

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Отбор персонала в организации (на примере ООО «Волга Ай Ти»)

Студентки 5 курса экономического факультета
направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,
профиль подготовки «Менеджмент организации»

НАЗАРОВОЙ АЛИНЫ АЛЕКСАНДРОВНЫ

Научный руководитель

к.э.н., доцент

кафедры менеджмента и маркетинга

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Леванова Л.Н.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

Дорофеева Л.И.

Саратов 2017

Введение

В современных условиях любая организация заинтересована в привлечении наиболее грамотных и опытных работников, так как рыночные условия требуют от них повышения конкурентоспособности, внедрения изобретений научно-технического прогресса, и квалифицированных сотрудников. Следовательно, организации заинтересованы в совершенствовании и повышении требований к процедуре отбора персонала.

Отбор персонала предопределяет, какие сотрудники будут трудиться в организации, насколько они образованы, эрудированны, подвержены стрессам и креативны. Во время отбора важно не упустить хорошего специалиста, привлечь в организацию наиболее желаемого кандидата, вежливо отказать специалисту, если он не подходит по определенным причинам.

Актуальность выпускной работы заключается в том, что отбор персонала, его этапы и методы для современной организации являются важнейшим этапом в управлении персоналом и на них возлагается огромная ответственность. Создание эффективно действующей команды сотрудников является необходимым условием успешной деятельности любой организации. Поэтому отбор сотрудников является задачей ответственной и одновременно творческой. Ценный, опытный, квалифицированный специалист всегда будет востребован на рынке труда. Значит, он всегда будет находиться под вниманием конкурентов. Важно не просто отобрать и заполучить хорошего специалиста, но и заинтересовать его в дальнейшей работе в организации. Отбор кадров является исходным, а потому одним из наиболее важных этапов процесса управления персоналом, во многом зависящего от того, кто был отобран для работы в организации. Проблема отбора персонала является актуальной в наше время и требует научного подхода.

Степень научной разработанности проблемы. Многие вопросы и проблемы теории и практики, касающиеся процедуры отбора персонала,

существуют уже в течение продолжительного периода времени и были неоднократно обозначены и проанализированы как российскими, так и зарубежными учеными. Среди которых можно выделить таких как Карташов С.А., Одегов Ю.Г., Кокорев И.А., Д. Жув, Д. Массони, Герасимов Е. С.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций по совершенствованию процедуры отбора в ООО «Волга АЙ ТИ».

В соответствии с целью в работе необходимо решить следующие задачи:

1. раскрыть теоретические основы отбора персонала в организации;
2. проанализировать и оценить этапы и методы отбора персонала в ООО «Волга АЙ ТИ»;
3. выявить недостатки процедуры отбора персонала в ООО «Волга АЙ ТИ»;
4. выработать рекомендации по совершенствованию процедуры отбора персонала при приеме на работу в ООО «Волга АЙ ТИ»;
5. рассчитать эффективность предложенных рекомендаций по совершенствованию процедуры отбора персонала при приеме на работу в ООО «Волга АЙ ТИ».

Объектом исследования в выпускной квалификационной работе бакалавра является Общество с ограниченной ответственностью «Волга АЙ ТИ».

Предметом исследования в выпускной квалификационной работе являются организационно-управленческие отношения, складывающиеся в процедуре отбора персонала ООО «Волга АЙ ТИ».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, шести параграфов, заключения, списка используемых источников и приложений. В работе имеются рисунки, схемы, таблицы и сноски.

Для достижения цели работы при ее написании применялись следующие методы научного познания: сравнительно-правовой,

исторический, логический, функционально-структурный, прогностический и статистический.

Теоретические и практические проблемы отбора персонала непосредственно взаимосвязаны, поскольку возникают в процессе существования определенного круга общественных и управленческих отношений, обладающих определенной спецификой. Исходя из этого, в целях глубокого анализа отдельных аспектов и выработки рекомендаций по совершенствованию процедуры отбора персонала, необходим системный подход к изучению данной проблематики.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что основные положения, выводы и рекомендации могут послужить основой их применения на практике и получения видимых результатов от внедрения.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

1. Теоретические основы исследования отбора персонала в организации

Среди различных кадровых технологий одной из важнейших выступает отбор персонала. В настоящее время в отечественной и зарубежной практике накоплено немало способов, обеспечивающих качество отбора персонала. При найме человека на работу в процессе отбора претендентов на должность происходит идентификация характеристик нанимающегося с требованиями, выдвигаемыми как организацией в целом, так и самой должностью, ее предметной областью. Во время первоначального отбора приоритетное значение имеют социальные характеристики человека и формальные критерии отбора.

Отбор персонала – комплексная кадровая технология, обеспечивающая соответствие качеств человека требованиям вида деятельности или

должности в организации.¹

В современных условиях под отбором персонала принято понимать серию мероприятий и действий, осуществляемых предприятием или организацией для выявления из списка заявителей лица или лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы.²

Выделяют два основных вида отбора персонала на предприятии:³

1. Внутренний отбор, который используется для заполнения вакансий за счет работников организации.

2. Внешний отбор, при котором для заполнения вакансий привлекаются кандидаты со стороны.

Для привлечения в организацию новых работников можно использовать различные средства: это и рекламные объявления о вакантных должностях в газетах, журналах, по радио и кабельному телевидению. Могут быть использованы отраслевые или тематические выставки, ярмарки вакансий. Возможными источниками рабочей силы также являются кадровые агентства, службы (центры) занятости, биржи труда, личные знакомства, переманивание лучших работников из других организаций – «охота за головами» или хедхантинг (Headhunting).

При поиске и отборе кадров важно придерживаться нескольких принципов:

1. Невозможность действенного отбора претендентов без знания требований к вакантной должности.

2. Отбор претендентов не всегда должен проходить относительно жестких требований, которые выставляет вакантная должность.

¹ Барнякова А.В. Роль отбора персонала в управлении персоналом организацией // Science Time, № 4 (4) / 2014. С. 20-23.

² Там же. С.21.

³ Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 301 с. – (Высшее образование).

3. Необходимость избегать сознательных и несознательных субъективных влияний на отбор претендентов, например, протекций или предубеждений.

4. Необходимость принятия во внимание не только уровень профессиональной компетентности кандидатов, но и то, как они будут вписываться в культурную и социальную структуру организации.

Период отбора персонала включает несколько последовательных этапов:

1. Оформление в установленном порядке анкетных и автобиографических данных.

2. Анализ рекомендаций и послужного списка.

3. Собеседование.

4. Освидетельствование профессиональной пригодности.

5. Медицинский контроль и аппаратные исследования.

6. Анализ результатов испытаний и вынесение заключения о профессиональной пригодности.

7. Принятие решения о найме на работу.

Во время процедуры отбора персонала обычно используют несколько методов, которые применяют к заявителям. При каждом методе отсеивается часть заявителей или же они отказываются от процедуры, принимая другие предложения. Основными методами отбора персонала выступают:

1. предварительная отборочная беседа;

2. анкетирование;

3. собеседование;

4. тестирование;

5. проверки рекомендаций и послужного списка;

6. испытание;

7. оценка кандидатов.

При отборе кадров должен использоваться не один метод, а целый комплекс различных методов, направленных на всестороннюю оценку

кандидатов.

После проведения отбора персонала проводится оценка эффективности отбора новых работников, для этого может быть использован ряд количественных показателей, характеризующих работу персонала, приступившего к работе в организации.

2. Оценка процесса отбора персонала на примере ООО «Волга АЙТИ»

Отбор персонала осуществляет директор Общества. Поиск работников для замещения вакантных должностей осуществляется за счет внешних источников (на должности менеджера по продажам, логиста и монтажников). При внешнем отборе для привлечения в Общество новых работников используется реклама в газетах и в интернете.

Непосредственный процесс отбора кандидатов, включает в себя несколько этапов, последовательно проходя которые, происходит отсеивание претендентов на вакантные позиции.

На первом этапе кандидат заполняет бланк-заявление и автобиографическую анкету, также желательно, чтобы кандидат принес с собой грамотно составленное резюме.

На втором этапе Директор проводит предварительное интервью. На это интервью он может пригласить начальников отделов продаж и оборудования. Совместными усилиями они определяют, соответствуют ли навыки, способности и предпочтения заявителя имеющимся вакантным позициям. Поясняются, каковы требования, предъявляемые к работникам, какие рабочие места свободны, и получают ответ на вопрос, заинтересован ли претендент в данной работе.

В Обществе диагностическое интервью проводит непосредственно сам директор. Беседа в основном проходит по типу неструктурированного интервью, т.е. без заранее составленного списка вопросов. Директор готовит лишь список тем, которые следует затронуть, так как базой для беседы

служит информация, указанная в резюме, анкете, автобиографии.

В данной организации существует ряд проблем при проведении интервью. Во-первых, Директор легко поддается негативным или, наоборот, чрезмерно позитивным впечатлениям от заявителя, не имея на то никаких оснований.

Во-вторых, директор складывает свое мнение о респонденте в течение первых десяти минут общения, а вся последующая информация воспринимается частично или игнорируется. Более того, Директор имеет собственные предпочтения и предубеждения, которые играют существенную роль в процессе восприятия респондента.

В третьих, это гало - эффект, имеющий место в случае, когда Директор позволяет единичной существенной для него характеристике кандидата доминировать над остальными и определять оценки всех других качеств.

После проведения диагностического интервью Директор принимает решение о приеме на работу кандидата на испытательный срок.

Успешно прошедшие испытательный срок, и в случае отсутствия разногласий и противоречий, как со стороны руководства, так и со стороны нового сотрудника, окончательно принимаются на работу.

Решение о приеме на работу при отборе обычно состоит из нескольких ступеней, которые следует пройти кандидатам. На каждой ступени часть заявителей отсеивается, или же они сами отказываются, принимая другие предложения. (Табл. 1.)

Таблица 1. Применение различных методов отбора для оценки качеств кандидатов в ООО «Волга АЙ ТИ»⁴

Качества кандидатов	Методы отбора				
	Бланк-заявителя, библиографическая анкета, резюме	Собеседование (предварительное и диагностическое)	Тестирование	Проверка рекомендаций	Проверка мед. справок

⁴ Таблица составлена на основе: «Директор по персоналу» Критерии отбора персонала, или как выбрать лучших сотрудников? [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.hr-director.ru/article/63062-kriterii-otbora-personala>

Интеллект	+	+	-	+	-
Образование	+	+	-		-
Профессиональ ный опыт	+	+	-		-
Состояние здоровья	+	+	-	+	-
Личностные характеристики	+	+	-		-
Мотивация, отношение к работе	+	+	-		-
Коммуникативн ые качества	+	+	-		-
Наличие противопоказан ий к работе	+	+	-	+	-
Моральные качества (честность, трудовая этика, ответственность и т.д.)	+	+	-		-

Таким образом, процедура отбора персонала в ООО «Волна АЙ ТИ» основана в большей степени на объективной информации и дает как субъективные, так и объективные оценки кандидатов, а именно (табл. 2.):

Таблица 2.Оценки кандидатов при приеме на работу в ООО «Волга АЙ ТИ»⁵

Оценка	Характеристики кандидата
5	Отличный кандидат. Нет недостатков как в отношении профессиональных знаний и умений, так и в отношении личных качеств. Вне всяких сомнений, может быть принят на работу.
4	Хороший кандидат (выше среднего уровня). Имеет много сильных качеств и не имеет серьезных недостатков. Может быть принят на работу с высокой долей уверенности.
3	Средний кандидат. Сильные стороны перевешивают имеющиеся у него недостатки. Может быть принят на работу на определенных условиях.
2	Ниже среднего. Имеет ряд серьезных недостатков, ставящих под вопрос целесообразность его приема на работу. Обычно таким кандидатам отказывают в приеме на работу, но возможно и зачисление на работу при определенных обстоятельствах (например, отсутствие других претендентов).
1	Абсолютно неподходящий кандидат. Преобладают недостатки. Такому кандидату отказывают в приеме на работу даже в том случае, если он является единственным претендентом на вакантную должность.

⁵ Таблица составлена автором.

В процедуре отбора персонала данной организации существуют следующие недостатки:

1) Общество не работает с частными агентствами по подбору персонала или с государственными агентствами занятости;

2) В обществе сложился субъективный процесс отбора персонала: не имея разработанного портрета идеального работника, Директор ориентируется на свое представление о будущем работнике;

3) Отсутствует тестирование кандидатов и диагностика различных качеств и характеристик личности (темперамента, аналитических способностей);

4) Не разработаны положения и инструкции, регламентирующие работу в области отбора кадров;

5) Отсутствует положение о системе отборе персонала.

Выявленные недостатки указывают на то, что в ООО «Волга АЙ ТИ» сложилась достаточно своеобразная процедура отбора персонала, поэтому необходимо разработать рекомендации по ее совершенствованию. Для этого следует разработать критерии оценки кандидатов и применить тестирование.

3. Рекомендации по совершенствованию процедуры отбора персонала при приеме на работу в ООО «Волга АЙ ТИ»

Прежде чем разрабатывать критерии оценки необходимо определить новые минимальные квалификационные требования для кандидатов на основные позиции: логиста, менеджера отдела оборудования, менеджера по продажам и монтажника (табл. 3).

Таблица 3.– Новые квалификационные требования для кандидатов на вакантные позиции в ООО «Волга АЙ ТИ»⁶

Должность	Квалификационные требования
Менеджер по продажам	Возраст до 50 лет. Образование – среднее или высшее. Знание компьютера на уровне уверенного пользователя. Знание направлений и перспектив развития ИТ-отрасли. Коммуникабельность, мобильность, обучаемость. Опыт работы менеджером по продажам/менеджером по продвижению товаров или услуг от 1 года. Владение навыками прямых продаж.
Логист	Возраст от 25-35 лет. Высшее образование. Владение ПК, знание офисных программ и 1С. Знание основ документооборота. Знание транспортного законодательства. Опыт работы по специальности или в смежных сферах. Знание основ складского учета и систем контроля складских запасов.
Менеджер отдела оборудования	Образование – среднее или высшее техническое. Возраст до 45 лет. Знание компьютера на уровне уверенного пользователя. Знание направлений и перспектив развития ИТ-отрасли. Коммуникабельность, мобильность, обучаемость. Опыт работы менеджером от 1 года.
Монтажник	Образование – среднее специальное техническое. Опыт работы от 1 года. Знание специфики оборудования и его установки.

Помимо стандартных, можно предъявить дополнительные требования, которые будут выступать в качестве определяющих критериев оценки кандидатов.

В таблице 4. представлены критерии оценки менеджеров по продажам, так как от этой категории сотрудников во многом зависит прибыль ООО «Волга АЙ ТИ».

Таблица 4. Критерии оценки менеджеров по продажам при отборе⁷

№	Критерии отбора (компетенции)	Необходимость
1	Опыт работы в сфере продаж	Опыт продаж никогда не помешает, т.к. Обществу придется меньше тратить времени на обучение и адаптацию.

⁶ Таблица составлена на основе: Образовательный портал Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn08/09.shtml>.

⁷ Таблица составлена на основе: Система отбора менеджеров активных продаж. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.treko.ru/show_article_1994

2	Мотивационная направленность. Удовлетворение своих потребностей в соответствии с целями и интересам Общества	От того, для чего человеку нужна работа, зависит, 80% успеха в продажах. Нужно определить желание человека работать.
3	Внешний вид	Приятный внешний вид, соответствующий должности менеджера по продажам.
4	Ориентация на конкретный результат деятельности Стремление прилагать усилия и способность сохранять активность для достижения поставленных целей и задач	В работе менеджера продаж очень часто бывают отказы, форс-мажоры, конфликтные клиенты.
5	Умение вести переговоры с клиентом. Умение войти в контакт, выявить потребности клиента, провести презентацию, обработать возражения, добиться завершения сделки.	Умение общаться с клиентом, и конкретные навыки в этой области очень важны.
6	Теоретические знания технологии продаж	Если кандидат еще не умеет продавать, то необходимо выяснить какие знания у него есть в этой области
7	Стрессоустойчивость Умение сохранять способность к эффективной деятельности в сложных ситуациях. Способность сохранять спокойствие и контроль над собой.	Конфликтных кандидатов и кандидатов с низкой стрессоустойчивость необходимо сразу же отсеивать.
8	Способность к обучению Способность разумно использовать чужой опыт, способность воспринимать новые методы работы, умение применять новое на практике	Трудно обучаемые кандидаты не нужны Обществу. Очень важно, чтобы за короткое время они смогли выучить всю основную специфику продукции, историю фирмы, овладел основными техниками активных продаж.
9	Адекватные характеристики речи (Скорость; Раздельность слов и паузы между словами; Четкость произношения; Громкость; Выразительность)	Очень важный критерий, особенно, когда требуется, чтобы менеджер занимался «холодными звонками».

Далее необходимо определиться со шкалой оценки и индикаторами критериев, за которыми необходимо наблюдать у кандидатов в ходе проведения отбора (табл. 3.3.).

Таблица 5. Шкала оценки и индикаторы компетенций менеджеров по продажам при приеме на работу в ООО «Волга АЙ ТИ»⁸

Баллы	Ориентация на конкретный результат деятельности Стремление прилагать усилия и способность сохранять активность для достижения поставленных целей и задач
Поведенческие проявления	
4	<ol style="list-style-type: none"> 1. В сложных условиях упорно работает для достижения поставленной задачи. 2. Активно и энергично влияет на события. 3. Достигает поставленных целей. Делает больше того, что формально требуется.
3	<ol style="list-style-type: none"> 1. При преодолении трудностей предпринимает несколько попыток, использует разные варианты, 2. Показывает примеры упорной работы по достижению целей. 3. Предпринимает несколько попыток, использует разные варианты.
2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Не достигает поставленных целей. 2. Делает то, что формально требуется. 3. Демонстрирует нерешительное поведение.
1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Даже при незначительных трудностях прекращает работу для достижения результата. 2. Демонстрирует неприятие задания, не заинтересованность в происходящем. 3. Не завершает начатые действия.

Как видно в таблице используется 4-х бальная шкала измерения. На каждый из уровней прописаны индикаторы, т.е. что конкретно означает данный уровень. Эту таблицу необходимо оформить в форме бланка и выдать каждому интервьюеру. Оценки по данному критерию выставляются каждому кандидату в ходе наблюдения за его поведением в специально моделируемом задании на диагностическом собеседовании. Задание может касаться сложной ситуации продажи. Четырех бальная шкала должна быть использована в измерении всех компетенций.

Во время проведения диагностического собеседования мы рекомендуем применить метод тестирования. Следует протестировать кандидатов на обучаемость, и провести тест для анализа типа личности и ее соответствия должности. После анализа результатов нужно выдать справку об изучении личностных и деловых качеств кандидата.

⁸ Таблица составлена на основе: Система отбора менеджеров активных продаж. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.treko.ru/show_article_1994

В таблице 3.4. отражены рекомендуемые методы отбора на вакантные позиции в ООО «Волга АЙ ТИ».

Таблица 6. – Применение методов отбора персонала в зависимости от (позиции) должности в ООО «Волга АЙ ТИ».⁹

Должность (позиция)	Методы отбора	Продолжительность, мин.
Менеджер по продажам	Тест на обучаемость	15
	Личностный тест	15
	Структурированное разнонаправленное собеседование с открытыми вопросами	15
Логист	Тест на обучаемость	10
	Тест профессиональных способностей	10
	Структурированное моделирующее собеседование с открытыми вопросами	10
Менеджер отдела оборудования	Тест на обучаемость	10
	Личностный тест	10
	Структурированное ситуативное собеседование с открытыми вопросами	10
Монтажник	Традиционное собеседование	7

Из таблицы 6. видно что средние затраты времени на каждого кандидата составят от 7 до 20 минут, в учет временных затрат включено только время собеседования и время проверки тестов, так как пока кандидат заполняет тест, интервьюеры могут выполнять другие свои функциональные обязанности.

По окончании процедуры отбора следует отпустить кандидатов по домам и сообщить, что завтра им огласят результаты и пригласят прошедших отбор на работу. За день Директор может обработать результаты, получить рейтинг и, посоветовавшись с коллегами обдуманно принять решение.

Таким образом, наши рекомендации по совершенствованию отбора персонала позволяет отобрать лучших кандидатов из пришедших,

⁹ Таблица составлена автором.

существенно повышают шансы отобрать именно тех, кто сможет эффективно работать в ООО «Волга АЙ ТИ» и значительно экономит время.

Для реализации наших рекомендаций необходимо рассчитать единовременные и текущие затраты на отбор персонала исходя из наших рекомендаций.

В таблице 7. представлены совокупные затраты до и после реализации наших рекомендаций.

Таблица 7. Сравнение совокупных затрат на отбор персонала в ООО «Волга АЙ ТИ» до и после реализации наших рекомендаций

Затраты на отбор персонала в наст. Время в расчете на 1 сотрудника	Затраты на отбор персонала в расчете на 4 вакансии	Затраты на отбор персонала с учетом наших рекомендаций	Средние затраты на отбор персонала в расчете на 4 вакансии
3450 руб.	13800 руб.	4730 руб.	1182,5 руб.

Из таблицы видно, что Общество может существенно экономить собственные денежные средства, так в настоящий момент организация тратит 13800 рублей на отбор персонала, то после реализации наших рекомендаций экономия в расчете на 4 вакансии составит - 12617,5 руб., следовательно, предлагаемые нами рекомендации по совершенствованию процедуры отбора будут выгодны Обществу.

Заключение

В современных условиях под отбором персонала принято понимать серию мероприятий и действий, осуществляемых предприятием или организацией для выявления из списка заявителей лица или лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы. Следовательно, отбор персонала является комплексной кадровой технологией, обеспечивающей соответствие качеств человека требованиям вида деятельности или должности в организации.

Выделяют два основных вида отбора персонала на предприятии внутренний и внешний, которые имеют свои преимущества и недостатки.

Многие организации недооценивают возможности, которые открываются в результате отбора наилучших кандидатов для заполнения имеющихся вакантных мест среди людей, работающих на предприятии.

При поиске и отборе кадров важно придерживаться нескольких принципов, которые не только позволят выбрать лучших кандидатов на заполнение имеющихся вакансий, но и будут способствовать их более легкому вхождению в организацию и быстрому выходу на уровень рабочих показателей, отвечающих установленным требованиям.

Учитывая данные принципы, многие работодатели используют ступенчатую систему отбора, которая проходит в несколько этапов, применяя при этом различные методы отбора персонала.

Отбор персонала осуществляется через определенные этапы. Во время каждого этапа отбора отсеивается часть заявителей вследствие несоответствия определенным требованиям. Прохождение всех этапов обеспечивает минимум ошибок в отборе персонала.

Во время процедуры отбора персонала обычно используют несколько методов, которые применяют к заявителям. При каждом методе отсеивается часть заявителей или же они отказываются от процедуры, принимая другие предложения.

Основными методами отбора персонала выступают: предварительная отборочная беседа; анкетирование; собеседование; тестирование; проверки рекомендаций и послужного списка; испытание; оценка кандидатов.

Отбор работников нельзя осуществлять, ориентируясь лишь на какой-либо один признак или решение какой-либо одной задачи. Поэтому при отборе кадров должен использоваться не один метод, а целый комплекс различных методов, направленных на всестороннюю оценку кандидатов.

После проведения отбора персонала проводится оценка эффективности отбора новых работников, для этого может быть использован ряд количественных показателей, характеризующих работу персонала, приступившего к работе в организации.

Анализ этапов и методов отбора персонала в ООО «Волга АЙ ТИ» показал, что поиск работников для замещения вакантных должностей осуществляется за счет внешних источников (на должности менеджера по продажам, логиста и монтажников). При внешнем отборе для привлечения в Общество новых работников используется реклама в газетах и в интернете.

В данной организации существует ряд проблем при проведении интервью. Во-первых, Директор легко поддается негативным или, наоборот, чрезмерно позитивным впечатлениям от заявителя, не имея на то никаких оснований.

Во-вторых, директор складывает свое мнение о респонденте в течение первых десяти минут общения, а вся последующая информация воспринимается частично или игнорируется. Более того, Директор имеет собственные предпочтения и предубеждения, которые играют существенную роль в процессе восприятия респондента.

В третьих, это гало - эффект, имеющий место в случае, когда Директор позволяет единичной существенной для него характеристике кандидата доминировать над остальными и определять оценки всех других качеств.

Процедура отбора персонала в ООО «Волна АЙ ТИ» основана в большей степени на объективной информации и дает как субъективные, так и объективные оценки кандидатов.

В процедуре отбора персонала данной организации существуют следующие недостатки:

- 1) Общество не работает с частными агентствами по подбору персонала или с государственными агентствами занятости. Не смотря на то, что, частные агентства обеспечивают достаточно высокое качество кандидатов, их соответствие требованиям клиента и, тем самым, значительно облегчают дальнейший процесс отбора, политикой Общества не предусматривается использование платных услуг по подбору персоналу;

- 2) В обществе сложился субъективный процесс отбора персонала: не имея разработанного портрета идеального работника, Директор

ориентируется на свое представление о будущем работнике;

3) Отсутствует тестирование кандидатов и диагностика различных качеств и характеристик личности (темперамента, аналитических способностей);

4) Не разработаны положения и инструкции, регламентирующие работу в области отбора кадров;

5) Отсутствует положение о системе отборе персонала.

Выявленные недостатки указывают на то, что в ООО «Волга АЙ ТИ» сложилась достаточно своеобразная процедура отбора персонала, поэтому необходимо разработать рекомендации по ее совершенствованию.

Для этого следует разработать критерии оценки кандидатов и применить тестирование. Из-за особенности деятельности Общества к кандидатам на работу, помимо стандартных, можно предъявить дополнительные требования, которые будут выступать в качестве определяющих критериев оценки кандидатов.

Во время проведения диагностического собеседования мы рекомендуем применить метод тестирования. Следует протестировать сотрудников на обучаемость, и провести тест для анализа типа личности и ее соответствия должности. После анализа результатов нужно выдать справку об изучении личностных и деловых качеств кандидата. Данный метод позволит Обществу отбирать наиболее подходящих на должности кандидатов, что позволит сократить уровень текучести кадров и позволит сформировать наиболее эффективный трудовой коллектив.

Расчет эффективности рекомендаций показал, что Общество может существенно экономить собственные денежные средства, так в настоящий момент организация тратит 13800 рублей на отбор персонала, то после реализации наших рекомендаций экономия в расчете на 4 вакансии составит - 12617,5 руб., следовательно, предлагаемые нами рекомендации по совершенствованию процедуры отбора будут выгодны Обществу.