Федеральное агентство по образованию

Государственное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

Кафедра международного кадрового и проектного управления

РЕФЕРАТ

по управлению персоналом на тему:

«Критерии эффективности методов набора персонала»

Содержание

Введение

1. Сущность и методы отбора персонала
2. Характеристика методов отбора персонала и принятие решения о найме
3. Эффективность процесса поиска и отбора кадров. Показатели эффективности процесса отбора кадров
4. Оценка затрат на поиск и отбор кадров

Заключение

Список используемых источников

Введение

Исходный этап в процессе управления персоналом - *прием на работу*, который включает в себя, прежде всего такие процессы, как набор и отбор кадров. От того как проведен набор и какие люди отобраны для работы в вашей организации, зависит вся последующая деятельность в процессе управления человеческими ресурсами. Поэтому следует отнестись к этому этапу со всей серьезностью, учитывая опыт, накопленный в отечественной и зарубежной практике. В данной работе будет рассмотрена сущность и содержание процессов по отбору и набору персонала, и деятельность специалистов по управлению персоналом в ходе их проведения. Также будет уделено внимание такому важному вопросу как эффективность методов набора. То есть что надо сделать, чтобы подбор персонала был наиболее эффективным.

Актуальность данной работы связана с тем, что в условиях рыночной экономики качество персонала стало главнейшим фактором, определяющим выживание и экономическое положение российских организаций. Тщательность отбора гарантирует качество людских ресурсов, которое во многом определяет возможность и эффективность дальнейшего использования. Работа любой организации неизбежно связана с необходимостью комплектования штата. При этом одной из центральных задач является отбор кадров. Отбор новых работников не только призван обеспечить режим нормального функционирования, но и закладывает фундамент будущего успеха организации.

Целью данной работы является подробное изучение технологий, принципов и методов профессионального набора и отбора персонала организации. Для достижения поставленной цели сформулированы следующие задачи:

* изучить источники и методы набора персонала;
* проанализировать особенности профессионального отбора персонала организации;
* рассмотреть основные этапы построения системы отбора персонала;
* определить достоверность и обоснованность методов отбора персонала

Объектом исследования работы являются технологии набора и отбора персонала, а предметом, непосредственно, персонал организации.

Для того, чтобы построить эффективную систему поиска и отбора персонала, прежде всего, важно понять ее место в общей системе управления человеческими ресурсами организации. Отбор кадров не является изолированной функцией, представляющей самостоятельную ценность; он должен быть увязан со всеми другими функциями управления персоналом, чтобы не превратиться в функцию, которая осуществляется ради себя самой в ущерб другим формам работы с персоналом.

Эффективный отбор начинается с точной характеристики работы, т.е. с анализа работы конкретной должности. Далее составляется должностная инструкция, на основании которой формулируются требования к кандидатам. Одним из важных этапов является рекламирование работы, т.е. привлечение кандидата. Собеседование все еще сохраняет свою популярность как один из самых важных элементов процесса отбора персонала. В ходе собеседования можно познакомиться с кандидатом поближе, т.е. узнать его личные качества, манеры поведения. На основании собранных сведений уже происходит принятие решения о выборе потенциального работника, но даже полное наличие элементов отбора не дают точной информации о нанимаемом человеке. найм персонал отбор затрата

В виду своей актуальности проблематика темы отбора персонала все чаще появляется в заголовках различных периодических и учебных изданий, а так же в ресурсах сети Интернет, несмотря на то, что эта тема исследована достаточно глубоко, появляются новые разработки и дополнения к методике отбора персонала.

1. Сущность и методы отбора персонала

Основой правильного подбора кадров является наличие объективной информации о работнике и формальных требований к вакантной должности с тем, чтобы обоснованно произвести их соединение. Подбор и оценка работников составляют важный раздел системы работы с персоналом и должны про изводиться на научной основе.

Во-первых, исходя из конкретных особенностей предприятия и его подразделений подбираются работники, которые могут решать стоящие задачи. Чаще этот подбор ведется на основе качественных методов, поскольку производится руководителем или специалистом кадровой службы, как правило, из его личных оценок объема работ по конкретной профессии, в условиях отсутствия полной информации о деловых качествах и профессиональной компетентности работника. Недостаток данного способа заключается в ограничении всестороннего развития личности способного работника, который должен приспосабливаться под конкретное рабочее место (должность).

Во-вторых, подбор персонала осуществляется исходя из профессиональной подготовки, производственного опыта и качеств работника. Состав функциональных обязанностей и трудоемкость работы определяются на основе организационных документов или опыта руководителя под конкретного работника. Недостатком этого способа является возможность занятия вакантных рабочих мест по мере заполнения штатного расписания предприятия менее способными рабочими и служащими из-за того, что они поступили на работу раньше. Когда появляется высококвалифицированный работник, то вакантное место может быть замято другим человеком, имеющим более низкие квалификацию, производственный опыт или творческие способности.

В-третьих, путем совмещения первого и второго способов, когда для высококвалифицированных рабочих и служащих подбираются рабочие места с изменением существующего распределения функций, а для остальных должностей подбор кадров ведется исходя из нормативных требований рабочих мест. Этот способ является более гибким, так как позволяет учесть конкретные особенности работы предприятия, квалификацию персонала и создать условия для всестороннего развития людей.

Во всех перечисленных случаях основой правильного подбора является наличие объективной информации о работнике и рабочем месте с тем, чтобы обоснованно произвести анализ их соответствия. Всесторонняя комплексная оценка персонала может бьггь произведена на основе исследования различных аспектов личности, объективных кадровых данных, деловых и нравственных качеств, жизненного опыта, профессиональных знаний и умений, здоровья и работоспособности, служебной карьеры и других аспектов. Очевидно, что набор конкретных элементов для построения моделей рабочих мест рабочих и служащих должен бьггь одинаковым для каждой из этих катеroрий, иначе будут несопоставимыми комплексные оценки. В частности, для руководителей и специалистов состав элементов должен быть идентичным.

*Подбор персонала* представляет собой процесс отбора подходящих кандидатур на вакантные рабочие места исходя из имеющегося резерва кадров на бирже труда и на предприятии.

*Подбор персонала* включает следующие элементы:

* расчет потребности в кадрах рабочих и служащих;
* модели рабочих мест;
* профессиональный подбор кадров;
* формирование резерва кадров.

*Исходными данными для подбора персонала являются:*

* модели рабочих мест;
* философия организации;
* правила внутреннего распорядка;
* организационная структура производства;
* штатное расписание организации;
* положение о подразделениях;
* трудовой договор сотрудника;
* должностные инструкции;
* положение об оплате труда;
* положение о служебной и коммерческой тайне.

В современной России складывается следующая ситуация: структура спроса на рабочую силу не совпадает со структурой ее предложения. Поэтому на рынке труда одновременно существует множество вакансий, которые предлагают предприятия, и большое количество безработных. В свою очередь, предлагают принадлежащие им способности к труду, а нужного специалиста найти невозможно. Это обстоятельство также свидетельствует о значительной слабости большинства кадровых служб предприятий и банков, а также менеджеров по подбору и найму персонала. К тому же ряд современных руководителей в отличие от их зарубежных коллег еще не пришли на основании собственного опыта к практическому выводу о важности процессов формирования и управления персоналом для общего успеха дела в обстановке резко усиливающейся по всем направлениям конкуренции.

Однако уже есть заметные, по сравнению с кадровой работой в СССР, положительные изменения и повышение внимания к этой работе и процедурам эффективного найма персонала, прежде всего. Все это внушает надежду, что использование всего арсенала разновидностей и механизмов найма персонала явится тем резервом, который позволит со временем поставить отечественную работу с кадрами на уровень лучших мировых образцов, что не замедлит сказаться на общей эффективности отечественного бизнеса. [1, с.92-93]. Методы набора персонала могут быть активными и пассивными.

Активные методы – к ним обычно прибегают в случае, когда на рынке труда спрос на рабочую силу, особенно квалифицированную, превышает ее предложение. Прежде всего – это вербовка персонала, т.е. иначе говоря, налаживание организацией контактов с теми, кто представляет для нее интерес в качестве потенциальных сотрудников. Ее обычно проводят непосредственно в учебных заведениях, и это является преимуществом, так как кандидаты «неиспорченные» и их не нужно «ломать». Вербуют сотрудников у конкурентов, через государственные центры занятости и через частные посреднические фирмы. Сравнительно дешевле обходится привлечение сотрудников с помощью личных связей работающего персонала. Путем проведения презентаций и участия в ярмарках вакансий, праздниках, фестивалях и формируя свой имидж, организация может также осуществить набор (вербовку) кадров.

Презентации позволяют привлечь случайных прохожих или живущих неподалеку лиц, и кто ищет дополнительные заработки.

Ярмарка вакансий в основном предназначена для людей, желающих поменять работу.

Праздники и фестивали привлекают квалифицированных специалистов, интересующихся именно данной организацией.

Вышеперечисленные методы привлечения кадров в основном применимы к работникам массовых специальностей, имеющих средний и низкий уровень квалификации. Для привлечения высококвалифицированных специалистов, с узкой специальностью следует использовать иные способы привлечения.

К пассивным методам набора персонала прибегают, когда предложение рабочей силы на рынке труда превышает спрос. Одной из разновидностей пассивных методов привлечения персонала является размещение объявлений о вакантных должностях, о уровне, требованиях к кандидатам, условиях оплаты труда и сведений во внешних и внутренних средствах массовой информации.

Телевидение позволяет обеспечить более широкую аудиторию, однако стоимость рекламы чрезвычайно высока, адресность незначительна.

Реклама по радио обходится многократно дешевле и аудитория также широка, но слушают его, как правило, только во время работы. За счет применения данного способа размещения рекламы в основном можно привлечь лиц, желающих поменять работу.

Объявления должны формировать имидж организации. Они не должны содержать дискриминационных моментов, но должны быть броскими, интересными, краткими, хорошо написанными, законными, правдиво отражающими требования, предъявляемые к претендентам, условия работы и оплаты труда. В объявлениях следует отражать следующие сведения: особенности организации; характеристику должности; требования к соискателю; систему оплаты; льготы и стимулы; особенности процесса отбора (необходимые документы, сроки их подачи); адрес и контактные телефоны. [1, с.102-104]

1. Характеристика методов отбора персонала и принятие решения о найме

При отборе организации применяют различные методы – от аналитических до медико-психологических. Их перечень приведен ниже. *Методы отбора персонала:*

1. Анализ и оценка заявительных документов:
2. Анализ заявления;
3. Анализ автобиографии;
4. Анализ свидетельства;
5. Проверка рекомендаций;
6. Анализ фотографии;
7. Анализ и проверка анкет;
8. Анализ трудовых испытаний.
9. Тестирование:
10. Тест производительности;
11. Тест на интеллект;
12. Личностный тест.
13. Собеседование:
14. Анализ выразительности;
15. Анализ рабочего поведения;
16. Анализ социального поведения.
17. Групповая дискуссия (оценочный центр):
18. Анализ выразительности поведения;
19. Анализ рабочего поведения;
20. Анализ социального поведения.
21. Графологическая экспертиза:
22. Анализ личностного портрета;
23. Анализ рабочего портрета;
24. Анализ рабочих мест.
25. Центр оценки:
26. Работа в лабораторных условиях;
27. Анализ отношений в условиях стресса;
28. Оценка со стороны опытных менеджеров-руководителей.

Считается, что систематические и надежные методы отбора требуют много времени и средств на разработку и реализацию, и поэтому их разработка оправдана в случае большого количества вакантных мест и еще большего количества кандидатов. Если же количество вакантных мест не покрывается достаточным количеством претендентов, особенно сложные и, соответственно, дорогостоящие методы отбора не требуются. Руководствуясь собственными соображениями об отборе, каждая организация использует либо полный набор методов отбора, либо некоторые из них.

*Методы оценки персонала, применимые при отборе и подборе:*

1. Источниковедческий (биографический) – анализ кадровых данных, листок по учету данных, листок по учету кадров, личные заявления, автобиография, документы об образовании, характеристика;
2. Интервьюирование (собеседование) – беседа с работником режиме «вопрос – ответ» по заранее составленной или произвольной схеме для получения дополнительных данных о работнике;
3. Анкетирование (самооценка) – опрос человека с помощью специальной анкеты для самооценки качеств личности и их последующего анализа;
4. Социологический опрос – анкетный опрос работников разных категорий, хорошо знающих оцениваемого человека (коллеги, руководители, подчиненные);
5. Наблюдение – наблюдение за оцениваемым работником в неформальной обстановке;
6. Тестирование и определение профессиональных знаний и умений, способнойтей, мотивов, психологии личности с помощью специальных тестов с последующей их расшифровкой;
7. Экспертные оценки – определение совокупности качеств и получение экспертных оценок идеального или реального работника;
8. Критический инцидент – создание критической ситуации и наблюдение за поведением человека в процессе ее разрешения;
9. Деловая игра – проведение организационно-деятельной игры, анализ знаний и умений, ранжирование игроков по их ролям;
10. Анализ конкретных ситуаций – передача работнику конкретной производственной ситуации с заданием проведения анализа и подготовки предложений по ее разрешению в форме доклада;
11. Ранжирование – сравнение оцениваемых работников между собой другими методами и расположение по выбранному критерию в порядке убывания или возрастания рангов;
12. Программированный контроль – оценка профессиональных знаний и умений, уровня интеллекта, опыта и работоспособности с помощью контрольных вопросов;
13. Экзамен (зачет, защита бизнес-плана) – контроль профессиональных знаний и умений, предусматривающих предварительную подготовку оцениваемого по определенной дисциплине и выступление перед экзаменационной комиссией.

Наряду с классическими методами отбора большую популярность приобретают оценочные центры кадров в разных варианта. В Швейцарии, например, широко распространена графологическая экспертиза. Тенденция в этом плане развивается в сторону одновременного использования нескольких инструментов отбора кадров. [2, с. 580-581]. Выбор методов зависит от стиля руководства, от принятых норм корпоративной культуры, от того, на какой уровень должности в управленческой иерархии происходит отбор, и других факторов. При отборе кандидатов на вакантные места не существует одного оптимального метода, поэтому службы управления персоналом должны владеть всем набором приемов для привлечения кандидатов и использовать их в зависимости от конкретной задачи. По данным опроса менеджеров по персоналу ведущих фирм, чем выше уровень корпоративной культуры компании и реже проводится набор новых сотрудников, тем меньше используется психологическое тестирование. Кандидатов оценивают эксперты высокого класса в ходе многоступенчатого интервью. Да и в других фирмах при оценке персонала учитывается только 10-20% информации, полученной в результате тестирования.

*Тестирование* - один из семи наиболее эффективных методов, используемых в управлении персоналом, как в сфере бизнеса, так и в государственных учреждениях. Он имеет целый ряд достоинств, но не лишен и недостатков. При найме нельзя полагаться только на свое впечатление о человеке. Самую объективную информацию дают валидные тесты. Надежность этих данных - от 20 до 70% в зависимости от используемых методик и квалификации интерпретатора. Чем он профессиональнее, чем больше качественных тестов при меняет, тем точнее оценка требуемых характеристик. Тест - это более или менее точный инструмент, которым надо уметь пользоваться. [2, с. 584-585] . Надежность результатов повышается, когда для каждой вакансии составляется свой набор (батарея) тестов, соответствующий основным компетенциям сотрудников. Растет интерес к корпоративным тестам, разрабатываемым специально для данной фирмы. *Отборочное собеседование (интервью)* - это универсальный и наиболее часто применяемый метод отбора.

Количество и порядок этапов проведения собеседований могут изменяться и зависят от корпоративной политики организации.

Основная цель отборочного собеседования - получение ответа на вопрос, заинтересован ли претендент в данной работе и способен ли он ее выполнять. При этом обычно возникает необходимость сравнения нескольких кандидатов.

В большинстве своем люди, проводящие собеседование, формируют свои оценки по первым впечатлениям. Тем не менее хорошо известно, что многие отборочные собеседования проводятся неспециалистами, плохо представляющими себе последствия принимаемых ими решений. Отборочное собеседование не идеальный метод, несмотря на широкое его распространение. Поэтому в дальнейшем необходимо использовать и другие методы отбора.

Собеседование (интервью), начинаясь с широкого поля познания о кандидате, постепенно сужается: в его сферы вовлекаются только те аспекты, которые имеют прямое отношение к деятельности в данной организации. После их выяснения беседа «замыкается» на трудовом договоре - последней точке, после чего заканчивается.

Система организации найма в организации переживает различные стадии в зависимости от уровня ее развития, финансовых возможностей и сформированной стратегии. С учетом этого необходимо гибко подходить к выбору методов поиск кандидатов на вакантные должности, учитывая эффективность различных методов затрат, связанных с ними.

В зависимости от размеров организации, укомплектованности отдела персонала дела персонала квалифицированными специалистами и от специфики вакансии, организация процесса отбора и процедура принятия окончательного решения могут существенно различаться.

|  |
| --- |
| Окончательное решение о приеме на работу |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Отдел персонала (отдел кадров) осуществляет предварительный отбор кандидатов. Итоговое интервью проводит руководитель подразделения, в котором имеется вакансия (или руководитель организации, если речь идет о небольшой компании). Он же принимает окончательное решение о приеме на работу | Отдел персонала (отдел кадров) проводит все этапы отбора вплоть до окончательного решения относительно пригодности кандидатов для занятия имеющихся вакансий. Руководителю подразделения (или организации) предоставляется список из 3-5 кандидатов. Окончательное решение о приеме на работу руководитель принимает без проведения итогового интервью, лишь на основании информации, предоставленной отделом персонала | Отдел персонала осуществляет предварительный отбор кандидатов. Отобранные кандидаты проходят интервью со специально созданной комиссией. Окончательное решение принимается коллегиально на основании согласованного мнения всех членов комиссии |

Рис. 1. Процедуры принятия решения о найме на работу

Можно выделить три наиболее встречающиеся процедуры принятия окончательного решения о приеме работника в организацию (рис. 1).

Одна и та же организация в разных случаях может использовать все типы процедур организации отбора и принятия окончательного решения о приеме на работу. При этом следует учитывать, что процедуры 1 и 2 больше подходят для отбора рядовых работников и специалистов, а процедура 3 - для отбора руководителей разных уровней.

Уход квалифицированного работника всегда создает определенные сложности для предприятия. Особенно если это случается неожиданно. Согласно ТК РФ работник имеет право уволиться по собственному желанию, предупредив администрацию предприятия за две недели. Очевидно, что найти замену за этот срок практически невозможно, даже если речь идет о работнике среднего звена. Не говоря о более высоком уровне, когда реальный срок поиска достойного кандидата приходится измерять месяцами!

Что же означает для предприятия уход работника в денежном выражении? Прежде всего, это потери от прямых, инвестиций в привлечение данного сотрудника. Их подсчитать просто:

• гонорар кадрового агентства (если человек был принят на работу с его помощью);

• расходы на адаптацию человека в коллективе;

• расходы по повышению квалификации человека (обучение, стажировки и т. д.).

Данные о прямых расходах, полученные в результате опроса 48 руководителей московских предприятий (число работающих от 200 до 3500 человек) и 23 российских филиалов инофирм, выглядят следующим образом:

• 25-30% годовой зарплаты на одного работающего - для российских предприятий;

• 55-60% - для инофирм.

Очевидно, что потери предприятия при уходе специалиста тем больше, чем выше его уровень. Даже сейчас, когда зарплаты менеджеров высшего звена не достигли докризисного уровня, прямые потери предприятия, например, при уходе финансового директора, могут превысить 10000 долл.

Косвенные потери предприятия оценить значительно труднее, поскольку к ним относятся, например, деловые контакты и личные отношения человека с клиентами, личные связи, перспективные наработки и многие другие нюансы, имеющие большое значение для бизнеса. Размер этих потерь может исчисляться десятками и сотнями тысяч долларов.

В целом кандидатов по степени при годности можно разделить на три группы: непригодные, условно пригодные и относительно пригодные работе в организации (относительно - потому что все необходимые качества нельзя точно определить).

Для любой организации наем и отбор работников, не подходящих для выполнения порученной им работы будет непозволительной роскошью, особенно в условиях быстро меняющейся и нестабильной среды.

Для оценки эффективности процесса поиска и отбора кандидатов для работы в организации может быть использован ряд количественных показателей:

* + уровень текучести кадров, особенно среди новых работников;
  + доля работников, не прошедших испытательный срок;
  + финансовые затраты на обеспечение процесса поиска и отбора кадров; уровень нарушений трудовой дисциплины (прогулы, опоздания, отсутствие на рабочем месте, несогласованное с руководством, и т. д.); уровень брака;
  + частота поломок оборудования;
  + эффективность использования необходимых материалов, комплектующих;
  + уровень производственного травматизма;
  + количество жалоб со стороны клиентов, потребителей, поставщиков.

Кроме количественных показателей эффективности работы службы персонала по поиску и подбору новых сотрудников, можно использовать и качественный показатель, который рассчитывается по следующей формуле:

КН = (Рк + Пр + Ор) : Ч,

где КН - качество набранных работников, %;

Рк - усредненный показатель качества выполненной 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.

Например, Рк рассчитан по 20 параметрам, рейтинг каждого из которых в среднем составил 4 балла по 5-балльной шкале (т. е. равен 80%); Пр = 35% и Ор = 85%. Тогда

КН = (80 + 35 + 85) : 3 = 66,7%. Информация об эффективности процесса отбора может быть получена от самих кандидатов. С этой целью могут использоваться интервью, опросы, оценка эффективности работы. При этом нужно иметь в виду, что трудно получить достоверную информацию из какого-либо одного источника или за счет оценки какого-то одного показателя. Например, высокие показатели текучести кадров могут быть обусловлены действием ряда факторов, не имеющих отношения к системе поиска и отбора работников.

Существует четыре возможных варианта исхода процесса отбора:

1) ошибочная отбраковка хорошего работника;

2) верный выбор хорошего работника;

3) ошибочный прием на работу плохого работника;

4) верная отбраковка плохого работника.

Варианты 2 и 4 представляют собой верное решение, а 1 и 3 - это ошибки процесса отбора. Оба типа ошибок чреваты убытками для организации. Особенно велики расходы организации, связанные с ошибками при приеме работников, не отвечающих минимальным требованиям организации. Прямые финансовые потери при ошибках отбора включают в себя следующие расходы:

* + потери, связанные с производственной деятельностью персонала: низкая производительность, низкая прибыль, низкое качество продукции или услуг;
  + ухудшение репутации организации, неблагоприятный имидж организации в глазах клиентов, потребителей и поставщиков, снижение конкурентоспособности товаров и услуг, производимых организацией и, как следствие, снижение прибыли;
  + издержки, связанные с производственным травматизмом, прогулами;
  + расходы, связанные с обучением, переводами и увольнением неподходящих работников (эти расходы могут включать выплату выходных пособий или компенсаций в случае обжалования работниками увольнений в судебном порядке);
  + расходы на поиск, отбор и обучение новых работников. Цена ошибки тем выше, чем сложнее и ответственнее работа, которую должен будет выполнять новый работник.

Косвенные издержки при ошибках отбора трудно оценить, они связаны с потерями рабочего времени руководителей и специалистов на участие в процессе отбора кандидатов и обучения новых работников.

Одним из отрицательных последствий плохой организации найма и отбора является высокий уровень текучести кадров. Издержки на высокую текучесть нельзя игнорировать, это не только прямые издержки на подбор кадров и их адаптацию, но и косвенные издержки, возникающие в результате возможного недовольства клиентов частой сменой кадров и издержки в виде потерь времени руководителей на заполнение вакантных должностей.

Очень важная статья непрямых издержек связана с влиянием высокой текучести кадров на моральный климат, мотивацию и удовлетворенность персонала, и уровень эффективности организации.

Например, может быть определена через уравнение связи таких факторов, как скорость набора новичков, насколько дешево это обошлось, качество отобранных людей. [2, с. 595-599]

Эффективность процесса поиска и отбора кадров. Показатели эффективности процесса отбора кадров

От качества отобранных кадров зависит эффективность работы организации и использование всех ее остальных ресурсов, поэтому ошибки в подборе кадров могут дорого обойтись организации. Если подбор хороших кадров является удачным вложением финансовых средств, то отбор и обучение работников, не подходящих для выполнения порученной им работы, будет пустой тратой денег. Для мелких и средних организаций, особенно в условиях быстро меняющейся и нестабильной среды, такая «роскошь» непозволительна.

Важнейшей предпосылкой, определяющей эффективность работы по поиску и отбору кадров, является тесная связь этого направления деятельности с действующей в организации системой управления. Эта связь может основываться на следующих моментах:

* доведение до лиц, отвечающих за поиск и отбор кадров, целей, стоящих перед организацией (подразделением);
* разработка оптимальной организационной структуры управления (исключения дублирования функций и расплывчатости требований к кандидатам);
* наличие кадрового планирования, являющегося связующим звеном между целями организации и организационной структурой управления. Кадровое планирование - это фундамент политики в отношении персонала, обеспечивающий систематический подход к поиску и отбору кадров.

Для оценки эффективности процесса поиска и отбора новых работников может быть использован ряд количественных показателей, 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.

При поиске и отборе кадров ни одна организация не застрахована от разного рода ошибок. Особенно велики расходы организации, связанные с ошибками при приеме на работу работников, не отвечающих минимальным требованиям организации. Не следует забывать и о том, что прием на работу лиц, значительно превышающих требования к должности, «слишком хороших», обладающих чрезмерным уровнем знаний или профессиональной подготовки для выполнения конкретной работы, также чреват потерями для организации. Такие работники склонны быстро охладевать к своей работе и увольняться.[3, с.256-260]

Таблица 1

Эффективность различных методов набора по различным показателям

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Источник набора | Результат | Результат (в %) от общей суммы всех видов | Коэффициент принятия разосланных предложений | Коэффициент принятия предложений на работу |
| Лица, письменно обратившиеся в поисках работы | 2127 | 34,77 | 6,40 | 58,37 |
| Публикация объявлений | 1979 | 32,35 | 1,16 | 39,98 |
| Различные агентства | 856 | 14,00 | 1,99 | 32,07 |
| Учебные заведения | 465 | 7,60 | 1,50 | 13,21 |
| Внутри компании | 447 | 7,30 | 10,07 | 65,22 |
| Лица, случайно зашедшие в поисках работы | 134 | 2,19 | 5,97 | 57,14 |
| Профсоюзы | 109 | 1,78 | 8,26 | 81,82 |

1. Оценка затрат на поиск и отбор кадров

Затраты - это обычно одно из основных соображений при организации процесса поиска и отбора кадров. Многие руководители хорошо считают деньги, которые тратятся на поиск и отбор персонала, стараясь добиться максимальной экономии. При этом они забывают сосчитать убытки, которые может понести организация в случае неуспеха отбора: если организация не найдет подходящего кандидата, если будет нанят неподходящий кандидат или в случае отказа со стороны кандидата, который был оценен как подходящий для работы по имеющейся вакансии.

*Прямые финансовые потери при ошибках отбора*

В процессе поиска и отбора кадров организация может нести определенные финансовые потери. Прямые финансовые потери при ошибках отбора включают в себя следующие расходы:

* потери, связанные с производственной деятельностью персонала: низкая производительность, низкая прибыль, низкое качество продукции или услуг;
* ухудшение репутации организации, неблагоприятный имидж организации в глазах клиентов, потребителей и поставщиков, снижение конкурентоспособности товаров и услуг, производимых организацией и, как следствие, снижение прибыли;
* издержки, связанные с производственным травматизмом, прогулами и др.;
* расходы, связанные с обучением, переводами и увольнением неподходящих работников. Эти расходы могут включать выплату выходных пособий или компенсаций в случае обжалования работниками увольнений в судебном порядке;
* расходы, связанные с низким качеством отбора, с заменой работников, не устраивающих организацию, то есть стоимость поиска, отбора и обучения новых работников.

*Косвенные издержки при ошибках отбора*

Эти издержки трудно оценить, они связаны с потерями рабочего времени руководителей и специалистов на участие в процессе отбора кандидатов и обучения новых работников.

Одним из отрицательных последствий плохой организации найма и отбора является высокий уровень текучести кадров. Издержки на высокую текучесть кадров нельзя игнорировать; это не только прямые издержки на подбор кадров и их адаптацию, но и косвенные издержки, возникающие в результате возможного недовольства клиентов частой сменой кадров и издержки в виде потерь времени руководителей на заполнение вакантных должностей.

Очень важная статья непрямых издержек связана с влиянием высокой текучести кадров на моральный климат, мотивацию и удовлетворенность персонала и уровень эффективности организации.

Заключение

Работа руководящего состава организации неразрывно связана с осуществлением поиска и отбора персонала. Эффективность работы организации и ее подразделений в значительной степени зависят от того, насколько качественно был осуществлен поиск и отбор работников. Поэтому процедуры поиска и отбора кадров должны рассматриваться в комплексе с общей системой управления организации и ее кадровой политикой. Разработка программы по обеспечению организации новыми работниками должна учитывать цели организации, сложившуюся практику управления и наличные ресурсы. В связи с этим поиск и отбор работников требует комплексного подхода, учитывающего требования должности, потребности организации, выбор адекватных методов отбора и т.д. Вместе с тем, формализация (обеспеченность документами, инструкциями, положениями и т.п.) и планирование процессов обеспечения организации новыми работниками повышают вероятность того, что будут отобраны кадры, полностью отвечающие всем необходимым требованиям.

При отборе важно использовать систему методов, направленных на то, чтобы с максимальной степенью точности определить, насколько кандидат отвечает требованиям должности и потребностям организации. Особое место среди методов отбора занимает интервью. При подготовке к интервью и его проведении следует учитывать множество факторов: на какую должность отбирается кандидат, какие вопросы помогут собрать более точную информацию о кандидате, как исключить возможные ошибки при проведении интервью и при оценке кандидатов и т.д.

Процедуры принятия окончательного решения о принятии кандидатов на работу могут различаться в зависимости от размеров организации, укомплектованности отдела персонала (отдела кадров) специалистами, от специфики вакансии и др. Окончательное решение о приеме на работу может принимать как руководитель подразделения или организации, так и специально созданная комиссия.

Таким образом, рассмотренные мероприятия составляют основу процесса набора и отбора персонала.

Набор персонала является одним из ключевых элементов работы любой организации. От качества отобранных кадров зависит эффективность работы организации и использование всех ее остальных ресурсов. Поэтому ошибки в подборе кадров являются растратой денег, а хорошие кадры - их удачным вложением. Для любой организации отбор и обучение работников, не подходящих для выполнения порученной им работы будет непозволительной роскошью, особенно в условиях быстро меняющейся и нестабильной среды. [3, с.141-152] . Набор персонала ведется из внутренних и внешних источников. В процессе набора и создания резерва работников для занятия вакантных должностей организация удовлетворяет свою потребность в кадрах. Источники привлечения персонала различаются по степени эффективности, как показывает практика, самым эффективным источником привлечения персонала являются рекомендации друзей и родственников, а так же рекомендации кадровых агентств. Методы набора персонала могут быть активными и пассивными, в зависимости от кадровой ситуации в организации.

На сегодняшний день не существует одного оптимального метода отбора персонала, поэтому организация должна владеть всем набором приемов и методов для привлечения кандидатов и использовать их в зависимости от конкретной задачи. Отбор новых работников не только призван обеспечить режим нормального функционирования, но и закладывает фундамент будущего успеха организации.

Список используемых источников

1. Егоршин А.П. Управление персоналом, Н. Новгород, НИМБ, 2007. – 110 с.
2. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах. М.: Альфа-Пресс, 2008. – 944 с.
3. Скопылатов И.А., Евремов О.Ю. Управление персоналом. СПб, 2008. – 399 с.
4. Магура М.И. Управление персоналом, М, 2008. – 456 с.