

## Тема 4

### **Маркетинг персонала. Набор и отбор персонала. Трудовая адаптация персонала.**

1. Маркетинг персонала: содержание, основные направления и виды.
2. Набор и отбор персонала.
3. Адаптация персонала организации.
4. Приверженность и лояльность персонала организации.

# 4.1

Маркетинг персонала: содержание, основные направления, виды.

- **Маркетинг персонала – вид управленческой деятельности, направленной на долговременное обеспечение организации человеческими ресурсами.**

Маркетинг персонала – расширение функции производственного маркетинга в область управления персоналом. Он включает в себя следующие базисные основы:

- Маркетинг как основной принцип управления, ориентированный на рынок;
- Маркетинг как метод систематизированного поиска управленческих решений;
- Маркетинг как средство достижения конкурентных преимуществ своей организации;
- Маркетинг персонала трактует рабочее место как продукт, который продается на рынке труда.

## 4.1

В широком смысле под маркетингом персонала понимается определенная философия и стратегия управления человеческими ресурсами. *Персонал в этом случае рассматривается в качестве внешних и внутренних клиентов организации.* Организация как бы продает себя и свои рабочие места сотрудникам.

**Целью такого маркетинга является оптимальное использование кадровых ресурсов путем создания максимально благоприятных условий труда, содействующих повышению его эффективности.**

## 4.1

В узком смысле маркетинг персонала – это особая функция службы управления персоналом, направленная на выявление и покрытие потребностей организации в кадровых ресурсах.

Маркетинг персонала реализует **информационную и коммуникационную функции.**

**Информационная функция маркетинга персонала** состоит в создании информационного базиса, который представляет собой основу планирования в области сегментирования рынка. Информационная функция может быть дифференцирована на следующие более **частные функции**:

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

## 4.1

**Коммуникационная функция маркетинга персонала** имеет своей **целью** установление и реализацию путей покрытия потребности в персонале, а также показ, предоставление преимуществ организации как работодателя

Предпосылкой эффективного выполнения коммуникационной функции является **сегментирование рынка труда.**

**Сегментирование** – это процесс разделения спроса на персонал и его предложения на отдельные элементы, отличающиеся сходной реакцией на определенный мотив занятости. Эти элементы представляют собой **целевые группы**, на которые **ориентируется работодатель в своих взаимоотношениях с рынком труда.**

## 4.1

Одним из **компонентов коммуникационной функции** маркетинга персонала является осуществление внутриорганизационных связей, выделение неформальных элементов отношений в организации, формирование позитивного имиджа организации у своих сотрудников и закрепление своего персонала внутри организации.

Для *поддержки коммуникации* в рамках выполнения производственных задач полезно: *формирование стиля управления*, который бы обеспечивал сопричастность сотрудников к процессу принятия управленческих производственных решений, осуществление объективной оценки персонала, проведение регулярных собраний и бесед с сотрудниками, в процессе которых обсуждаются мероприятия по управлению организацией, использование внутриорганизационной системы приема и рассмотрения предложений сотрудников.

Удовлетворение социальных потребностей персонала может обеспечиваться через следующие мероприятия: консультирование сотрудников по персональным проблемам; организация спортивных мероприятий; организация внутрифирменных праздников; внутрифирменного журнала.

## 4.1

Являясь основой активной политики работы с персоналом, маркетинг персонала имеет **два уровня – стратегический и оперативный**, каждому из которых соответствуют определенные задачи:

### **Стратегический уровень маркетинга персонала:**

- Определение потребности в персонале;
- Исследование рынка труда;
- Формирование сегментов рабочей силы;
- Определение целевых групп;
- Определение позиций (мест, субъектов), необходимых и желаемых организацией.

### **Оперативный уровень маркетинга персонала:**

- Внедрение планов мероприятий, специфических для сформированных целевых групп;
- Осуществление контроля проверки выбранных инструментов посредством обратной связи, получаемой в процессе аудита.

## 4.1

- В зависимости от места распространения (поля деятельности) различают **внешний и внутренний маркетинг персонала.**

**Внешний маркетинг персонала реализуется на внешнем рынке рабочей силы. Задача – внешнее профилирование предприятия. Достигается:**

1. Внешняя демонстрация особой привлекательности организации как места работы и доведение этой информации до целевых групп.
2. Выбор и использование эффективных путей и мероприятий по обеспечению организации персоналом.
3. Определение и формулирование конкретных предложений по вхождению новых работников в организацию в зависимости от спроса, целевой группы, своевременности.
4. Анализ заявительных документов и отбор новых, профессионально пригодных работников.

## 4.1

- **Внутренний маркетинг сфокусирован на работниках уже занятых в организации. Он использует пять факторов привлекательности организации как рабочего места:**
  1. Диапазон задач и ответственности работника;
  2. Возможности профессионального роста и построения карьеры;
  3. Возможности обучения и повышения квалификации;
  4. Производственный климат;
  5. Формирование побудителей к труду (мотивация и стимулирование, стимулирование посредством дотаций и льгот налогообложения).

## 4.1

- Процедура **реализации маркетинга персонала** представлена **семью этапами**:
  - 1.Определение потребности в персонале;
  - 2.Анализ поведения соискателей рабочих мест на внешнем и внутреннем рынке труда. Формирование сегментов потенциальных работников;
  - 3.Анализ основных конкурентов;
  - 4.Анализ активных партнеров;
  - 5.Анализ внутренних ресурсов и способностей;
  - 6.Определение целевых позиций на рынке труда;
  - 7.Формирование и реализация целевого плана мероприятий.

## 4.2

### Набор и отбор персонала

- **Набор персонала** – это ряд действий, предпринимаемых организацией для привлечения кандидатов, обладающих количественными и качественными характеристиками, необходимыми для достижения целей, стоящих перед организацией.

**Цель набора** – создание достаточного количества квалифицированных кандидатов для последующего отбора.

**Источники набора:**

- **Внутренний** – из работников организации;
- **Внешний** – из людей, ранее никак не связанных с организацией.

## 4.2

- **Средства внутреннего набора:**
  - Уведомление всех работников о свободной вакансии (помещение объявления о приеме на работу внутри самой организации; на доске объявлений, во внутренних средствах массовой информации и т.д.);
  - Обращение к руководителям подразделений с просьбой выдвинуть кандидатов;
  - Анализ личных дел с целью подбора сотрудников с требуемыми характеристиками;
  - Обращение к своим сотрудникам с просьбой порекомендовать друзей или знакомых;
  - Ротация сотрудников;
  - Совмещение работы.

## 4.2

- **Средства внешнего набора:**
  - Распространение приглашений на улице и в почтовые ящики;
  - Размещение объявлений в средствах массовой информации, на досках объявлений, транспорте и т. Д.;
  - Публикация статей познавательно-событийного содержания об организации с приглашением специалистов, выступление на радио и телевидении;
  - Обращения в государственные службы занятости;
  - Обращение в частные рекрутинговые фирмы;
  - Контакты со специальными учебными заведениями;
  - Проведение ярмарки вакансий;
  - Лизинг (аренда) персонала;
  - Хэдхантинг.

## 4.2

- **Отбор кадров** – это процесс с помощью которого организация выбирает из ряда кандидатов одного или нескольких, имеющих наилучшую квалификацию и достаточный опыт для выполнения работы, на конкретные должности.

**Отбор ведется из резерва, созданного в ходе набора.** Решение о выборе должно основываться на критериях отбора.

**Требования к кандидату** можно сгруппировать следующим образом:

- **Профессиональные:**

Образование;

Стаж работы;

Профессиональные навыки и умения;

- **Личностные:**

Внешний вид;

Интеллектуальные качества;

Свойства характера и способности.

**Документом, положенным в основу отбора является должностная инструкция работника.**

## 4.2

- Типичный **процесс** принятия решений по отбору в полном варианте включает **СЕМЬ ступеней**:

- 1.Предварительная отборочная беседа;
- 2.Заполнение бланка заявлений и автобиографической анкеты;
- 3.Беседа по найму;
- 4.Тесты по найму;
- 5.Проверка рекомендаций и послужного списка;
- 6.Медицинский осмотр.
- 7.Принятие решения.

## 4.3

### Адаптация персонала организации.

- **Адаптацией** является реакция субъекта на изменение условий его жизнедеятельности, которая противодействует действительному или возможному снижению ее эффективности.
- Под **адаптацией** понимают **взаимное приспособление** сотрудника организации при перемене его места работы.

## 4.3

- **Адаптация имеет ДВЕ стороны:**
  - **Совокупность внутренних психологических процессов**, в рамках которых происходит отвыкание человека от прежней работы и привыкание к новой, полное приспособление (ассимиляция) к среде, отождествление личных интересов и целей с общими (идентификация);
  - **Совокупность организационных мероприятий**, протекающих под контролем службы персонала и облегчающих новому работнику овладение новыми трудовыми функциями, знаниями и навыками, усвоение правил и стандартов поведения. Приспособление к условиям труда и социальной среде.

## 4.3

### **Этапы процесса адаптации:**

- Ознакомительный (примерно, длится 1 месяц);
- Этап вхождения (продолжительностью до года);
- Интеграционный.

### **Виды адаптации:**

- Первичная – для лиц, не имеющих трудового опыта;
- Вторичная – для опытных работников.

### **Формы адаптации:**

- Производственная – осуществляется в рамках организации и на рабочем месте;
- Внепроизводственная – связана с изменениями в образе жизни человека, вызванными изменениями его рабочего места или организации, где он осуществляет свою трудовую деятельность.

## 4.3

- **Производственная адаптация по направленности** бывает:
  - профессиональная;
  - психофизиологическая;
  - социально-психологическая;
  - организационно-административная;
  - экономическая;
  - санитарно-гигиеническая.

На производственную адаптацию **влияют** следующие **факторы**:

- Характер и содержание труда в данной профессии;
- Уровень организации и условия труда;
- Нормы взаимоотношений в коллективе;
- Система организации труда;
- Организационная структура организации;
- Профессиональная структура коллектива;
- Размеры заработной платы;
- Состояние производственной и технологической дисциплины;
- Степень готовности рабочего места к трудовому процессу;
- Правила трудового распорядка.

## 4.3

- **Внепроизводственная адаптация включает в себя:**
  - Адаптацию к бытовым условиям;
  - Адаптацию к внепроизводственному общению с коллегами;
  - Адаптацию в период отдыха.

На внепроизводственную **адаптацию** влияют **следующие факторы:**

- Способы распределения и возможность получения жилья, места в детском саду и т.п.;
- Формы общения в внерабочее время;
- Наличие баз отдыха, поликлиники, библиотеки, спортивно-культурных заведений и т.д.

## 4.3

- Организационные мероприятия в рамках процесса адаптации можно объединить в две группы:
  - Связанные с введением в организацию;
  - Связанные с введением в подразделение и должность.

## 4.3

**Введение в организацию** осуществляется **службами персонала в форме курса общей ориентации**, который дает следующие сведения:

- Об организации в целом;
- О порядках в организации;
- Кадровой и социальной политике;
- Оплате труда;
- Режиме труда и отдыха, порядке предоставления отпусков и отгулов;
- Дополнительных льготах;
- Охране труда и технике безопасности;
- Вопросах, связанных с управлением персоналом;
- Отношениях с профсоюзами;
- О решении бытовых проблем;
- Экономическом положении организации.

## 4.3

- **Введение в подразделение** может быть индивидуальным или коллективным:
  - Цели, технологии и особенности работы подразделения, внутренние и внешние отношения и связи;
  - Процедуры, правила, предписания, касающиеся выполнения работы, оформление документов, а также поведение при пожаре и авариях;
  - Правила техники безопасности и гигиены;
  - Персональные обязанности и ответственность, ожидаемые результаты, нормативы, оценки;
  - Продолжительность и распорядок рабочего дня, сверхурочные, замены;
  - Личная информация;
  - Осмотр подразделения, комнат отдыха, душевых, мест для курения, различных специальных служб;
  - Знакомство с руководством и будущими коллегами.

## 4.3

- **Введение в должность** планируется в письменной форме, фиксируется после каждого этапа, контролируется.

Составляется план-график введения в должность, в котором указано какое мероприятие по адаптации проводится, кто проводит, кто ответственный, дата и подпись о проведении.