

内部条件有关。

- 外部供给预测主要考量人力市场上相关人力的供给量与供给特点。

- 组织的需求预测主要以与人力需求有关的预计业务量等组织因素的变化规律为基础进行预测。

1) 人力资源需求预测: 人力资源需求预测一般有集体预测、回归分析和转换比率等方法。

2) 人力资源供给预测: 常用的内部人力资源供给预测的方法有人才盘点与技能清单、管理人员置换图、人力接续计划、转移矩阵法、人力资源信息系统和外部人力资源供给等。

### 3. 人力资源计划控制与评价

当把人力资源的供给预测和需求预测结果相互比照, 有 3 种可能的结果: 一是需求和供给彼此适应; 二是需求超过供给, 这意味着组织在人力方面存在短缺; 三是需求小于供给, 这意味着组织在人力方面存在过剩情况。

如果计划的人力资源需求超过供给, 有两种解决方法:

①增加录用的数量, 这通常借助寻找新的员工招聘来源、增加对求职者的吸引强度、降低录用标准、增加临时性员工和使用退休员工等办法解决;

②提高每位员工的效率或延长他们的工作时间, 这就需提高员工的工作能力并增强他们的工作动力, 可借助培训、新的岗位设计、采用补偿政策或福利措施、调整管理人员与员工的关系等办法解决。

一旦组织的人力供给超过需求, 组织将面临非常困难的境地, 组织可以选择的策略有减少加班数量或工作时间、鼓励员工提前退休、减少新进员工的数量等, 还可以让组织的合作伙伴以比较低廉的费率使用自己闲置的人力资源。在没有其他选择的时候, 组织只好采用辞退的办法, 缓解或解除人力供需矛盾。

### 4、23.1.4 人员招聘与录用 (掌握)

1. 招聘过程: 人员的招聘活动通常包括招聘计划制订、招聘信息发布、应聘者申请、人员甄选与录用和招聘评估与反馈等。

2. 招聘渠道: 组织首先要确定自己的目标人力资源市场及其招聘收益的现状与需求, 然后选择最有效的招聘策略。该策略包括负责招聘的人员、招聘的来源和招聘方法 3 个主要方面。常见的招聘渠道包括内部来源、招聘广告、职业介绍机构、猎头组织、校园招聘、员工推荐和申请人自荐、网络招聘和临时性雇员等。

3. 录用方法: 组织在招聘的录用环节需要开展许多具体工作来为录用决策寻找依据, 最主要的筛选方法是申请表格、员工测评和录用面试。

4. 招聘面试: 按照面试问题的结构化程度, 可以将招聘面试类型分为非结构化面试、半结构化面试和结构化面试。

5. 招聘效果评估: 常用的招聘效果主要从如下 5 个方面进行评估①招聘周期; ②用人部门满意度; ③招聘成功率; ④招聘达成率; ⑤招聘成本。

招聘成本是指一个职位招聘需要花费的总费用, 包括显性成本和隐性成本。组织对显性成本比较敏感, 对隐性成本则认识不足。招聘成本的核算取决于多个因素, 除了招聘广告费用、内部推荐奖励资金以外, 不可忽视的还有内部沟通、内部协商、管理层或技术骨干面试等隐性成本。

### 5、23.1.5 人员培训 (掌握)

#### 1. 培训程序与培训类型

员工培训是指将执行工作的各种基本技能提供给新进员工或现有员工, 包括一系列有计划的活动。员工培训的 4 个基本步骤是:

- ①评估组织开展员工培训的需求

- ②设定员工培训的目标