

Тема: Формирование человеческих ресурсов

- ▶ 1-ый вопрос: *планирование потребности организации в персонале*

Динамика потребности в привлечении новых или сокращении занятых работников определяется службой персонала на основе информации, отражающей:

- ▶ **Перспективные** потребности организации в целом, связанные с практической реализацией стратегии ее рыночного развития;
- ▶ **Текущие потребности**, обусловленные наличием вакантных рабочих мест в конкретных структурных подразделениях

Существуют следующие виды потребностей в персонале:

- ▶ **Количественная потребность** (сколько работников каких профессий нам нужно?);
- ▶ **Качественная потребность** (какие нам нужны работники?). *На данном этапе, помимо профессионально-квалификационных параметров (знаний, опыта, образования и т.п.), анализируются также прочие требования: психофизиологические (стрессоустойчивость, работоспособность, усидчивость и т.п.) и социально-личностные параметры (коммуникабельность, целеустремленность, интересы, склонности, увлечения и т.п.);*
- ▶ **Потребность в обучении** (какие сотрудники подлежат плановому повышению квалификации; какие сотрудники подлежат повышению квалификации и профессиональной переподготовке в связи с организационными изменениями – модернизацией производства, внедрением новых технологий, внедрением новых программных продуктов; какие работники подлежат профессиональному обучению в связи с требованиями бизнес-партнеров и т.п.).

Главные предпосылки эффективного планирования перспективных кадровых потребностей:

- ▶ Своевременность получения службой персонала соответствующей информации от других инстанций;
- ▶ Необходимая степень поэлементной детализации данной информации

Текущее планирование динамики потребностей в ЧР организации служба персонала осуществляет с использованием исходной информации в форме целевых заявок.

Целевая заявка - документ, в котором отражаются потребности в дополнительном найме и в сокращении имеющегося персонала.

Закрепление в соответствующем регламенте минимального срока закрытия заявки, отделяющего дату ее поступления в службу персонала от даты планируемого замещения (ликвидации) соответствующего рабочего места - основное условие эффективного планирования развития организации в целом.

Штатное расписание (ШР) – главный документ, в котором определяются текущие и перспективные потребности организации в трудовых ресурсах

ШР – впервые формируется на стадии подготовки к созданию организации;

ШР – в дальнейшем подлежит оперативной корректировке в соответствии с выявленными изменениями потребностей в персонале.

Аутстаффинг (англ. out – из, извне; staff – персонал)

- ▶ привлечение организацией-«лизингополучателем» сотрудников, являющихся штатными работниками рекрутингового агентства – «лизингодателя», для выполнения конкретных работ в течение определенного периода времени, от нескольких недель до года.

В дополнение к рекрутинговым агентствам, услуги аутстаффинга предлагают специализированные компании, например:

- ▶ клининговые агентства (предлагают услуги по уборке помещений и территорий);
- ▶ переводческие агентства (услуги письменного и устного перевода) и т.п.
- ▶ Также услуги аутстаффинга могут осуществляться отдельными фрилансерами, например: индивидуальными предпринимателями: программистами, web-дизайнерами, фотографами и т.п.

2-ой вопрос:

учет экономических и физических рабочих мест
при проектировании затрат на персонал

На стадии бизнес-планирования создания нового предприятия расчет затрат на персонал осуществляется наряду с расчетом затрат на прочие экономические ресурсы.

*При этом учитываются как **количественные** аспекты (представители каких профессий в каком количестве нужны организации), так и **качественные** параметры.*

Очевидно, что при прочих равных количественных параметрах (например, двум ресторанам требуется по 3 повара) затраты на персонал будут выше у того ресторана, который нанимает более «качественный» персонал, то есть поваров более высокой квалификации, а также обладающих прочими, ценными для работодателя, параметрами.

Физическое рабочее место представляет собой совокупность производственных параметров (оборудования, материалов и т. п.).

Экономическое рабочее место отражает возможность обеспечения занятости одному работнику.

Количественная потребность организации в персонале (особенно, что касается необходимости вынести предложение на рынок труда) отражается числом **экономических** рабочих мест.

В практике число физических и экономических рабочих мест может не совпадать, например:

1 физическое рабочее место = 2 экономическим рабочим местам;
1 физическое рабочее место = 3 экономическим рабочим местам.

Таблица 1
Затраты на организацию парикмахерской

Вид услуг и	Разовые капиталовложения (руб.)	Периодические постоянн. издержки на месяц (руб.)	Перемен. издержки на одну стрижку (руб.)		Цена стрижки (руб.)	Кол-во занятых	Кол-во занятых в смену	Срок окупаемости (месяцев)
			Оплата труда	Расход. материалы				
Женская стрижка	150 000	30 000	300	100	600	4	2	12
			Всего - 400					

Из имеющихся данных - вывод:

парикмахерская располагает 2-мя физическими рабочими местами, но на рынке труда организация-работодатель предоставляет возможность трудоустроиться 4 парикмахерам (4 экономических рабочих места), то есть парикмахеры работают с 12-часовым рабочим днем по графику: 2 дня рабочих, 2 - выходных.

В бизнес-плане рассчитано, что точка безубыточности в натуральном выражении (количестве стрижек, которые надо выполнить, чтобы получить доход, покрывающий вложенные в бизнес затраты), составляет в месяц 480 стрижек.

Проанализируем, возможно ли достижение ТБ для парикмахерской с точки зрения производительности труда – то есть возможно ли оказать соответствующее количество услуг?

Для достижения уровня безубыточности необходимо сделать 480 стрижек в месяц (16 - в день). Для этого рассчитаем потенциальную производительность (предложение услуг) на уровне парикмахерской в расчете на одно физическое рабочее место в день.

1) Одна стрижка = 40 минут (время обслуживания клиента).

2) Временные затраты парикмахера: + 15 минут (время обслуживания клиента + подготовка места + конечный расчет).

3) 40 мин. + 15 мин. = 55 мин. - реальное время с затратной точки зрения для работника.

4) 55 мин. + 5 мин. (технологический перерыв) = 60 мин. – примерные временные затраты на одну стрижку.

5) Парикмахерская работает с 9 до 21.00 (12 часов).

Соответственно, потенциальная
производительность одного физического
рабочего места:

$$12(\text{стрижек}) \times 30 (\text{рабочих дней}) = 390 \\ \text{стрижек в месяц.}$$

Потенциальная производительность двух
физических рабочих мест (при наличии
необходимого потока клиентов):

$$390 \times 2 = 780 \text{ стрижек.}$$

Вывод:

Достижение точки безубыточности с производственной позиции (физическая или производственная возможность достижения экономических показателей) возможно, так как величина точки безубыточности на уровне парикмахерской в месяц составляет 480 стрижек, а в примере максимальная производительность двух рабочих мест составляет 780 стрижек.

В результате остается дополнительный резерв:

$780-480=300$ стрижек.

3-ий вопрос:

- ▶ формирование профиля должности и модели компетентности сотрудника

3 группы параметров для построения профиля должности и модели компетентности

- ▶ Профессионально-квалификационные (основное и доп. образование, опыт, знания, умения, навыки, владение конкретными компетенциями);
- ▶ Психофизиологические (общее состояние здоровья, работоспособность, стрессоустойчивость, физическая выносливость, ловкость, сноровка и т.п.);
- ▶ Социально-личностные (индивидуальные особенности личности, креативный потенциал, увлеченность, целеустремленность, интересы, ценности, коммуникативные навыки, степень конфликтности, толерантность и т.п.)

Профиль должности - это документ, в котором представлена:

- характеристика самой должности;
- биографические требования;
- особенности корпоративной культуры;
- функционал и ключевые компетенции, необходимые для успешного выполнения всех функций на данной должности.

Характеристика должности -

- ▶ включает в себя: название и целевое назначение должности; название структурного подразделения; название должности руководителя и перечень подчиненных (если таковые имеются).
- ▶ Пример: *Должность:* менеджер по маркетингу. Организация: автосалон «АВС».
- ▶ *Результат, который ожидается от кандидата «менеджер по маркетингу»:*
- ▶ Повышение имиджа компании во внешней среде;
- ▶ Рост объема продаж в перспективе;
- ▶ Рост величины выручки и прибыли в целом по автосалону;
- ▶ Повышение потребительской лояльности и рост числа лояльных клиентов;
- ▶ Повышение степени конкурентоспособности автосалона на целевом рыночном сегменте;
- ▶ Формирование дополнительных конкурентных преимуществ компании и предлагаемых товаров для целевой аудитории.
- ▶ **Должность находится в прямом подчинении директору автосалона ввиду отсутствия специального подразделения маркетинга.**

Биографические требования

- ▶ требования к полу, возрасту, образованию и опыту работы.
- ▶ Например:
- ▶ Предпочтительный возраст: 25-35 лет;
- ▶ Образование: высшее экономическое. Желаемая специализация: маркетинг, экономическая теория, экономика предприятия. Желаемый профиль (для выпускников, освоивших программу бакалавриата): маркетинг, экономическая теория, экономика предприятия. Допустимая специализация: экономическая безопасность.
- ▶ Опыт работы: не менее -3-х лет в сфере маркетинга или продаж в системе розничных продаж.

Корпоративные ценности

- фиксируются общие ценности компании, а также компетенции и качества, которыми должен обладать соискатель на данную должность, чтобы на своем уровне позиционировать ценности компании и особенности корпоративной культуры. Например: Основная корпоративная ценность и принцип работы автосалона «АВС» – построение взаимовыгодных отношений с клиентами, построенных на сотрудничестве, прозрачности, доверии и взаимной выгоде.
- Корпоративные ценности: а) потерянное время клиента на нерешенные проблемы – потерянный доход автосалона; б) доверие нельзя купить, его нужно заслужить; в) лучше потерять деньги сейчас, чем потерять доверие клиента в будущем.
- Компетенции для кандидата на должность «менеджер по маркетингу»: умение распределять задачи по степени их приоритетности для компании; умение рассчитывать экономический эффект от мероприятий по ценообразованию (разовая скидка; накопительная скидка; скидка в период акции и т.п.); умение рассчитывать рекламный бюджет и проводить анализ эффективности от рекламы; владение английским языком на продвинутом уровне; владение грамотной письменной и устной речью.
- качества, которыми должен обладать соискатель: терпеливость, трудолюбие, целеустремленность, умение концентрироваться на решении задач, физическая выдержка, стрессоустойчивость, коммуникабельность.

Функциональные обязанности - в этом разделе фиксируется перечень функций, возложенных на сотрудника, занимающего данную позицию. Здесь же указываются профессиональные ключевые компетенции, необходимые для успешного выполнения всех функций на данной должности. Тем самым в этом разделе «уравновешиваются» профессиональные задачи и компетенции соискателя (пример на следующем слайде):

Баланс между задачами и компетенциями

Задачи, которые решает менеджер по маркетингу

- ▶ анализ динамики объема продаж за отчетный период;
- ▶ выявление причин изменения величины продаж в целом по автосалону и по товарным позициям;
- ▶ размещение рекламы и выбор оптимального рекламного канала;
- ▶ анализ эффективности рекламы;
- ▶ коммуникации с целевой аудиторией;
- ▶ разработка и проведение тренингов для специалистов отдела продаж;
- ▶ расчет экономической эффективности от мероприятий по ценообразованию;
- ▶ организация event-мероприятий (акции, презентации, участие в выставках);
- ▶ коммуникации с дистрибьютором по вопросу организации event-мероприятий, предоставления скидок, формирования единого фирменного стиля;
- ▶ стилистическая поддержка корпоративного сайта для привлечения клиентов, поддержания положительного имиджа компании и информирования о новостях компании, интересных для целевой аудитории.

Общие и профессиональные компетенции для кандидата на должность «менеджер по маркетингу»

- ▶ Владение количественными и качественными методами исследования;
- ▶ умение распределять задачи по степени их приоритетности для компании;
- ▶ умение рассчитывать экономический эффект от мероприятий по ценообразованию (разовая скидка; накопительная скидка; скидка в период акции и т.п.);
- ▶ умение рассчитывать рекламный бюджет и проводить анализ эффективности от рекламы;
- ▶ владение английским языком на продвинутом уровне;
- ▶ владение грамотной письменной и устной речью.

Задачи, которые позволяет решить профиль должности:

- ▶ Стандартизация должностей - профиль должности фиксирует целевое назначение должности, функционал, обязанности, зону ответственности, необходимые компетенции, другие требования к человеку, занимающему должность. Это позволяет использовать профиль должности как основу, так называемый ориентир в процессе отбора и оценки претендентов. Процесс отбора и оценки персонала становится более объективным и прозрачным, а руководство организации освобождается от необходимости «изобретать велосипед» (описывать должность) каждый раз, когда возникает потребность в подборе нового специалиста.
- ▶ Четкое видение должности, функциональных обязанностей и зон ответственности кандидатом, что позволяет ему объективно оценить собственные возможности («потянет» ли он профессиональный «груз», сможет ли он доучиться отдельным аспектам в рабочем процессе, сколько времени понадобится, чтобы вникнуть во все профессиональные тонкости, или же придет к выводу, что должность не подходит ему или же он не соответствует заявленным требованиям.
- ▶ Профессиональное обучение и развитие - наличие профиля позволяет доучить тех сотрудников, которые по своему уровню не дотягивают до требований к занимаемой должности (или к должности, на которую их планируют перевести), либо заменить их теми, кто дотягивает.

Вакансия «Менеджер-эксперт
отдела обучения и развития
персонала»
(сайт www.superjob.ru)
(Магнит, розничная сеть, Ростов-
на-Дону)

Должностные обязанности:

- ▶ **разработка и тестирование методических документов для обучения сотрудников ГМ;**
- ▶ **Обучение сотрудников гипермаркетов (работающих и вновь принятых);**
- ▶ **Тестирование обновлений в гипермаркетах и обучение обновлениям в технологии;**
- ▶ **Проверка соблюдения сотрудниками гипермаркетов стандартов и технологий работы;**
- ▶ **проверка на актуальность баз данных гипермаркетов, доработка инструкций;**
- ▶ **помощь в решении технических проблем с новыми технологиями; прием зачетов и проведение обучения при переводе на новую должность;**
- ▶ **сопровождение открытий ГМ в области обучения персонала;**
- ▶ **Контроль работы наставников ГМ (*продолжение на след. слайде*)**

требования:

- ▶ умение качественно подготовить все необходимое для эффективного обучения.
- ▶ знание форм, методов, способов передачи знаний и умение их использовать.
- ▶ умение устанавливать и поддерживать контакт с обучающимися, способность к пониманию, интуиции, педагогически такт (в меру требовательность, в меру доброта, лояльность), соблюдение субординации.
- ▶ способность быть открытым, оптимистичным, выдержанным, иметь высокий эмоциональный тонус.
- ▶ умение работать с большим объемом информации.
- ▶ из личных качеств – активность, целеустремленность, высокая обучаемость.
- ▶ Пользователь пакета MS Office, электронной почты (*продолжение на следующем слайде*).

УСЛОВИЯ

- официальная заработная плата;
- бесплатное питание;
- Корпоративное обучение;
- бесплатные и льготные путевки;
- Конкурсы профессионального мастерства;
- корпоративные пенсионные программы

Модель (карта) компетентности сотрудника включает:

- Перечень требований к кандидату;
- шкала измерения для оценки требований (например, баллы от 0 до 10: 10 – максимальное соответствие, 0 – полное несоответствие);
- Способы измерения для оценки качественных параметров и/или сопоставления качественных параметров с соответствующими количественными критериями измерения, **например:**
 - 1) наличие высшего профессионального образования с соответствующей специализацией или соответствующим профилем – полностью соответствует (диплом о высшем профессиональном образовании по направлению «Менеджмент», профиль «финансовый менеджмент» – полностью соответствует, 10 баллов;
 - 2) наличие высшего профессионального образования по направлению «Менеджмент» и несоответствующим профилем – частично не соответствует, 7 баллов, наличие высшего образования по направлению «Экономика» – частично соответствует – 5 баллов и т.п.);
- Шкалу ранжирования параметров по степени их приоритетности: общая сумма ранжирования – 1. Например, наличие профильного образования – 0,5; знание профессионального английского языка – 0,25; готовность к внеплановой сверхурочной работе – 0,1; зарубежная стажировка – 0,05; коммуникативные навыки – 0,05; отсутствие вредных привычек – 0,05.

Пример модели компетентности сотрудника на должность «менеджер по персоналу»

- Должностные обязанности:
 - тестирование персонала на его соответствие занимаемой должности;
 - составление планов карьерного развития совместно с сотрудниками;
 - Составление программ обучения совместно с функциональными специалистами для сотрудников, подлежащих обучению на рабочем месте;
 - разработка программ профессиональной адаптации;
 - анализ степени удовлетворенности сотрудников трудовой деятельности;
 - Разработка новых и совершенствование существующих программ стимулирования;
 - Участие в аттестационных процедурах;
 - Участие в процессе отбора персонала;
 - Составление и корректировка объявлений о вакансиях;
 - Составление совместно с функциональными специалистами тестов и анкет для процесса отбора персонала;
 - Психологическая поддержка сотрудников

Пример модели компетентности сотрудника на должность «менеджер по персоналу»

Треб-ия (пар-ры)	Идеальный кандидат		Реаль. кандида-т		Вес пар-ра
Образов-ание	Магистратура - направление «Психология», программа «Социальная и организационная психология»	Полностью соответ. - 10 балл.			0,4
	Бакалавр - направление «Психология», профиль «Практическая психология» или направление «Менеджмент», профиль «Управление персоналом»	Не полностью соответ. - 7 баллов			
Опыт работы	2 года и более 1-2 года Менее одного года Без опыта работы	10 баллов 8 баллов 5 баллов Не рассматрив.			0,1
Зан. ранее должн.	Менеджер по персоналу; психолог-консультант; менеджер по обучению; менеджер по развитию персонала - полностью соответствует	10 баллов			0,05
Знания и умения	1) знание инструментария профессионального подбора и отбора; 2) знание современных технологий оценки персонала; 3) знание новых программ стимулирования персонала; 4) знание делового английского языка; 5) знание инструментария профессиональной адаптации сотрудников в соответствии с занимаемой должностью; 6) знание современных кадровых технологий;	Каждый компонент - 1 балл			0,2
Навыки (компет-енции), необходимые	1) навыки интервьюирования и собеседования соискателей; 2) навыки применения современных методов оценки персонала в процессе профессионального отбора; 3) навыки анализа резюме, анкет;	1 компонент - 1 балл			0,25

В дополнение к модели профессиональных компетенций могут быть прописаны дополнительные требования:

- ▶ Психологические качества, которые будут способствовать успешному выполнению должностных обязанностей: стрессоустойчивость; целеустремленность; самоорганизованность; дисциплинированность; высокая работоспособность; профессиональная мобильность; способность концентрировать; способность быстро переключаться с одной задачи на другую;
- ▶ Психологические качества, которые помогут освоить новые навыки: Профессиональная мобильность и способность к обучению; самоорганизованность; способность работать с большим объёмом информации;
- ▶ качества, несовместимые с работой на данной должности: Отсутствие целеустремленности; нечеткая и непонятная речь; конфликтность;
- ▶ Психологические характеристики, позволяющие достичь совместимости с сотрудниками: увлеченность работой; высокая работоспособность; готовность помочь; активная жизненная позиция;
- ▶ Характеристики сотрудника, соответствующие корпоративной культуре организации:

Общий портрет профессиональной компетентности кандидата:

- Профессиональная компетентность;
- Свободное владение деловым английским языком;
- Грамотная устная и письменная речь;
- Умение четко выражать мысли;
- Умение находить общий язык с коллегами;
- Опрятный внешний вид;
- Способность и желание к профессиональному развитию;
- Умение распространять и продвигать корпоративные ценности во внешней среде;
- Готовность формировать положительный имидж компании во внешней среде;
- другое

Основной постулат теории Паркинсона:

- ▶ Создайте идеальное объявление, и оно привлечет одного человека, и именно того, кто нужен» - основной постулат теории Паркинсона

Пример текста объявления вакансии по Паркинсону

Требуется акробат

«Требуется акробат, который может пройти по проволоке на высоте 200 м над бушующим пламенем. Ходить придется дважды в день, по субботам - трижды. Плата - 25 фунтов в неделю. Ни пенсии, ни компенсации за увечье не будет. Явиться лично в цирк «Дикий кот» от 9 до 10.

Вопрос 4:

- ▶ Скрытые требования к вакансии

Пример из области личных комплексов:

- ▶ Руководитель был невысокого роста. Никому на свете, даже самому себе, он не сознался бы, что избегает брать людей выше его ростом. Он их и не брал! Визит в офис заказчика быстро проявил эту его особенность. Первый же кандидат, подобранный по росту, оказался «ничего», «второй - «неплохо», а третий - маленький полноватый живчик - «супер»!.

Вопрос 5:

- ▶ Профессиональный подбор персонала

Внутренние и внешние источники подбора персонала:

- ▶ Внутренние источники - внутренний рынок труда
- ▶ приоритетная ориентация на использование услуг центра занятости населения;
- ▶ приоритетная ориентация на использование услуг рекрутинговых агентств;
- ▶ стратегическое партнерство с профессиональными образовательными учреждениями;
- ▶ рекомендации со стороны сотрудников организации или ее доверенных бизнес-партнеров;
- ▶ использование объявлений о наличии в организации вакантных рабочих мест в периодических изданиях или размещения информации на сайте организации работодателя в Интернете.
- ▶ Прямое переманивание сотрудников сторонних организаций;
- ▶ Внешние источники - внешний рынок труда, в частности:

Вопрос 6:

- ▶ Отбор персонала

Грамотный подбор и отбор - необходимое условие достижения кадрового баланса на предприятии

- ▶ *Кадровый (профессиональный, профессионально-квалификационный) баланс* - соответствие отдельного работника с позиции его профессиональной компетентности занимаемой должности и/или выполняемым трудовым функциям. Уровень этого соответствия выявляется на количественном и/или качественном уровне, формируя общий уровень компетентности и профессиональной конкурентоспособности работника:
- ▶ а) по отношению к конкретной должности (в качестве эталонных рассматриваются параметры, указанные в корпоративной карте компетентности);
- ▶ б) на рынке труда в целом (за образец принимается профессиональный портрет, составленный на основе квалификационных справочников, общих требований к специалистам).

Для достижения единства между «противоположностями» - работником и работодателем на первом этапе необходимы следующие условия:

- ▶ четкое осознание работодателем относительно того, какие он возлагает обязанности при исполнении данной должности (должностной компонент) и четкое осознание того, какие конкретные качества (профессиональные и личностные) хочет видеть работодатель от кандидата при принятии на данную должность (профессионально-личностный компонент).
- ▶ грамотно составленный текст объявления о вакансии;
- ▶ Грамотное составление форм анкет и тестов;
- ▶ Четкая объективная оценка собственного трудового потенциала соискателем

2-ой этап: объективная оценка

- ▶ трудового потенциала работника, так как сам соискатель может приукрасить или наоборот недооценить свои профессиональные и личностные качества;
- ▶ ценности соискателя на рабочее место, которая определяется степенью соответствия соискателя требованиям конкретного работодателя.

3 варианта, с которыми сталкивается работодатель в процессе рекрутинга

- ▶ А - ожидания работодателя и работника совпадают (ценность равнозначна требованиям работодателя), что способствует достижению кадрового баланса;
- ▶ Б - требования организации выше, чем качество трудового потенциала соискателя (низкая ценность);
- ▶ В - требования организации ниже, чем качество трудового потенциала соискателя (слишком высокая ценность).

Варианты, с которыми сталкивается работник:

- ▶ аналогично имеет упущенную выгоду от собственного нереализованного трудового потенциала, обладая профессиональной конкурентоспособностью выше требуемого уровня;
- ▶ получает более низкое вознаграждение за труд, если его профессиональная конкурентоспособность ниже эталонного уровня и заработная плата рассчитывается пропорционально уровню квалификации и трудовой отдаче.

В реальной практике рекрутинга несоответствующий персонал нанимают по следующим причинам:

- ▶ дефицит либо полное отсутствие соответствующей рабочей силы на рынке труда;
- ▶ внедрение новых технологий, темп которого опережает темп профессионального развития;
- ▶ ограниченность организационных ресурсов нанять требуемую рабочую силу, удовлетворить ее потребности (материальные, социальные и т.п.) и предложить ожидаемые с ее стороны блага;
- ▶ неадекватная (неполноценная) оценка уровня компетентности рабочей силы ввиду искажения информации в процессе рекрутинга и «приукрашивания» профессиональных возможностей соискателем;
- ▶ неадекватная оценка уровня компетентности рабочей силы ввиду отсутствия соответствующих ресурсов (кадровых, информационных, финансовых и т.п.) для проведения полноценного ассесмента.

Классический алгоритм рекрутинга состоит из 4 этапов:

- ▶ Заочное знакомство с кандидатом;
- ▶ Первичное собеседование;
- ▶ Тестирование кандидата на трудоустройство;
- ▶ Окончательное собеседование (интервью) с будущим руководителем

Образец резюме

Раздел резюме	Требования к содержанию раздела
Автобиографические данные кандидата	Стандартный набор сведений о кандидате (Ф.И.О., возраст, семейное положение, место рождения, гражданство, адрес постоянной регистрации по месту жительства, паспортные данные, наличие или отсутствие судимости и т.п.)
Проф. образование	Сведения о базовом и доп. профессиональном образовании, подтвержденном соответствующими документами (дипломами, сертификатами и т.п.)
Профессиональная деятельность кандидата	Сведения о трудовой деятельности кандидата за последние 10-15 лет в обратном хронологическом порядке, с указанием: 1) Организации-работодателя; 2) Занимаемой должности; 3) Подразделения; 4) Характера выполняемых служебных обязанностей; 5) Личных профессиональных достижений
Ожидаемые условия найма и карьер. роста	Желательный для кандидата диапазон должностного оклада, режим работы и перспективы профессионального роста, включая дополнительное обучение, расширение профессиональных компетенций или специализации
Дополнительные сведения о кандидате	Сведения об имущественном положении кандидата, текущих фин. обязательствах, ближайших родственниках, увлечениях (данные сведения предоставляются только по добровольному желанию кандидата)
Результаты самооценки	Сведения о наиболее сильных и наиболее слабых профессиональных и личностных качествах кандидата

Методы отбора персонала

- ▶ Собеседование по компетенциям;
- ▶ Моделирование (имитирование) рабочих ситуаций;
- ▶ Интерактивные инструменты
- ▶ Интерактивные инструменты:
 - ▶ индивидуальные групповые упражнения, в них участник решает задачи самостоятельно, а ассессоры анализируют, делают выводы из его результатов.
 - ▶ тест-опросники, с помощью которых мы можем выявить его личностные особенности.
 - ▶ стресс-интервью, при которых соискателя изначально ставят в стрессовую ситуацию, провоцируют на скандалы, чтобы иметь возможность оценить степень конфликтности и стрессоустойчивости соискателя, его способность решать конфликтные ситуации.

3 варианта результата рекрутинговой
компании:

Вариант А - соответствие рабочей силы ожиданиям работодателя

- ▶ Затраты на рабочую силу, включая расходы трудового фактора со стороны предпринимателя, равны или приблизительно равны доходу от нее, включая минимальный предпринимательский доход - оплату фактора предпринимательство, что формирует нулевую прибыль:

$$\text{▶ } I_{lf} = C_{lf}$$

- ▶ где I_{lf} - доход от использования рабочей силы (Income labor force);
- ▶ C_{lf} - затраты на использование рабочей силы (Costs labor force);

Вариант Б - идеальный для работодателя.

Характеризует ситуацию, при которой реализованная рабочая сила превосходит его (работодателя) ожидания и приносит более высокий доход, включая оплату предпринимательского труда, в сравнении с затратами на нее и в сравнении с предполагаемым доходом, что формирует дополнительную прибавочную стоимость:

$$I_{lf} > C_{lf}$$

Вариант В - профессионально-квалификационной уровень работника ниже уровня требований работодателя

- ▶ Выявляется дисбаланс между профессиональным уровнем работника и занимаемой должностью, выполняемыми трудовыми операциями; а затраты на рабочую силу не оправдывают вложения в человеческий капитал при найме и его использовании

$$I_{lf} < C_{lf}$$