



ТЕМА 1.
СУЩНОСТЬ И ПРИНЦИПЫ МАРКЕТИНГА
ПЕРСОНАЛА
ПЛАНИРОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В
ПЕРСОНАЛЕ

Понятие маркетинга персонала, принципы маркетинга персонала. Функции маркетинга персонала, виды маркетинга персонала.

На уровне политических преимуществ централизованно управляемых экономик объявлялась полная занятость.

Политика по отношению к открытой безработице отсутствовала.

Актуальным был вопрос повышения эффективности труда занятых.



Современные экономические проблемы включают:

- ✓ *Безработицу*
- ✓ *Занятость*
- ✓ *Мотивацию труда*

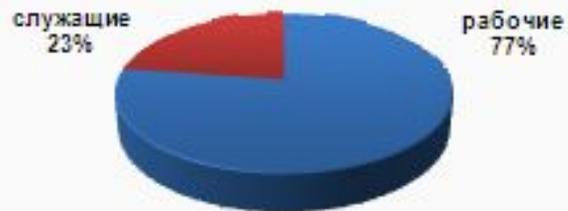


Начиная с 1992 года количественная и качественная разбалансированность между изменением спроса и предложения на рынке труда проявляется устойчивой тенденцией роста безработицы

СПРОС И ПРЕДЛОЖЕНИЕ РАБОЧЕЙ СИЛЫ НА РЫНКЕ ТРУДА ПО СОСТОЯНИЮ НА 1 ЯНВАРЯ 2017 ГОДА

Структура вакансий

по категориям

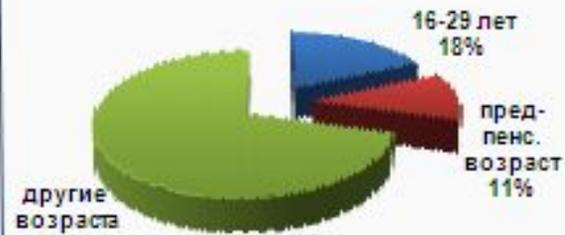


по заработной плате



Состав безработных

по возрасту



по образованию



4

Инициатива в частном секторе экономики соседствует с неформальной занятостью, обесцениванием добросовестного труда в государственном секторе и бюджетной сфере, медленном росте качества жизни основной массы россиян.

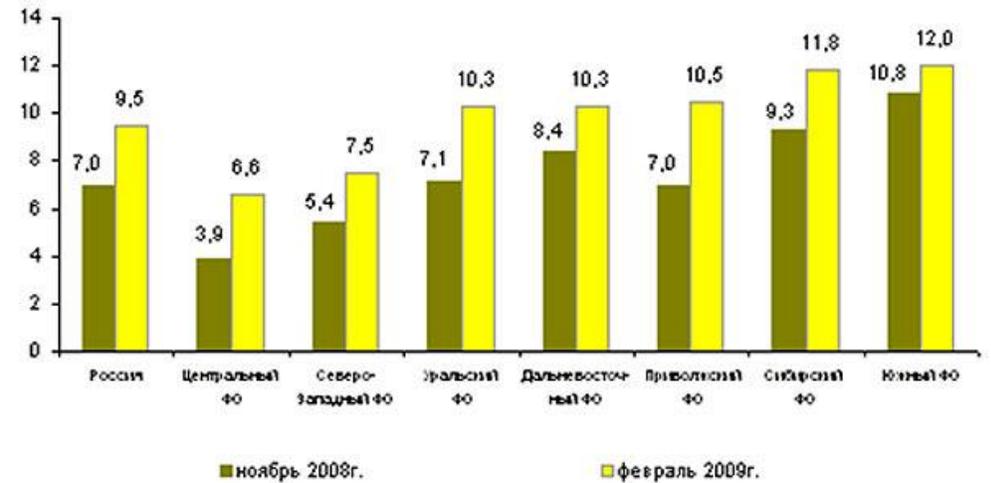
Реальную опасность для России представляет деградация структуры рабочих мест и человеческого потенциала из-за снижения занятости в высокотехнологических областях.

За последние три года в России занятость на крупных и средних предприятиях снизилась на 7 млн человек, а неформальный сектор вырос на 9 млн (до 22 млн человек или 1/3 всех занятых). Больше всего кадров теряет обрабатывающая промышленность, в среднем сокращающая 3,8% рабочих мест ежегодно.

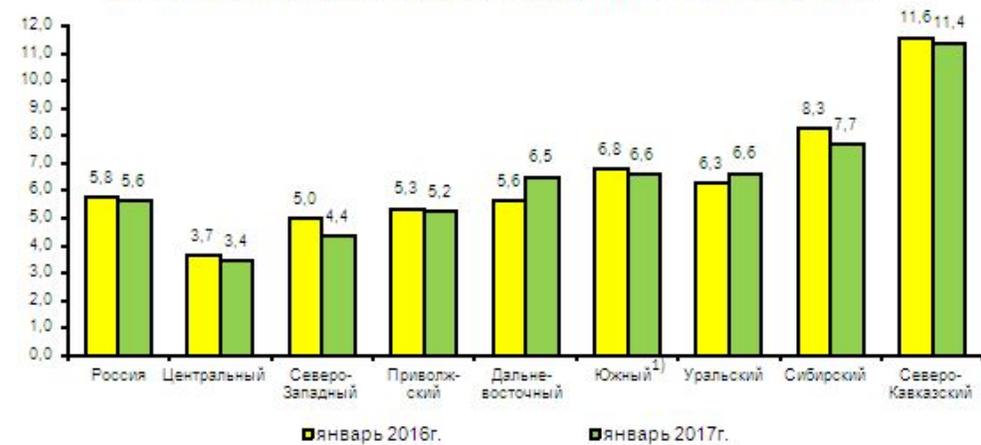
Главной проблемой промышленников остается дефицит квалифицированной рабочей силы, которой не всегда хватает даже для обеспечения стагнирующих (застоявшихся в своей динамике развития) объемов производства.



Уровень безработицы, по методологии МОТ, по федеральным округам Российской Федерации (в % от численности экономически активного населения)



Уровень безработицы по методологии МОТ, по федеральным округам (в % от численности рабочей силы; без корректировки сезонных колебаний)



В прогнозах безработицы, программах содействия занятости населения, при формировании политики занятости следует применять подход, выработанный концепцией интегрированного маркетинга: продукт и потребитель могут и должны создаваться в одно и то же время.

Адаптируя данную **маркетинговую концепцию** к рынку труда, можно данный подход интерпретировать как:

- ✓ готовность работодателя получать рабочую силу для удовлетворения производственных нужд
- ✓ наемного работника – готовность прилагать усилия по подготовке своей рабочей силы необходимого качества.

Применение маркетингового подхода позволяет:

- 1) повысить уровень интенсивности происходящих обменных процессов,
- 2) уменьшить степень неопределенности в принятии решений,
- 3) выявить причины, по которым прежние действия оказались ошибочными,
- 4) оценить ситуацию
- 5) дать достоверный прогноз изменения конъюнктуры рынка труда



Особую роль маркетинг персонала имеет в определённых секторах занятости, где высок производственный риск. Например, это:

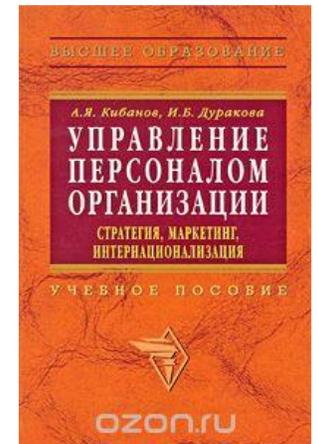
- ✓ служба в армии,
- ✓ в таможенных органах,
- ✓ в полиции по контракту,
- ✓ неаттестованных сотрудников МЧС,
- ✓ для гражданских, военных, арбитражных и особенно третейских судов,
- ✓ для творческих работников концертных организаций,
- ✓ профессиональных спортсменов,
- ✓ плавсостава судов и т.д.



Маркетинг – это продажа, сбыт, покупка, торговля вообще.

Маркетинг персонала – деятельность, направленная на удовлетворение потребности организации в персонале.

В развитие представлений о маркетинговой составляющей в управлении персоналом существенный вклад внесли немецкая и американская школы: Д. Белл, Г. Штрутц, Р. Бюннер, Д. Эскадштейн и Ф. Шнеллингер, В. Фрелинхом и К. Зитценшток. В формировании российской теории маркетинга персонала важную роль сыграли А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова, О. Ю. Патласов.



Ф. Котлер рассматривал персонал фирмы с такой же позиции, что и клиентов, заявляя о необходимости удовлетворения их потребностей и преобразуя традиционные управляемые параметры маркетингового комплекса (продукт, цена, доведение продукта до покупателя и продвижение продукта) в следующие категории:

- продукт — возможность осуществления услуг, которую фирма предоставляет своему контактному персоналу, в том числе величина агентского вознаграждения;
- цена — степень мотивации сотрудника или усилия, которые сотрудник готов приложить для выполнения своих должностных обязанностей;
- способ доведения продукта до потребителя — организационная структура фирмы;
- продвижение продукта — некоторые аспекты корпоративной культуры¹.

А.Кибанов и И. Дуракова	МП – это определенный подход к персоналу организации, основанный на рассмотрении взаимоотношений сотрудников и организации в качестве отношений. Сотрудники – своеобразные клиенты организации.
Е. Богданова	МП – это вид управленческой деятельности, направленный на долговременное обеспечение организации человеческими ресурсами. Эти ресурсы образуют стратегический потенциал, с помощью которого возможно решение конкретных целевых задач.
А. Железцов	МП – это вид управленческой деятельности, направленный на определение и удовлетворение потребностей организации в персонале.
М. Бруну и А. Алексеева	МП – предполагает определение потребности организации в персонале как в количественном (количество штатных единиц той или иной должностной позиции), так и в качественном (образовательный и квалифицированный уровень, компетенции, знания, умения и навыки сотрудников) аспектах.

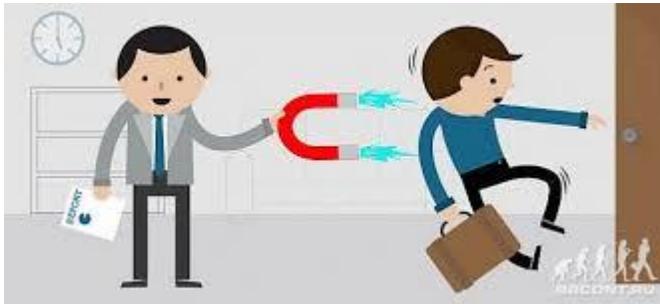
МП с учетом специфики деятельности в нестабильных условиях учитывает:
Управленческие компетенции, наиболее востребованные в условиях кризиса:

- ✓ Лидерство;
- ✓ Работу в команде, создание команды;
- ✓ Эффективный персонал-менеджмент;
- ✓ Коммуникабельность;
- ✓ Видение и понимание тактических задач бизнеса;
- ✓ Умение принимать оперативные решения;
- ✓ Инициативность.





- Какие имеют идеальные сотрудники с каким качеством нужны компании
- Как удержать или привлечь тех, кого не хватает (в условиях кризиса не только сокращение НО и найм персонала может повлиять на повышение конкурентоспособности компании)



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

Понятийные элементы маркетинга персонала могут быть представлены следующим образом:

- ✓ он выступает направлением стратегического и оперативного планирования персонала;
- ✓ создает информационную базу для работы с персоналом с помощью методов исследования внешнего и внутреннего рынка труда;
- ✓ направлен на достижение привлекательности работодателя через коммуникации с целевыми группами (сегментами рынка).



ПРИНЦИПЫ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА

I. Предполагает рассмотрение задач персонал - маркетинга в широком смысле. Под маркетингом персонала в данном случае понимается определенная философия и стратегия управления человеческими ресурсами. Персонал (в том числе и потенциальный) рассматривается в качестве внешних и внутренних клиентов организации. Целью такого маркетинга является оптимальное использование кадровых ресурсов путем создания максимально благоприятных условий труда, содействующих повышению его эффективности, развитию в каждом сотруднике партнерского и лояльного отношения к фирме. Фактически — это «продажа» фирмы своим собственным сотрудникам. Принцип маркетинга персонала в его широком толковании опирается на рыночное мышление, что отличает его от традиционных административных концепций управления кадрами.

II. Предполагает толкование персонал - маркетинга в более узком смысле — как особую функцию службы управления персоналом, направленную на выявление и покрытие потребности предприятия в кадровых ресурсах.

ФУНКЦИИ МАРКЕТИНГА



ФУНКЦИИ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА

1. Информационная функция маркетинга персонала;
2. Коммуникационная функция маркетинга персонала.

ИНФОРМАЦИОННАЯ ФУНКЦИЯ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА

Целенаправленные мероприятия по продаже продукта предполагают всеобъемлющее знание внешней среды, соответствующих рынков, потребителей, а также необходимого имиджа продавца. Это относится в равной мере и к маркетингу персонала.

Информационная функция маркетинга персонала состоит в создании информационного базиса, который представляет собой основу планирования в области сегментирования рынка и коммуникаций по целевым группам (сегментам рынка).

Она может быть дифференцирована на следующие более частные функции:

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

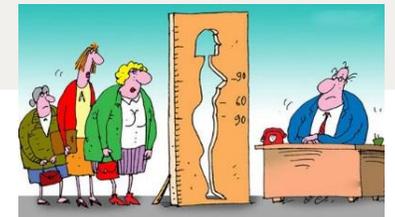
Маркетинговая информационная система в управлении персоналом представляет собой систему обмена сведениями, позволяющую специалистам по маркетингу персонала анализировать, планировать и реализовывать маркетинговые мероприятия.

Основой системы маркетинговой информации по персоналу являются источники этой информации, а именно:

- учебные программы и планы выпуска специалистов в учебных заведениях;
- учебные программы дополнительного обучения и переподготовки в коммерческих учебных центрах различного типа;
- аналитические материалы, публикуемые государственными и коммерческими центрами занятости;
- специализированные журналы и специальные издания, посвященные вопросам трудоустройства, а также общим проблемам управления персоналом;
- выставки, конференции, семинары;
- сайты специализированных печатных изданий, кадровых агентств, организаций-работодателей (особенно организаций-конкурентов);
- публикации познавательно-событийного содержания об организациях-работодателях;
- рекламные материалы других организаций, в особенности организаций-конкурентов;
- презентации фирм, проведение «ярмарок вакансий», «дней карьеры» и других мероприятий;
- система внутренней отчетности организации по кадровым вопросам;
- аналитические материалы по изучению требований, предъявляемых к должностям и рабочим местам, а также по изучению содержания труда на рабочих местах;
- беседы специалистов по персонал-маркетингу с потенциальными сотрудниками организации, с внешними партнерами, с работниками своей организации и т.п.

Анализ требований, предъявляемых к рабочим местам, формирует систему требований, которые организация-работодатель предъявляет к персоналу, претендующему на определенные вакансии.

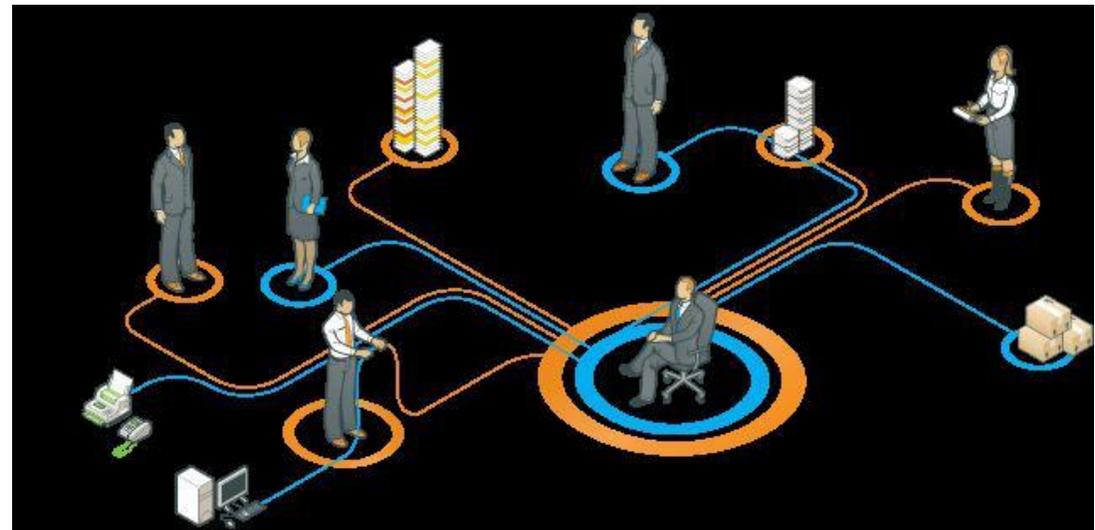
Группа параметров	Содержание параметров
Способности	Уровень полученного образования; необходимые знания (основные и дополнительные); практические навыки в определенной сфере профессиональной деятельности; опыт работы в определенных должностях.
Свойства	Личностные качества, необходимые для определенного вида деятельности, способность к восприятию профессиональных нагрузок; способность к концентрации памяти, внимания, усилий и т.п.
Мотивационные установки	Сфера профессиональных интересов; стремление к самовыражению и самореализации; способность к обучаемости; заинтересованность в работе на определенной должности, ясность профессиональных перспектив
Профессиональное поведение	Готовность к труду; самостоятельность в работе; навыки сотрудничества и взаимопомощи; стиль и эффективность общения и т. п.



ИССЛЕДОВАНИЕ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ.

Внешняя и внутренняя среда организации раскрывается через содержание соответствующих внешних и внутренних факторов.

Под внешними факторами понимаются условия, которые организация как субъект управления, как правило, не может изменить, но должна учитывать для правильного определения потребности в персонале и оптимальных источников покрытия этой потребности.



Внешние факторы среды организации

Наименование фактора	Характеристика фактора
Общэкономическая ситуация и состояние отрасли деятельности	Показывает тенденции экономического развития, конкурентную ситуацию, взаимодействие с профсоюзами, ситуацию в области образования
Развитие технологии	Определяет изменение характера и содержания труда, его предметной направленности, формирует изменение требований к специальностям и рабочим местам, подготовке и переподготовке персонала
Особенности социальных потребностей	Позволяет представить структуру мотивационного ядра потенциальных сотрудников организации, определяемую характером складывающихся в заданный момент времени общественных, производственных отношений
Развитие законодательства	При решении вопросов персонал-маркетинга следует учитывать вопросы трудового законодательства, его возможного изменения в обозримом периоде времени, особенности законодательства в области охраны труда, занятости и т.п.
Кадровая политика организаций-конкурентов	Изучение форм и методов работы с кадрами в организациях-конкурентах с целью выработки собственной стратегии поведения, направленной на изменение кадровой политики

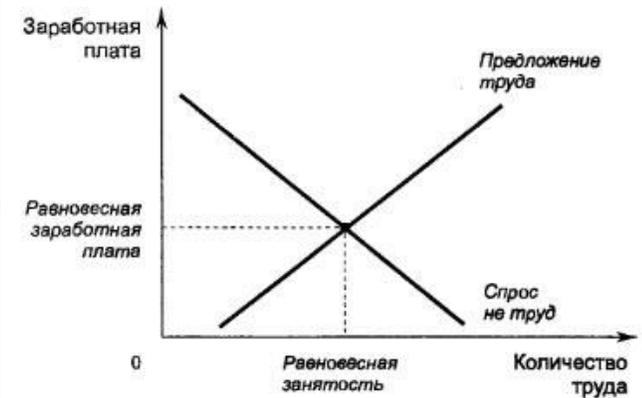
Внутренние факторы среды организации

Наименование фактора	Характеристика фактора
Цели организации	Общий для производственного маркетинга и персонал-маркетинга. Четкость и конкретность системы целеполагания определяет строгую направленность долгосрочной политики организации. Ее цели и задачи формируют стратегию маркетинга как в области производства и реализации продукции, так и в области персонала
Финансовые ресурсы	Точная оценка потребности и возможностей организации в финансировании мероприятий по управлению персоналом определяет выбор альтернативных или компромиссных вариантов в области планирования потребности в персонале, ее покрытия, использования кадров, их подготовки и переподготовки и т.п
Кадровый потенциал организации	Распространяется как на среду маркетинговой деятельности, так и на управление персоналом в целом. Он связан с оценкой возможностей специалистов кадровой службы, с правильным распределением обязанностей между ними, что во многом определяет успех реализации плана персонал-маркетинга
Источники покрытия кадровой потребности	Можно рассматривать как внутренний с точки зрения возможности выбора организацией тех источников покрытия кадровой потребности, которые соответствуют состоянию остальных внутренних и внешних факторов: целям организации, финансовым ресурсам, тенденциям развития технологии и т.д.

Изучение рынка труда

Направление анализа	Инструментарий
Структура персонала, в том числе численность, квалификационная структура, возрастная структура, группы сотрудников по стажу работы в организации, группы сотрудников по потенциалу развития, группы сотрудников по ролевому статусу в организации и ее подразделениях	Постоянные и переменные данные учета и статистики персонала Информация о результатах обучения персонала Деловая оценка (аттестация) персонала
Структура развития персонала	Планирование потребности в персонале Планирование замещения вакансий Планирование мероприятий по развитию персонала
Организационная структура, в том числе формальная иерархия, неформальные структурные группы	Схемы организационных структур Органограммы Диаграммы выполнения функций Диаграммы коммуникационных связей Опросы сотрудников и руководителей
Организация труда, в том числе расстановка персонала, рабочие места и их взаимосвязи	План должностей и рабочих мест (штатное расписание) Описание работ и должностей (должностные инструкции) Диагностика рабочих мест Опросы сотрудников
Культура управления, в том числе стиль руководства, социально-психологический климат, удовлетворенность трудом	Методы эмпирических социальных исследований Работа с высвобождаемыми сотрудниками
Мотивационные установки	Опросы сотрудников Групповые дискуссии Анализ применения теорий мотивации

(а) Свободный рынок труда



Изучение имиджа организации как работодателя

Имидж организации формируют внешние влияния со стороны предпринимательской среды, а также индивидуальные установки и предпочтения. В основном имидж существует как субъективная картина предпочтений и преимуществ по отношению к организации-работодателю со стороны потенциальных сотрудников.

К инструментарию исследования имиджа относят:

- ✓ проведение опроса мнений работников организации, ее партнеров, потребителей и других групп людей;
- ✓ опрос соискателей об их представлениях и ожиданиях;
- ✓ составление статистики, дифференцированной по основным формам текучести, потерь рабочего времени и т.п.;
- ✓ анализ кампаний найма, в особенности неудачных мероприятий по подбору кандидатов, а также мероприятий по вербовке персонала;
- ✓ изучение претензий, высказываемых работниками в процессе деловой оценки, адаптации или в рамках специально организованной системы рассмотрения претензий.

При помощи информационной функции персонал-маркетинга можно идентифицировать те области, которые могут затруднить долговременное обеспечение человеческими ресурсами.

КОММУНИКАЦИОННАЯ ФУНКЦИЯ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА

Объектами коммуникационной функции являются:

- сотрудники организации, которые выступают в качестве участников внутреннего рынка труда, а также служат носителями имиджа организации;
- внешний рынок труда как комплексный источник потенциальных претендентов;
- открытость системы управления (в частности, ее информационной составляющей) как основного фактора влияния на формирование суждений об организации.

Предпосылкой эффективного выполнения коммуникационной функции является сегментирование рынка труда. Сегментирование представляет собой 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. Образуемые целевые группы должны быть по возможности однородны по своему внутреннему содержанию, но разнородны по внешнему составу.

Выделение целевых групп на рынке труда (фрагмент)

Критерий сегментирования	Содержание
Географический	Регион, административное деление, численность
Демографический	Возраст, пол, семейное положение, национальный состав
Экономический	Уровень образования, занятость по возрасту, по профессиональной принадлежности, по отраслевой структуре, уровень доходов, трудовой стаж
Психологический	Личностные качества, тип личности, жизненные потребности
Поведенческий	Карьерные ориентации, мотивационные установки, степень заинтересованности в работе

ИСТОЧНИКИ И ПУТИ ПОКРЫТИЯ ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ

Внешние источники — это объекты профессиональной и социальной инфраструктуры, обеспечивающие покрытие потребности в персонале организации.

Внутренние источники — это возможности организации в самообеспечении потребности в персонале.

Пути покрытия потребности в персонале могут быть следующие:

- организация набирает персонал непосредственно в учебных заведениях посредством заключения двусторонних соглашений как с данным учебным заведением, так и с участником обучения;
- организация представляет заявки по вакансиям в государственные службы занятости;
- организация использует услуги специализированных посреднических фирм по найму персонала (кадровых и рекрутинговых агентств, бюро по найму персонала и т.п.);
- организация вербует новый персонал через своих сотрудников. Это происходит главным образом в трех направлениях: вербовка кандидатов из семейного круга сотрудников; вербовка кандидатов в других организациях; вербовка в учебных заведениях;
- организация заключает лизинговые соглашения с другими работодателями на определенных условиях предоставления кадровых ресурсов;
- организация сообщает о своих вакантных местах через рекламные объявления в средствах массовой информации и специальных изданиях;
- организация размещает рекламные материалы или анализирует информацию о трудоустройстве на сайтах специализированных изданий или кадровых агентств, а также использует собственный сайт для размещения необходимой информации о потребности в персонале;
- организация ожидает претендентов после проведения рекламной кампании местного характера.

Собственная организация может рассматриваться в качестве внутреннего источника.

Пути покрытия потребности в персонале в данном случае являются:

- ✓ перемещение сотрудников в рамках одного или нескольких подразделений, причем оно может происходить либо с соответствующим переобучением, либо без него;
- ✓ перемещение сотрудников на более высокий иерархический уровень организации (как правило, с получением дополнительного обучения);
- ✓ формирование новой функциональной роли сотрудника в рамках прежнего рабочего места при соответствующем дополнительном обучении.

Возможные мероприятия по поддержке коммуникаций в рамках выполнения производственных задач могут включать в себя:

- *формирование стиля управления, который обеспечивал бы причастность сотрудников к процессам принятия решений;*
- *обеспечение полноты и объективности оценки персонала;*
- *регулярные собрания и беседы с сотрудниками, в процессе которых обсуждаются мероприятия по управлению организацией;*
- *действенная внутриорганизационная система приема и рассмотрения предложений сотрудников и т.п.*

Коммуникационные связи вне производственного процесса могут обеспечиваться, например, через следующие мероприятия:

- *консультирование сотрудников по персональным проблемам;*
- *формирование групп свободного времени;*
- *организация спортивных мероприятий;*
- *издание внутрифирменного печатного издания;*
- *организация внутрифирменных праздников и т.п.*