

**Планирование человеческих
ресурсов организации.
Привлечение и отбор
персонала**
Лекция 7

Планирование потребности в персонале

Планирование потребности в персонале – часть общего процесса планирования в организации.

Кадровое планирование основывается на ответах на следующие вопросы:

- 1) сколько работников, какой квалификации, когда и где потребуется;
- 2) каким образом можно привлечь нужный и сократить или оптимизировать использование излишнего персонала;
- 3) как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями, умениями и внутренней мотивацией;
- 4) каким образом обеспечить условия для развития персонала;
- 5) каких затрат потребуют запланированные мероприятия.

Количественная и качественная оценка потребности в персонале

Уровни кадрового планирования

Стратегическое планирование (3-10 лет)

Тактическое планирование (1-3 года)

Оперативное планирование (до 1 года)

Проблемы кадрового планирования

1. Пробелы в информации, неопределенность в исходной ситуации (особенно для стратегического)
2. Показатели с трудом поддаются (либо вообще не поддаются) количественной оценке
3. Необходимость координации отдельных планов

Факторы, учитываемые при планировании ЧР

- состояние экономики и данной отрасли в рассматриваемый период;
- государственная политика (законодательство, налоговый режим, социальное страхование и т. п.);
- конкуренция с другими компаниями, рыночная динамика;
- стратегические задачи и бизнес-планы компании;
финансовое состояние организации, уровень оплаты труда;
- корпоративная культура, лояльность сотрудников;
- движение персонала (увольнение, декретные

Расчет потребности в персонале

Текущая потребность в персонале

- *Общая потребность* предприятия в кадрах A определяется как сумма:

$$A = Ч + ДП,$$

где $Ч$ — базовая потребность в кадрах, определяемая объемом производства;

$ДП$ — дополнительная потребность в кадрах.

Базовая потребность предприятия в кадрах $Ч$ определяется по формуле:

$$Ч = ОП / В,$$

где $ОП$ — объем производства;

$В$ — выработка на одного работающего.

Дополнительная потребность в кадрах ($ДП$) — это различие между общей потребностью и наличием персонала на начало расчетного периода.

Расчет потребности в персонале

Долговременная потребность в персонале

Осуществляется при глубине планирования на период более трех лет.

При определении потребности в специалистах на перспективу и отсутствии детальных планов развития отрасли и производства применяют метод расчета исходя из *коэффициента насыщенности специалистами*, который исчисляется как отношение числа специалистов к объему производства:

$$A = C_p \cdot K_n$$

где C_p — среднесписочная численность работающих;
 K_n — нормативный коэффициент насыщенности специалистами

Анализ кадровой ситуации в регионе

Главный результат анализа — *выделение сегментов рынка рабочей силы в регионе.*

Необходимо собрать и проанализировать информацию об:

- основных профессионально-возрастных группах;
- региональном рынке профессий;
- уровне оплаты труда по категориям;
- уровне занятости по категориям;
- учебных заведениях, выпускающих и переподготавливающих специалистов;
- демографической ситуации и демографическом прогнозе;
- национальных и культурных особенностях жителей региона.

Понятие наема и набора персонала

Наем на работу – комплекс организационных мероприятий, включающий поиск специалистов, отбор наиболее подходящих кандидатов, а также оформление новых сотрудников на работу в соответствии с законодательством

Набор кадров – система мер для привлечения работников в организацию.

Факторы, влияющие на процесс набора кандидатов

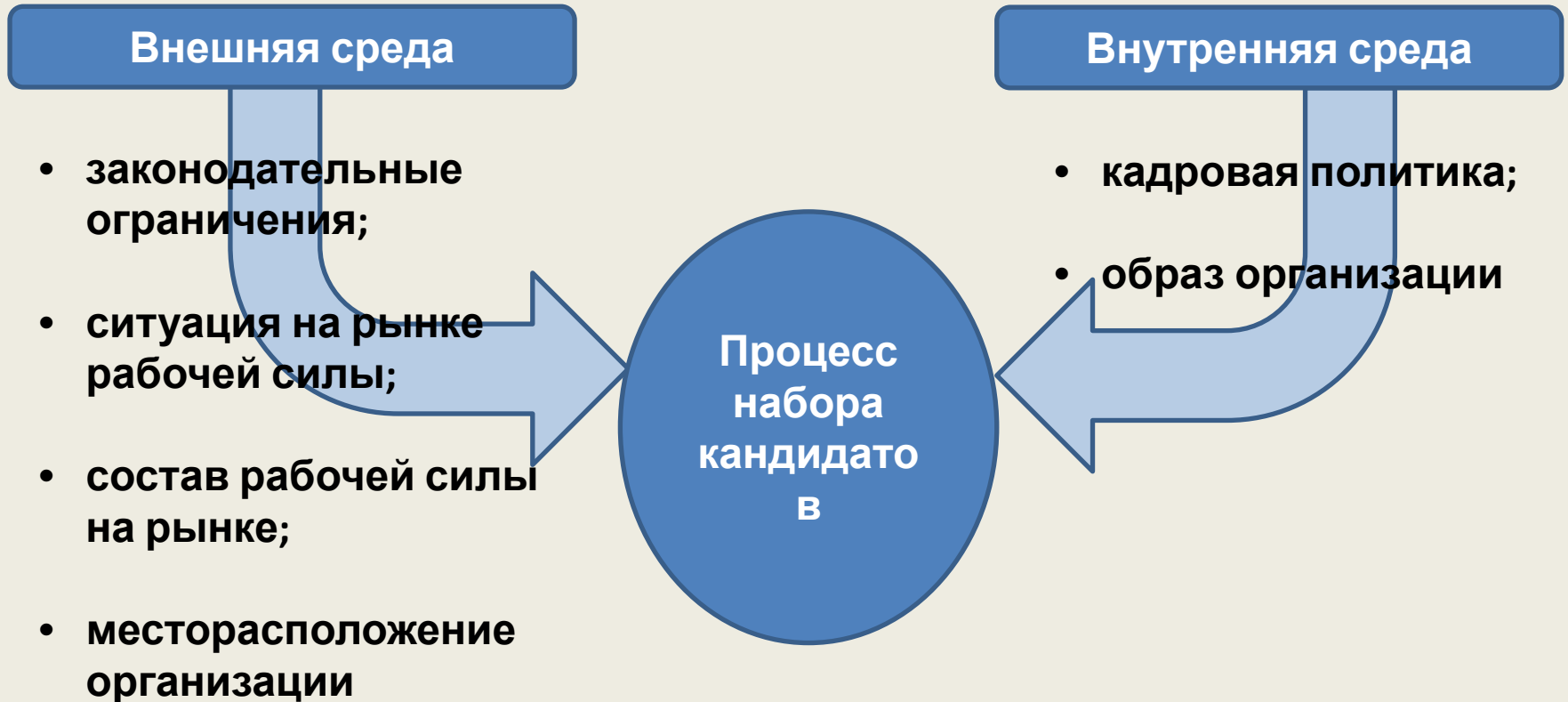


Схема найма работника

РЫНОК ТРУДА

Работники, их возможности и способности

Схема оценки индивидуальных способностей

Составление иерархии кандидатов в соответствии с потребностями организации

Кандидат

Определение соответствия кандидатов потребностям организации, должности, заключение контрактов с работниками

ОРГАНИЗАЦИЯ

Должности, их характеристика и специальность

Описание существующих или создаваемых должностей (необходимая квалификация, уровень знаний, навыков)

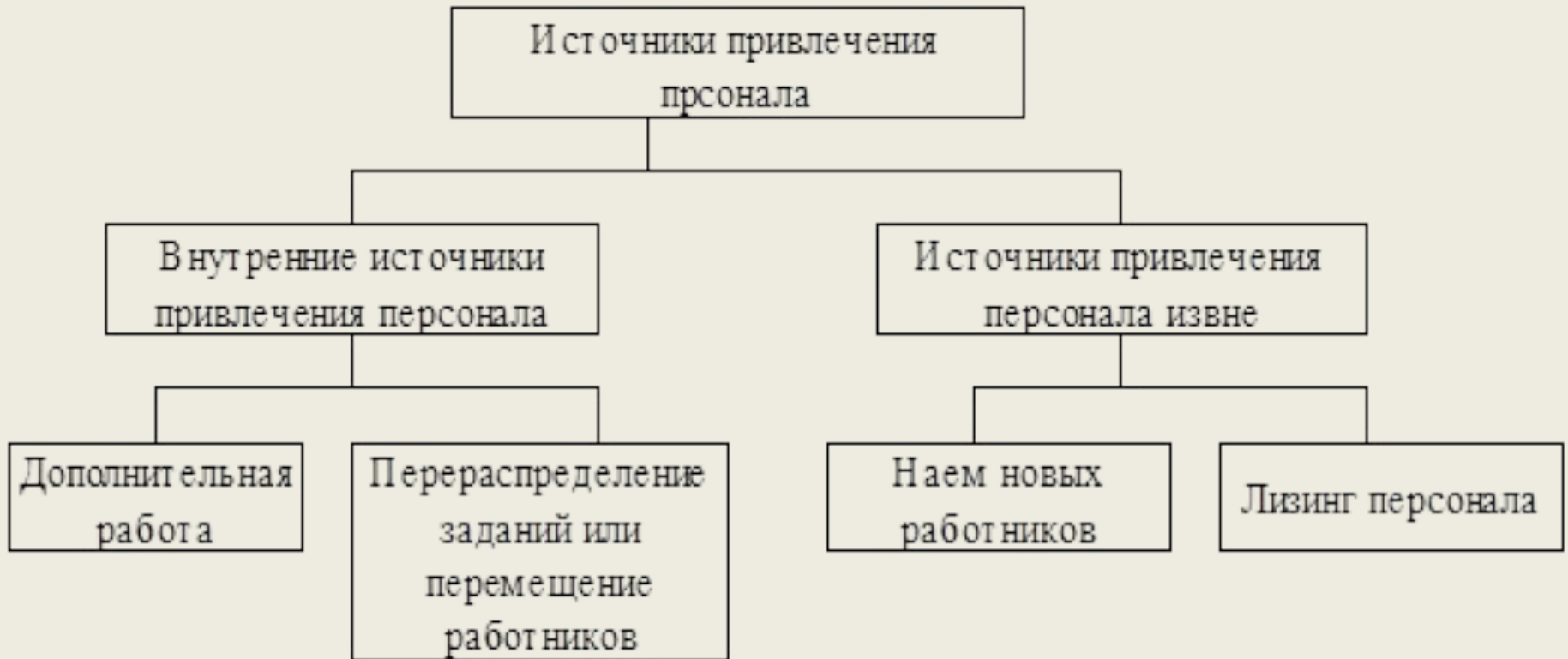
Формирование иерархии потребностей организации в кадрах

Должность

Алгоритм HR-процедуры найма персонала

1. Уточнение потребностей компании в сотрудниках на определенный период времени.
2. Формирование заявки на подбор кадров, изучение должностных инструкций вакантного места, ознакомление с имеющейся ситуацией на рынке труда.
3. Составление объявления о вакантной должности.
4. Формирование списка источников, с помощью которых можно закрыть вакансию.
5. Опубликование объявления о наборе персонала в различных источниках (электронные и печатные ресурсы по трудоустройству).
6. Анализ и отбор резюме подходящих соискателей.
7. Оценка при найме сотрудников: выбор наиболее подходящего на вакантную должность кандидата (здесь используются методы: интервью, собеседование, тестирование, анализ и оценка и др.).
8. Принятие решения о приеме на работу и официальное трудоустройство с соблюдением установленных законом и правилами предприятия процедур.
9. Адаптация нового сотрудника в коллективе и на

Источники привлечения персонала



Методы набора персонала

Набор за счет внутренних источников:

- рассылка информации об открывающихся вакансиях всем работникам организации;
- обращение к своим работникам с просьбой порекомендовать на работу своих друзей и знакомых.

Внешний набор:

- набор специалистов из числа выпускников университетов и колледжей, в т.ч. «ярмарки вакансий»;
- тщательный отбор тех претендентов, которые непосредственно обращаются в организацию с просьбой о приеме на работу;
- размещение объявлений о вакансии в средствах массовой информации (радио, телевидение, газеты, журналы, Интернет-сайты, соц.сети);
- обращение в государственные службы занятости;
- обращение в частные агентства по содействию найму персонала;
- переманивание сотрудников из других компаний.

Направления рекрутингового бизнеса

Массовый рекрутинг. Применяется для подбора большого количества сотрудников. В основном это специалисты линейного уровня, с достаточно чётко очерченными профессиональными навыками и опытом.

Executive search (поиск редких специалистов и/или управленцев среднего звена) — самая дорогая и самая эффективная технология применяемая агентствами. При работе в этом направлении упор делается в большей степени на специализацию по определённому сегменту рынка или бизнеса.

HeadHunting — это переманивание конкретного специалиста (как вариант топ менеджера, или узкопрофильного специалиста по продажам) из одной компании в другую компанию по заданию компании Заказчика.

Направления рекрутингового бизнеса

Массовый рекрутинг. Применяется для подбора большого количества сотрудников. В основном это специалисты линейного уровня, с достаточно чётко очерченными профессиональными навыками и опытом.

Оплата за подбор такого рода специалистов низка по отношению к остальным видам рекрутинга. Упор делается именно на количественный показатель трудоустроенных людей. Себестоимость успешного подбора каждого сотрудника может быть высокой. Средняя оплата агентству составляет 1,2-1,5 оклада специалиста. Основной минус для агентства в опасности большого количества замен.

Executive search (поиск редких специалистов и/или управленцев среднего звена) — это самая дорогая и самая эффективная технология применяемая агентствами. При работе по такой технологии предоплата в размере 30 % от суммы контракта обязательна. При работе в этом направлении упор делается в большей степени на специализацию по определённому сегменту рынка или бизнеса. КА с чёткой отраслевой специализацией имеют достаточно обширные связи в «профильных кругах» специалистов, могут в любое время дать аналитическую справку по различным профессиям и условиям работы. Средняя оплата агентств составляет 1,8—2,5 оклада специалиста. Основной минус таких агентств в том, что они полностью зависят от состояния отрасли, на которой они специализируются.

HeadHunting — это переманивание конкретного специалиста (как вариант топ менеджера, или узкопрофильного специалиста по продажам) из одной компании в другую компанию по заданию компании Заказчика. Услуга HeadHunting — одна из самых дорогих услуг специализированных агентств. Стоимость обычно 30%-50 % от годового дохода кандидата. Высокая стоимость этой услуги связана прежде всего с тем, что уровень позиции как правило чрезвычайно высок, и в 90% из 100%, роль переманиваемого, одна из ключевых в компании. Естественно, при таких условиях, замен не бывает

Отбор персонала

Отбор персонала – элемент наема персонала, выбор из общего числа кандидатов наиболее подходящих работников с учетом их пригодности и индивидуальных склонностей

Основные методы отбора кандидатов

1. Анализ анкетных данных и резюме
2. Наведение справок в учебном заведении и/или на прежней работе
3. Тестирование (профессиональное и личностное)
4. Выполнение пробных заданий
5. Проверка навыков претендентов в центрах оценки персонала
6. Собеседование / интервью

Нетрадиционные методы отбора кандидатов

1. Стрессовое интервью.
2. Brainteaser Interview (дословно - "интервью, щекочущее мозг").
3. Физиогномика.
4. Метод отбора с помощью соционического типирования.
5. Графология.
6. Гороскоп.
7. Отбор по имени соискателя.
8. Дактилоскопия.
9. Проверка на полиграфе («детекторе лжи»).

Сравнительная эффективность методов оценки кандидатов

Метод оценки	Оценка уровня эффективности, %
1. Центры оценки персонала	70-80
2. Тесты на профпригодность	60
3. Общие тесты способностей	50-60
4. Биографические тесты	40
5. Личностные тесты	40
6. Интервью	30
7. Рекомендации	20
8. Астрология, графология	10

Типовая структура резюме

Автобиографические данные кандидата

Профессиональное образование кандидата

Профессиональная деятельность кандидата

Ожидаемые условия найма и возможного карьерного роста

Дополнительные сведения о кандидате

Результаты самооценки

Пример структуры резюме

Ф.И.О.

Контактная информация

[Рабочий и мобильный телефоны с указанием кода города и адрес электронной почты]

Дата рождения

Гражданство

Образование

[Кратко описать образование с указанием названий учебных заведений, периодов учебы и присвоенных степеней]

Повышение квалификации

[Указать дату повышения квалификации, название и место расположения организации, где повышали квалификацию, указать наличие сертификатов/дипломов об окончании, если таковые имеются]

Профессиональный опыт

[Начиная с нынешней должности, перечислить в обратном порядке прежние места работы, начиная с окончания вуза с указанием дат, названий места работы, официальных должностей. Для последних указать также характер выполняемой работы]

Членство в профессиональных организациях

Область профессиональных интересов

[Кратко изложить области, в которых вы специализируетесь]

Другие умения и навыки

Знание языков

[Для каждого языка дать характеристику навыков разговорной речи, чтения и письма: отлично, хорошо, удовлетворительно, плохо]

Основные публикации

Методы собеседования при приеме на работу

- **Британский метод** основан на личной беседе с кандидатом членов кадровой комиссии
- **Немецкий метод** основан на предварительной подготовке кандидатами значительного числа документов с обязательными письменными рекомендациями известных ученых, руководителей, политиков
- **Американский метод** сводится к проверке интеллектуальных способностей, психологическому тестированию с использованием компьютеров и наблюдению за кандидатами в неформальной обстановке
- **Китайский метод** основан на письменных экзаменах и имеет исторические традиции со времен династии Мин. Кандидаты пишут ряд сочинений и поэм, доказывая знание классики, легкость стиля и слога письма, знание истории

Высвобождение персонала

Высвобождение персонала (сокращение числа занятых) – увольнение или отстранение от работы на длительный срок одного или большого числа работников по причинам экономического, структурного или технологического характера с целью уменьшения количества занятых, либо изменения их профессионально-квалификационного состава.

Высвобождение персонала непосредственно затрагивает договоры об их найме, включая разрыв или приостановку таких договоров (контрактов)

Причины сокращения численности персонала организации

Причины, не зависящие от работодателя	Причины, зависящие от работодателя
Мировой или национальный экономический кризис, затрагивающий интересы всех субъектов предпринимательства	Масштабные потери от наступивших рисков или примененных санкций, вызвавшие необходимость временного сокращения деловой активности организации для реконструкции ее деятельности
Отраслевой кризис, затрагивающий интересы работодателей конкретной отрасли	Необходимость ликвидации филиалов, отделений или структурных подразделений организации, недавно созданных на основании ошибочных прогнозов ее маркетинговых служб
Ухудшение конъюнктуры конкретного сегмента рынка	Неэффективная работа конкретного подразделения на обслуживаемом рынке, вызвавшая сокращение спроса на соответствующие услуги

Виды увольнений

По инициативе работника

По инициативе работодателя

По соглашению сторон

Выход на пенсию