

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт экономики, управления и природопользования  
Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующая кафедрой  
\_\_\_\_\_ / И. П. Воронцова /  
« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

38.03.03. – Управление персоналом

Разработка стратегии привлечения персонала

Руководитель	_____	_____	Н.Д.Макушкина
	подпись, дата	должность, ученая степень	
Выпускник	_____		Д.А.Бучак
	подпись, дата		
Рецензент	_____		
	подпись, дата должность, ученая степень инициалы, фамилия		

Красноярск 2018

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
<u>1 Теоретические аспекты разработки привлечения персонала.....</u>	
<b>Error! Bookmark not defined.</b>	
<u>1.1 Стратегия привлечения персоналом: сущность, составляющие, разработка.....</u>	<b>E</b>
<b>rror! Bookmark not defined.</b>	
<u>1.2 Особенности разработки стратегии привлечения персонала торгово-оперативного персонала предприятия мелкооптовой торговли.....</u>	16
2. Анализ организационных возможностей для привлечения торгового персонала ООО «Metro Cash and Carry».....	25
<u>2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Metro Cash and Carry».....</u>	25
<u>2.2 Анализ факторов среды функционирования ООО «Metro Cash and Carry».....</u>	<b>Er</b>
<b>ror! Bookmark not defined.</b>	
<u>2.3 Анализ практики привлечения торгово-оперативного персонала в ООО "Metro Cash and Carry".....</u>	37
<u>3 Разработка рекомендаций по совершенствованию привлечения торгово-оперативного персонала ООО «Metro Cash and Carry».....</u>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.1 Стратегия привлечения торгово-оперативного персонала ООО «Metro Cash and Carry».....	53
<u>3.2 Рекомендации по осуществлению плана мероприятий для реализации стратегии привлечения торгово-оперативного персонала ООО «Metro Cash and Carry».....</u>	61
Заключение.....	64
<u>Список использованных источников.....</u>	66



## ВВЕДЕНИЕ

Важнейшее значение для повышения эффективности деятельности организаций имеет привлечение различных категорий, уровня квалификации и развития работников для осуществления трудовой деятельности на предприятии. Важнейшим организационным фактором удовлетворения количественной и качественной потребности в работниках может стать целенаправленное формирование системы их привлечения, которая в рамках данной выпускной квалификационной работы рассматривается как совокупность регулярно реализуемых работодателями мероприятий по поиску, маркетингу, отбору и найму персонала. Успешное функционирование этой системы во многом зависит от использования научно обоснованных и проверенных опытом стратегий и тактик привлечения персонала.

Проблема формирования стратегии привлечения персонала в организации достаточно подробно освещена в отечественных и зарубежных источниках. Однако, не являясь основным объектом изысканий авторов, она рассматривается, как правило, широко – в контексте поиска путей развития управления знаниями и интеллектуальным капиталом, в рамках исследований по управлению человеческими ресурсами и управления персоналом. Не заостряя внимание на необходимости целенаправленного формирования системы привлечения персонала, авторы отмечают актуальность решения проблемы нехватки кадров в торговых организациях. Основными рекомендациями, представленными в данных исследованиях, являются рекомендации, касающиеся проведения качественной оценки и прогнозирования потребности в персонале, оценки соискателей на этапе отбора, выявления их готовности к работе в торговле через диагностику компетенций, использования в этих целях сложных методов отбора – интервью по компетенциям, профессиональных тестов, ситуационного моделирования, ролевых игр и др.

Объектом исследования является организация ООО «Metro Cash and Carry».

Предметом исследования является существующая практика привлечения персонала организации ООО «Metro cash and Carry».

Целью настоящей работы является выявление и разработка предложений по формированию стратегии привлечения ООО «Metro Cash and Carry».

Задачами исследования явились:

- определение сущности функции «привлечение персонала» и выявление особенностей привлечения торгово-оперативного персонала;
- определение этапов разработки привлечения персонала;
- выявление условий формирования стратегии привлечения персонала в ООО «Metro Cash and Carry»;
- разработка рекомендаций по привлечению персонала в ООО «Metro Cash and Carry».

Теоретической основой написания выпускной квалификационной работой явились труды отечественных и зарубежных авторов в области управления персоналом и стратегического управления, включая стратегическое планирование.

Методами исследования явились анализ, метод сравнения и метод аналитического и стратегического моделирования.

# Глава 1. Теоретические аспекты разработки стратегии привлечения персонала

## 1.1. Стратегия привлечения персонала: сущность, составляющие, разработка

Неопределенность среды и сложные экономические условия функционирования организаций, обуславливают необходимость использования современными руководителями наиболее эффективных методов в управлении в организации. Использование стратегического подхода в привлечении кадров играет важную роль в области управления персоналом в целом, т.к. именно от выбора стратегии привлечения персонала зависит в дальнейшем производительность сотрудников, соответствие уровня квалификации и компетенции занимаемой должности и результативность деятельности организации в целом [18].

В настоящее время существует множество определению термина «привлечение» персонала - представим некоторые из них (табл. 1).

Таблица 1 – Основные определения термина «привлечение персонала»

Автор	Содержание
Д. Е. Мякушин [12]	процесс изучения психологических и профессиональных качеств кандидата с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей, а также выбор из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и самого работника
А. В. Дейнека [5]	система мер, предусматриваемых организацией для найма работников, обладающих необходимыми профессиональными навыками и моральными качествами и способных выполнять на производстве все должностные обязанности
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури [11]	создание необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация отбирает наиболее подходящих для нее работников.
Н. Берн [3]	Процесс профессионального поиска кандидатов, которые соответствуют ожиданиям и требованиям работодателя, вписываются в корпоративную культуру, выполняют поставленные задачи и продолжают эффективно работать на цели организации
А.П.Егоршин[6]	мероприятия организации, направленные на поиск персонала, создание привлекательно образа организации, разработку технологий

	и каналов поиска, анализ рынка труда и кадровой политики конкурентов.
А. О. Блинов и О. В. Василевская [2]	идентификация требований, выставляемых организацией к профессиональному уровню кандидата, система мероприятий для формирования необходимого состава персонала. При этом важно, чтобы количественные и качественные параметры персонала соответствовали целям и задачам организации.

В рамках написания выпускной квалификационной работы в качестве основного будет использовано определение А.П.Егоршина, предполагающее, что привлечение персонала – мероприятия организации, направленные на поиск персонала, создание привлекательного образа организации, разработку технологий и каналов поиска, анализ рынка труда и кадровой политики конкурентов.

В практике менеджмента, выделяют два основных подхода к определению процесса привлечения персонала в организацию.

Первый подход предполагает, что процесс привлечения персонала начинается с кадрового планирования персонала (разрабатывается план человеческих ресурсов) и определения ключевых характеристик персонала (разработка требований к кандидатам на различные должности) [1].

Второй подход трактует процесс привлечения персонала как рекрутирование (рекрутмент), который представляет собой специфический вид маркетинговой деятельности (от значения «привлекать» - притягивать; возбуждать интерес к кому-либо, чему-либо; побуждать заниматься чем-либо, принимать участие в чём-либо, вовлекать во что-либо; побуждать») [14].

В процессе написания выпускной квалификационной работы будет использован второй подход, основные этапы которого указаны на рисунке 1.

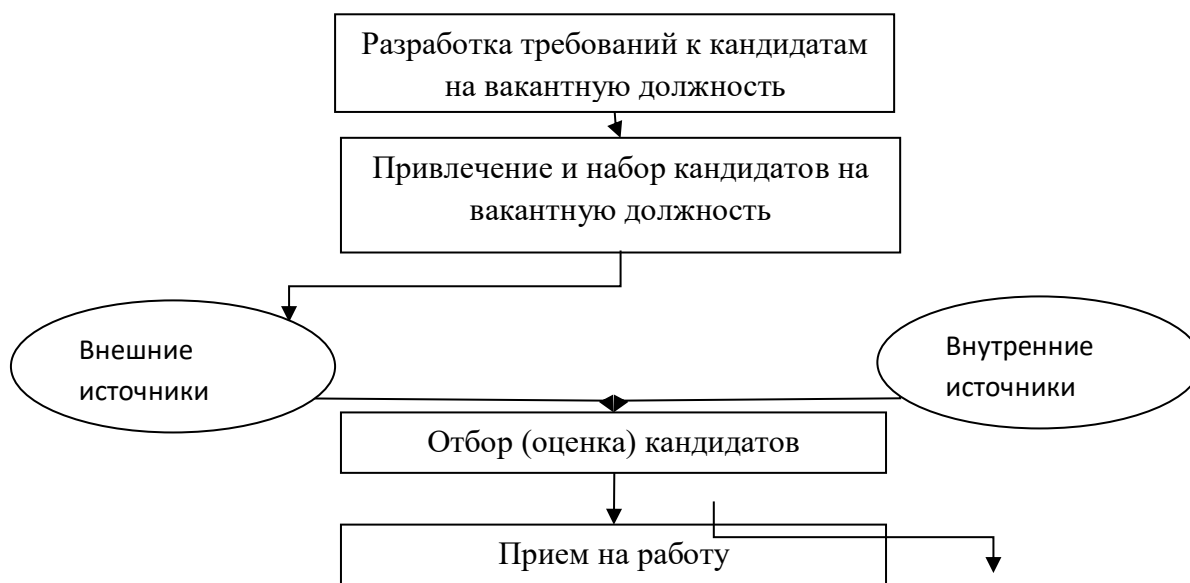


Рисунок 1 – Этапы процесса привлечения персонала [15]

Как видно из представленной схемы, выделяется 4 основных этапа процесса привлечения персонала. Так, значимым моментом во всем процессе привлечения персонала является первый этап – разработка требований к кандидату, именно на основании этих требований выбираются источники привлечения персонала, производится отбор и оценка кандидатов. Поэтому, допущение ошибок на начальном этапе неминуемо ведет к финансовым потерям.

Разработка требований выполняет немаловажную роль в процессе привлечения персонала, этот этап выявляет требования, которые нужны для нового кандидата в организации. Затем происходит этап набора кандидатов, которые оказались наиболее подходящими для организации на вакантную должность. Следующим этапом является отбор(оценка) кандидатов, такая процедура нужна для того, чтобы выбрать из всей совокупности кандидатов наиболее подходящего. После всех этих важных этапов происходит прием на работу кандидата на вакантную должность.

Важное место в привлечении персонала играет стратегия, которая определяет ключевые моменты во всех реализуемых мероприятиях, указанных ранее. Остановимся подробнее на данном понятии.



Стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям [17].

Также стратегию определяют, как генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей [18].

Основными элементами стратегии являются:

- стратегические цели деятельности - представляют собой описание в формализованном виде желаемых параметров ее стратегической позиции, позволяющих направлять эту деятельность в долгосрочной перспективе и оценивать ее результаты;

- риски (ограничения);

- период действия стратегии;

- способы формализации стратегии. Стратегия представлена в виде системы тактических планов, программ, бюджетов.

Компания может применять для решения задач развития и достижения поставленных целей различные стратегии. Существует множество различных видов стратегий: развития производства, роста, сокращения, маркетинга, продаж, инвестиционные, финансовые и многие другие [16].

Стратегия привлечения – это одно из базовых направлений развития организации, при которой происходит информирование кандидатов в потребности компании и реализация их поиска.

Стратегия привлечения персонала является функциональной, то есть она разрабатывается соответствующим подразделением предприятия (организации)-отделом кадров. Стратегия привлечения персонала должна состыковаться с другими функциональными стратегиями предприятия, быть сбалансированной и скоординированной с ними.

Для обеспечения необходимой эффективности управления, служба персонала должна предварительно сформулировать несколько стратегических альтернатив, связанных с основными аспектами привлечения необходимых сотрудников. На основании приведенных альтернатив, разнообразия терминов можно определить стратегию привлечения персонала в организацию как план действий по поиску, отбору и найму персонала, включающий в себя определения методов, источников, ресурсов и последовательность шагов, направленных на повышение качества сотрудников организации в соответствии с ее целями и задачами.

Основные стратегические аспекты, которые обеспечат эффективность управления персоналом представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Основные стратегические аспекты организации привлечения персонала

№№	Стратегические аспекты	Варианты реализации
1.	Использование внештатных сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ориентация на возможность использования лизинга персонала;</li> <li>– ориентация на использование внештатных сотрудников в исключительных ситуациях</li> </ul>
2.	Выбор приоритетного сегмента рынка человеческих ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> <li>– приоритетная ориентация на привлечение квалифицированных сотрудников;</li> <li>– приоритетная ориентация на привлечение молодых специалистов;</li> <li>– приоритетная ориентация на привлечение выпускников средних общеобразовательных школ</li> </ul>

На разработку и формирование стратегии привлечения персонала оказывают влияние две группы факторов: внешние и внутренние (рис. 2).

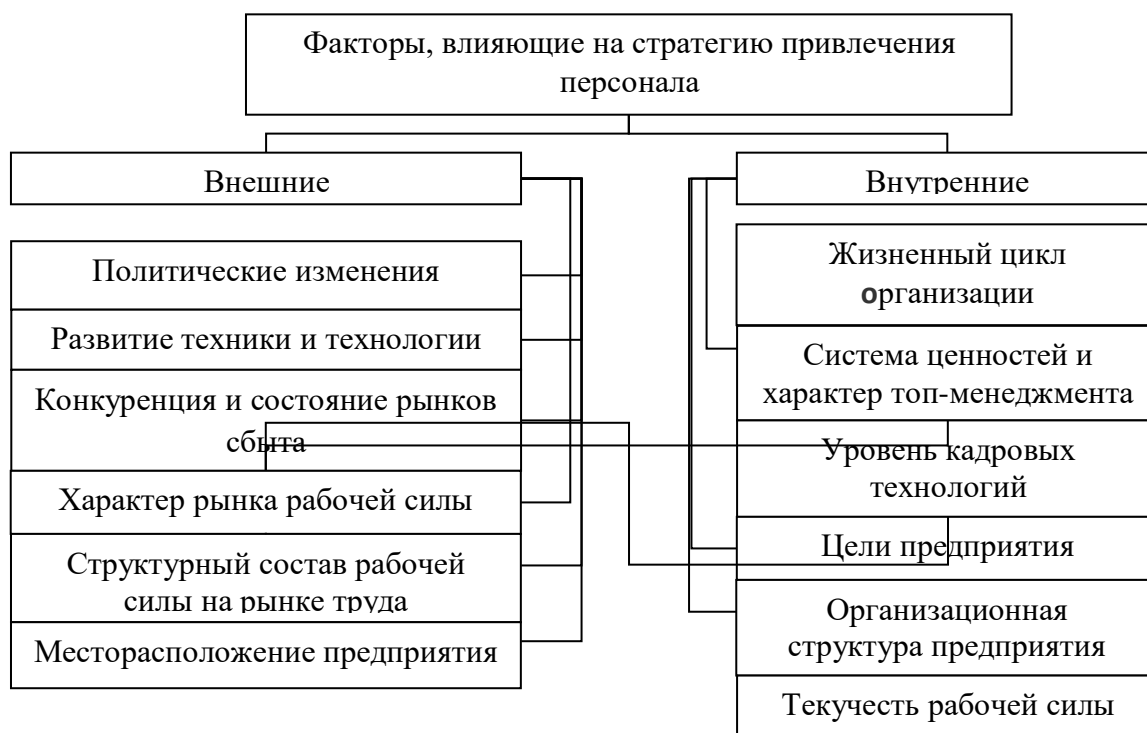


Рисунок 2 – Факторы, влияющие на стратегию привлечения персонала [10]

Самое сильное влияние на стратегию привлечения персонала оказывают конкуренция и состояние рынков сбыта. Так, усиление конкуренции на стабильном или сокращающемся рынке приводит, как правило, к сокращению численности персонала в организации, в то время как быстрорастущий спрос на продукцию обуславливает необходимость набора дополнительной рабочей силы [1].

Также большое воздействие оказывают макроэкономические параметры – темпы экономического роста, уровень инфляции и безработицы, структурные изменения в составе рабочей силы. Устойчивый экономический рост обычно приводит к увеличению платежеспособного спроса в экономике. Одновременно с этим наблюдается возрастание спроса на труд и, соответственно, заработной платы. Сокращение валового национального продукта приводит к высвобождению рабочей силы или прекращению приема на работу [4].

Развитие техники и технологии может кардинальным образом изменить потребности в рабочей силе. Например, робототехника (для рабочих), внедрение

персональных компьютеров (для служащих) снижают потребность в персонале, и это необходимо заблаговременно предусмотреть.

Довольно сложно оценить политические изменения, например, в законодательстве (налоговый режим, трудовые отношения), которые могут способствовать развитию деловой активности путем снижения издержек на рабочую силу или препятствовать этому.

Из внутренних факторов, наибольшее влияние на стратегию привлечения персонала оказывают цели предприятия. Так, если при наличии стабильной долгосрочной ориентации организации потребности в рабочей силе не претерпевают серьезных изменений из года в год, то планирование и привлечение человеческих ресурсов не представляет особой сложности. И наоборот, при изменении стратегии организации в области продукта, рынков потребности как в численности, так и в квалификации работников могут существенно измениться [8].

Другим весьма значимым фактором является внутриорганизационная динамика рабочей силы или текучесть кадров (увольнения по собственному желанию, выходы на пенсию, декретные отпуска и т.д.). Это обязывает службу управления персоналом предусматривать вероятность снижения численности сотрудников определенных категорий, что может повлечь изменения планирования потребности персонала, источников и способов его привлечения [9].

При привлечении персонала организации используют активную и пассивную стратегии.

Активная стратегия предполагает действия, направленные на привлечение персонала с использованием агрессивных методов и узкоспециализированных внешних источников в условиях высокой конкуренции на рынке труда. Другими словами, к активной стратегии обычно прибегают в том случае, когда на рынке труда спрос на рабочую силу, особенно квалифицированную, превышает ее предложение и надо, что называется, «перехватить» работника.

Пассивная стратегия – это действия, направленные на привлечение персонала с использованием массовых источников подбора рабочей силы. Другими словами, к пассивным методам привлечения персонала прибегают при высоком предложении рабочей силы.

Приведем характеристику названных типов стратегий привлечения персонала в виде таблицы 3.

Таблица 3 – Характеристика типов стратегий привлечения персонала [4]

Виды стратегии	Сущность	Ситуация для исполнения	Целевая аудитория	Предпочтительные источники	Методы
Активная	Использование агрессивных методов и узкоспециализированных внешних источников в условиях высокой конкуренции на рынке труда.	Спрос на рабочую силу, особенно квалифицированную, превышает ее предложение, что называется, «перехватить» работника.	-Студенты ВУЗов; -работники других организаций; -люди, ищущие работу; -люди, которые связаны с работающими сотрудниками; -случайные прохожие; -специалисты смежных отраслей; -высококвалифицированные работники, интересующиеся именно данной организацией.	-Учебные заведения; -организации-конкуренты; -гос. центры занятости; -личные связи работающих сотрудников.	-Непосредственная целенаправленная вербовка; -организация презентаций; -проведение ярмарок вакансий; -проведение праздников и фестивалей; -специальные сайты по поиску работы.
Пассивная	Использование массовых источников подбора рабочей силы.	Прибегают для привлечения персонала при высоком предложении рабочей силы.	-Люди, находящиеся в поиске работы; -кандидаты, ищущие стабильность и престиж работы; -активно ищущие работу кандидаты.	-Внешние и внутренние источники СМИ.	-Паблсити; -формирование имиджа компании; -ожидание лиц, «наудачу» предлагающих свои услуги.

Составлено по [4].

Каждое предприятие определяет наиболее подходящую для себя стратегию привлечения персонала. Ввиду того, что стратегия привлечения персонала входит в состав генеральной стратегии предприятия, то она имеет особенности главной стратегии предприятия. Условно стратегии могут быть разделены на две группы: стратегии функционирования и стратегии развития. Рассмотрим основные формы стратегии привлечения персонала и соответствия их генеральным стратегиям (таблица 4).

Таблица 4 – Формы и особенности стратегии привлечения персонала предприятия в соответствии с генеральной стратегией [7]

Генеральная стратегия	Характеристика	Особенности стратегии привлечения персонала
1. Стратегия функционирования, в т.ч.:	Полностью связана с поведением организации на рынке.	
1.1. Стратегия лидерства на издержках	Ориентирует организацию на получение дополнительной прибыли за счет экономии на постоянных затратах	Ориентируется преимущественно на привлечение и закрепление работников массовых профессий средней квалификации.
1.2. Стратегия дифференциации	Концентрация организацией своих усилий в нескольких приоритетных направлениях, где она пытается достичь превосходства над другими.	Ориентируется на персонал узкой специализации и максимально высокой квалификации — научных работников, исследователей, разработчиков. От менеджеров здесь требуются лидерские задатки и предпринимательская жилка.
1.3. Стратегия фокусирования	Выбор того или иного из сегмента рынка и реализации на нем одной из двух предыдущих стратегий.	Привлекаются работники более узкой специализации
2. Стратегия развития, в т.ч.	Направлена на развитие потенциала и конкурентных преимуществ.	
2.1. Стратегия роста	Концентрация на том, чтобы в кратчайшие сроки занять лидирующие позиции.	Направлена на привлечение персонала особо высокой квалификации, с творческими и предпринимательскими задатками. Важнейшие стимулы для привлечения: надлежащая система оплаты труда и мотивации; благоприятный морально-психологический климат, способствующий творчеству; постоянное повышение квалификации; обеспечение возможностей служебного и научного роста.
2.2. Стратегия умеренного роста	Эту стратегию выбирает большинство организаций в отраслях со стабильной технологией. Цели развития устанавливаются «от достигнутого» и корректируются в соответствии с изменяющимися условиями (например, инфляцией).	Стратегия присуща организациям в отраслях со стабильной технологией. Это самый простой и наименее рискованный путь действий.
2.3. Стратегия сокращения масштабов деятельности	Возникает в периоды перестройки деятельности организации, когда нужно произвести ее «санацию», избавиться от всего устаревшего.	Вопросы привлечения и набора новых людей практически не рассматриваются. Могут ликвидироваться лишние подразделения, организация может уйти из неперспективных рыночных сегментов.

2.4.Комбинированная, или селективная стратегия	В ее рамках одни подразделения или рыночные сегменты организации развиваются быстро, другие – умеренно, третьи – стабилизируются, четвертые – сокращают масштабы своей деятельности.	Включает в себя в различном сочетании элементы предыдущих стратегий.
--	--	--

Составлено по [7].

Представленная таблица говорит о том, что применение различных форм стратегии привлечения персонала полностью зависит от генеральной стратегии, которая диктует: какие кадры необходимо привлекать (квалификация, личностные характеристики), какой стоимости (уровень оплаты труда) и в каком составе (структура привлекаемого персонала).

Все названные выше показатели определяются в процессе разработки стратегии привлечения персонала, рассмотрим последовательность действий при этом (рис. 3).

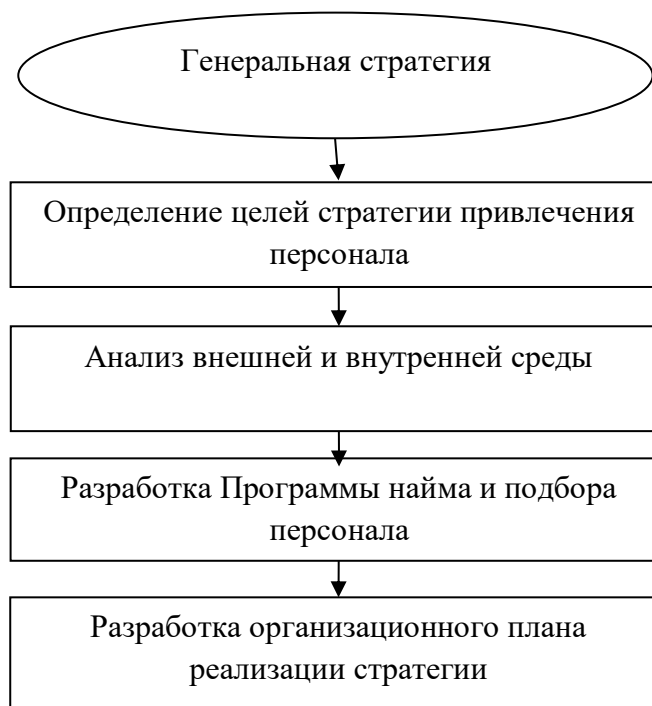


Рисунок 3 – Этапы разработки стратегии привлечения персонала в организации

Основными этапами разработки стратегии привлечения персонала являются [2]:

1. Определением генеральной стратегии, является концепция, которая дает возможность организации, стремящейся достичь своих целей, координировать и направлять все нужные и доступные ресурсы (экономические, человеческие, нравственные, политические, организационные и т.д.).

2. Определение целей стратегии привлечения персонала. На данном этапе формируются количественные, качественные показатели и временные показатели в области привлечения персонала. Важным моментом на данном этапе является соответствие разрабатываемых целей в области привлечения персонала целям генеральной стратегии организации.

3. На основании целей производится анализ внешней и внутренней среды, результатом которого является определение ресурсов, основных источников их получения для достижения целей стратегии. Здесь так же будут рассмотрены и проанализированы типы стратегии (активная и пассивная) и их используемые методы. На основании полученных данных в ходе анализа также разрабатывается Программа найма и подбора персонала.

4. Разработка Программы найма и подбора персонала включает [13]:

- Определение основных компетенций и требований к кандидатам.
- Формулирование философии найма.
- Выбор источников (внешних и внутренних), а также методов поиска персонала.
- Выбор методов и определение порядка процедуры отбора.

5. Разработка организационного плана реализации стратегии. Все полученные данные и разработанные документы формируются в единый план по привлечению персонала, в котором расписаны основные мероприятия, их цели и определены сроки их достижения.

Подводя итог, можно отметить, что стратегия привлечения персонала в настоящее время входит в состав генеральной и функциональной (социальной) стратегий предприятия. Процесс разработки стратегии привлечения персонала включает в себя четыре основных этапа, в результате которых определяются



основные цели и задачи, сроки их реализации и ресурсы для достижения. Также в процессе разработки стратегии привлечения персонала формируется еще один важный документ – Программа найма и подбора персонала, на основании данного документа производится в дальнейшем процесс найма и подбора сотрудников. Все полученные в ходе разработки моменты сводятся в единый документ – организационный план реализации стратегии, который предполагает определение комплекса мер по достижению поставленных целей в указанные сроки с формированием источников необходимых ресурсов.

## **1.2. Особенности разработки стратегии привлечения торгового-оперативного персонала предприятия мелкооптовой торговли**

Разработка стратегии привлечения персонала зависит от воздействия различных факторов, одним из которых является внешнее окружение предприятия, исходя из сферы деятельности и специализации организации. Разработка стратегии привлечения персонала в мелкооптовой торговле имеет ряд особенностей, которые будут рассмотрены далее.

Мелкооптовая торговля является разновидностью оптовой торговли. Деятельность мелкооптовой торговли направлена на удовлетворение покупательского спроса путем реализации товаров потребительского назначения и предоставления услуг общественного (массового) питания.

Мелкооптовая торговля – разновидность оптовой торговли, связанная с реализацией партий товаров производителями и торговыми посредниками для последующей перепродажи в розничной торговле и ином коммерческом обороте. Минимальная партия товара при мелкооптовой торговле не может быть меньше, чем количество единиц соответствующего товара в одной упаковке производителя для розничной реализации [6].

Мелкооптовые предприятия представляют собой помещения, где наряду с хранением товаров осуществляются расчетные операции с покупателями. Они позволяют приблизить товары к потребителю, организовать их продажу в

удобном для покупателя месте. Мелкооптовые предприятия ориентированы на владельцев небольших магазинов, павильонов, палаток, ларьков, закупающих товары небольшими партиями.

Для понимания места мелкооптового предпринимателя в торговой отрасли, необходимо представить несколько схем осуществления торговли в целом:

1. Производители → торговля → потребители.
2. Производители → оптовая торговля → розничная торговля → потребители.
3. Производитель → крупная оптовая торговля → мелкая оптовая торговля → розничная торговля → потребитель.

Предприятие мелкооптовой торговли снабжает представителей розничной торговли, обеспечивая им необходимый ассортимент товаров на прилавках. Благодаря этому магазинам не требуется вкладывать оборотные средства в большие партии товаров и закупать товары у большого количества поставщиков.

Функциями мелкооптового предприятия являются:

- реализация товара;
- формирования наиболее ходового ассортимента;
- закупка товаров;
- хранение;
- подсортировка;
- фасовка;
- доставка товаров.

Для реализации данных функций необходима качественно проработанная организационная структура. Для каждого мелкооптового торгового предприятия она является индивидуальной и зачастую зависит от масштаба деятельности и вида реализуемого товара. Представим стандартную структуру персонала мелкооптового предприятия (рис. 4).

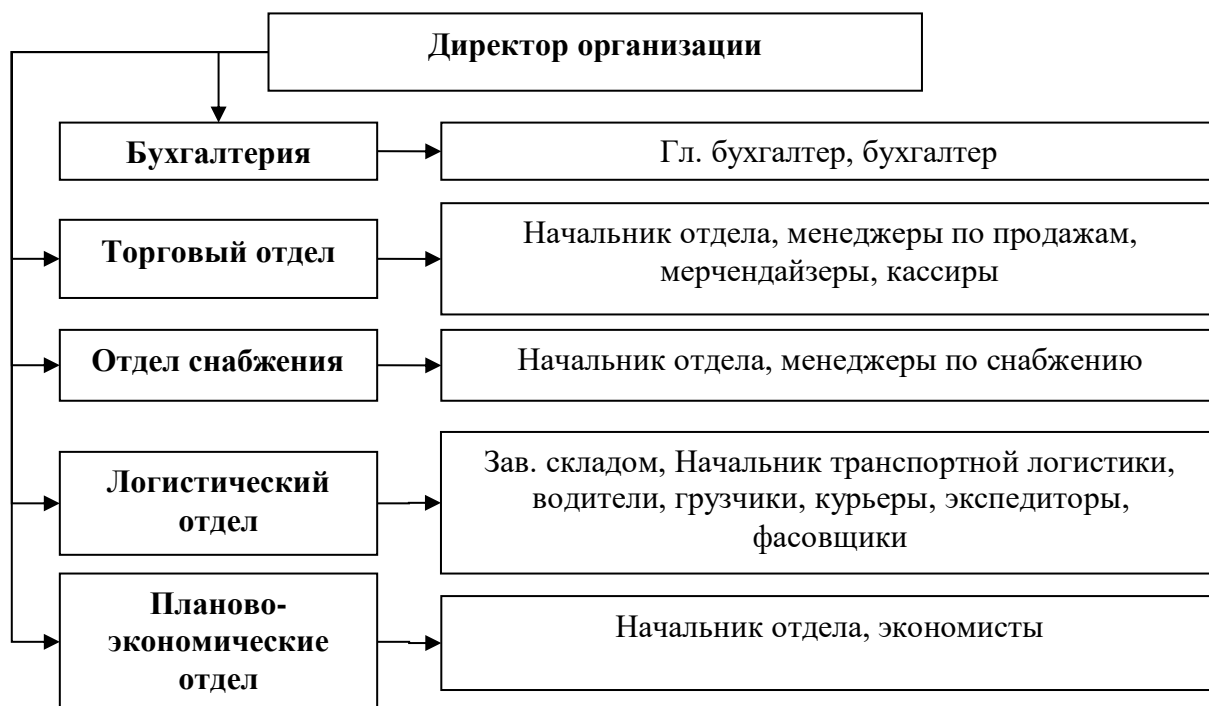


Рисунок 4 – Стандартная структура персонала мелкооптового предприятия [7]

В стандартной структуре персонала мелкооптового предприятия выделено 5 отделов, число которых может либо увеличиваться, либо сокращаться в зависимости от масштабов деятельности и штатного расписания.

Персонал предприятия мелкооптовой торговли включает следующие группы работников: директор организации, который занимается общим контролем деятельности предприятия; бухгалтерия, занимается учетным аппаратом, который организует бухгалтерский учет; торговый отдел, отдел снабжения, логистический отдел -обеспечивает связь между покупателями и торговой организацией, занимаются закупкой, транспортировкой, хранением, подготовкой и реализацией товаров, выполнением других хозяйственных функций, связанных с торгово-технологической деятельностью предприятия и его функционированием в качестве самостоятельного субъекта рынка; планово-экономический отдел-является самостоятельным структурным подразделением аппарата управления.

Деятельность персонала торгового предприятия направлена на реализацию следующих задач [16]:

- принятие рынком новых товаров;
- поиск новых клиентов;
- удержания постоянных клиентов;
- оказание технической помощи;
- доведение до потребителя новой информации о товарах;
- сбор, анализ, оценка информации;
- стимулирование сбыта продукции;
- обеспечение обратной связи;
- содействие созданию и поддержанию положительного имиджа торгового предприятия, предполагающее общее обеспечение качества обслуживания клиента на всех стадиях движения товара.

Торговым персоналом являются люди, которые совершают торговые сделки в интересах другого лица. Они являются посредниками между производителями и потребителями товара.

Реализация названных функций деятельности торгово-оперативного персонала предполагает следующие характеристики труда персонала мелкооптовых предприятий [8]:

1. Большой объем трудовых операций, связанных с обслуживанием покупателей и требующих прямого контакта с ними. Эти операции невозможно полностью механизировать и автоматизировать, что приводит к высокой доли затрат живого труда (40-50%).

2. Труд, связанный со сменой форм стоимости товара, однообразен и требует большого нервного и физического напряжения, это обусловливается тем что:

- организация ограничивает свободу проявления инициативы работником;
- организация вынуждена проводить аналитические, учетные, статистические расчеты вручную.

4. Повышенного внимания требуют следующие аспекты:

- руководители промежуточных подразделений и торговых точек оказывают прямое и сильное влияние на конечный результат;
- прямое взаимодействие персонала с покупателем;
- прямой доступ персонала к материальным активам и ценностям предприятия.

На торговый персонал мелкооптового предприятия (по сравнению с розничным персоналом) возлагается большая ответственность так, как поставки продукции более крупные и требуют особого внимания, и они направлены на работу с более профессиональными потребителями, которые занимаются своей предпринимательской деятельностью.

Для того чтобы, реализация задач и функций выполнялась в соответствии с особенностями содержания труда персонала, рассмотрим характерные требования к персоналу.

Принципиально характерными требованиями к персоналу мелкооптовых предприятий являются:

1. Клиентоориентированность, предполагающая умение определять потребности клиента, стремление их удовлетворить, умение работать с претензиями и жалобами клиент.

2. Умение управлять своими эмоциями (стрессоустойчивость), предполагающее умение предвидеть и быть готовым преодолевать препятствия, обладание навыками психической саморегуляции, наличие позитивных установок, способствующих развитию психологической устойчивости.

3. Способность к влиянию, включающая в себя: умение влиять на решение клиента, знание, как правильно противостоять агрессии, умение устанавливать доверительные отношения, умение аргументировано убеждать.

Управление персоналом в торговом предприятии предполагает необходимость учета всех названных особенностей деятельности при привлечении персонала. Помимо этого, на привлечение персонала оказывают влияние факторы внешней среды. Большая конкуренция в сфере торговли

выдвигает особенные требования к подбору, отбору и найму персонала. На сегодняшний день человеческий капитал должен иметь значение ничуть не ниже чем финансовый капитал, поэтому качественно подобранный состав персонала определяет выживание и экономическое положение торгового предприятия.

Торговый персонал имеет очень важную особенность- высокая текучесть кадров. В основном причинами частого увольнения торгового персонала могут быть следующие аспекты:

- уровень заработной платы;
- условия труда;
- взаимоотношения с руководителями и коллегами;
- несоответствие должности;
- естественные причины;
- качество отбора.

Исходя из причин высокой текучести, фирмы начинают заботиться о компетентном найме и подборе персонала, а также стремятся совершенствовать такие показатели как:

- привлекательность уровня оплаты труда, условий работы;
- привлекательность транспортных возможностей;
- привлекательность дополнительных социальных услуг.

При разработке стратегии привлечения торгового персонала на мелкооптовые предприятия также производится работа по основным этапам [9]:

1. Исследование рынка труда.
2. Разработка товара(обеспечение условий труда).
3. Разработка программы найма и подбора персонала.
4. Реализация стратегии.
5. Оценка и контроль исполнения стратегии.

Исследование рынка представляет собой выявление тенденций рынка труда, специфики занятости, стратегию конкурентов и т.д. Следующим этапом является разработка товара, что подразумевает обеспечение

конкуренентоспособных условий труда, привлекательность рабочего места, что находит отражение в рекламной информации. Разработка программы найма и подбора торгового персонала включает в себя: какие источники (внешние или внутренние) будут применяться при привлечении торгового персонала, какие знания и требования будут выдвинуты к будущим кандидатам. Реализация стратегии делает необходимым принятие системы, используемой для управления организацией. Эта система определяет: какие подразделения будут нести ответственность и за что, какие информационные системы понадобятся для контроля за выполнением стратегии, какая потребуется переподготовка рабочей силы и т.п. Этап который отвечает за оценку и контроль исполнения стратегии является логически последним процессом, осуществляемым в стратегическом управлении. Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между тем, как идет процесс достижения поставленных целей, и тем, на достижение каких результатов нацелена ее деятельность.

В рамках осуществления данных этапов производится тщательный подход к мероприятиям, направленным на привлечение персонала. Для привлечения торгового персонала в наибольшей степени преобладает тип стратегии активной (с небольшим присутствием пассивной стратегии), это нам нужно для того, чтобы понять, где искать тех или иных кандидатов, так как люди торгового персонала довольно специфичны. Дело в том, что при больших объемах продаж и большом числе покупателей, происходит зачастую рост текучести кадров, снижение производительности персонала и ухудшение эффективности предприятия в целом. Из-за ухудшения на рынке труда сотрудники начинают искать работу с более высокой оплатой труда, стабильность в другой организации, карьерный рост и т.д. Можно сделать вывод о том, что из-за этих и других немаловажных показателей и происходит текучесть кадров. Отсюда необходимость качественного подхода к определению методов, способов и мероприятий, направленных на привлечение персонала в рамках реализации стратегии.

Основная задача состоит в том, чтобы сохранить необходимое число квалифицированных сотрудников, стимулировать их желания и постоянно повышать производительность и эффективность работы.

Мероприятия, направленные на привлечение кандидатов [18]:

1 Этап набора:

- Размещение объявления о наборе персонала в торговой точке (стенды, доска объявлений и т.д.).
- Активный поиск и размещение рекламы в Интернете (Росработа, HH.ru, Вконтакте и др.).
- Предоставление информации о вакансиях в центры занятости.
- Размещение объявлений в учебных заведениях, СМИ, газетах.
- Заключение договоров со сторонними организациями на предоставление персонала (лизинг) – данный способ актуален при необходимости временного привлечения специалиста при досрочном прекращении работы существующим специалистом.

Этап набора является очень важным мероприятием для привлечения персонала, который позволяет избежать некоторый ряд проблем: негативное влияние на бренд работодателя и репутацию компании; увеличение расходов из-за высокой текучести кадров; трудности с профессиональной и социальной адаптацией персонала на испытательном сроке (например, если работник не соответствует требованиям должности); нерезультативный труд, невыполнение планов работы и др.

2 Этап отбора:

- Предварительная отборочная беседа;
- Анализ резюме и анкет;
- Проведение интервью;
- Тестирование (если необходимо);
- Проверка документов и рекомендаций;



– Медицинский осмотр (необходим для каждого сотрудника в мелкооптовые торговли);

– Принятие решений.

Также отличительной особенностью при разработке и реализации стратегии привлечения торгового персонала является набор показателей, используемых при оценке ее эффективности - коэффициенты, характеризующие движение персонала: коэффициенты оборота по приему, по выбытию, текучести, замещения персонала; качественные показатели, характеризующие: уровень удовлетворенности клиента, объем возвращенного товара и жалоб клиентов, число новых клиентов, которые стали постоянными; производительность и эффективность привлеченного персонала, финансовые результаты деятельности.

Таким образом, разработка стратегии привлечения персонала является важной составляющей генеральной и кадровой стратегий предприятия. Каждый вид деятельности предприятий определяет специфику разработки и реализации стратегии привлечения сотрудников. Так, данный процесс на предприятиях мелкооптовой торговли связан с двумя основными особенностями, которые выражены в высоком уровне конкуренции на рынке и требования к сотрудникам. В силу высокой конкуренции, мелкооптовые предприятия вынуждены формировать такой пакет условий работы для сотрудников, чтобы он удовлетворял работников необходимого качества. Помимо этого, для привлечения сотрудников должны использоваться не дорогостоящие источники поиска сотрудников.

В целом, можно отметить, что разработка стратегии привлечения персонала рассматривается в трудах ученых исключительно как составляющая других стратегий, отсюда отсутствие комплексности рассмотрения данного процесса. То есть стратегия привлечения рассматривается смежно с другими стратегиями и не может существовать как отдельная составляющая.

## **Глава 2. Анализ организационных возможностей для привлечения торгового персонала ООО «Metro Cash and Carry»**

### **2.1 Организационно-управленческая характеристика ООО «Metro Cash and Carry»**

METRO Cash & Carry является торговым подразделением основанного в Германии холдинга METRO Group, одной из ведущих международных компаний.

METRO Cash & Carry управляет более 670 центрами мелкооптовой торговли в 31 странах под брендами METRO и Макро. Общая торговая площадь магазинов превышает 5,3 млн. кв. м.

Ассортимент торговых центров, включающий около 50 тысяч наименований продовольственных и непродовольственных товаров, предназначен исключительно для профессиональных покупателей.

В России METRO Cash & Carry присутствует с 2000 года, когда был зарегистрирован головной офис компании в Москве.

На сегодняшний день на территории России успешно функционируют 52 торговых центра в 36 регионах страны.

Количество сотрудников в компании около 13 тысяч человек.

Формат «кэш энд керри» — форма оптовой торговли; покупателями магазинов данного формата являются профессиональные клиенты, приобретающие товар для профессиональной деятельности.

Продукция, представленная в METRO Cash & Carry Россия, насчитывает до 30 000 артикулов, поставляемых 5000 поставщиками (производителями и дистрибьюторами).

Первый торговый центр METRO Cash & Carry в Красноярске был открыт 1 декабря 2007 года, общая торговая площадь центра составила 12 тыс. квадратных метров.

Адрес исследуемого центра: 660015, Красноярский край, Емельяновский

район, п. Солонцы, проспект Котельникова, д. 1.

Часы работы: ежедневно с 7:00 до 23:00.

Форма собственности предприятия – общество с ограниченной ответственностью, подлежит регистрации в порядке, установленном законодательством Российской Федерации. Вследствие этого торговля осуществляется на основании свидетельства о регистрации, выданного администрацией города Красноярск, Советского района.

Миссия торгового предприятия заключается в формировании условий наиболее полного удовлетворения потребностей населения в реализуемых товарах.

Кадровая политика компании «Metro Cash and Carry» - это целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствует совмещению целей предприятия и его работников.

Цель отдела по работе с персоналом – своевременное обеспечение организации персоналом требуемого качества и количества.

Основной целью деятельности ООО «Metro Cash and Carry» является получение на основании этого максимально возможной прибыли.

Для достижения поставленной цели ООО «Metro Cash and Carry» может осуществлять следующие виды деятельности:

- оптово-розничная продажа продукции;
- информационное обеспечение клиентов и потенциальных потребителей,
- осуществление мероприятий по социальному развитию коллектива, созданию благоприятных условий труда и быта;
- другие виды деятельности, отраженные в Уставе предприятия.

В METRO Cash & Carry обслуживается 3 группы клиентов:

- гостиничный и ресторанный бизнес — отели, рестораны, кафе, кейтеринг;
- оптовые клиенты — киоски, розничные магазины, аптеки, заправки;

— другие юридические лица, приобретающие товар не для коммерческой деятельности — офисы, сервисные компании, государственные институты и другие организации, покупающие какой — либо товар для профессионального использования.

Клиентов ООО «Метро» по объему покупок можно разделить на три категории:

- розничные клиенты (сумма разовой покупки до 5 000 руб.);
- мелкооптовые клиенты (сумма разовой покупки от 5 000 до 10 000 руб.);
- оптовые клиенты (сумма разовой покупки свыше 10 000 руб.).

Система обслуживания разных категорий клиентов имеет свои отличия (табл. 5).

Таблица 5 – Сервисное обслуживание в ООО «Метро» в зависимости от категории клиента

Составляющие сервисной политики	Виды клиентов		
	Оптовые	Мелкооптовые	Розничные
Скидка			
Доставка			
Упаковка			
Информирование о новинках			
Кредитование/отсрочка платежа			
Консультирование при выборе товара			
Предоставление образцов			
Режим работы			

Матрица SWOT ООО «Метро» представлена в приложении 1.

На основе составленной матрицы SWOT, был определен ряд наилучших стратегий для деятельности организации, в частности ....

Сформируем стратегические альтернативы предприятия на основе результатов SWOT-анализа (табл. 6).

Исходя из соответствующих оценок, наиболее подходящей для достижения поставленных целей исследуемого предприятия можно назвать

стратегию .... Также необходимо отметить, что предприятию рекомендована ....

Таблица 6 - Выбор стратегии ООО «Метро»

Стратегические альтернативы	Достижимые результаты при реализации стратегической альтернативы	Сложности и риски реализации стратегической альтернативы	Отнесение стратегической альтернативы в перечень	
			для реализации (знак +)	потенциально возможные (знак -)

Организационная структура компании представлена линейно-функциональным типом (рис.5).

Общее руководство предприятием осуществляет директор.

Финансовый и коммерческий директора совместно с главным бухгалтером составляют комплексный план аналитической работы предприятия. Комплексный план составляется на один год. В нём кроме целей и задач анализа, перечисляются вопросы, которые должны быть исследованы на протяжении года, определяется время для изучения каждого вопроса, субъекты анализа.

...

Рисунок 5 - Организационная структура ООО «Metro Cash and Carry»

Бухгалтерский аппарат принимает от материально ответственных лиц товарно-денежные отчёты, проверяет и обрабатывает их, учитывает денежные средства и кредиты банков, а также выполняет другие бухгалтерские операции.

Заведующий складом, вместе с заместителем и кладовщиком организуют работу своих складов, следят за поддержанием товарных запасов на определённом уровне, составляют заявки на завоз товаров, принимают товары по количеству и качеству, обеспечивают сохранность товарно-материальных ценностей.

Для анализа структуры ООО «Metro Cash and Carry» (далее именуемой «Метро») и выявления ее дефектов, руководством компании был проведен опрос

с помощью анкеты с перечнем симптомов структурных недостатков (приложение 2).

По результатам проведенного анкетирования можно сделать вывод, что в организационной структуре ООО «Метро» присутствует ряд проблем, это:

- ....

Далее стоит ознакомиться с основными показателями финансовой деятельности ООО «Метро» за последние 5 лет работы (таблица 7).

Таблица 7 - Анализ основных показателей финансовой деятельности ООО «Метро» в 2013 - 2017 годы

Показатели/год	2013	2014	2015	2016	2017
Выручка от продажи продукции, работ, услуг, тыс.руб.					
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода					
- сумма, тыс.руб.					
- рентабельность конечной деятельности, %					
Среднесписочная численность, чел.					
Среднесписочная численность торгово-оперативного персонала, чел.					
Торговая площадь, м <sup>2</sup>					
Среднемесячная заработная плата (общая), тыс.руб.					
Среднемесячная заработная плата ТОП, тыс.руб.					
Производительность труда (общая), тыс.руб. / чел.					
Производительность труда ТОП, тыс.руб. / чел.					

Наряду с ростом численности работников происходит повышение общей среднемесячной заработной платы с ... и рост среднемесячной заработной платы работников ТОП – с ....., то есть в динамике происходит рост материальной заинтересованности работников предприятия.

Положительно стоит оценить то, что наряду с ростом заработной платы

наблюдается увеличение производительности труда – так общая производительность труда увеличилась с ....., а производительность работников ТОП – ...

Таким образом, деятельность предприятия в анализируемом периоде можно оценить положительно – в динамике наблюдается рост выручки, прибыли, рентабельности и производительности труда и материальной заинтересованности работников предприятия. То есть у предприятия есть возможности для финансирования собственного развития и выбранной стратегии, в частности стратегии привлечения персонала.

Далее рассмотрим влияние факторов среды, в которой функционирует предприятие на осуществление стратегии привлечения персонала.

## **2.2 Анализ факторов среды функционирования ООО «Metro Cash and Carry»**

В соответствии с анализом, проведенным в первой главе работы, на формирование стратегии привлечения персонала предприятия оказывают влияние следующие факторы внешней среды:

- политические изменения;
- развитие техники и технологии;
- конкуренция и состояние рынков сбыта;
- характер рынка рабочей силы;
- структурный состав рабочей силы на рынке труда;
- месторасположение предприятия.

Факторы, оказывающие влияние на формирование стратегии привлечения персонала предприятия, внутренней среды:

- жизненный цикл организации;
- система ценностей и характер топ-менеджмента;
- уровень кадровых технологий;
- цели предприятия;

- организационная структура предприятия;
- текучесть рабочей силы.

Задачей данного анализа будет выявление возможностей и угроз для предприятия в рамках разработки стратегии привлечения персонала.

Анализ будет осуществлен в соответствии со следующими этапами:

- оценка факторов, оказывающих наибольшее влияние на предприятие;
- оценка направления влияния факторов;
- выявление ключевых факторов.

Этап 1. Оценка факторов, оказывающих наибольшее влияние на разработку стратегии привлечения персонала.

Для анализа была сформирована группа из 3 экспертов - работников предприятия (директор, коммерческий директор, директор отдела кадров) и осуществлена оценка факторов, оказывающих наибольшее влияние на организацию (прил. 4).

После выделения основных факторов проводится оценка их нестабильности по трем параметрам (привычность, темп изменений, предсказуемость будущего, шкала 1–5) каждым экспертом.

Определяется усредненная оценка нестабильности каждого фактора по всем экспертам (рассчитывается как среднее значение оценок экспертов по каждому фактору). В таблицу оценки важности факторов, которая заполняется каждым экспертом, заносятся экспертные оценки значения факторов.

На основании проведенного анализа можно отметить, что ...).

Этап 2. Оценка направления влияния факторов.

Оценка направленности влияния оценивается по характеру воздействия фактора на деятельность предприятия – она осуществлена в таблице 8.



Таблица 8 - Оценка направления влияния факторов ООО «Метро»

Фактор	Характер содержания воздействия фактора (возможность +1; фактор как угроза -1)	Вероятность проявления (0-1)	Важность (1-10)	Влияние (строка 3 × × строка 4 × × строка 5)
Внешние:				
Политические изменения				
Структурный состав рабочей силы на рынке труда				
Конкуренция и состояние рынков сбыта				
Характер рынка рабочей силы				
Развитие техники и технологии				
Месторасположение предприятия				
Внутренние:				
Жизненный цикл организации				
Система ценностей и характер топ-менеджмента				
Уровень кадровых технологий				
Цели предприятия				
Организационная структура предприятия				
Текучесть рабочей силы				

Если фактор положительно воздействует на предприятие, то в графе 4 указывается направленность +1. Если фактор ухудшает условия осуществления деятельности предприятия, то указывается отрицательная направленность -1. В графе 4 проводится оценка вероятности проявления фактора, данная экспертом (0-1). Для оценок графы 5 важности фактора для предприятия используется следующая шкала:

- 10 – высокая важность;
- 5 – умеренная важность;
- 1 – фактором можно пренебречь.

Степень влияния фактора определяется перемножением экспертных оценок граф 3, 4 и 5.

### Этап 3. Выявление ключевых факторов.

Средние оценки (прил. 4) и оценки влияния (табл. 8), полученные тремя экспертами, заносятся в таблицу 9. Интервал показателя важность в таблице – от -50 до +50. Максимальные абсолютные значения важности фактора указывают на ключевые факторы.

Таблица 9 - Выявление ключевых факторов ООО «Метро»

Событие/Фактор	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт т 3	Средняя оценка	Влияние	Важность
Внешние:						
Политические изменения						
Структурный состав рабочей силы на рынке труда						
Конкуренция и состояние рынков сбыта						
Характер рынка рабочей силы						
Развитие техники и технологии						
Месторасположение предприятия						
Внутренние:						
Жизненный цикл организации						
Система ценностей и характер топ-менеджмента						
Уровень кадровых технологий						
Цели предприятия						
Организационная структура предприятия						
Текучесть рабочей силы						

Ключевыми факторами, оказывающими положительное влияние на деятельность организации, являются:

....

Отрицательное влияние на работу организации оказывают:

- ....

В первой главе работы были выделены причины, которые влияют на текучесть кадров торгово-оперативного персонала. Осуществим анализ исследуемого предприятия (рис. 6).

...

Рисунок 6 –Характеристика ООО «Metro Cash and Carry» с точки зрения привлечения персонала и управления текучестью кадров.

На основании проведенного анализа можно сделать вывод, что ...

Предприятию необходимо обратить внимание на ....

Таким образом, подводя итог проведённого анализа, можно отметить, что организационная среда как способствует, так и препятствует формированию стратегии привлечения торгово-оперативного персонала предприятия.

### **2.3 Анализ практики привлечения торгово-оперативного персонала в ООО «Metro Cash and Carry»**

Задачей анализа практики привлечения торгово-оперативного персонала на предприятии является выявление проблем в данной сфере для разработки мер по их устранению и повышению эффективности управления персоналом.

....

Рассмотрим существующую практику привлечения торгово-оперативного персонала на предприятии. Этапы анализа представлены на рисунке 7.

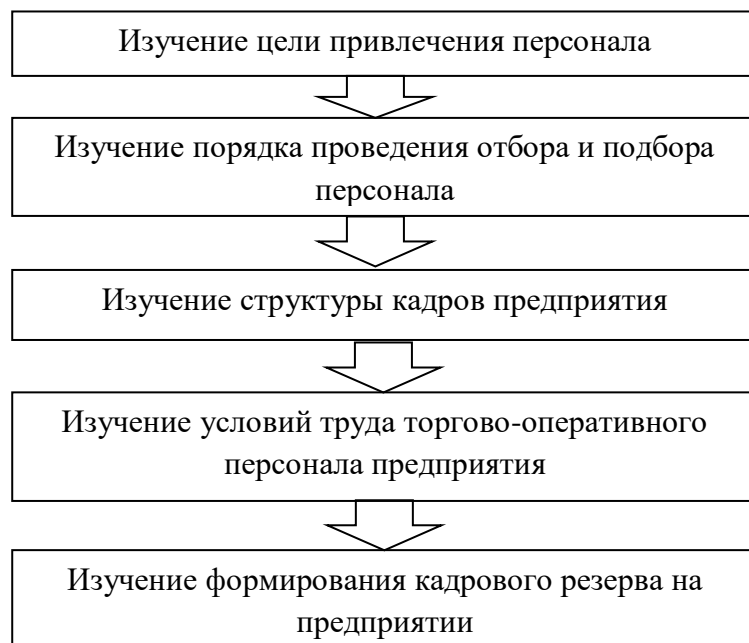


Рисунок 7 –Этапы анализа привлечения торгового персонала

Привлечение персонала осуществляется ...

....

Подводя итог проведенного анализа, можно сделать следующие выводы:

- деятельность предприятия в рассматриваемом периоде является ...

....

Выявленные негативные тенденции могут привести к снижению производительности труда, повышению уровня текучести за счет того, что сотрудники будут не удовлетворены перспективами карьеры.

## Глава 3. Разработка рекомендаций по совершенствованию привлечения торгово-оперативного персонала ООО «Metro Cash and Carry»

### 3.1 Стратегия привлечения торгово-оперативного персонала ООО «Metro Cash and Carry»

Как известно из первой главы работы, стратегия привлечения персонала – это одно из базовых направлений развития организации, при которой происходит информирование кандидатов в потребности компании и реализации их поиска. Первым этапом процесса привлечения является разработка требований к кандидатам на вакантную должность, то есть с разработки кадровой потребности. Это нужно для того, чтобы выбрать источники привлечения персонала, произвести грамотный отбор и оценку кандидатов, а также выявить количественную и качественную потребность в кандидатах. Рассмотрим кадровую потребность в персонале ООО «Metro Cash and Carry» за пять лет в таблице 17.

Таблица 17 – Кадровая потребность торгово-оперативного персонала в ООО «Metro Cash and Carry», 2018-2022г.

	2018г.			2019г.			2020г.			2021г.			2022г.		
	всего	Люди, со стажем работы	Люди, без опыта работы, новые работники	всего	Люди, со стажем работы	Люди, без опыта работы, новые работники	всего	Люди, со стажем работы	Люди, без опыта работы, новые работники	всего	Люди, со стажем работы	Люди, без опыта работы, новые работники	всего	Люди, со стажем работы	Люди, без опыта работы, новые работники
Старший оператор торгового зала															
Оператор торгового зала															
Эксперт															
Оператор внутренней логистики															
Работник операционной поддержки															

Исходя из данных таблицы кадровой потребности, ..., можно сделать вывод о том, что ....

В ходе проведенного во второй главе работы анализа был выявлен ряд проблем в процессе привлечения торгово-оперативного персонала, среди них:

...

Рассмотрим данные мероприятия более подробно.

1. Улучшение условий труда торгово-оперативного персонала.

Предлагается:

— ...

2. Совершенствование системы кадрового резерва для активизации внутреннего подбора кадров. Можно предложить следующие мероприятия (табл.18).

Таблица 18 –Мероприятия по совершенствованию кадрового резерва

Мероприятие	Было	Стало	Обоснование
Совершенствование развития резерва			
Совершенствование подбора кандидатов в кадровый резерв			
Совершенствование процесса назначения сотрудников из кадрового резерва на должность			

3. Совершенствование «Порядка проведения подбора и отбора персонала».

Для совершенствования привлечения торгово-оперативного персонала можно предложить совершенствование «Порядка проведения подбора и отбора персонала» следующим образом.

....

Рисунок 8 – Структура работ по проекту



Принятые в таблице сокращения:

К – контроль, У – утверждение, В – выполнение, Д – директор, ДОК – директор отдела кадров, МОК – менеджер отдела кадров, Ю – юрист.

Подводя итог, можно отметить, что в рамках разработки мероприятий была сформирована проектная группа, распределена ответственность за выполнение задач по проекту.

### **3.2. Рекомендации по осуществлению плана мероприятий для реализации стратегии привлечения торгово-оперативного персонала ООО «Metro Cash and Carry»**

Для реализации предложенных мероприятий необходимо осуществить план разработки, который будет определять мероприятия, этапы, ответственных исполнителей (таблица 21).

Таблица 21 – Организационный план реализации стратегии привлечения торгово-оперативного персонала ООО «Metro Cash and Carry».

Этап	Мероприятие	Период времени	Исполнители мероприятий

Для того чтобы понять какой бюджет необходимо выделить на реализацию предложенных мероприятий рассчитаем годовой бюджет (таблица 22).

Таблица 22- Бюджет мероприятий при реализации стратегии привлечения

Мероприятия	Статья затрат	Затраты	Периодичность	Итого в год, руб




Затраты на мероприятия, которые составляют ... т.руб. , можно считать экономически эффективными , так как предприятие производит в несколько раз больше затрат , чем предложено в данной программе.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Предприятия мелкооптовой торговли играют очень важную роль для людей профессионального уровня. Люди, которые занимаются бизнесом, нуждаются в таких организациях так, как они помогают осуществлять предпринимательскую деятельность. Успех работы мелкооптовых организаций включает множество факторов. Мы можем сказать о том, что квалифицированный торгово-оперативный персонал является очень важным для организации такого уровня.

Чтобы персонал был квалифицирован в своей категории и соответствовал требуемым стандартам организации, требуется грамотное привлечение нужных сотрудников. Поэтому было принято решение о разработке стратегии привлечения персонала.

В дипломной работе было рассмотрено понятие о привлечении персонала. Привлечение персонала – мероприятия организации, направленные на поиск персонала, создание привлекательно образа организации, разработку технологий и каналов поиска, анализ рынка труда и кадровой политики конкурентов. Так же было рассмотрено понятие стратегия привлечения персонала—это одно из базовых направлений развития организации, при которой происходит информирование кандидатов в потребности компании и реализация их поиска. Так же были рассмотрены этапы процесса привлечения персонала; основные стратегические аспекты организации привлечения персонала; факторы, влияющие на стратегию привлечения персонала; этапы разработки стратегии привлечения персонала в организации и т.д.

Данная работа была рассмотрена на примере мелкооптовой организации ООО «Metro Cash and Carry» г.Красноярска, которая работает с 1 декабря 2007 года. В Красноярске это одна из крупнейших организаций мелкооптовой торговли .

В ходе проведенного во второй главе работы анализа был выявлен ряд проблем в процессе привлечения торгового персонала, среди них:

....

Для решения данных проблем были разработаны предложения и сформулирована цель для разработки предложений.

....

## Список использованных источников

1. Афонин А. Технология привлечения талантов // Справочник по управлению персоналом. – 2014. – № 5 (май). – С. 10–12.
2. Берн Н. Руководство по подбору персонала на постоянную работу / Берн Н. - 2005.-с.50-55.
3. Блинов А. О. Искусство управления персоналом : учеб. пособие / А. О. Блинов, О. В. Василевская. – Москва : Гелан, 2015. – 411 с.
4. Веснин, В. Р. Управление человеческими ресурсами. теория и практика : учебник / В.Р. Веснин. - Москва: Проспект, 2014. – 688 с.
5. Дейнека А. В. Управление персоналом: Учебник / А. В. Дейнека. — М.: Издательско торговая корпорация «Дашков и К°»,. 2013. — 292 с.
6. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов.-6-е изд.,доп. И перераб.-Н.Новгород: НИМБ, 2007.-75-110с.
7. Емцова В. С. Специфика подбора и отбора персонала на предприятиях торговли // Молодой ученый. — 2017. — №4. — С. 428-431.
8. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учебник. 4-е изд. доп. и перераб. / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Л. В. Ивановская. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 695 с.
9. Кузьмина Н. М. Кадровая политика корпорации : монография / Н. М. Кузьмина. – М. : Инфра-М, 2016. – 167 с.
- 10.Макарова И. К. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR- менеджмента : учебное пособие. - М.: Дело, 2015. – 422 с.
- 11.Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Вильямс, 2016. - 672 с.
- 12.Мякушкин Д. Е. Отбор и подбор персонала // Персональный сайт <http://myakushkin.ru/> – Обучение технологии Ассесмент Центр. – [Электронный ресурс]. URL: <http://myakushkin.ru/ru/> (дата обращения 16.04.2018).
- 13.Натейкина, Ю. О. Выявление проблем в процессе подбора персонала

- организации и пути их решения // European research. - 2016. - №1 (12). - С.79-81.
14. Побегайлов, О.А. Ключевая составляющая системы управления персоналом кадров / О.А. Побегайлов, А.А. Воронин // ИВД. - 2013. - №3 (26). - С.35
15. Половинко В.С. Человеческие ресурсы и кадровая политика в здравоохранении: монография / В.С. Половинко. Ом. гос. ун-т им. Ф.М. Достоевского. – 2010. – 58с.
16. Тебекин, А. В. Управление персоналом : учебное пособие для СПО / А. В. Тебекин. - М. : Издательство Юрайт, 2018. — 182 с.
17. Ткаченко, Т.В. К проблеме отбора персонала в организации / Т.В. Ткаченко // ТДР. - 2015. - №3. - С.134-135.
18. Яхонтова И.М. Стратегическое управление персоналом. – М.: Издательский дом «Дело», 2013. – 450 с.

Матрица SWOT ООО «Метро»

	Возможности:	Угрозы:
Сильные стороны	Поле СИВ	Поле СИУ
-	1.	1.
	2.	2.
Слабые стороны:	Поле СЛВ	Поле СЛУ
-	1.	1.
	2.	2.

Анкета структуры организации

Симптомы структурных недостатков	Ваша организация
<p>I. Заметны ли Вам плохое моральное состояние и слабая мотивация? Если да, то возможные причины этого предлагаются в следующих вопросах:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Кажутся ли Вам решения не последовательными, не соотнесенными со стандартными правилами и критериями?</li> <li>2. Понимают ли сотрудники, чего от них хотят и каким образом может быть определен их вклад?</li> <li>3. Могут ли являться определенные работники объектом конкурентного давления других сотрудников из-за того, что нет стандартных правил определения приоритетов?</li> <li>4. Есть ли сотрудники, имеющие слишком большую нагрузку из-за того, что они выполняют работы, которые следовало бы выполнять другим?</li> </ol>	
<p>II. Запоздывает ли принятие решения, является ли оно недостаточно качественным? Если да, то возможные причины этого предлагаются в следующих вопросах:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поступает ли жизненно важная информация к сотрудникам, принимающим решения, с опозданием (возможно, из-за чрезмерно развитой иерархии)?</li> <li>2. Изолированы ли те, кто принимает решения, в своих структурных подразделениях организации из-за отсутствия адекватных средств координации их деятельности?</li> <li>3. Перегружены ли сотрудники, которые принимают решения, из-за того, что они не способны передать другим часть своих полномочий?</li> <li>4. Верно ли, что у Вас нет адекватных процедур для оценки результатов решений, принятых в прошлом подобных тем, которые принимаются сейчас?</li> </ol>	
<p>III. Имеют ли место заметные конфликты и недостаточность координации? Если да, то возможные причины, связанные со структурой, предлагаются в следующих вопросах:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Имеют ли отдельные сотрудники или группы сотрудников конфликтные цели, не связанные с общей политикой организации в отношении целей и приоритетов?</li> <li>2. Были ли упущены возможности координации деятельности определенных групп с помощью создания бригад или использования других механизмов связи?</li> <li>3. Участвуют ли сотрудники, выполняющие производственную работу, в планировании?</li> </ol>	
<p>IV. Возрастают ли расходы (независимо от инфляции), особенно в административной сфере? Возможные причины, связанные со структурой:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Считаете ли Вы, что в вашей организации слишком много "вождей" по сравнению с числом "индейцев"?</li> <li>2. Считаете ли Вы, что имеется слишком много канцелярской работы и процедур, отвлекающих от производительного труда и требующих дополнительного административного штата?</li> </ol>	
<p>V. Считаете ли Вы, что организация не реагирует новаторски на изменение обстоятельств? Возможные причины этого, связанные со структурой:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Есть ли у Вас специалист, который следит за изменениями некоторых факторов окружающей среды и способствует организационным нововведениям?</li> <li>2. Является ли поддержка вышестоящими органами нововведений и планирования изменений достаточной?</li> <li>3. Имеет ли место недостаточная и неправильная координация между сотрудниками, которые отвечают за новые рынки сбыта, и теми, кто разрабатывает способы насыщения этих рынков (например, между сбытом и исследовательской работой)?</li> </ol>	

## Расчет показателей эффективности управления ООО «Метро»

Система направлений оценки эффективности	Основные критерии оценки эффективности	Оценка в баллах (0-1)
Достижение цели	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Расширение доли рынка.</li> <li>2. Степень достижения цели.</li> <li>3. Сохранение организации как целостности.</li> </ol>	
Качество функционирования	1. Рост гибкости организационной формы.	
	2. Экономичность от масштаба сбора, обработки, передачи информации.	
	3. Наличие необходимой информации.	
	4. Надежность и безопасность информации.	
	5. Эффективность текущей обработанной информации, включая ее комплексность.	
	6. Скорость и точность выделения информации по специальным запросам.	
	7. Своевременность информации.	
	8. Соотношение централизации и децентрализации.	
	9. Соподчиненность дерева целей и уровней иерархии.	
Экономичность	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Затраты на подготовку управленцев.</li> <li>2. Затраты на управленческое консультирование</li> <li>3. Удельный вес издержек управления в общих издержках.</li> <li>4. Гибкость и последовательность принятия решений.</li> <li>5. Эффективность управленческих решений.</li> <li>6. Точность управленческих решений.</li> <li>7. Надежность решений.</li> <li>8. Быстрота подготовки управленческих решений.</li> </ol>	
Изменение в качестве рабочей силы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Гибкость в системе продвижения по службе.</li> <li>2. Повышение квалификации</li> <li>3. Полномочия работников и их ответственность.</li> <li>4. Степень удовлетворения, выполняемой работы.</li> </ol>	
Внешние и внутренние социально-экономические условия	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Степень интеграционной поддержки.</li> <li>2. Наличие обоснованных целей.</li> <li>3. Способность СТЭП факторного анализа.</li> </ol>	
ИТОГО:		





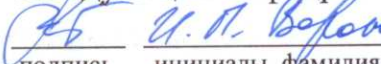
Уровень кадровых технологий													
Цели предприятия													
Организационная структура предприятия													
Текущая рабочая сила													

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования  
Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

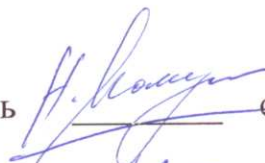
  
подпись      инициалы, фамилия

« 16 » 06 2018г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Разработка стратегии привлечения персонала

Руководитель



старший преподаватель

Н.Д. Макушкина

Выпускник



Д.А. Бучак

Красноярск 2018