

Маркетинг персонала

1. Факторы формирования персонал-маркетинговых технологий в организации.

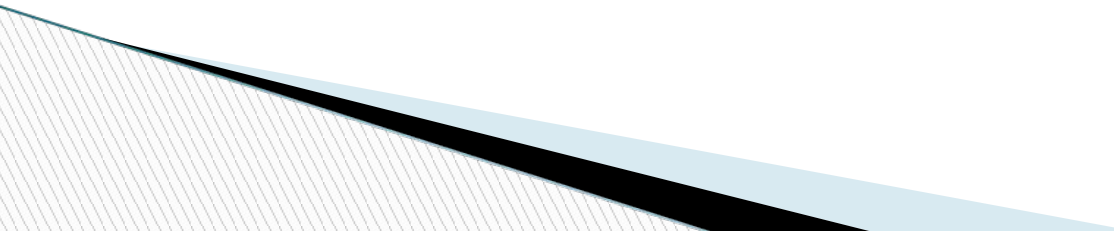
2. Цели, виды и уровни маркетинга персонала.

3. Основные этапы реализации технологии маркетинга персонала

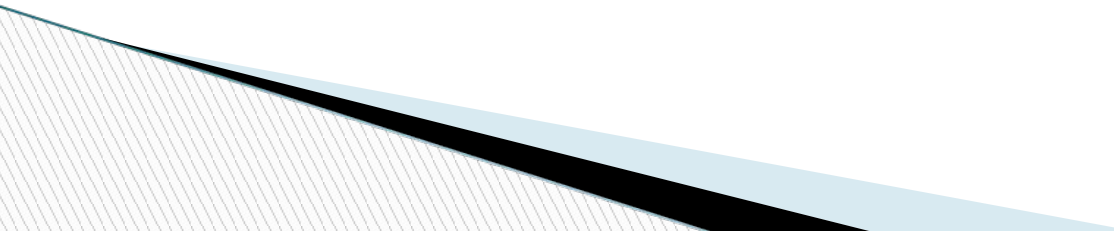
1.

Факторы формирования технологий маркетинга персонала



- ▣ **Переоценка ценностей** – это изменение или смещение рейтинга наиболее значимых мотиваторов при выборе профессии и места работы в жизненных планах трудоспособного населения, и прежде всего, молодежи.
- ▣ – стремление к саморазвитию и удовлетворению (наслаждению) жизнью;
 - ▣ – эмансипация;
 - ▣ – уменьшающаяся готовность к подчинению;
 - ▣ – снижающееся значение работы как обязанности;
 - ▣ – повышающаяся оценка свободного времени;
 - ▣ – высокая оценка сохраненной природы;
 - ▣ – сохранение физического здоровья.
- 

<i>№ п/п</i>	<i>Требования к месту работы</i>	<i>№ п/п</i>	<i>Требования к месту работы</i>
1	Возможность осуществления своих идей	13	Достаточное свободное время
2	Работа с индивидуальной ответственностью	14	Социальная работа
3	Работа в команде	15	Доход
4	Многосторонняя деятельность	16	Программы поддержки женщин
5	Участие в выполнении различных функций	17	Возможность редкой смены жилья
6	Наличие на предприятии программ для развития	18	Финансово сильное предприятие
7	Возможность повышения квалификации	19	Имидж предприятия
8	Гибкий график работы	20	Проведение исследований
9	Возможность заграничных командировок	21	Динамика роста
10	Шансы построения карьеры	22	Кооперативный стиль руководства
11	Возможность скорого получения ответственной работы	23	Производственный климат
12	Безопасное рабочее место	24	Договоры о консультациях с более опытными сотрудниками

- ▣ *Гипотезы изменения ценностей персонала :*
 - ▣ *1. Гипотеза образования .*
 - ▣ *2. Гипотеза социализации .*
 - ▣ *3. Гипотеза дефицитного восприятия.*
 - ▣ *4. Гипотеза побочного действия.*
 - ▣ *5. Структурная гипотеза.*
 - ▣ *6. Гипотеза благосостояния.*
- 

2.

- ▣ Каждый сотрудник должен быть настолько хорош, чтобы в любой момент он мог покинуть организацию и победить в любом конкурсе на новое место, но не совершает это, не покидает своей организации, поскольку его удерживают такие условия труда, как производственный климат, возможности развития, оплата труда.

Цели маркетинга персонала в организации

	<i>Деловая цель маркетинга персонала</i>	Формальные цели маркетинга персонала	
		<i>Экономические</i>	<i>Социальные</i>
Содержание цели	Предоставление кадрового потенциала для сохранения дееспособности предприятия	Экономичность и рентабельность как критерии реализации мероприятий, связанных с персоналом	Личностные ожидания и субъективные ощущения полезности как критерий внедрения мероприятий, связанных с персоналом
Необходимые устремления	Согласование способностей предоставленных специалистов с требованиями предприятия по количеству, качеству и месту	Удовлетворяющие достижению цели установленные побочные условия (например уверенность в долгосрочности оценки при испытаниях)	Удовлетворяющие достижению цели установленные побочные условия (например соблюдение социальных правил правопорядка)
Относительно времени	Согласование способностей представленных специалистов с требованиями предприятия с учетом фактора	Установление формальных экономических целей и задач с учетом фактора времени	Установление формальных социальных целей и задач с учетом фактора времени

Виды маркетинга персонала

- ▣ **Внешний** маркетинг персонала заключается в том, что соответствующий ему подход и инструментарий предприятие реализует на внешнем рынке рабочей силы.
- ▣ **Внутренний** маркетинг персонала сфокусирован на работниках, уже занятых на предприятии, и подразумевает принятие во внимание и формирование следующих *факторов привлекательности*:
 - ▣ 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, стимулирование, стимулирование посредством дотаций и льгот налогообложения).

▣ **Маркетинг персонала-tix** – это совокупность средств воздействия на потребителей целевого рынка с целью вызвать у них желаемую ответную реакцию.

1. Блок исследования и планирования

Внутренний рынок труда:

- потребность в персонале;
- возрастная структура;
- текучесть кадров;
- стратегическое планирование персонала;
- развитие персонала.

Внешний рынок труда:

- структура рынка труда;
- конъюнктура;
- мобильность поведения;
- ценности, система мотивов;
- место расположения предприятия;
- отрасль, регион

2. Блок полей интересов

- внутреннее;
- внешнее

3. Блок средств массовой информации

- внутренние описания рабочих мест и разработка спецификаций;
- реклама;
- ярмарки вакансий;
- акции-презентации;
- собеседования;
- проф. агентства

4. Блок договоров

Формирование условий договора (з/плата, дополнительная работа, срок увольнения, полномочия, перспективы)

5. Блок рабочих мест

- рабочее место и окружающая среда;
- стиль руководства;
- производственный климат;
- организационная культура

6. Блок содействия

Введение в работу, познание потенциала, развитие работника

7. Блок заботы о персонале

□ **Целевой маркетинг** персонала фокусируется на определенной целевой группе работников (иностраннный контингент, привлекаемый на отечественные предприятия, молодежь, женщины и т. д.):

□ *Replacement,*

□ – *профессиональное обучение;*

□ – *частичная занятость ;*

□ – *восстановление на работе;*

□ – *маркетинг персонала для молодых квалифицированных специалистов;*

□ – *внутреннее просвещение;*

□ – *«женский клуб»;*

□ – *развитие персонала, программа поддержки потенциала;*

□ – *работа с общественностью .*

Определение потребности в персонале

Анализ поведения потенциальных соискателей работы на внешнем рынке:

- ◆ признаки; ◆ требования
- ◆ проблемы/ожидания
- ◆ выгоды

Анализ поведения соискателей на внутреннем рынке труда:

- ◆ признаки; ◆ требования
- ◆ проблемы/ожидания
- ◆ выгоды

Фрагментирование сегментов соискателей рабочих мест

Определение главных конкурентов:

- ◆ положение на рынке;
- ◆ стратегия

Определение положения прочих меняющихся партнеров в системе

Предварительный отбор наиболее привлекательных сегментов соискателей рабочих мест:

- ◆ критерии оценки; ◆ оценка; ◆ предварительный отбор

Анализ главных конкурентов:

- ◆ ресурсы;
- ◆ поведение;
- ◆ способности

Анализ активных системных партнеров:

- ◆ притязания;
- ◆ способности

Внутренний анализ:

- ◆ ресурсы;
- ◆ способности

Определение целевых групп на рынке труда и выбор по отношению к ним доминирующих выгод

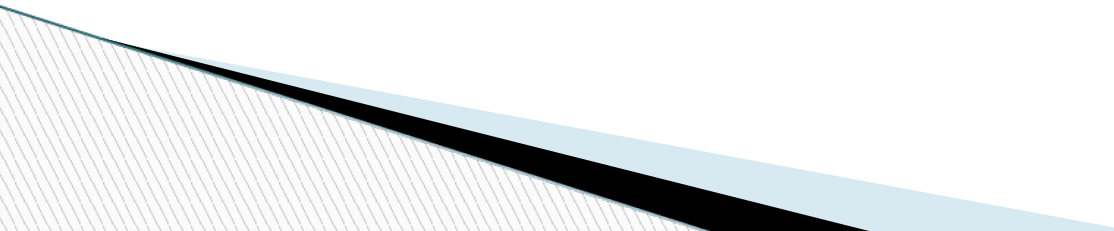
Конгруэнтный анализ ◆ Определение специфики позиций целевых групп

Формулирование и реализация на практике плановых мероприятий для каждой из целевых групп

Контроль успешности

Привлекательность рабочего места может складываться из следующих факторов:

- (а) способ реализовать свои возможности и добиться успеха,
- (б) индивидуальная работа,
- (в) возможность обучения и повышения квалификации,
- (г) современный стиль руководства,
- (д) гибкое рабочее время,
- (е) работа предполагает большую ответственность и есть возможность профессионального продвижения (построения карьеры),
- (ж) привлекательная заработная плата,
- (з) наличие времени для досуга,
- (и) безопасная работа,
- (к) репутация (имидж) организации.

- **1. *Выявление основных конкурентов на рынке труда :***
 - – кто из конкурентов является наиболее серьезным в привлекательном для предприятия сегменте?
 - – имеются ли так называемые «чужие», т.е. относящиеся к данной отрасли конкуренты и, если есть, то кто они? Могут ли появиться новые конкуренты?
- 

2. Анализ положения и поведения конкурентов на рынке труда



Сбор информации о динамике рынка труда и оценка относительных позиций конкурентов

Например:

- ◆ как конкурент оценивает свою позицию на рынке, если можно взять за основу информации его официальные сообщения, утверждения менеджеров, представителей «штаба» и другие источники?
- ◆ есть ли ссылки на то, как конкурент оценивает будущую структуру рынка труда и значение отдельных, влияющих на него факторов?

Описание настоящей кадровой стратегии

Например:

- ◆ имеются ли ссылки на то, насколько важны для конкурента сегменты рынка труда, оцениваемые для собственного предприятия как привлекательные?
- ◆ позволяет ли образ поведения конкурента познать, какие сегменты наиболее важны для обработки?
- ◆ есть ли ссылки на то, посредством каких действий конкурент пытается удовлетворить притязания к рабочему месту на этом сегменте?

Информация к ответу на вопрос:
«как ведет себя конкурент сейчас, как он может вести себя по отношению к интересующим сегментам рынка труда?»

Прогноз будущего поведения на рынке труда

Например:

- ◆ имеются ли ссылки на изменения действующей стратегии и чем они вызваны (например, усиленная поддержка замещения вакансий иностранцами согласно тенденции интернационализации предприятия)?
- ◆ имеются ли ссылки на запланированные мероприятия по реорганизации и предусмотрены ли изменения в кадровом составе топ-менеджмента?
- ◆ поддерживает, финансирует ли конкурент исследовательские замыслы?

Оценка фактических способностей

Например:

- ◆ есть ли данные, свидетельствующие о сильных / слабых сторонах конкурента?
- ◆ насколько быстро конкурент может реагировать на меняющиеся рыночные условия (например, приспособляемость в зависимости от технологического состояния)?
- ◆ есть ли ссылки на кадровую структуру конкурента (качество низшего и высшего менеджмента)?
- ◆ как оценивается финансовое положение конкурента?

- **1. *Выявление системных партнеров*** .
- В группу *внутренних* партнеров могут быть включены:
 - – собственник (непосредственно предприятия, собственник капитала);
 - – руководители всех иерархических уровней;
 - – сотрудники;
 - – совет предприятия;
 - – профсоюз.
- *Внешними* партнерами могут быть:
 - – профсоюз;
 - – средства массовой информации и общественность (в границах региона, страны, а также интернациональные);
 - – муниципальные учреждения;
 - – служба занятости;
 - – высшие учебные заведения, научно-исследовательские институты;
 - – государство (прекращение законодательных предписаний; обеспечение доходов от налогов).

<i>Сегменты (альтернативы действий)</i> <i>Системные партнеры</i>	<i>Сегмент «студентки экономических факультетов высших учебных заведений»</i>	<i>Сегмент «сотрудницы предприятия, ориентированные на должностное продвижение»</i>	<i>Сегмент «работники других предпри- ятий, намерен- ные сменить место работы»</i>
Собственник	Оказывает большое влияние на принятие решения. Определяет готовность сотрудничать для обработки сегмента	Оказывает большое влияние, в каждом случае — поддержка альтернативы	Оказывает большое влияние, скорее, в виде поддержки, исключении антипатии к идее «перекупки» работника
...
Совет предприятия	Влияние возможно, скорее, в конфликтном отношении к ситуации, если бы был возможен внутренний рекрутинг	Влияние возможно, сильная готовность к сотрудничеству	Влияние возможно, обеспечены конфликтные отношения в случае возможного внутреннего рекрутинга
Средства массовой информации и общественность	Серьезное влияние отсутствует	Серьезное влияние отсутствует	Серьезное влияние отсутствует
Высшие учебные заведения и научно-исследовательские институты	Влияние качественного образования, в любом случае отношения сотрудничества	Влияние в виде мероприятий по повышению квалификации, в любом случае желание сотрудничать	Влияние трудно измеряемо — не конфликтные отношения, но и не отношения сотрудничества

<i>Форма взаимодействия</i>	<i>Содержание</i>	<i>Примеры взаимодействия</i>
1	2	3
Создание коалиций	Объединение по меньшей мере двух субъектов (индивидов)-единиц для достижения поставленной цели	Совет предприятия и большинство руководителей, ответственных за решения в области персонала, могут быть властной доминантой в отставании при рекрутинге кандидатов из собственных рядов
Лоббирование	Склонение государственных органов (в том числе через оказание на них давления) — парламентариев, членов правительства соответствующих министерств — к принятию законов, политических решений или распределению ресурсов, отвечающих интересам определенных групп	Например, законы о работе женщин в ночное время, регулировании пенсионного возраста, занятости инвалидов могут быть актуальными для предприятия при разработке стратегии маркетинга персонала
Связи с общественностью	Систематические целевые коммуникации с общественностью через средства массовой информации, способствующие формированию доверия к предприятию, желанию вступить с ним в отношения сотрудничества, предотвращать по отношению к нему критический настрой	Например, публикации о прозрачности отбора и найма, привлекательности рабочих мест с точки зрения оплаты, профессионального продвижения, экологически чистого производства, гибкого графика работы, программ введения в должность женщин после отпуска по уходу за ребенком
Представительства	Членство действительно-значимых работников предприятия в других влиятельных институтах для формирования «полосы обеспечения», достигаемой при обсуждении («проговаривании интересов») вопросов и реализации попыток нахождения одинаковых законных решений, предотвращения или урегулирования конфликтов	Например, членство в профсоюзных организациях, комитетах по охране окружающей среды и др.

<i>Наиболее значимые требования к рабочему месту</i>	<i>Требования в интересующем сегменте</i>			<i>Выявленная ресурсная ситуация</i>		<i>Примечания</i>
	<i>студентки экономических факультетов</i>	<i>сотрудницы предприятия, ориентированные на продвижение</i>	<i>работники других предприятий, намеренные сменить место работы</i>	<i>собственные сильные стороны</i>	<i>выявленные слабые стороны</i>	
1	2	3	4	5	6	7
Гибкое рабочее время	Очень важно (требует индивидуальности, оставляет больше свободного времени)	Важно (дает свободу действия)	Важно (дает свободу действия)	<ul style="list-style-type: none"> • Работа командой • Скользящий график работы • Введение, поддержка частичной занятости 	<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие решения вопроса по поводу «привлекательной для женщин системы рабочего времени» 	<ul style="list-style-type: none"> • На сколько «дорогими» являются гарантии восстановления на работе после декрета?
1	2	3	4	5	6	7
Привлекательная заработная плата	Важно/очень важно (большие расходы на фазе вхождения в профессию, удовлетворение стремления к уверенности и защищенности)	Важно (удовлетворение стремления в уверенности в себе)	Очень важно (может быть основанием для смены предприятия; действует как мотиватор)	<ul style="list-style-type: none"> • Решение вопроса по введению гибкой системы оплаты труда • Гарантии многочисленных особых особенностей деятельности, например, по участию в арендной плате 	<ul style="list-style-type: none"> • Время на размышления (детальное обдумывание) не оплачивается, это уравнивается компенсацией времени 	<ul style="list-style-type: none"> • Возможно, расширить сеть дополнительных услуг? • Система кафетерия
...						

<i>Наиболее значимые требования к рабочему месту</i>	<i>Требования заинтересованного сегмента</i>			<i>Способности конкурентов</i>		<i>Особенности своего предприятия</i>
	<i>Выпускники экономических факультетов</i>	<i>Сотрудники предприятия, ориентированные на продвижение</i>	<i>Работники других предприятий, намеренные сменить место работы</i>	<i>Машиностроительный завод «Прогресс»</i>	<i>Мебельная фабрика «Славянка»</i>	
1. Гибкое рабочее время						
2. Привлекательная заработная плата						
3. Возможность работать самостоятельно						
.....						

<i>Инструменты политики стимулирования</i>	<i>Инструменты коммуникативной политики</i>	<i>Методы привлечения персонала</i>
<p>А. Материальное стимулирование</p> <p>1. Политика оплаты труда:</p> <p>а) политика заработной платы и доходов, определяемая:</p> <ul style="list-style-type: none"> • загруженностью работника • результатом труда • квалификацией <p>б) причастность к успеху предприятия:</p> <ul style="list-style-type: none"> • в выполненной работе (результатах) • в доходах предприятия • в полученной прибыли <p>2. Политика социальных выплат:</p> <p>а) социальные выплаты, установленные законом</p> <p>б) социальные выплаты, установленные тарифным соглашением</p> <p>в) добровольные выплаты</p> <p>Б. Нематериальное стимулирование</p> <p>1. Развитие персонала:</p> <p>а) мероприятия по поддержке сотрудников</p> <p>б) мероприятия по образованию сотрудников (в узком смысле слова): обучение, повышение квалификации, переквалификация и т.д.</p> <p>2. Планирование продвижения</p>	<p>А. Внутренние коммуникации</p> <p>1. Работа с общественностью на предприятии:</p> <p>а) публикации о предприятии в корпоративных СМИ</p> <p>б) контактные мероприятия</p> <p>в) другие средства информации (доска объявлений и др.)</p> <p>2. Собеседования с работниками:</p> <p>а) собеседование с руководителем</p> <p>б) собеседование по построению карьеры</p> <p>Б. Внешние коммуникации</p> <p>1. Работа по внешним связям с общественностью:</p> <p>а) публикации о предприятии</p> <p>б) контактные мероприятия</p> <p>в) поддержка научных проектов</p> <p>в) создание фондов поддержки</p> <p>2. Реклама:</p> <p>а) целевая кадровая реклама</p> <p>б) общая кадровая реклама</p> <p>в) реклама по созданию имиджа организации</p>	<p>А. Прямое привлечение персонала</p> <p>1. Заявительные документы о приеме на работу</p> <p>2. Личные контакты с потенциальными сотрудниками</p> <p>3. Внутренние описания рабочих мест (должностей)</p> <p>4. Картотека соискателей</p> <p>5. Рекламные объявления в профильной и ежедневной прессе</p> <p>6. Контактные мероприятия</p> <p>Б. Косвенное привлечение персонала</p> <p>1. Служба занятости</p> <p>2. Привлечение консультантов по персоналу</p> <p>3. Предоставление рабочей силы одним работодателем другому (ПРС):</p> <p>а) профессиональное ПРС</p> <ul style="list-style-type: none"> • временная работа • лизинг персонала <p>б) непрофессиональное ПРС</p> <ul style="list-style-type: none"> • внутриотраслевое ПРС • ПРС внутри концерна