что внедрение и его реализация пройдут без конфликтов.

Для того чтобы успешно провести изменение необходимо построить дерево целей, которое выглядит следующим образом (Рис. 20).

Далее определимся с перечнем работ, которые необходимо выполнить для разработки и реализации проекта. Наиболее удобен способ представления работ в виде структурированного перечня.

Структурированный перечень работ следующий:

1. Издание генеральным директором "Приказа" о совершенствовании системы отбора основного (базового) персонала компании на основании проведенных анализов текущей ситуации в компании.

2. Проведение диагностики ситуации в системе отбора основного персонала. Директор по персоналу.

3. Рассмотрение и выбор возможных путей внедрения проекта по совершенствованию системы отбора базового персонала. Директор по персоналу.

4. Генеральный директор издает "Приказ" о выборе консалтингового агентства.

Рисунок 21 – Дерево целей проекта по совершенствованию системы отбора основного (базового) персонала

4.1. Старший менеджер по подбору проводит исследование рынка консалтинговых агентств. Составление отчета.

4.2. На основании отчета по исследованию рынка услуг консалтинговых агентств делается окончательный выбор агентства. Директор по персоналу.

5. Заключение договора между ООО ЦТ "Радуга" и консалтинговым агентством "Х". Юрист.

5.1. На основе уже проведенного анализа ситуации в компании консалтинговое агентство создает/подбирает тренинги и деловые игры для "Группового собеседования", составляет план проведения "Группового собеседования"

5.2. Рассмотрение плана "Группового собеседования", предложенного консалтинговым агентством. Директор по персоналу.

5.3. Расчет затрат на проведение "Группового собеседования". Экономист.

5.4. Внесение изменений в план. Директор по персоналу..

5.5. Расчет затрат после внесения изменений. Экономист.

5.6. Создание программы по обработке тестирования "Группового собеседования". Программист.

5.7. Внесение изменений в анкету претендента. Утверждение. Заместитель директора по персоналу.

6. Генеральный директор издает "Приказ" о назначении, подготовки/обучении двух тренинг-менеджеров для проведения "Группового собеседования"

7. Подготовка/обучение двух тренинг-менеджеров для проведения "Группового собеседования". Консалтинговое агентство "Х".

8. Создание условий для проведения "Группового собеседования": подготовка помещения (кабинета); приобретение необходимого инвентаря; тиражирование необходимых бланков для заполнения. Заместитель директора по персоналу.

9. Создание "Приказа" о проведении "пробного" "Группового собеседования". Директор по персоналу

10. Проведение "пробного" "Группового собеседования". Заместитель директора по персоналу..

10.1. Внесение коррективов.

11. Утверждение плана "Группового собеседования", ответственных лиц директором по персоналу.

12. Внесение изменений в план отбора основного (базового) персонала. Утверждение. Директор по персоналу

13. Анализ полученной ситуации в компании через 2 месяца после проведенных изменений в системе привлечения основного персонала через: опросы, оценку эффективности работы, анализ отчетов по уровню текучести кадров, выручке, жалобам со стороны клиентов и прочее. Директор по персоналу.

14. Внесение необходимых коррективов в план проведения "Группового собеседования". Изменение методик для проведения "Группового собеседования". Директор по персоналу.

15. Утверждение измененного плана "Группового собеседования". Директор по персоналу.

Каждая работа занимает определенное количество времени. Продолжительность работ высчитывается по формуле 1:

П = (Поптим. + 4·Пожид. + Ппесс.)/6, (1)

где Поптим. – оптимальная продолжительность работ;

Пожид. – ожидаемая продолжительность работ;

Ппесс. – пессимистичная продолжительность работ.

Для удобства вычислений, расчет будет производиться по дням. Полученные результаты сведем в таблицу 13, результат которой покажет нам продолжительность проекта в целом.

Таблица 13 - Ожидаемые продолжительности работ сетевого графика

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Код и наименование работы | Продолжительность, дн. |
| опт. | ож. | песс | расчёт. |
| 1 | 1. (0-1) | 1 | 1 | 1,5 | 1 |
| 2 | 2. (1-2) | 5 | 6 | 8 | 6 |
| 3 | 3. (2-3) | 2 | 2 | 2,5 | 2 |
| 4 | 4. (3-4) | 1 | 1 | 1,5 | 1 |
| 5 | 4.1. (4-5) | 3 | 3,5 | 4,5 | 3,5 |
| 6 | 4.2. (5-6) | 1 | 1 | 1,5 | 1 |
| 7 | 5. (6-7) | 2 | 2 | 2,5 | 2 |
| 8 | 5.1. (7-8) | 14 | 16 | 20 | 17 |
| 9 | 5.2. (8-9) | 0,5 | 1 | 1 | 1 |
| 10 | 5.3. (9-10) | 1 | 1 | 1,5 | 1 |
| 11 | 5.4. (10-11) | 0,5 | 0,5 | 1 | 2 |
| 12 | 5.5. (11-12) | 0,5 | 0,5 | 1 | 1 |
| 13 | 5.6. (11-19)  | 20 | 22 | 25 | 27 |
| 14 | 5.7 (12-13) | 0,5 | 0,5 | 1 | 1 |
| 15 | 6. (13-14) | 0,5 | 0,5 | 1 | 1 |
| 16 | 7. (14-15) | 12 | 12 | 14 | 12 |
| 17 | 8. (15-16) | 8 | 8,5 | 11 | 9 |
| 18 | 9. (16-17) | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 |
| 19 | 10. (17-18) | 0,4 | 0,5 | 0,5 | 1 |
| 20 | 10.1. (18-19) | 1 | 1,5 | 2 | 1,5 |
| 21 | 11. (19-20) | 0,5 | 0,5 | 1 | 1 |
| 22 | 12. (20-21) | 2 | 2,5 | 3 | 3 |
| 23 | 13. (21-22) | 45 | 50 | 60 | 40 |
| 24 | 14. (22-23) | 9 | 9 | 12 | 9,5 |
| 25 | 15. (23-24) | 1 | 1 | 1,5 | 1 |
| 26 | ИТОГО: | 127,9 | 146 | 167 | 146 |

На основании расчетов, делаем вывод, что продолжительность проекта по совершенствованию системы отбора основного (базового) персонала составит 146 дней, то есть 7 месяцев. При этом, необходимо учесть 2 месяца, когда проект работает, но окончательно не утвержден. Значит продолжительность проекта в целом составит 188 дней, то есть 9 месяцев.

Для каждого работы необходимо назначить ответственных лиц, исполнителей и участников проекта. Для этой цели на основании перечня работ можно построить матрицу ответственности (Приложение З). В матрице используются следующие обозначения:

У – участвует;

И – исполнитель;

О – ответственный.

Данная матрица позволяет не только определить исполнителей и участников, ответственных лиц по каждой из работ, но и загруженность каждого из работников.

С помощью программы Microsoft Project составим таблицу данных о продолжительности этапов и всего нововведения в целом (Приложение И)

На основе данных таблиц 13, приложений З, И построим график Ганта, который представлен в приложении К.

Изменение системы отбора основного (базового) персонала будет закончено к 29.01.2008 г.

3.2 Расчет стоимости проекта по совершенствованию системы отбора основного (базового) персонала

Экономическая эффективность проекта характеризуется системой экономических показателей, отражающих соотношения связанных с проектом затрат и результатов и позволяющих судить об экономической привлекательности проекта.

Заработная плата специалистов – участников проекта, представлена в таблице 14.

Таблица 14 – Затраты на заработную плату специалистов

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Статьи затрат на проект | Ед. измерения | За месяц, руб |
| з/п экономиста | руб./мес. | 18000 |
| з/п менеджера по подбору | руб./мес. | 14000 |
| з/п директора по персоналу | руб./мес. | 25000 |
| з/п тренинг-менеджера | руб./мес. | 15000 |
| услуги консалтингового агентства "Х" | руб. | 35000 |
| текущие затраты | руб./мес. | 23000 |

Уровень инфляции составляет 9%, уровень риска – 2%.

Далее рассчитаем трудозатраты на проект за вычетом пенсионного налога. Для этого необходимо определить, стандартные ставки работников в час, сколько часов будут уделять работники, участвующие в проекте на реализацию проекта. (Табл. 15, 16). Услуги консалтингового агентства оплачиваются единовременно.

Таблица 15 - Ставка работников, участвующих в проекте.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Категория персонала | Месячный должностной оклад, руб./мес. | Коэффициент пересчёта, % | Число рабочих дней в месяце, дн. | Стандартная ставка, руб./час |
|
| Директор по персоналу (ДПП) | 30000 | 1,00 | 21 | 384 |
| Заместитель директора (ЗамДПП) | 25000 | 0,83 | 21 | 320 |
| Ст.менеджер по отбору (СтМО) | 14000 | 0,47 | 21 | 179 |
| Тренинг-менеджер (ТрМ) (2чел) | 15000 | 0,50 | 21 | 461 |
| Экономист (Э) | 18000 | 0,60 | 21 | 230 |
| Юрист (Юр) | 22000 | 0,73 | 21 | 282 |
| Программист (Прогр.) | 20000 | 0,67 | 21 | 256 |

Таблица 16 - Стоимость трудозатрат на проект

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Виды работ по структурному перечню | Длительность работы, дн | Длительность работы, рабоч.часов | Участники | Трудозатраты, руб. |
| 1 | 1. (0-1) | 1 | 8 | ДПП | 384 |
| 2 | 2. (1-2) | 6 | 48 | ДПП; ЗамДПП; СтМО; Э | 3394 |
| 3 | 3. (2-3) | 2 | 16 | ДПП; ЗамДПП; СтМО. | 2649 |
| 4 | 4. (3-4) | 1 | 8 | ДПП | 2214 |
| 5 | 4.1. (4-5) | 3,5 | 28 | СтМО | 2175 |
| 6 | 4.2. (5-6) | 1 | 8 | ДПП; ЗамДПП | 3110 |
| 7 | 5. (6-7) | 2 | 16 | ДПП; Юр | 2291 |
| 8 | 5.1. (7-8) | 17 | 136 | ДПП; Консультант | 6437 |
| 9 | 5.2. (8-9) | 1 | 8 | ДПП; ЗамДПП; СтМО. | 1177 |
| 10 | 5.3. (9-10) | 1 | 8 | Э | 1216 |
| 11 | 5.4. (10-11) | 2 | 16 | ДПП; ЗамДПП; СтМО; Э | 3468 |
| 12 | 5.5. (11-12) | 1 | 8 | Э | 1382 |
| 13 | 5.6. (11-19) паралл.работа | 27 | 216 | Прогр. | 12068 |
| 14 | 5.7 (12-13) | 1 | 8 | ЗамДПП; СтМО | 1043 |
| 15 | 6. (13-14) | 1 | 8 | ДПП | 1062 |
| 16 | 7. (14-15) | 12 | 96 | Консультант | 294 |
| 17 | 8. (15-16) | 9 | 72 | ЗамДПП; СтМО; ТрМ-1; ТрМ-2 | 5573 |
| 18 | 9. (16-17) | 0,5 | 4 | ДПП | 1446 |
| 19 | 10. (17-18) | 1 | 8 | ЗамДПП; СтМО; ТрМ-1; ТрМ-2 | 1734 |
| 20 | 10.1. (18-19) | 1,5 | 12 | ДПП; ЗамДПП | 2758 |
| 21 | 11. (19-20) | 1 | 8 | ДПП; ЗамДПП | 1350 |
| 22 | 12. (20-21) | 3 | 24 | ДПП; ЗамДПП | 5221 |
| 23 | 13. (21-22) | 40 | 320 | ДПП; ЗамДПП; СтМО; ТрМ-1; Трм-2;Э | 14723 |
| 24 | 14. (22-23) | 9,5 | 76 | ДПП; ЗамДПП; СтМО; ТрМ-1; Трм-2; | 7282 |
| 25 | 15. (23-24) | 1 | 8 | ДПП | 2304 |
| 26 | ИТОГО в дни проведения проекта: | 119 | 1168 | - | 86753 |

Так как продолжительность проекта 9 месяцев, разделим издержки на проект по периодам, где 1 период будет равен 1 месяцу. Все затраты на проект рассмотрим по периодам. При этом затраты разделим на инвестиционные, текущие и совокупные. Данные сведены в таблицу 17. Исходя из таблицы, стоимость всего проекта будет равна 100991,0 рублей. Она рассчитывалась исходя из количества времени, потраченного на проект каждым специалистом Службы персонала. Коммунальные услуги, услуги связи, затраты на инвентарь и тиражирование не были рассмотрены в общей стоимости проекта. При этом затраты на затраты на инвентарь и тиражирование – 44%, непредвиденные расходы приблизительно 35%. Услуги консалтингового агентства "Х" были взяты в полном объеме.

Таблица 17 - Издержки компании на проект по совершенствованию процесса привлечения базового персонала

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Затраты | Период, мес. | ИТОГО: |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Инвестиционные (единовременные) | 18672,7 | 15493,1 | 2235,7 | 14155,3 | 3734,5 | 7070,7 | - | - | - | 61362,0 |
| Текущие | 3600,0 | 3600,0 | 3600,0 | 3600,0 | 3600,0 | 3877,4 | 5917,2 | 5917,2 | 5917,2 | 39629,0 |
| Суммарные | 22272,7 | 19093,1 | 5835,7 | 17755,3 | 7334,5 | 10948,1 | 5917,2 | 5917,2 | 5917,2 | 100991,0 |

Зная все затраты на проект, можно рассчитать эффективность внедрения нововведения.

3.3 Оценка экономической эффективности проекта по совершенствованию системы отбора основного (базового) персонала

Прежде чем перейти к расчету экономической эффективности проекта по совершенствованию системы привлечения персонала рассчитаем влияние нововведения на следующие показатели:

* время, потраченное на собеседование с менеджером по отбору;
* затраты на процесс привлечения претендента на базовую должность;
* текучесть кадров.

Расчет времени на собеседования до и после проекта.

Мы выяснили, что до внедрения проекта на собеседования менеджер по отбору в среднем тратил 5 часов в день. При условии, что число претендентов на базовые вакансии составляло 20 человек, а время проведения одного собеседования – 15 минут. Это составляло 62,5% от всего рабочего дня. После введения проекта поток претендентов на должности снизится в среднем на 35% от числа всех соискателей основной (базовой) должности. Время собеседований в целом за день составит приблизительно 67,7% от времени рабочего дня, при этом затрачивая на собеседования с каждым претендентом на основную (базовую) должность на 10 минут больше. (Табл. 18)

Таблица 18 - Время, потраченное на собеседования менеджером по отбору с претендентами на базовые вакансии после внедрения проекта

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование | До введения проекта по совершенствованию системы отбора | После введения проекта по совершенствованию системы отбора |
| Минут в день, мин. | 300,0 | 325,0 |
| Часов в день, ч. | 5,0 | 5,4 |
| В % от времени рабочего дня, % | 62,5 | 67,7 |

То есть после внедрения проекта по совершенствованию системы отбора основного (базового) персонала в ООО ЦТ "Радуга" приведет к снижению потока претендентов на основные (базовые) должности на собеседование с менеджером по отбору персонала, незначительному увеличению общего времени на собеседования (5,2%), при увеличении времени на одно собеседование на 10 минут.

При этом затраты на процесс привлечения базового персонала незначительно увеличатся на 0,2%, что не отразится на экономическом состоянии предприятия. (Табл. 19)

Расчет изменения текучести кадров

Как уже было сказано ранее, одним из показателей качественного отбора является уровень текучести кадров. Текучесть кадров имеет непосредственное влияние на качество обслуживания клиентов, а следовательно на отток клиентов и на выручку компании.

Таблица 19 - Затраты на процесс привлечения одного человека, руб.

|  |  |
| --- | --- |
| Затраты | Стоимость |
| Реклама, руб. | 265,9 |
| Первичное собеседование, руб. | 10,0 |
| Стоимость 1 бланка анкеты, руб. | 0,0 |
| Проверка данных в СБ, руб. | 14,2 |
| Собеседование с менеджером по отбору, руб. | 6,7 |
| Собеседование с непосредственным руководителем, руб. | 9,7 |
| Затраты на телефонную связь | 5,3 |
| ИТОГО, руб. | 311,8 |
| Общая стоимость отбора в день до проекта | 422,0 |
| Общая стоимость в день после нововведения | 423,0 |

До внедрения проекта по совершенствованию системы отбора основного (базового) персонала текучесть по данным специальностям составляла 10,8% за 3 последние месяца по всем магазинам. Предполагаемое снижение текучести после совершенствования системы отбора основного (базового) персонала на 4%, что сэкономит затраты на отбор по данным специальностям.

Расчет экономической эффективности нововведения

Для оценки эффективности внедрения изменения необходимо рассчитать следующие показатели: денежные потоки, срок окупаемости проекта, дисконтируемый доход и др. При условии, что стоимость проекта составила 103308,2 рублей за весь период реализации проекта.

При этом предполагается, что проект начнет приносить доход, начиная с 8 месяца (декабря 2007г) его создания, так как усовершенствованная методика отбора основного (базового) персонала будет работать, но проект окончательно не будет утвержден для дальнейших поправок после проведения исследования через 2 месяца после первого утверждения изменений. На 8 месяце (в декабре 2007г.) доходы будут получены за счет снижения издержек на процесс привлечения и на процесс обучения базового персонала. В январе 2008г. предполагается, что получение дохода от проекта принесут нам снижение издержек на привлечение, на обучение, на адаптацию, на процесс увольнения, а так же незначительный приток клиентов принесет нам небольшой процент денежных поступлений.

С помощью сценарного метода определим предполагаемый доход. Для этого определим пессимистичный, оптимистичный и реалистичный итоги (% снижения издержек) для декабря.

Данные внесем в таблицу 20.

Таблица 20 – Определение изменений с помощью сценарного метода

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Декабрь 2007г. | Январь 2008г. |
| Оптимистичный | Пессимистичный | Реалистичный | Оптимистичный | Пессимистичный | Реалистичный |
| Снижение издержек на привлечение | 0,5 | 0,2 | 0,3 | 0,6 | 0,4 | 0,5 |
| Снижение издержек на обучение | 0,3 | 0,1 | 0,2 | 0,4 | 0,2 | 0,3 |
| Снижение издержек на адаптацию | 0,3 | 0,1 | 0,2 | 0,5 | 0,3 | 0,4 |
| Снижение издержек на процесс увольнения | 0,3 | 0,1 | 0,2 | 0,5 | 0,3 | 0,4 |
| Доходы от притока клиентов | 0,1 | 0 | 0 | 0,2 | 0 | 0,05 |

Для дальнейших расчетов мы будем использовать средний вариант, то есть реалистичный итог, так как данные таблицы приблизительны, заранее мы не можем предугадать наверняка ожидаемый исход. Из данной таблицы мы видим, что

* в первый месяц (декабрь) произойдет снижение издержек на 0,9%, а дохода от притока клиентов не предполагается;
* во второй месяц снижение издержек – 1,6% и мы начинаем получать доход непосредственно от притока клиентов (за счет улучшения качества обслуживания).

Доходы в период реализации проекта с 01.05.2007г. по 28.01.2008г. (9 месяцев) составят приблизительно 161300 рублей. Определим финансовое обоснование проекта как соотношение финансовых затрат и результатов, обеспечивающих требуемую норму доходности, и рассчитываемое для проекта в целом. При этом в качестве эффекта на t-шаге (Эt) выступает поток реальных денег.

1) Приток реальных денег - это разность между притоком и оттоком денежных средств от инвестиционной и операционной деятельности в каждом периоде осуществления проекта. Финансовый поток для данного проекта представлен на рисунке 22.

Из графика видно, что на начальном этапе нововведения на протяжении 7 месяцев были только затраты. И после того, как утвержденная система начала работать, денежные потоки увеличились и стали положительными.

Рисунок 22 - Финансовый поток

Предприятию целесообразно сравнить величину инвестиций с накопленной величиной дисконтированных, приведенных к оценке сегодняшнего дня, будущих доходов.

2) При этом используется ставка дисконта, (d), равная сумме процентов инфляции, рисков и ставке депозита. Для нашего проекта d=15%.

3) Коэффициент дисконтирования (Табл. 21), определяемый для постоянной нормы дисконта d как:

, (2);

где: t – номер шага расчета (t=0, 1, 2,...).

Таблица 21 - Коэффициент дисконтирования

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Период | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Кd | 1,00 | 0,99 | 0,98 | 0,96 | 0,95 | 0,94 | 0,93 | 0,92 | 0,91 | 0,89 |

Зная коэффициенты дисконтирования, затраты на проект и доходы от реализации проекта, рассчитаем следующие показатели:

1) Чистый дисконтированный доход (таблица 15) вычисляется как разница между поступлениями от реализации проекта и вложениями в проект.

, (3);

где Дt, руб. – поступления от проекта;

Зt, руб. – затраты на проект, руб.

2) Определим чистую текущую стоимость проекта (ЧТС t) по формуле

ЧТСt = ЧТСt-1 + ЧДДt . (4);

Это разность между общей накопленной величиной дисконтированных доходов и первоначальными инвестициями.

Полученные данные сведем в таблицу 22.

Из таблицы 22 можно сделать следующий вывод, что чистый дисконтируемый доход увеличивается. Это положительно сказывается на деятельности предприятия.

Так как сумма ЧТС за весь период проекта больше 0, то проект считается экономически выгодным.

Таблица 22 - Сводная таблица данных экономической эффективности по проекту

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Период, мес. | Название периода | руб. | руб. |  | руб. | руб. | руб. | руб. |
|
| 1 | май | 0 | 22272,7 | 0,99 | 0,0 | 21997,7 | -21997,7 | -21997,7 |
| 2 | июнь | 0 | 19093,1 | 0,98 | 0,0 | 18624,6 | -18624,6 | -40622,3 |
| 3 | июль | 0 | 5835,7 | 0,96 | 0,0 | 5622,2 | -5622,2 | -46244,5 |
| 4 | август | 0 | 17755,3 | 0,95 | 0,0 | 16894,6 | -16894,6 | -63139,1 |
| 5 | сентябрь | 0 | 7334,5 | 0,94 | 0,0 | 6892,8 | -6892,8 | -70031,9 |
| 6 | октябрь | 0 | 10948,1 | 0,93 | 0,0 | 10161,8 | -10161,8 | -80193,7 |
| 7 | ноябрь | 0 | 5917,2 | 0,92 | 0,0 | 5424,4 | -5424,4 | -85618,1 |
| 8 | декабрь | 55800 | 5917,2 | 0,91 | 50521,2 | 5357,4 | 45163,8 | -40454,3 |
| 9 | январь | 105500,0 | 5917,2 | 0,89 | 94340,3 | 5291,3 | 89049,0 | 48594,7 |
| 10 | февраль | 110800,0 | 5917,2 | 0,88 | 97856,4 | 5225,9 | 92630,5 | 141225,2 |
| 12 | Итого за проект | 161300 | 100991,0 | - | 144861,5 | 96266,8 | 48594,7 | - |

На основе таблицы 22 проследим динамику ЧДДt и ЧТС t по графику 3.5.

Рисунок 23 - Динамика ЧТС и ЧДД

Из графика следует, что ЧДДt и ЧТСt возрастают с ноября, при том, что затраты до ноября снижаются и с данного месяца постоянны. Это свидетельствует о том, что проект считается экономически привлекательным.

3) Соотношение дисконтированных денежных потоков и величины начальных инвестиций в проект можно рассчитать с помощью индекса доходности (ИД).

 (5);

Для проекта индекс доходности равен 1,5 (за период реализации проекта), следовательно, проект считается выгодным, так как он > 1.

4) Рассчитаем рентабельность проекта, которая охарактеризует финансовые результаты и эффективность проекта:

Rпр = ИД ∙100 %, (6);

где ИД – индекс доходности.

Рентабельность для проекта составила 50,5% (за период реализации проекта).

5) Среднемесячная рентабельность рассчитывается как отношение индекса доходности к количеству периодов проекта, умноженное на 100%. Таким образом, средняя рентабельность проекта – 16,7% за период с мая 2007г. по февраль 2007г.

6) Внутренняя норма доходности определяется как коэффициент дисконтирования (d), при котором текущая величина чистого дохода равна 0:

если IRR = d. (7)

Для нашего проекта ВНД = 0,33, то есть проект является экономически выгодным.

7) Срок окупаемости проекта определяется подсчетом числа лет, в течение которых инвестиции будут погашены за счет получаемого дохода (чистых денежных поступлений). (Рис. 24)

В нашем случае срок окупаемости равен приблизительно 8,5 месяцев, что меньше срока реализации проекта на 0,5 месяца.

Рисунок 24 - Срок окупаемости проекта

Выводы по главе 3

На основании влияния нововведения на следующие показатели времени, потраченное на собеседование с менеджером по отбору; затрат на процесс привлечения претендента на базовую должность и на текучесть кадров можно делать следующие выводы:

1. внедрения проекта по совершенствованию системы отбора основного (базового) персонала в ООО ЦТ "Радуга" приведет к снижению потока претендентов на основные (базовые) должности на собеседование с менеджером по отбору персонала, незначительному увеличению общего времени на собеседования (5,2%), при увеличении времени на одно собеседование на 10 минут.
2. При этом затраты на процесс привлечения незначительно увеличатся на 0,2%, что не отразится на экономическом состоянии предприятия.
3. Предполагаемое снижение текучести после совершенствования системы отбора основного (базового) персонала на 4% сэкономит затраты на отбор по данным специальностям.

Так же из анализа экономической эффективности следует, что предлагаемый проект совершенствования системы отбора основного (базового) персонала экономически привлекателен и выгоден. Так как основные показатели оценки данного проекта - индекс доходности, рентабельность проекта, средняя рентабельность внутренняя норма доходности и срок окупаемости проекта – показывают, что при показателе ставке дисконтирования = 15% IRR составит 33%, что в свою очередь говорит о том, что компания будет незначительно рисковать при проведении нововведении.

При среднемесячной рентабельности проекта в 16,7% за период проекта с мая 2007г. по февраль 2007г. срок окупаемости проекта составит приблизительно 8,5 месяцев, что менее срока самого проекта на 0,5 месяца.

Полученные из анализа экономической эффективности данные свидетельствуют о том, что проект по совершенствованию системы привлечения основного (базового) персонала экономически выгоден и поможет решить основную проблему предприятия – потеря доли рынка из-за оттока клиентов ООО ЦТ "Радуга".

Заключение

Система привлечения персонала становиться одним из важнейших факторов выживания торговых предприятий в условиях высококонкурентной среды. Порой минимальные вложения, и максимальное использование человеческих ресурсов позволяет предприятию выиграть в этой борьбе. Поэтому необходимо со всей ответственностью подходить к проблеме привлечения персонала, так как отбор новых работников не только обеспечивает режим нормального функционирования организации, но и закладывает фундамент будущего успеха. От того, насколько эффективно поставлена работа по привлечению персонала, в значительной степени зависит качество человеческих ресурсов, их вклад в достижение цели организации и качество производимой продукции или предоставляемых услуг.

В данном дипломном проекте была проанализирована теория, касающаяся процесса привлечения персонала. Для этого, на основе литературных источников были выделены две наиболее четкие концепции – это "привлечение" как набор и "привлечение" как отбор и подбор. Исходя из этого мы определили, что концепция "привлечение" как набор довольно емкая, понятие ограничено только процессом поиска. А вторая концепция включает в себя ряд процессов по планированию персонала, поиску, отбору, подбору. Из-за широты данной концепции, она была выбрана нами для дальнейшего анализа процесса привлечения базового персонала в ООО ЦТ "Радуга".

Практическое исследование, проведенное в рамках ООО ЦТ "Радуга", показало, что в рассматриваемой организации существует основная экономическая проблема – это потеря 5 % доли рынка за 4 месяца (среди гипермаркетов), что произошло из-за оттока клиентов к конкурентам компании.

Анализ системы управления персоналом выявил источник главной проблемы организации – это некачественного обслуживания клиентов, что происходит вследствие неэффективного процесса отбора базового персонала.

Для решения основной проблемы ООО ЦТ "Радуга" был разработан проект по совершенствованию системы привлечения на этапе отбора основного (базового) персонала. Был составлен перечень проекта и рассчитана стоимость нововведения. Общая стоимость проекта составит 103308,2 рубля за рассматриваемый период с мая 2007г. по январь 2008г.

Проведенный анализ эффективности нововведения показал привлекательность проекта: снижение потока претендентов на базовую специальность до 35% позволит увеличить время проведения собеседования с кандидатом на 10 минут, что приведет к улучшению качества отбора основного персонала. Так же снижение текучести базового персонала на 4% позволят сократить издержки на процесс привлечения на 5%. При среднемесячной рентабельности проекта в 16,7% за период проекта с мая 2007г. по январь 2007г. срок окупаемости проекта составит 8,5 месяцев, что менее срока самого проекта на 0,5 месяца. При этом, при ставке дисконтирования = 15% IRR составит 33%, что в свою очередь говорит о том, что компания будет незначительно рисковать при проведении нововведения.

Подводя итог, можно сделать вывод, цель дипломного проекта достигнута, задачи выполнены.