

Формирование кадрового состава организации.

Аннотация: Данная тема раскрывает понятие кадрового планирования, задачи кадрового планирования, источники привлечения кандидата, процедуры технологии отбора персонала.

Ключевые слова: Количественная оценка, качественная оценка, подбор персонала, маркетинг персонала.

Глоссарий

Анализ человеческих ресурсов — концепция, рассматривающая персонал как важный ресурс организации, в использовании которого скрыты значительные резервы и которые могут быть охарактеризованы через оценку экономической эффективности его использования.

Аттестация — кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня

исполнения трудовой деятельности, а также качеств и потенциала личности предъявляемым требованиям.

Долговременный расчет, численности персонала — количественная и качественная оценка потребности в кадрах на период более трех лет, учитывающая планы развития организации, динамику профессионального состава, изменение технологии деятельности и другие внутренние и внешние параметры.

Издержки набора и отбора — все затраты по привлечению и оценке кандидатов, отнесенные на счет одного успешного (отобранного и нанятого) кандидата. **Источники привлечения персонала** — способы найма, рекрутирования кандидатов на работу, включающие способы распространения информации об имеющихся вакансиях, способы привлечения внимания потенциальных кандидатов и специальные способы работы с сегментами рынка рабочей силы. **Кадровая информация** — определенным образом организованное множество

данных о персонале организации.

Кадровые мероприятия — действия руководства организации, направленные на достижение соответствия персонала задачам организации, проводимые с учетом этапа развития организации.

Кадровый резерв — группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям,

предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

Конкурс при приеме на работу — кадровое мероприятие, призванное сопоставить между собой кандидатов на работу в одной должности и соотнести их качества с требованиями должности.

Методы оценки труда — способы количественного и качественного измерения трудового участия работников в деятельности организации и сопоставления с заданными нормами труда. Для оценки труда могут использоваться различные подходы, ориентированные на анализ поведения работников, измерение объема производственного продукта, соблюдение заданных правил и норм.

Недирективные методы сокращения персонала — способ несилового доведения до индивидуального сознания каждого сотрудника необходимости изменить место своей работы, использование эмоционально-ценностных мотивов при формировании решения об увольнении, преодоление негативного отношения к решению руководства о необходимости ухода из организации.

Нормирование — мероприятие по оценке количества труда, которое должно быть реализовано в рамках заданной технологии.

Обучение персонала — кадровая программа развития персонала, ориентированная на передачу новых знаний по важным для организации направлениям, умений разрешать конкретные производственные ситуации и опыта поведения в профессионально значимых ситуациях.

Оперативный расчет численности персонала — оценка потребности в кадрах на период от нескольких месяцев до одного года.

Организационно-кадровый аудит — оценка соответствия структурного и кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития.

Оценка кандидатов при приеме на работу — специализированные мероприятия, направленные на анализ соответствия кандидатов (их знаний, умений, профессионально важных качеств) требованиям должности и условиям работы. **Оценка качества найма** — анализ эффективности затрат, понесенных при привлечении, оценке кандидатов и адаптации новых сотрудников организации.

Оценка потребности в персонале — определение количественных и качественных характеристик персонала, в котором организация нуждается.

Оценка труда — мероприятия по определению соответствия количества и качества труда требованиям технологии производства.

Парадигмы конкурса — подход, фиксирующий цели и специфические методические приемы организации и проведения конкурса при приеме на работу при замещении вакантной должности.

Планирование потребности в персонале — кадровая программа, направленная на оценку как количественной, так и качественной потребности в персонале, отвечающая на вопросы: сколько, когда и какого персонала потребуется организации.

Теория использования трудовых ресурсов — концепция кадрового менеджмента, развивающаяся в рамках экономического подхода к управлению и сводящая кадровые функции к техническому (инструментальному) обучению, (овладению трудовыми приемами), а не к развитию и управленческой подготовке.

Вопросы для изучения:

1. Планирование потребности в персонале
2. Источники привлечения кандидатов
3. Процедуры и методы оценки персонала

Планирование потребности в персонале

Очевидно, что планирование потребности в персонале — часть общего процесса планирования в организации. В конечном итоге успешное кадровое планирование основывается на знании ответов на следующие вопросы:

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

Кадровое планирование начинается с анализа действующей структуры управления персоналом и разработки новой оргструктуры в соответствии с целями развития предприятия и кадровой стратегии. Кадровое планирование включает в себя разработку кадровых задач, кадровой стратегии, кадровой цели и эффективных кадровых мероприятий. По мнению В. Травина и В. Дятлова кадровое планирование должно охватывать три этапа:

1. Информационный этап. На этом этапе производится сбор статистических данных и другой необходимой информации, ее обработка и анализ кадровой ситуации, а также вероятных вариантов ее развития в перспективе.

2. Этап разработки проектов кадрового плана. Анализ кадровых ситуаций и перспектив их развития создает основу для выработки альтернативных вариантов. На этом этапе проводятся исследования альтернативных проектов кадрового плана и их влияния на достижение кадрово-экономических целей. Этот этап наиболее трудоемкий и требует высокого профессионализма работников кадровых служб.

3. Этап принятия решения, т. е. утверждение одного из вариантов плана в качестве обязательного ориентира для организации деятельности кадровых служб. Разрабатывается план с количественными и качественными показателями в соответствии с организационной структурой и численностью штатов.

Потребность в персонале, как и других видах ресурсов, зависит от многих условий. Поскольку персонал — это особый и самый важный вид ресурсов, а качества сотрудников не поддаются точному измерению, планировать и удовлетворять потребность в персонале намного сложнее, чем в материальных и финансовых ресурсах. Здесь, даже после укомплектования штатов, велика вероятность ошибки, допущенной на стадии планирования и подбора.

На потребность в персонале влияют обстоятельства, связанные с характеристикой достигнутого уровня развития фирмы и предполагаемого состояния после завершения следующего этапа развития. Этими обстоятельствами могут быть:

— динамика и прогноз состояния рынка, на котором оперирует организация (перспективы деловой активности и расширения или сужения рынка товаров, услуг фирмы);

— ее внутренние ресурсы, в том числе человеческие, их развитие (наличие и размер резервов);

— политика в области производства, персонала и экономики (что обычно предпринимает фирма, какими путями и методами пользуется в этих областях);

— состояние рынка труда по требующимся профессиям (соотношение спроса и предложения, цена работников) и т. д.

Обычно потребность в персонале определяется на стадии подготовки и разработки бизнес-плана. Исходя из оценки состояния факторов, влияющих на потребность фирмы в персонале, разрабатывается кадровая политика фирмы на планируемый период: предстоящие сокращения, набор, в том числе ключевых специалистов, перемещения, повышение квалификации,

изменения в системе мотивации и оценки результатов, повышение уровня безопасности труда и т. п.

Оценка потребности организации в персонале может носить количественный и качественный характер.

Количественная оценка потребности в персонале, призванная ответить на вопрос «сколько», основывается на анализе предполагаемой организационной структуры (уровни управления, количество подразделений, распределение ответственности), требований технологии производства (форма организации совместной деятельности исполнителей), маркетингового плана (план ввода в строй предприятия, поэтапность разворачивания производства), а также прогнозе изменения количественных характеристик персонала (с учетом, например, изменения технологии). При этом, безусловно, важной является информация о количестве заполненных вакансий.

Качественная оценка потребности в персонале — попытка ответить на

вопрос «кого». Это более сложный вид прогноза, поскольку вслед за анализом, аналогичным для целей количественной оценки, должны учитываться ценностные ориентации, уровень культуры и образования, профессиональные навыки и умения того персонала, который необходим организации.

К числу основных задач кадрового планирования можно отнести:

- определение источников кадрового обеспечения предприятия (выпускники вузов, рекомендации посреднических организаций, свободный наем);
- кадровая адаптация и ее стабилизация (разработка конкретных мероприятий по мотивации и закреплению кадров);
- профессиональный и должностной рост управленческого персонала (должностные инструкции, система переподготовки и повышения квалификации, критерии оценки кадров, разработка ступеней должностного роста);
- формы и методы рационального использования управленческих кадров в соответствии с полученной квалификацией и численностью (определение оптимальной численности, форм и систем мотивации, использование управленческого персонала в соответствии с полученным образованием и квалификацией).

Потребности предприятия в сотрудниках меняются с течением времени под воздействием ряда внешних и внутренних факторов. Подобные изменения не всегда означают увеличение или сохранение спроса на туристский продукт, а соответственно и на рабочую силу. В целом потребность предприятия в трудовых ресурсах определяется спросом на услуги и уровнем производительности труда. Это количественный аспект проблемы, суть

которого состоит в определении количества сотрудников, необходимых для будущего целенаправленного выполнения задач фирмы в количественном, качественном, временном и пространственном отношении.

В управленческой теории и практике при определении потребности в персонале применяется ряд методов. Наибольший интерес представляют *эконометрический* метод и метод *проектирования тенденций*.

Посредством *эконометрического* метода потребность в рабочей силе определяется исходя из предполагаемого уровня конечного спроса на какой-то год в будущем. Метод *проектирования тенденций* предполагает перенос прошлых тенденций к изменению величины совокупной рабочей силы и ее структуры на прогнозируемый период.