

Маркетинг персонала

Новые методики в работе HR-специалистов



www.forum-media.ru

Содержание

Сущность, принципы и функции маркетинга персонала	5
Основные функции маркетинга персонала.....	7
Информационная функция	7
Аналитическая функция	7
Коммуникационная функция.....	8
Необходимые знания о деятельности компании	9
«Продажа» рабочих мест.....	9
Поиск сотрудников. Понятие позиционирования.....	13
Специфика сотрудников из поколения «миллениалов».....	16
Ситуация на рынке труда	18
Карьерные устремления	19
Несколько рекомендаций при подборе персонала в компанию	21
Что следует знать о потребителе персонала (компании)	21
Что следует знать о персонале компании	21
Основные принципы маркетинга персонала.....	22
Факторы, влияющие на набор персонала	23
Источники поиска персонала.....	24

Сущность, принципы и функции маркетинга персонала

Маркетинг персонала — вид управленческой деятельности, направленной на долговременное обеспечение организации человеческими ресурсами, образующими стратегический потенциал, с помощью которого возможно решение конкретных целевых задач.

Маркетинг персонала трактует рабочее место как продукт, продающийся на рынке труда.

Маркетинг персонала рассматривается как:

- основной принцип управления, ориентированного на рынок;
- метод систематизированного поиска решений;
- средство достижения конкурентных преимуществ.

В существующих в зарубежных организациях подходах к определению состава и содержания задач маркетинга персонала следует выделить два основных принципа или подхода.

Первый принцип. В широком смысле — это определенная философия и стратегия управления человеческими ресурсами, а персонал — это внутренние и внешние клиенты организации. Цель такого маркетинга — использование кадровых ресурсов за счет создания максимально благоприятных условий труда для повышения его эффективности. При этом подходе маркетинг персонала относят к элементам кадровой политики организации.

Второй принцип. В узком смысле — это особая функция службы управления персоналом, направленная на выявление и покрытие потребностей предприятия в кадрах. В данном случае маркетинг персонала — это только специфическая деятельность службы управления персоналом, которая относительно обособлена от других направлений работы кадровой службы.

Таким образом, **маркетинговой концепцией управления персоналом** является утверждение, согласно которому одним из важнейших условий достижения целей организации выступает четкое определение требований к персоналу, его социальных потребностей в процессе профессиональной деятельности и обеспечение удовлетворения этих требований и потребностей более эффективными, чем у конкурентов, способами.

К общим направлениям маркетинга персонала можно отнести следующие:

- маркетинговые исследования;
- стратегическое и тактическое планирование;
- сегментирование рынка труда, позиционирование субъектов рыночных отношений;
- определение цены трудового потенциала;
- стимулирование трудоустройства персонала;
- формирование имиджа организации как работодателя на внешнем и внутреннем рынке труда.

Маркетинг в области управления персоналом непосредственно связан с такими понятиями, как потребность, запрос, обмен, рынок, спрос, товар, сделка, договор, управление, менеджмент.

Основные функции маркетинга персонала

Основными функциями маркетинга персонала являются следующие.

Информационная функция

Информационная функция — создание информационного базиса как основы планирования персонала и коммуникаций по целевым группам (сегментам рынка). Она включает в себя:

- изучение требований, предъявляемых к должностям и рабочим местам;
- исследование внешней и внутренней среды организации;
- исследование рынка труда;
- изучение имиджа организации.

Аналитическая функция

Исследование внешней и внутренней среды деятельности предприятия через содержание соответствующих внешних и внутренних факторов. К внешним факторам относятся:

- общеэкономическая ситуация и состояние отрасли;
- развитие технологии;
- развитие законодательства;
- кадровая политика организаций-конкурентов.

Основные внутренние факторы:

- цели организации;
- финансовые ресурсы;
- кадровый потенциал.

Главными направлениями изучения **внешнего** рынка труда являются:

- структура рынка труда (секторная, региональная, возрастная, квалификационная, профессиональная и т. д.);
- мобильность рабочей силы;
- поведение конкурентов на рынке труда;
- стоимость рабочей силы.

Главные направления изучения **внутреннего** рынка труда:

- численность персонала и его структура — квалификационная и возрастная;
- структура развития персонала;
- организационная структура;
- организация труда на предприятии;
- культура управления;
- мотивационные установки.

Коммуникационная функция

Установление и реализация путей покрытия потребности в персонале. Объектами коммуникационной функции являются:

- сотрудники организации, которые выступают как участники внутреннего рынка труда;
- внешний рынок труда как источник потенциальных претендентов;
- открытость системы управления как основного фактора формирования имиджа фирмы.

Необходимые знания о деятельности компании

Лучшее понимание деятельности компании помогает сотрудникам успешнее выполнять свои задачи. Следовательно, HR-менеджеру и/или руководителю подразделения необходимо обладать следующими знаниями о компании, которые можно ранжировать и оценить по следующим критериям:

- знаю организацию работы своего подразделения;
- понимаю роль подразделений/команд, взаимодействующих с моим подразделением;
- вступаю в деловые контакты для обеспечения выполнения заданий в соответствии с целями моего подразделения;
- понимаю основную деятельность взаимосвязанных подразделений;
- использую и расширяю собственную сеть контактов для достижения общих целей компании;
- информирую коллег о структуре компании, помогая добиваться успеха при реализации сложных проектов;
- расширяю возможности достижения коммерческих целей компании.

«Продажа» рабочих мест

Ситуация на рынке труда все чаще и чаще создает корреляцию взаимоотношений: работник–работодатель–работник. Как на рынке покупатель выбирает продукт, так кандидат, имеющий положительные результаты на предыдущем месте работы, выбирает компанию. Именно он решает, какая компания для него наиболее интересна в зависимости от стоящих перед ним задач, предоставления полномочий, корпоративной культуры, ее стабильности, уровня предлагаемого дохода, возможности собственного развития и развития дальнейшей карьеры, совмещения ценностей компании и своих собственных.

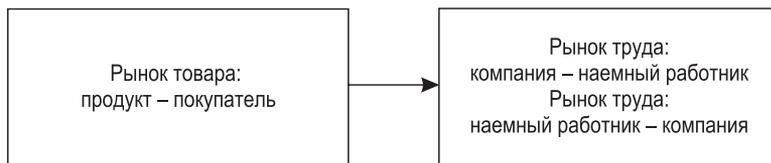
Маркетинг в области управления персоналом предполагает:

- разработку профессиональных требований к кандидатам/сотрудникам с учетом компетенций и результатов, необходимых данной компании (экономический анализ рабочего места и результата от выполнения поставленных задач);

Новые методики в работе HR-специалистов

- определение экономически выгодной и количественной потребности в персонале (планирование оптимальной численности компании);
- расчет затрат на приобретение и дальнейшее использование кандидатов/сотрудников;
- выбор оптимальных источников и путей закрытия потребности в персонале;
- исследование потребностей рынка персонала для своевременного изменения системы мотивации собственных сотрудников, уменьшения текучести кадров;
- изучение среды, групп и категорий персонала для своевременного изменения системы мотивации собственных сотрудников, уменьшения текучести кадров, появления отличий и конкурентных преимуществ;
- оценку потенциала спроса на рынке труда на данную компанию (наличие отличий и конкурентных преимуществ);
- сегментацию рынка труда для данной компании (наличие конкурентных преимуществ);
- подготовку под целевой сегмент маркетинговых мероприятий — изучение и создание имиджа компании, имиджа персонала компании;
- стимулирование персонала (наличие конкурентных преимуществ).

Суть маркетинга в области управления персоналом — обеспечение «продаж» рабочих мест (должностей) кандидатам и сотрудникам, которое зависит от возможностей компании и их желания работать в данной компании — можно представить в виде следующей схемы:



Если в первом случае сотрудник «продает» свои знания, опыт, возможности, то во втором «покупает» условия (доход, компенсационный пакет, социальные гарантии, собственное развитие, условия для дальнейшей мотивации), предлагаемые ему компанией.

Новые методики в работе HR-специалистов

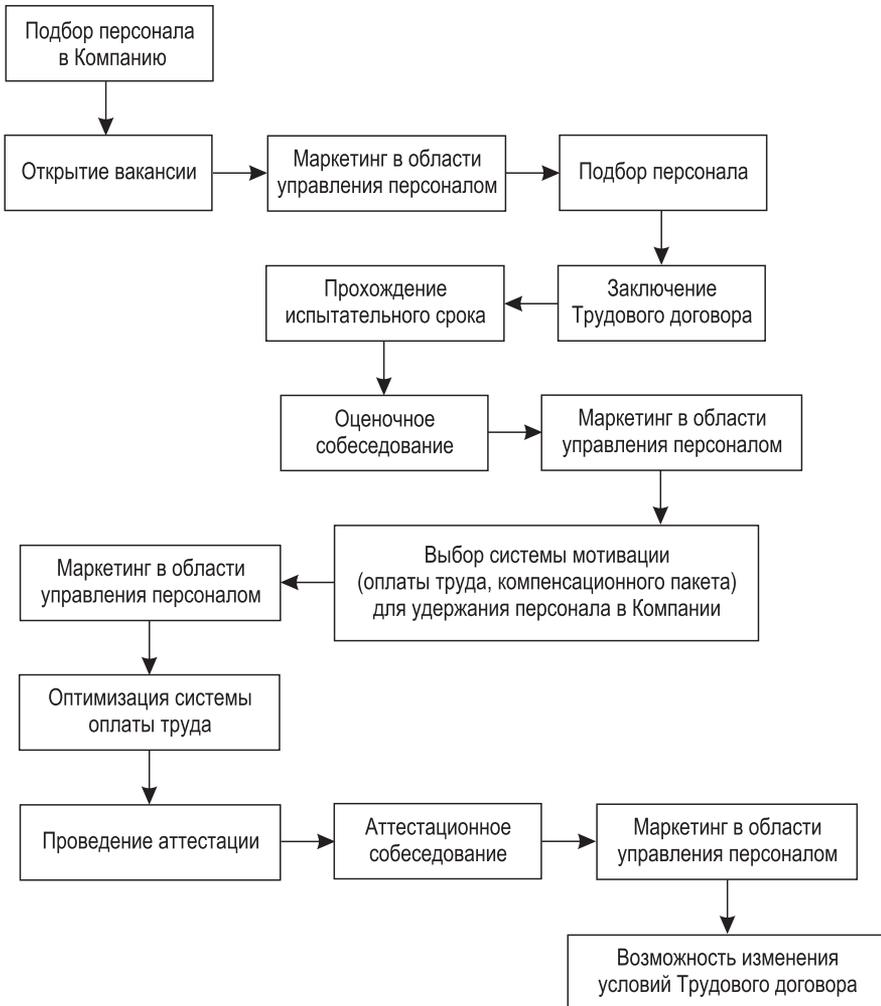
Следовательно 4P в области управления персоналом можно рассматривать следующим образом.

- **продукт** (*product*): сотрудник и/или кандидат, имеющий качество (результаты деятельности), которое требуется компании; торговая марка (имя, образование, опыт работы); свойства (компетенции, личностные и деловые характеристики); упаковка (имидж, внешний вид, умение презентовать себя, возраст);
- **ценообразование** (*pricing*): стоимость должности и/или конкретного сотрудника (кандидата) на рынке труда;
- **продвижение** товара на рынок (*promotion*): PR персонала, выступление на конференциях, публикации, рекрутинговые агентства, резюме, наличие результатов;
- **место** (*place*): востребованность данной должности на рынке труда и покупка/удержание сотрудника (кандидата) компанией.

HR-менеджеру время от времени необходимо сравнивать персонал, имеющийся в компании, с персоналом конкурентов на рынке труда и анализировать его по вышеуказанным 4P. Цель — предоставление информации руководителям подразделений и руководству компании. Прогнозируемый в этом случае результат заключается в своевременном и качественном пересмотре системы мотивации и/или лояльности для удержания ключевых сотрудников, а также экономически выгодный компании подбор персонала на открывающиеся вакантные должности. Данный анализ позволяет своевременно корректировать уровень доходов ключевых сотрудников, оптимизировать систему оплаты труда в компании, оказывать дополнительное мотивирующее воздействие на персонал, снижать текучесть кадров (если это необходимо), вплоть до изменения стратегии в области управления персоналом и кадровой политики компании.

Потребность маркетинга в области управления персоналом чаще всего рассматривается в следующих кадровых процессах:

Новые методики в работе HR-специалистов



Поиск сотрудников. Понятие позиционирования

Главная задача маркетинга состоит в удовлетворении потребителей, в нашем случае — в удовлетворении компании результатами деятельности сотрудников. Компания заинтересована удерживать имеющийся персонал, если он соответствует ее требованиям, и находит новый для получения нового видения, внедрения нововведений, оптимизации деятельности, своевременного и эффективного решения задач.

Как в товарном маркетинге, так и в маркетинге в области управления персоналом реализация правильного подбора связана с крайне опасным побочным эффектом — чрезмерным расширением товарных линий. Необоснованное увеличение численности компании, гонка за высококвалифицированными сотрудниками при необходимости более низкой квалификации для выполнения требуемых работ ведет к резкому увеличению накладных расходов, издержек, неоптимального использования рабочего времени сотрудниками и в итоге к поиску более интересной работы в других компаниях.

Важно! Компания должна покупать не сотрудника, а выгоду, которую тот может предоставить.

В стоимость рабочего места сотрудника входят:

- заработная плата с учетом всех налогов;
- компенсационный пакет;
- оборудование рабочего места (станок, инструменты, шкаф для одежды, рабочий стол, компьютер, телефонный аппарат, униформа, канцелярские принадлежности);
- ресурсы компании, которые использует сотрудник для своей профессиональной деятельности (площадь рабочего места, электроэнергия, телефонная связь, служебный транспорт, интернет, библиотека);
- внешнее и внутреннее обучение.

Необходимо учитывать, что компания несет дополнительные затраты в период адаптации сотрудника, так как он во время испытательного срока использует не полный профессиональный ресурс, знакомясь с

компанией, ее документами, сотрудниками, культурой, новыми для себя задачами и требованиями.

Обратите внимание! Сотрудники, обладающие информацией о стоимости своего рабочего места, понимают, какую пользу своей деятельностью они должны приносить компании. Позитивно настроиваясь на достижение результата, они стараются сократить временной ресурс и повысить свой доход, увеличивая прибыль компании.

Перечислим бизнес-процессы, которые службе управления персоналом необходимо оптимизировать:

- процессы наиболее быстрой мобилизации вновь принятого сотрудника, от которой зависит, когда он сможет начать приносить компании необходимую прибыль;
- процесс вхождения нового сотрудника в должность (адаптация);
- снижение издержек по поиску и найму новых сотрудников.

Если применить метод оценки инвестиционных проектов (анализ затраты-выгоды — *Cost-benefit Analysis*), т. е. составить перечень всех затрат и возможных выгод, которым дается количественное (стоимостное) выражение, то можно увидеть, что достаточно часто компании подбирают сотрудников не исходя из собственных нужд, а основываясь на позиционировании самих сотрудников (кандидатов).

Позиционирование в области управления персоналом — это процесс поиска такой рыночной позиции для продукта (персонала) и компании, которая будет выгодно отличать его от положения конкурентов. Однако данный процесс чаще основывается на эмоциональных и субъективных факторах и не всегда зависит от наличия компетенций у сотрудника (кандидата) или четких критериев оценки компании. Используем позиционирование для деления сотрудников (кандидатов) на условные группы А, В, С (см. таблицу).

Новые методики в работе HR-специалистов

	А высокий оклад (80%) — малая пере- менная со- ставляющая (20%)	В средний оклад (60%) — средняя переменная составляю- щая (40%)	С малый ок- лад (20%) — высокая переменная составляю- щая (80%)
А Высококвалифи- цированные специа- листы и менеджеры, которые должны и могут выпол- нять сложные интеллекту- альные (управленческие) задачи, т. к. результат «растянут» по времени	Сотрудники, которые позициони- руют себя как группа А, предпочита- ют стабиль- ность		
В Менеджеры и специа- листы, выполняющие конк- ретные задачи, результат работы которых обозрим в течение одного квартала		К группе В себя относят сотрудники, знающие свои воз- можности и желающие иметь более высокий доход	
С Сотрудники, занимающие- ся продажами			Так пози- ционируют себя со- трудники, готовые «зарабаты- вать»

Исходя из такого деления компании необходимо ответить на вопрос, какие же сотрудники ей требуются.

Специфика сотрудников из поколения «миллениалов»

Уже сейчас работодателям следует задумываться, что необходимо изменить для эффективного привлечения на работу поколения миллениалов: к 2020 г. именно они будут занимать 50% всех рабочих мест в мире, т. е. станут задавать стандарт качества рабочих мест.

Миллениалы (от англ. *millennium* — «тысячелетие») — люди, рожденные в период приблизительно с середины 80-х гг. XX века по 2000-й год.

Любое поколение существенно влияет на общество, действия людей порождают социальные, культурные и экономические последствия, которые постепенно изменяют мир, а также оказывают влияние как на предшествующие, так и на последующие поколения.

При поиске работы миллениалы прежде всего учитывают следующие факторы:

- гибкость рабочего времени, так как для них важно сохранить баланс между рабочей деятельностью и личной жизнью;
- возможность проявления собственной креативности в рабочем процессе;
- возможность высказывания и учета своего мнения в решении поставленных профессиональных задач;
- возможность профессионального и карьерного роста.

Для миллениалов важны следующие мотивы выбора той или иной компании:

- не предлагайте мне оклад. Предложите возможность заработать деньги;
- не предлагайте мне должность. Предложите дальнейшее профессиональное развитие или возможный карьерный рост;
- не предлагайте мне рабочее место. Предложите удобные и комфортные условия труда;
- не предлагайте мне работу. Предложите наслаждение работать в хорошем коллективе;
- не предлагайте мне униформу компании. Предложите имидж работы в компании;

Новые методики в работе HR-специалистов

- не предлагайте мне то, что можно получить. Предложите мне эмоции, чувства.

Компании могут использовать методы сфокусированного позиционирования, инструментом которого является PR, основными законами которого являются:

- **тратить больше сил на внутреннее позиционирование.** Особенно на первом этапе ресурсы распределяются 80% к 20%. Так как сотрудникам компании не требуется время на адаптацию, а для полноценного использования нового сотрудника требуется определенный период, зависящий от поставленных задач и должности. Сотрудники становятся более лояльными к компании в связи собственным карьерным достижением;
- **постоянно отслеживать изменяющийся рынок труда** для корректирования стратегии в области управления персоналом, кадровой политики и охвата PR кампанией города, региона (подбор персонала);
- дополнительного внимания HR-менеджера и руководителей подразделений заслуживают и факторы влияния внешнего рынка, которые могут представлять **интерес для сотрудников компании, в особенности ключевых** (с которыми компания не готова расставаться).

Вовлеченность — это эмоциональное и интеллектуальное состояние, которое мотивирует сотрудников любого поколения выполнять поставленные задачи как можно лучше. Но наиболее ценным это становится у миллениалов: именно их вовлеченность повышает собственную значимость для компании и себя.

Вовлеченность есть больше, чем обычная удовлетворенность персонала профессиональной деятельностью, достигнутыми результатами решения поставленных задач, и даже больше, чем лояльность, приверженность сотрудников компании, рабочему коллективу.

Вовлеченность — это добровольное стремление сотрудников вносить максимально возможный вклад в развитие и успех своей компании.

Следовательно, миллениалов необходимо вовлекать в деятельность компании для поиска, обработки любой требуемой информации с помощью современных технологий, предоставлять право на небольшие самостоятельные проектные работы.

Ситуация на рынке труда

Демографическая ситуация в стране характеризуется следующими особенностями:

- «вымывание» специалистов среднего возраста;
- «утечка мозгов»;
- незначительное количество квалифицированной рабочей силы среди молодежи.

Совершенствование оборудования и появление новых технологий (в том числе информационных), оптимизация бизнес-процессов приводят к уменьшению сроков исполнения заданий, появлению новых профессий, изменениям требований к квалификации, деловым качествам и компетенциям.

Результаты мониторинга рынка труда можно получить через:

- обзор зарплат труда по специальностям, должностям, которые проводят и предоставляют различные консалтинговые компании;
- данные Госкомстата (уровень индексации предоставляется по запросу компании);
- сбор данных запросов через рекрутинговые компании, соискателей (особенности мотивации);
- периодические издания (газеты, профессиональные журналы).

Все чаще на рынке труда наблюдаются перекосы между спросом и предложениями за счет дефицита высококвалифицированных специалистов и переизбытком специалистов «модных» профессий.

Сегментация в области управления персоналом представляет собой процесс анализа потребителей (компаний), издержек и конкурентов, для того чтобы определить, когда, где и как начнется пересечение с конкурентами или описать конкурентную среду в терминах бизнес-сегментов. В нашем случае сегментацией занимаются сотрудники (как правило, ключевые для компании и востребованные на рынке труда), которые рассматривают для себя новые направления деятельности и/или руководство компаний совместно с HR-специалистами, которые предпочитают удерживать персонал для работы в своей компании при помощи своевременного изменения системы мотивации.

Карьерные устремления

Сознательное планирование карьеры является одним из важнейших аспектов самореализации и профессионального развития личности.

Критерии удавшейся карьеры: удовлетворенность жизненной ситуацией (субъективный критерий) и социальный успех (объективный критерий). Понятие успешной карьеры связывается прежде всего с успешным профессиональным самоопределением. Человек имеет личностную концепцию, которую хочет реализовать при выборе и осуществлении своей карьеры, что соответствует понятию карьерных ориентаций. Карьерные ориентации являются устойчивым образованием и определяют профессиональный жизненный путь.

Д. Сьюпер выделил четыре типа карьеры, которые зависят от особенностей личности, образа жизни, отношений и ценностей человека:

1. Стабильная карьера характеризуется продвижением, обучением, тренировкой в единственно постоянной профессиональной деятельности.
2. Обычная карьера (наиболее распространенный тип) совпадает с нормативными стадиями жизненного пути человека, включая возрастные и прочие кризисы.
3. Нестабильная карьера характеризуется двумя или несколькими пробами, причем смена профессиональной деятельности происходит после определенного периода стабильной работы в предыдущей профессиональной сфере.
4. Карьера с множественными пробами — изменение профессиональных ориентаций происходит в течение всей жизни.

Для миллениалов, в силу их мировосприятия и мировоззрения, как правило, характерны 3-й и 4-й типы карьеры. И именно от работодателя зависит длительность периода стабильной профессиональной деятельности миллениала.

Еще более позитивно для миллениалов партнерство по развитию карьеры: это система организации планирования и развития карьеры в компании, которая построена на принципе активного участия трех сторон — сотрудника, его руководителя и специалистов в области управления человеческими ресурсами.

Процесс планирования и развития карьеры состоит не только в определении профессиональных и деловых интересов сотрудников и це-

левом планировании их обучения, развития компетенций, но и должностном или профессиональном продвижении в компании, которое необходимо делать реальным. Это особенно касается миллениалов, которым необходимо «стереть» барьер между виртуальной и реальной жизнью.

При подготовке миллениала в руководящий резерв основное внимание уделяется совпадению самооценки и профессиональной компетентности. Однако успешность деятельности руководителя зависит не только от качества выполнения должностных функций и результатов выполнения поставленных задач, но и от стиля ролевого поведения с подчиненными, коллегами, руководством при выполнении этих обязанностей, психологической готовности к деятельности.

Ведущим требованием пребывания в резерве руководителей должно стать накопление опыта о структуре, характере деятельности компании в целом, корпоративной культуре компании и, возможно, субкультурах в различных подразделениях. Эта задача решается благодаря кратковременным стажировкам в основных подразделениях компании, что способствует формированию у будущего руководителя представления о взаимосвязях, взаимоотношениях различных подразделений и их персонала как единого системного целого.

Специфическими показателями, характеризующими управление развитием карьеры в компании, являются:

- текучесть персонала;
- продвижение в должности;
- занятие освободившихся ключевых должностей сотрудниками организации и принятыми со стороны;
- проведение опросов сотрудников, участвующих в планировании и развитии карьеры.

Несколько рекомендаций при подборе персонала в компанию

Что следует знать о потребителе персонала (компании)

- Кто они (сфера деятельности, инициатор набора персонала, открытия данной вакансии).
- Зачем они покупают сотрудника (должность, применение (задача-результат), выгода, ценность для заказчика). Ценность для потребителя персонала = чистая прибыль, получаемая потребителем при получении определенного продукта (сотрудника). Проявление ценности (цена, неустойчивость цены, информация (жалобы — похвала), репутация, маржа-прибыль, конкурентоспособность).
- Каким источником они пользуются при покупке (*head hunting*, рекрутинговые агентства, интернет, объявление в прессе, собственная база данных).
- Когда они покупают (сезонность, необходимость срочного заполнения вакансии, открытие новой вакансии, проект).
- Как они покупают (количество, условия, процедура выбора, трудовое законодательство).

При ситуации равноценных предложений на рынке труда по оплате и вознаграждениям кандидаты обращают внимание уже на другие критерии выбора рабочих мест, такие как интересные задачи, предоставляемые полномочия, стабильность, индивидуальный компенсационный пакет, элементы корпоративной культуры компании и так далее.

Что следует знать о персонале компании

- Ориентация на потребителя (конкурентные преимущества, интересная работа, возможности обучения и карьерного роста, доход, индивидуальный подход):
 - Какие кандидаты/сотрудники на каждой иерархической ступени нужны (управление, проектные работы, оптимизация процессов, исполнение функциональных обязанностей)?
 - Что кандидатов/сотрудников интересует (мотивирует)?

- Ориентация на конкурента (конкурентные преимущества, интересная работа, возможности обучения и карьерного роста, доход, индивидуальный подход):
 - Кто на рынке труда конкурент данной компании (плюсы-минусы конкурирующих компаний)?
 - Какое место по отношению к конкурентам занимает данная компания по предпочтительности выбора (сравнение)?
 - Какое конкурентное преимущество, значимое для персонала/кандидатов, имеет данная компания?

Основные принципы маркетинга персонала

Итак, в предлагаемых подходах к маркетингу в области управления персоналом можно выделить два основных принципа:

1. Рассмотрение определенной философии и стратегии управления человеческими ресурсами. Персонал (работающий в компании и потенциальный) рассматривается в качестве внешних и внутренних клиентов компании.
2. Трактовка особой задачи HR-менеджера — своевременное проведение маркетинговых исследований (анализ 4P, рынок труда, позиционирование, сегментация) и оптимизации деятельности персонала, которая оценивается с помощью проведения аттестации или оценки персональной деятельности.

Основное отличие в вышеназванных принципах в том, что первый является одним из элементов кадровой политики компании и реализуется через комплекс задач управления персоналом (разработка целевой программы, планирование потребности, деловая и профессиональная оценка, управление карьерой, мотивация и т. д.). Второй предполагает выделение специфической деятельности службы управления персоналом — маркетинг в области управления персоналом, с помощью которого строится система лояльности персонала через развитие рабочих мест.

Факторы, влияющие на набор персонала

Набор персонала — действия организации по привлечению на работу кандидатов, отвечающих необходимым требованиям вакантного рабочего места, а также формирование резерва кандидатов для отбора персонала.

Основное назначение набора заключается в создании определенного резерва кандидатов, из которого в дальнейшем организация смогла бы отобрать человека, максимально полно соответствующего требованиям должности или рабочего места.

Процесс набора зависит от факторов внешней и внутренней среды, они определяют: интенсивность, скорость, направления набора.

К факторам **внешней** среды относят такие показатели, как:

- законодательные ограничения — государством устанавливаются минимальные требования к работодателю, которых он должен придерживаться в ходе привлечения работников в организацию (запрет на дискриминацию по половому, расовому, национальному, религиозному признакам; установление квоты рабочих мест для людей с ограниченными способностями, молодежи);
- ситуация на рынке рабочей силы — количество привлеченных в организацию лиц зависит от количества и состава рабочей силы необходимой квалификации;
- месторасположение организации — от региона зависит количество желающих на нем работать, диапазон выбора рабочей силы.

К факторам **внутренней** среды относятся:

- кадровая политика организации — принципы, направления работы с персоналом, наличие стратегических кадровых программ (пожизненный найм);
- образ организации, ее имидж, насколько она считается привлекательной как место работы.

Широко применяется такое понятие, как альтернатива найму, то есть выполнение работ без пополнения штатного состава организации:

- лизинг персонала, то есть привлечение сотрудников специализированных компаний для выполнения требуемой организации работы на неопределенное количество времени;
- сверхурочная работа;

- совмещение профессий;
- структурная реорганизация или использование новых схем производства;
- временный наем;
- привлечение специальных фирм для осуществления некоторых видов деятельности.

Источники поиска персонала

Существует два вида источников набора персонала:

- *внутренние* — за счет сотрудников самой организации;
- *внешние* — за счет ресурсов внешней среды.

Внешние источники являются наиболее распространенными, так как ресурсы компании ограничены, и даже если на вакантную должность находится замещение внутри компании, то освобождается место работника, который занял первую вакансию.

Внешние источники можно условно подразделить на два класса: дорогие и дорогостоящие. Есть бесплатные — от самих соискателей или Интернет-порталы, посвященные публикации вакансий и резюме соискателей.

Существуют следующие **виды внешних источников**:

- через своих сотрудников;
- «самостоятельные» кандидаты;
- реклама в СМИ;
- учебные заведения;
- государственные службы занятости (биржи труда);
- кадровые агентства, частные агентства по найму;
- услуги временного персонала;
- подбор руководителей (executive search).

Массовый подбор персонала осуществляется в условиях открытия нового предприятия, когда ставится цель в короткий срок обеспечить его сотрудниками. После привлечения определенного числа кандидатов начинается процесс их оценки и выбора того, кто наилучшим образом соответствует имеющемуся рабочему месту.