**САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СЕРВИСА И ЭКОНОМИКИ**

**Контрольная работа**

**По дисциплине: Управление персоналом**

**На тему**

**Набор и отбор персонала**

**Выполнил: студент**

**Николаев Р.В.**

**2011 год**

Оглавление

Введение

1. Привлечение персонала

1.1 Набор персонала: виды и методы

1.2 Лизинг персонала как новый подход к подбору персонала

1.3 Управление процессом набора и отбора кадров

2. Отбор персонала

2.1 Технология отбора персонала

2.2 Процесс отбора персонала. Оценка эффективности подбора персонала

Заключение

Список литературы

**Введение**

Набор персонала – одна из важнейших задач кадровой службы любого предприятия. Это не только комплектация штата, но и создание резерва кандидатов на все рабочие места с учётом будущих изменений, таких как уход сотрудников на пенсию, декретные отпуска, окончание сроков трудовых договоров и другое. Набор персонала - это длительная и ответственная работа, поскольку она относится к начальному этапу управления персоналом.

Ошибки при подборе кадров - особенно когда речь идет об отборе кандидатов на руководящие должности - обходятся слишком дорого. Потери, которые несут предприятия от аварий, травматизма и брака в результате того, что были допущены ошибки при отборе новых работников, - это только часть тех расходов, которые приходится нести организации. Все это, несомненно, указывает на актуальность и значимость исследуемой в данной работе темы «Набор и отбор персонала».

Целью данной работы является изучение процесса профессионального набора и отбора персонала для организации или предприятия.

Объектом исследования является набор и отбор кадров, предметом - приемы и методы, которые применяются в организации для удовлетворения спроса при наборе и отборе квалифицированных кадров, способных выполнить задачи, поставленные перед организацией, и решение которых будет способствовать осуществлению намеченных целей.

1. **Привлечение персонала**

персонал кадры управление

Прием на работу – это ряд действий, предпринимаемых организацией, для привлечения кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. Работа любой организации неизбежно связана с необходимостью комплектования штата. При этом одной из центральных задач является грамотная организация набора и отбора кадров. Набор и отбор новых работников призван не только обеспечить режим нормального функционирования, но и закладывать фундамент будущего успеха организации.

Любая организация практически всегда испытывает потребность в персонале. Необходимость привлечения персонала предполагает: выработку стратегии привлечения, которая бы обеспечила согласованность соответствующих мероприятий с общеорганизационной стратегией; выбор варианта привлечения; определение перечня требований к кандидатам; установление уровня оплаты труда, способов мотивации и перспектив служебного роста; осуществление практических действий по привлечению персонала

В процессе набора и создания резерва работников для занятия вакантных должностей организация удовлетворяет свою потребность в кадрах. С привлечения на работу персонала начинается управление персоналом

**1.1 Набор персонала: виды и методы**

Набор персонала делится на внешний и внутренний. Внешний набор включает предложение населению подавать заявление о приёме на работу и сбор заявлений, уточнение рынка труда, публикации объявлений в газетах, журналах, обращение в агентства по трудоустройству и высшие и средние учебные заведения, специализирующиеся на подготовке кадров в нужной области.

Внутренний набор состоит в процессе продвижения сотрудника по иерархической лестнице. Внутренняя публикация вакансий на предприятии позволяет рассмотреть уже работающий персонал в качестве претендентов на открывшуюся позицию.

И внешний, и внутренний набор персонала имеет свои преимущества и должен в обязательном порядке сочетаться в той пропорции, которая будет выгодна предприятию на данном этапе его развития.

Внешний набор позволяет составить собственную базу кадровых данных, обновить состав сотрудников того или иного отдела, пополнить его при необходимости специалистами более высокого класса.

Внутренний набор способствует развитию работающего персонала, повышает удовлетворённость трудом, сопровождается отсутствием необходимости адаптировать сотрудника к коллективу и специфики работы данного предприятия, а потому, по мнению отдельных специалистов, требует меньших материальных затрат.

Одной из форм внешнего набора рядового персонала, например, может стать привлечение студентов старших курсов колледжей и вузов, специализирующихся на подготовке специалистов для последующей работы в сфере того или иного бизнеса, для прохождения учебно-производственной практики на тех предприятиях, где существует острая потребность в новых или дополнительных кадрах. Эта форма сотрудничества выгодна обеим сторонам, так как, во-первых, вуз или колледж будет иметь возможность предоставить наряду с теоретическими знаниями и практическую базу полученных знаний. А во-вторых, предприятие, принимающее на практику студентов, сможет провести определённый отбор соискателей и составить свой резерв кадров.

Методы внутреннего набора также могут быть разнообразны. Так, если целью является просто замещение вакантной должности, тогда отдел по работе с персоналом может проинформировать все подразделения об открывшихся вакансиях, доводя информацию до каждого из работающих. Другой метод внутреннего отбора характеризуется перераспределением работающего персонала по иерархической лестнице, за счёт приглашения на более высокую позицию сотрудника более низкого уровня. Для грамотного решения такой задачи необходимо иметь точный профессиональный профиль данной должности и резерв сотрудников, которые реально могут участвовать в конкурсе на замещение вакантной должности.

Чтобы отобрать кандидата на определённую должность, необходимо иметь достаточную информацию о работе, которую ему предстоит выполнять, а также о требованиях к нему и результатах, которых он должен достичь.

**1.2 Лизинг персонала как новый подход к подбору персонала**

Рассмотренные выше методы набора персонала, представляют собой традиционное понимание этого процесса. Однако в последнее время появилось ряд новых, нетрадиционных подходов к подбору персонала. Одной из таких форм является лизинг персонала. Мировая практика показывает, что лизинг персонала находит активное применение при работе с человеческими ресурсами.

Лизинг персонала можно рассматривать как форму временного привлечения персонала со стороны. Рассмотрим предпосылки возникновения и использования лизинга персонала. Чтобы решить проблему несоответствия наличных трудовых ресурсов и потребностей организации в них, необходимо разработать программу изменения качественных и количественных параметров трудовых ресурсов предприятия. Такая программа может предполагать удовлетворение потребностей в персонале посредством дополнительного обучения последнего, принятия на работу специалистов определенного профиля либо же другие мероприятия.

Выбор конкретного мероприятия зависит от специфики потребности в персонале, а также от характеристики существующих трудовых ресурсов. Важную роль играют такие параметры:

• категория персонала и перечень требований, выдвигаемых к кандидату;

• положение специалиста в оргструктуре организации (поле деятельности и принятия решений данным специалистом в организации);

• сроки поиска специалиста. Критерием выбора отдельных форм привлечения служит экономическая целесообразность: на единицу затрат при каждом варианте привлечения должен приходиться максимальный эффект. К лизинговым отношениям в сфере управления персоналом прибегают в таких случаях:

1. Организации часто сталкиваются с проблемой привлечения высококвалифицированных специалистов. Если потребность в них не постоянная, а сфера деятельности находится в рамках бухгалтерского учета, аудита, юриспруденции и других областей знаний, где существуют специализированные компании, предоставляющие такие услуги, то, конечно же, прибегают к помощи этих компаний. Эта потребность действительно становится проблемой, если организация небольшая и содержать специалиста или прибегать к разовым услугам компаний такого уровня накладно. Кроме того, может понадобиться специалист, аналогичные услуги которого не предоставляются на рынке компаниями. Найти квалифицированного специалиста на временной основе в сжатые сроки довольно проблематично. Собственно лизинг и возник из-за потребности организаций в разноплановых специалистах на разные сроки.
2. Лизинг выгоден, в первую очередь, компаниям, испытывающим потребность в подборе персонала лишь периодически (в такой ситуации содержать постоянно своего менеджера по персоналу экономически не целесообразно). Некоторые службы по персоналу, в «обычное» время самостоятельно осуществляющие набор сотрудников, также прибегают к лизингу в периоды «пиковой» нагрузки. Если вдруг открылось несколько вакансий, идет большой поток резюме и кандидатов, которых надо «просеивать» для дальнейшего собеседования с руководством.

Многие компании не могут использовать классические формы найма и мотивации сотрудников и сталкиваются с тремя основными проблемами:

- сокращением штата и бюджетной статьи расходов на персонал головными офисами компаний при сохранении потребности в труде соответствующих специалистов;

- высокой текучестью высококвалифицированных кадров вследствие изменения компенсационной политики компаний.

В такой ситуации возникает необходимость привлекать специалистов временно, на других условиях найма, т. е. делать более мобильными трудовые ресурсы компании. Лизинг персонала - это новая форма привлечения персонала, которая может помочь решить эти проблемы.

Существует два вида услуг в области кадрового лизинга:

1) предоставление во временное пользование отдельных специалистов;

2) формирование штата организации. По аналогии с физическим капиталом, первую услугу можно сравнить с оперативной арендой, так как оперативный лизинг сотрудников, как правило, носит кратковременный характер. При использовании второго вида лизинга зачастую наблюдается перевод арендованных сотрудников в собственный штат организации. Однако это деление условно, поскольку в обоих случаях возможны исключения.

Таким образом, цель лизинга более привлекательна, особенно если речь идет о наборе нескольких сотрудников.

Работая с рекрутинговыми агентствами, организация платит за уже найденного кандидата, который приступил к работе, т. е. за результат. В лизинге же оплачивается собственно процесс поиска.

**1.3 Управление процессом набора и отбора кадров**

Процесс формирования трудовых ресурсов присущ, безусловно, любой организации. Компании не жалеют усилий, добиваясь улучшения качественных показателей производимой продукции либо услуг, настойчиво работают над оптимизацией производственных и управленческих процессов. Не остается без внимания и сфера формирования трудовых ресурсов организации. Один из наиболее ответственных ее секторов — подбор персонала. Как и любой процесс, протекающий в компании, он требует эффективного управления.

Чтобы процесс подбора персонала функционально обеспечивал реализацию стратегии организации, его нужно принимать во внимание уже на этапе разработки стратегических планов развития компании. Стратегия подбора персонала интегрируется в общую стратегию управления персоналом организации; исходя из нее затем формируют оперативные и текущие планы организационных мероприятий по реализации стратегии подбора. Таким образом, планирование процесса подбора персонала охватывает область деятельности от создания общей долгосрочной стратегии подбора персонала — до текущего плана работ по подбору, предусматривающего конкретные мероприятия, методы и сроки их реализации, а также необходимые ресурсы.

План организационных мероприятий по подбору персонала охватывает следующие аспекты:

1) оперативная цель подбора;

2) организационный механизм реализации мероприятий по подбору;

3) набор конкретных действий по подбору;

4)совокупность материальных, денежных и других ресурсов, необходимых для выполнения мероприятий;

5) график реализации мероприятий.

В целом, накопленная таким образом информация дает представление о потребности организации в трудовых ресурсах. Эта потребность описывается следующими параметрами:

1) формой и сроками привлечения специалистов в организацию;

2) численным составом специалистов определенной категории;

3) квалификационными требованиями к специалистам;

4) сроками поиска специалистов;

5) бюджетом на поиск специалистов;

6) бюджетом на их содержание и развитие.

На основании такой информации организация готовит годовой оперативный план подбора персонала в компанию, а исходя из него, в свою очередь, составляют текущий план подбора специалиста на конкретную вакантную должность. Подбор специалиста для организаций представляет собой многоступенчатый процесс. Для обеспечения четкой управляемости необходимо на этапе текущего планирования закрепить определенные участки работы и зоны ответственности за сотрудниками организации, принимающими непосредственное участие в подборе персонала. Это могут быть работники отделов персонала, линейные менеджеры, отдельные специалисты организации или внешние консультанты. В результате подбора персонала, появляется потребность в отборе персонала.

**II. Отбор персонала**

Отбор персонала - это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого.

Отбор персонала необходимо отличать от подбора персонала. В процессе отбора происходит поиск людей на определенные должности с учетом установленных требований социального института, видов деятельности. При подборе - осуществляется поиск, идентификация требований различных должностей, видов деятельности под известные возможности человека, накопленный им профессиональный опыт, стаж и способности.

Работники отделов кадров анализируют эффективность отбора, используя расчетный коэффициент, так называемый коэффициент отбора, который определяется следующим образом:



Для разных профессий величина коэффициента отбора разная: менеджеры -около /4, профессионально-технические работники - 1/1, клерки - около /4, квалифицированные рабочие - около 1/1, чернорабочие -почти 1/2. Если коэффициент отбора близок к 1/1, то процесс отбора короток и прост. При его величине 1/2 отбор становится трудным, но, с другой стороны, чем он ниже, тем разборчивее может вести себя организация. Меньший коэффициент означает, что организация наймет на работу соответствующих ее критериям работников.

**2.1 Технология отбора персонала**

Отбор работников, отвечающих по своим профессиональным, деловым и личностным качествам требованиям организации, требует комплексного подхода.

Отбор кадров не должен рассматриваться как просто нахождение подходящего человека для выполнения конкретной работы; отбор должен быть увязан с философией и практикой управления и с содержанием программ, реализуемых в сфере управления персоналом данной организации.

Необходимо принимать во внимание не только уровень профессиональной компетентности кандидатов, но и (что не менее важно) то, как новые работники будут вписываться в культурную и социальную структуру организации. Организация больше потеряет, чем приобретет, если наймет на работу технически грамотного человека, но не способного устанавливать хорошие взаимоотношения с товарищами по работе, с клиентами или поставщиками или подрывающего установленные нормы и порядки.

Комплексный подход к отбору новых работников предполагает решение, по меньшей мере, семи основных задач:

1.Определение потребности в персонале с учетом основных целей организации.

2.Получение точной информации о том, какие требования к работнику предъявляет вакантная должность.

3.Установление квалификационных требований, необходимых для успешного выполнения работы.

4.Определение личностных и деловых качеств, необходимых для эффективного выполнения данной работы, которые могут рассматриваться в качестве критериев при оценке кандидатов.

5.Поиск возможных источников кадрового пополнения и выбор адекватных методов привлечения подходящих кандидатов.

6.Определение того, какие методы отбора кадров позволят лучше всего оценить пригодность кандидатов к работе в данной должности.

7. Обеспечение оптимальных условий для адаптации новых работников к работе в организации.

Независимо от типа организации и имеющихся вакансий следует тщательно планировать процесс отбора, готовиться к его проведению. Если речь идет о конкурсном отборе, когда количество претендентов превышает число имеющихся вакансий, то процесс отбора строится таким образом, чтобы каждый из его этапов выполнял функцию сита, последовательно отсеивая кандидатов, которые по тем или иным критериям уступают другим участникам конкурса. При этом важно, чтобы к тому моменту, как кандидаты подойдут к наиболее сложным и требующим значительных затрат времени и денег процедурам отбора (например, таким как собеседование, медицинский осмотр), в числе претендентов остались лишь те кандидаты, которые по всем формальным характеристикам полностью устраивают работодателя.

При проведении отбора важно так спланировать работу занятых этим работников компании, чтобы у них было достаточно времени для спокойной работы с каждым кандидатом без отвлечений на другие задачи, и внимательного ознакомления со всей предоставленной информацией о кандидате (резюме, рекомендации, документы, стандартная форма и др.). Для проведения отбора должно быть выделено специальное помещение, отвечающее необходимым требованиям: хорошая вентиляция и освещение, наличие необходимого количества столов, стульев, средств оргтехники и др.

Анализ работы является центральным звеном комплексного подхода к отбору кадров.

Анализ работы позволяет:

• разработать должностные инструкции;

• определить требования к должности;

• установить критерии, используемые в процессе отбора на соответствующие вакансии.

Должностные инструкции определяют основное содержание работы, которая должна выполняться работником, занимающим данную должностную позицию: что собой представляет данная работа, какие виды деятельности и обязанности она включает в себя, ответственность и полномочия, место работника в формальной структуре организации, квалификационные требования к работнику.

Требования к должности указывают на то, какими качествами должен обладать человек, чтобы успешно выполнять данную работу: опыт, технические знания и навыки, физические характеристики, состояние здоровья и внешность, мотивация, интеллектуальные способности, формальные характеристики, личные и деловые качества, а также другие специальные требования, такие как, например, ненормированный рабочий день, возможность переезда в другой город или частые командировки. Очевидно, что найти идеального или абсолютно подходящего по всем характеристикам кандидата бывает довольно сложно или вообще невозможно. Поэтому требования к должности должны быть реалистичными и допускать определенную степень гибкости.

Требования к должности могут служить основой для подготовки плана интервью с кандидатом на вакантную должность. Отдельные вопросы интервью при этом должны быть увязаны с должностными инструкциями и требованиями к должности и направлены на то, чтобы выяснить, обладает ли кандидат качествами, необходимыми для успешной работы. Это дает ориентиры для выработки критериев, используемых при оценке кандидатов и при принятии решения о приеме на работу.

**2.2 Процесс отбора персонала**

В процессе отбора кандидатов происходит знакомство с претендентами, производится сбор и обработка информации о них, оценка качеств и составление достоверных «портретов», сопоставляются фактические качества с требованиями должности. В результате следует назначение и утверждение кандидатов на должности, заключение с ними трудовых договоров.

Отбор производится в несколько этапов. На предварительном этапе отбора происходит первичное выявление кандидатов, способных выполнить требуемые функции. Круг претендентов максимально сужается и формируется резерв, с которым и производится в дальнейшем более тщательная работа (анализ анкет, резюме, характеристик, рекомендаций).

Недостатком первичного этапа является то, что с помощью оценки документов можно получить ограниченное количество информации.

Основными правилами окончательного отбора претендентов являются: выбор наиболее подходящих для организации работников; обеспечение превышения ожидаемого эффекта над затратами; сохранение стабильности персонала и одновременно приток новых людей; улучшение морально-психологического климата; удовлетворение ожиданий привлеченных сотрудников.

В деле организации отбора претендентов часто допускаются следующие ошибки: недостаток системности в организации отбора, отсутствие надежного перечня требуемых от претендента качеств; ложная интерпретация внешности кандидата и его ответов на поставленные вопросы, умение красиво говорить; ориентация на формальные заслуги; суждение о человеке по одному из качеств; нетерпимость к негативным чертам, которые есть у всех; излишнее доверие к тестам; неточный учет отрицательной информации.

Предварительная отборочная беседа.

Работа на этой ступени может быть организована различными способами. Иногда предпочтительно, чтобы кандидаты приходили в отдел кадров или на место работы. Специалист отдела кадров или линейный руководитель проводит с ними беседу на общих правилах беседы, принятых в организации.

Кадровое собеседование является наиболее универсальным способом оценки персонала. Среда, в которой ведется кадровое интервью, должна совпадать со средой, в которой человек будет работать, чтобы обеспечить его совместимость с будущими коллегами.

Собеседование могут происходить один на один или с группой претендентов, претендента или группу претендентов могут интервьюировать одновременно несколько человек. Результаты беседы с глазу на глаз могут оказаться субъективными, а оценка ошибочной.

В ходе подготовки предварительного собеседования необходимо выяснить следующее: какие личностные качества кандидата (знания, опыт, установки) требуются для выполнения работы; с помощью, каких вопросов можно извлечь необходимую информацию; кто должен быть привлечен в качестве интервьюеров - один или несколько человек, в какой форме проводится собеседование.

Лица, проводящие собеседование, должны уметь формулировать вопросы в соответствии с целями беседы, правильно их ставить; приспосабливать свой стиль к личности претендента и конкретным обстоятельствам; доброжелательно слушать, предоставляя возможность демонстрировать себя собеседником, резюмировать, принимать правильные решения; сохранять в тайне полученные сведения; быть представительным, аккуратно и со вкусом одетым.

При проведении кадрового собеседования необходимо создать комфортные условия для беседы.

Интервьюер должен знать организацию, условия и характер предлагаемой работы, должен уметь дать исчерпывающие ответы на вопросы претендента. Необходимо предварительно определить общий характер беседы (формальный, неформальный). Интервьюер должен создать непринужденную обстановку с целью, чтобы претендент больше говорил сам.

Следует придерживаться следующих правил: не разговаривать с кандидатами, не предложив им присесть; не демонстрировать занятость и не делать в их присутствии других дел; проявлять дружелюбие, чаще упоминать имя претендента; не показывать своего отношения к его личным документам; обстоятельно отвечать на его вопросы; не спешить давать авансов на будущее; скрывать свое настроение; изучать или угадывать психологическое состояние; научиться отказывать; соблюдать требования трудового законодательства.

Беседа может быть построена по схеме (на основе специального бланка или полуформальных вопросов), а также без схемы. Результат схематической беседы - это получение не полной информации. Для неформальной беседы готовятся только основные вопросы, но она требует серьезной подготовки. При проведении такой беседы имеется опасность отклонения от темы и непоследовательности .

По признаку объекта выделяют следующие виды беседы:

По биографии кандидата - такой вид беседы позволяет оценить прошлые успехи, но не характеризует сегодняшней ситуации и мотивации к будущей работе.

По ситуации - претенденту предлагается одна или несколько проблем. В результате можно оценить его общие и аналитические способности, методы работы, умение выходить из сложных положений.

По профессиональным и личным качествам - в ходе собеседования задаются вопросы о поведении в тех или иных условиях, связанных с профессиональной деятельностью. Оценка производится по заранее выбранным критериям. Этому виду беседы рекомендуется отводить 30 % времени. Недостатком является -ограниченность оцениваемых качеств, необходимость предварительной подготовки, опыта, высокой объективности лиц, проводящих интервью.

На данном этапе выясняется образование претендента, производится оценка его внешнего вида и определяющих личностных качеств.

В процессе беседы происходит обмен информацией, обычно в форме вопросов и ответов. Распространенной ошибкой данного метода является тенденция делать выводы о заявителе по первому впечатлению, с первых минут беседы. Встречаются случаи, когда проводящий беседу основывает мнение на впечатлении о том, как человек выглядит, сидит на стуле, соблюдает контакт при встрече глазами, и по этим впечатлениям производит оценку заявителя на должность. Чтобы не совершить такой ошибки, проводящий беседу должен наблюдать и за речью заявителя, и за его поведением.

При проведении бесед следует внимательно слушать, что и как говорит заявитель, а также необходимо следить за его поведением. Решение следует принимать, только имея всю нужную информацию и помня о требованиях, предъявляемых характером работы. Беседу необходимо вести вокруг вопросов, которые являются важными критериями отбора.

После этого заявитель направляется на следующую ступень отбора, на которой производится заполнение бланка заявления и анкеты.

Анкетирование является первым этапом процедуры оценки и отбора претендентов. На этом этапе происходит отсев менее подходящих кандидатов, определяется круг факторов, нуждающихся в особо пристальном изучении на основе последующих методов, а также источники, из которых можно получить необходимую информацию. Любое искажение в анкете является основанием для увольнения работника в любое время, когда это выяснится (в тексте анкеты включается соответствующее указание).

Анализ анкетных данных в сочетании с другими методами отбора выявляет следующую информацию: соответствие образования заявителя минимальным квалификационным требованиям; соответствие практического опыта характеру должности; наличие ограничения другого рода на выполнение должностных обязанностей; готовность к принятию дополнительных нагрузок; круг лиц, которые могут рекомендовать работника, помочь в наведении справок и получении дополнительной информации.

Одна из задач анкетирования заключается в том, чтобы определить личностные качества и обстоятельства, которые могут помочь в работе кандидата в случае приема на работу. Часто анкеты содержат данные о продолжительности отработанного времени у последнего работодателя, продолжительности пропусков по причине болезни и т. д. В анкете запрашивается точная формулировка причин увольнения в прошлом. Собираются общие сведения об источниках мотивации и делаются предположения о факторах, препятствующих работе. Эти данные перепроверяются и уточняются, а в дальнейшем становятся предметом тщательного изучения при наведении справок и собеседовании с претендентом. В анкете заполняются данные о недостатках здоровья.

Степень детализации анкеты и конкретная форма могут быть разными. В одном случае кадровые службы и руководители организаций полагаются в большей мере на анкету, в другой уточняют нужные сведения в процессе собеседования.

Тестирование как способ отбора претендента.

Одним из методов, используемых для облегчения принятия решения по отбору, являются тесты . Психологи и специалисты по персоналу разрабатывают тесты на предмет оценки наличия способностей и склада ума, необходимых для эффективного выполнения заданий на предлагаемом месте.

Анализ анкет, автобиографий и резюме считается достаточно надежным источником о кандидате, но поскольку он ориентирован на прошлое, то достаточно приблизителен. Поэтому на помощь приходят различные тесты, которые считаются достаточно надежным способом проверки претендентов, отбора лучших кандидатов и отсева слабых.

С помощью тестов можно оценить скорость и точность выполнения работы, устойчивость внимания, аккуратность, умение быстро ориентироваться, усидчивость, исполнительность, личные склонности, общие способности, пригодность претендента для решения конкретных проблем, выполнения работы на предлагаемом месте, профессионализм, наличие интереса к предстоящей работе, уровень умственных способностей, склонность к обучению, интересы, тип личности, память, коммуникабельность, лидерские задатки и другие характеристики.

Тесты могут иметь форму письменных и устных вопросов и заданий. Различают следующие виды тестов: тесты на физическую способность; тесты на умственную способность (общие и специальные); имитационные тесты.

Тесты на физические способности используются как правило для отбора кандидатов на должности, не требующие квалификации, но предполагающие затраты ручного труда.

Тесты на умственную способность позволяют проверить уровень умственного развития, грамотность, умение оперировать числами, общаться, квалификацию, опыт, ожидания и т. д.

Имитационные тесты моделируют реальные условия работы.

Наиболее популярны комплексные тесты, которые содержат сотни, а порой тысячи вопросов.

Все тесты должны быть надежные и обеспечивать сходные результаты при повторном тестировании. Тестирование целесообразно проводить несколько раз и в разные дни, что позволит сравнить результаты, т. к. они могут быть неодинаковы.

Преимущество данного метода отбора заключается в оценке состояния кандидата в настоящий период, а основной недостаток связан с высокими издержками и тем, что тесты слабо выявляют позитивные качества людей по сравнению с негативными. Надежность общих тестов, как показала практика, составляет менее 50%.

Анализируя ранее перечисленные методы отбора персонала, можно сделать вывод, что при организации проведения отбора кадров необходимо не только выбирать наиболее надежные методы отбора, но и учитывать их воздействие на претендентов.

**III. Оценка эффективности подбора персонала**

Для оценки эффективности процесса поиска и отбора новых работников может быть использован рядколичественныхпоказателей, характеризующих работу персонала, приступившего к работе в организации:

- уровень текучести кадров, особенно среди новых работников;

- доля работников, не прошедших испытательный срок, от общего числа принятых на работу;

- финансовые затраты на обеспечение процесса поиска и отбора кадров;

- уровень нарушений трудовой дисциплины среди новых работников (прогулы, не согласованные с руководством опоздания, отсутствие на рабочем месте и т.п.);

- уровень брака и ошибок, допускаемых новыми работниками;

- частота поломок оборудования;

- эффективность использования необходимых материалов,комплектующих;

- уровень производственного травматизма среди новых работников;

- количество жалоб со стороны клиентов, потребителей, поставщиков по вине новых работников.

Дополнительная информация о качестве используемой в организации системы отбора кадров может быть получена из трех источников: от самих кандидатов, от работников организации и от увольняющихся. С этой целью могут использоваться интервью, опросы, оценка эффективности работы.

Надо иметь в виду, что трудно получить достоверную информацию из какого-либо одного источника или за счет оценки какого-то одного показателя. К примеру, высокие значения показателя текучести кадров могут быть обусловлены действием ряда факторов, не имеющих отношения к системе поиска и отбора персонала.

Эффективность подбора персонала можно оценить частично сразу же по завершении этого процесса, частично - через определенный плановый промежуток времени.

Непосредственно после окончания подбора могут оцениваться:

1) соответствие плана мероприятий по подбору и фактического комплекса мероприятий в привязке к срокам выполнения;

2)степень отклонения фактических затрат на подбор персонала от плановых показателей;

3) удельный вес затрат и привлеченных кандидатов из расчета на каждый источник привлечения;

4)общий уровень расходов на привлечение одного потенциального кандидата;

5) уровень расходов на заполнение вакансии;

6) другие параметры оценки.

Через определенный промежуток времени эффективность подбора персонала может быть оценена уже непосредственно на основании анализа деятельности принятых на работу специалистов. При этом охватываются следующие аспекты:

* уровень производительности труда принятого на работу специалиста;
* доля работников, не прошедших испытательный срок;
* уровень нарушений трудовой дисциплины и корпоративных правил;
* уровень текучести кадров;
* информация, поступающая (по принципу обратной связи) от клиентов и поставщиков при работе с данным специалистом;
* уровень поломок оборудования, производственного брака, качества использования комплектующих и пр.;
* другие параметры оценки.

Примерная оценка уровня приглашаемых и нанимаемых работников, которая рассчитывается следующим образом:

*КН = (РК + ПР + ОР) : Ч, где*

КН – качество набранных работников, %

РК – усредненный суммарный рейтинг качества выполняемой работы набранными работниками

ПР – процент новых работников, продвинувшихся по службе в течение одного года

ОР – процент новых работников, оставшихся работать по прошествии одного года

Ч – общее число показателей, учтенных при расчете.

С завершением последнего этапа, процесс подбора персонала формально заканчивается. Однако результаты проведенной в его рамках работы в дальнейшем будут оказывать значительное влияние на другие сферы управления персоналом.

**Заключение**

Очень важно постоянно совершенствовать управление процессом набора и подбора персонала, так как от этого зависит эффективность работы всего предприятия. Актуальным на сегодня остается вопрос укрепления кадрового потенциала организаций. В каждой организации должны быть разработаны критерии отбора и условия продвижения на вышестоящие должности.

Могу сделать следующие выводы в результате написания данной работы:

─ на сегодняшний день не существует одного оптимального метода набора персонала, поэтому организация должна владеть всем набором приемов для привлечения кандидатов и использовать их в зависимости от конкретной задачи;

─ в связи с тем, что собеседование на сегодняшний день является практически основным методом отбора, руководителям предприятий, менеджерам по персоналу, линейным руководителям необходимо повысить свою квалификацию в его применении, наполнить конкретным содержанием технологию собеседования в зависимости от профессии или должностного уровня, отработать правила описания результатов собеседования и представления заключений;

─ при подборе персонала в современных условиях необходимо учитывать личностные психологические характеристики кандидатов с целью повышения эффективности деятельности компании благодаря укреплению ее сплоченности, созданию команды. Как видно из результатов исследования ряд компаний уже привлекают для этого профессиональных психологов;

─ при организации системы подбора и отбора персонала, нужно усилить внимание к проведению программ адаптации нового сотрудника, т.к. вступление в должность представляет собой существенную часть процесса найма. Оно должно быть также тщательно спланировано и также систематически выполнено, как и любая другая часть процедуры. Недостаточное внимание к вопросам адаптации новых работников сведет на нет результаты отбора, если новый работник, не сумев своевременно освоить новую работу и вписаться в трудовой коллектив, уволится;

─ предприятиям необходимо систематически проводить оценку эффективности отбора кадров, используя различные показатели, с целью своевременного реагирования на возникающие упущения и недостатки при организации работы по набору и отбору персонала.

Строгое соблюдение правил при приеме на работу, применение прогрессивных способов отбора, обеспечение гласности и открытости при проведении процедур конкурсов позволит справиться с этой задачей.

**Список литературы**

1. Управление персоналом /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - М.: ИНФРА-М, 2008.
2. Управление персоналом / Десслера Г. - М.: БИНОМ, 2007.
3. Цветаева В.М. Управление персоналом /В.М. Цветаева. - СПб.: Питер, 2004.
4. Процедура отбора кандидата // Справочник кадровика. - М, 2002
5. Управление персоналом современной организации /С.В. Шекшня. – М.: Инт-синтез, 2007.
6. Укрепление кадрового состава // Служба кадров. - М., 2000.
7. Управление персоналом: отбор и найм /И.Б. Дуракова. - М.: Центр, 2008.
8. Конкурсный отбор - критерий качества // Служба кадров. - М., 2000
9. Управление организацией /Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой и др. М.: Экономика, 2003.
10. Планирование персонала и прием на работу /С.В. Шекшня. – М.: Инт-синтез, 2007.