

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:
Зав. кафедрой «Менеджмент»
д.э.н., проф. Резник С.Д.

подпись, инициалы, фамилия

_____ · _____ · _____

число месяц год

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема «Управление маркетингом персонала (на примере общества с ограниченной ответственностью «Лидер Плюс», г. Пенза)

(наименование темы в соответствии с приказом)

Автор работы _____ Хозинов Д.Р.
(подпись) (фамилия, инициалы)

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»
(код и наименование направления)

Профиль (направленность) Менеджмент организации
(наименование)

Обозначение ВКР-02069059-38.03.02-142141-2019 Группа МЕН 51з
(ВКР-код вуза-код направления-№ зач.кн.-год) (номер группы)

Руководитель работы _____ к.э.н., доцент Черниковская М.В.
(подпись)

ПЕНЗА 2019

АННОТАЦИЯ

на выпускную квалификационную работу Хозинова Дамира Рушановича
на тему: «Управление маркетингом персонала (на примере общества с
ограниченной ответственностью «Лидер Плюс», г. Пенза)»

Выпускная квалификационная работа разработана по заказу ООО «Лидер Плюс».

В выпускной квалификационной работе рассмотрены теоретические и методические основы исследования системы маркетинга персонала на предприятии.

Во второй части проведен анализ эффективности функционирования системы маркетинга персонала в ООО «Лидер Плюс». На основе анализа исследуемой проблемы даны рекомендации и разработаны мероприятия по управлению маркетингом персонала на предприятии.

Полученные в результате разработки выпускной квалификационной работы данные могут быть использованы для непрерывного развития организации.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СИСТЕМЫ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА	8
1.1. Сущность и принципы маркетинга персонала	8
1.2. Функции маркетинга персонала	13
1.3. Методика изучения процесса управления системой маркетинга персонала	25
2. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА В ООО «ЛИДЕР ПЛЮС»	28
2.1. Характеристика системы маркетинга персонала в организации	29
2.2. Анализ взаимодействия маркетинга персонала с рынком труда	36
2.3. Анализ внутреннего маркетинга персонала	42
3. ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА В ООО «ЛИДЕР ПЛЮС»	48
3.1. Основные направления формирования системы маркетинга персонала в организации	48
3.2. Применение в маркетинге персонала требований к работодателю	63
3.3. Оценка эффективности мероприятий по управлению маркетингом персонала	72
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ	77
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	81
ГЛОССАРИЙ	88
ПРИЛОЖЕНИЯ	91
Приложение 1: Анкета	91

ВВЕДЕНИЕ

Современная социально-экономическая ситуация в России характеризуется возросшей потребностью в профессионально мобильном персонале, способном успешно реализовать себя. Для эффективной профессиональной деятельности, для успешного регулирования конъюнктуры спроса и предложения на рынке труда требуется гибкая комплексная система регулирования, осуществляющая, в первую очередь, маркетинговые функции.

Маркетинг персонала является относительно новым понятием, в мировой практике управления человеческими ресурсами он нашел свое применение в начале 90-х г.г. прошлого столетия. Лишь немногие отечественные предприятия включают маркетинг персонала в состав задач, решаемых службами по работе с кадрами. Кроме того, функции маркетинга часто подменяются функциями планирования потребности в персонале и организации рекламной кампании, носящей зачастую весьма ограниченный характер. При этом определение и покрытие потребности в персонале носит, как правило, так называемый «реактивный» характер на возникновение вакансии, но не работает на достаточно длительную перспективу.

Маркетинг персонала подразумевает акцент на долговременно ориентированное регулирование привлекательности предприятия в глазах потенциальных сотрудников. Позиционирование и создание имиджа предприятия на рынке труда осуществляется постепенно и целенаправленно.

Развитие маркетинговых подходов в области управления персоналом позволят повысить конкурентоспособность организаций – работодателей и обеспечить им стабильное, позитивное положение на рынке труда.

Основополагающей задачей маркетинга персонала является создание максимально возможного привлекательного образа предприятия как работодателя, чтобы обеспечить себя кадровыми ресурсами с оптимальными количественными и качественными параметрами. Эта задача решается

неэффективно в силу того, что на предприятиях отсутствует целостная система маркетинга персонала.

Разработка системы управления маркетингом персонала на уровне предприятий, включающая в себя формулировку целей, задач, места в организационной структуре, места в кадровой политике, направлений взаимодействия с другими субъектами рынка труда – актуальная задача для предприятий в современных условиях.

В настоящее время возрастает роль стратегической направленности управления персоналом, имиджа персонала организаций, работающих, естественно, не только на рынке труда, но и на рынке товаров и услуг. Организации, действующие на различных рынках, предъявляют повышенные требования к анализу качественного уровня персонала, сравнению конкурентных преимуществ на основе различного рода коммуникационных взаимодействий.

Выявление и классификация требований к персоналу и запросов к работодателю, определение степени их согласованности и противоречивости позволяет сформировать положительный имидж организации как работодателя на рынке труда.

Актуальность выпускной квалификационной работы обусловлена необходимостью развития маркетинговых подходов в управлении персоналом, что позволит повысить конкурентоспособность организаций-работодателей и обеспечить им стабильное, позитивное положение на рынке труда.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций по управлению системой маркетинга персонала на предприятии, способов повышения эффективности ее функционирования.

Для достижения цели решаются следующие задачи:

- рассмотрение теоретических и методических основ маркетинга персонала на предприятии, его социально-экономической сущности и функций;
- исследование системы маркетинга персонала в ООО «Лидер Плюс»;
- анализ взаимосвязи маркетинга персонала с рынком труда;

- обоснование методов оценки персонала с позиций внешнего и внутреннего маркетинга;
- определение основных направлений формирования системы маркетинга персонала;
- разработка рекомендаций по учету требований к работодателю;
- рассмотрение путей формирования цены на персонал;
- экономическое обоснование введения на предприятии должности специалиста по маркетингу персонала.

Объектом исследования в выпускной квалификационной работе является ООО «Лидер Плюс». Предметом выступает реализация функций маркетинга персонала в исследуемой организации.

В выпускной квалификационной работе использованы методы изучения документации предприятия, опроса сотрудников и претендентов на вакантные должности в ООО «Лидер Плюс», инструментом явилась анкета.

Теоретической и методологической основой, информационной базой выпускной квалификационной работы послужили исследования, посвященные изучению вопросов маркетинга персонала.

Научная значимость исследования состоит в том, что разработана программа формирования и развития маркетинга персонала на предприятии, согласно которой важнейшим условием достижения целей является определение требований персонала и организации в профессиональной деятельности и обеспечение потребности в персонале более эффективными, чем у конкурента способами.

Практическая ценность работы обусловлена возможным использованием предлагаемых мероприятий по управлению системой маркетинга персонала в деятельности организаций.

Результаты выпускной квалификационной работы могут быть использованы руководителями организаций, определяющими кадровую политику, руководителями и сотрудниками подразделения по работе с персоналом, руководителями функциональных отделов и служб организаций.

Структура выпускной квалификационной работы включает три главы. В первой главе рассмотрены теоретические и методические основы исследования системы маркетинга персонала на предприятии.

Во второй части проведен анализ эффективности функционирования системы маркетинга персонала в ООО «Лидер Плюс». На основе анализа исследуемой проблемы в третьей главе даны рекомендации и разработаны мероприятия по управлению маркетингом персонала на предприятии.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СИСТЕМЫ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА

1.1. Сущность и принципы маркетинга персонала

Важнейшим ресурсом организации является коллектив людей, посредством которых осуществляется хозяйственная деятельность. Достижение целей организации и успешное решение поставленных задач возможно лишь при грамотном управлении этим коллективом – персоналом организации, при использовании системного подхода, применении современных достижений науки и техники.

В литературе существует несколько сотен определений маркетинга.

Маркетинг персонала – это вид управленческой деятельности, направленной на долговременное обеспечение организации человеческими ресурсами. Это один из современных аспектов менеджмента, наиболее применимый в работе с персоналом¹.

Маркетинг персонала означает содержательное расширение функции производственного маркетинга в область управления человеческими ресурсами. Он включает следующие понятийные элементы²

- маркетинг как основной принцип управления, ориентированного на рынок;
- маркетинг как метод систематизированного поиска решений. Через использование современных методов исследования рынка формируется база данных, как для стратегических, так и для оперативных решений;
- маркетинг как средство достижения конкурентных преимуществ.

Ориентированная и целенаправленная коммуникативная политика решают стратегическую задачу по предоставлению на рынке собственной организации как конкурентоспособной и привлекательной.

¹ Рязанцев А. Маркетинг персонала в стратегии TQM: компетентностный подход [Текст] / А. Рязанцев // Кадровик. – 2018. – №4. – С. 51–56.

² Климова, Е.Ю. Маркетинг рабочей силы как инструмент регулирования рынка труда в современных российских условиях. [Текст] / Климова Е.Ю. – Саратов, 2016.

Маркетинг персонала трактует рабочее место как продукт, который продается на рынке труда. С этой точки зрения 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).

В последнее время в работе с персоналом стал преобладать предпринимательно-рыночный подход, при котором труд, его условия и рабочие места рассматриваются как продукты маркетинга. Западноевропейские компании используют методы маркетинга в управлении персоналом с 70-х годов. В существующих в зарубежных организациях выделяют две основополагающих концепции маркетинга персонала³.

Первый принцип предполагает рассмотрение задач маркетинга персонала 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 предприятию. Фактически это «продажа» предприятия своим собственным сотрудникам. Данный вид персонал-маркетинга опирается на рыночное мышление, что отличает его от традиционных административных концепций управления кадрами.

Второй принцип предполагает толкование маркетинга персонала в более узком смысле – как особую функцию службы управления персоналом. Эта

³ Дейнека А.В. Управление персоналом организации: учебник / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и Ко, 2014.

функция направлена на выявление и покрытие потребности предприятия в кадровых ресурсах.

Главное отличие между вышеназванными принципами заключается в следующем. Широкое толкование маркетинга персонала подразумевает его отнесение к одному из элементов кадровой политики организации, реализуемому через решение комплекса задач службы управления персоналом (разработка целевой системы, планирование потребности, деловая оценка, управление карьерой, мотивацией и т.п.). В узком смысле маркетинг персонала предполагает выделение определенной специфической деятельности службы управления персоналом, причем эта деятельность относительно обособлена от других направлений работы кадровой службы. Отсюда 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, способами⁴.

В основе концепции маркетинга персонала лежат принципы ясности цели, решительности действий и терпимости к результату. Целенаправленность маркетинга персонала должна исходить из общей стратегической цели организации и быть подчинена ее реализации. Стратегической целью маркетинга является обеспечение потребности в персонале необходимого количества и качества.

Концепции персонал-маркетинга в зарубежных компаниях имеют существенные различия.

В Японии наем персонала осуществляют на низшие должности, что предполагает определенную специфику отбора и найма и обучения. Это связано с доминирующей политикой «пожизненного найма», а также с некоторыми особенностями японской системы образования, при которой будущий сотрудник готовится как специалист широкого профиля. Особое внимание в данной системе

⁴ Киян, Л.П. Маркетинг рынка труда. [Текст] / Л.П. Киян – Воронеж: Издательство Воронежского университета, 2015.

уделяется принципу преемственности, который затрагивает не только профессиональные аспекты, но и процесс формирования организационной культуры, традиционности производственного процесса и коллективных взаимоотношений.

Западноевропейские предприятия во многих случаях отдают предпочтение внутренним источникам покрытия потребности в персонале, хотя формально условия конкурса на замещение вакантной должности равнозначны как для внешних претендентов, так и для собственных сотрудников предприятия. Предпочтение внутренним источникам обусловлено экономией средств и усилий на процесс обучения и адаптации новых сотрудников.

Американские фирмы не делают различий по значимости внутренних и внешних источников покрытия потребности в персонале, предоставляя равные возможности при отборе на вакантную должность как своим сотрудникам, так и внешним претендентам. Именно поэтому данную концепцию называют смешанной. Ее специфика обусловлена демократичностью общества и системы управления. Особенное внимание уделяется контролю за соблюдением трудовых и социальных прав национальных и расовых меньшинств.⁵

Основные направления персонал-маркетинга можно определить по аналогии с общим («производственным») маркетингом. Такими направлениями персонал-маркетинга являются:

- выбор и анализ источников информации по маркетинговой деятельности;
- анализ внешних и внутренних факторов, определяющих направления маркетинговой деятельности;
- разработка мероприятий по направлениям персонал-маркетинга;
- формирование плана персонал-маркетинга и его реализация.

Разработка требований к персоналу производится на основе штатного расписания, текущего и перспективного анализа требований к должностям и рабочим местам.

⁵ Климова, Е.Ю. Маркетинг рабочей силы как инструмент регулирования рынка труда в современных российских условиях. [Текст] / Климова Е.Ю. – Саратов, 2016.

Как и в традиционной схеме классического маркетинга, так и в маркетинге персонала функциями обеспечения этой задачи являются: сегментирование рынка труда, выбор целевых сегментов, позиционирование и репозиционирование организации-работодателя на рынке труда, а также позиционирование персонала. Информационной базой выполнения этих функций выступает исследование маркетинговой среды, конъюнктуры рынка, конкурентоспособности трудовых ресурсов сегмента рынка и персонала организации, а также исследование ее имиджа⁶.

Таким образом, функции маркетинга персонала включают в себя:

- управление маркетингом персонала;
- создание информационного базиса;
- сегментирование рынка труда и выбор целевых сегментов;
- позиционирование организации на рынке труда.

Применение маркетинга персонала ориентировано на долгосрочное обеспечение организации квалифицированными кадрами, создание максимально благоприятных условий труда, содействующих повышению эффективности труда, развитию в каждом работнике партнерского отношения к организации.

Представляя маркетинг персонала как более осознанный или новый взгляд среди занятых и потенциальных работников, его реализация должна не только фокусироваться на службе персонала, а являться задачей всех сотрудников, несущих ответственность за персонал или представляющих организацию во внешней среде⁷.

Таким образом, основная задача по формированию маркетинга персонала заключается в том, чтобы вызвать интерес привлекающего организацию кандидата, желание остаться в ней работать. При этом сама организация должна выглядеть таким образом, чтобы уже имеющиеся и будущие сотрудники искренне желали не только работать на данном предприятии, но и внести свой посильный вклад в его совершенствование.

⁶ Гибадатова, Г.Р. Особенности воспроизводства человеческого потенциала на микроуровне [Текст] / Г. Гибадатова // Российское предпринимательство. — 2017. — № 5 Вып. 1 (183). — С. 102-106.

⁷ Ларионов И.К. Стратегическое управление [Текст]: учебник для магистров/ И.К. Ларионов [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2015.

1.2. Функции 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).⁸ Она может быть дифференцирована на следующие более частные функции:

- изучение требований, предъявляемых к должностям и рабочим местам;
- исследования 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 именно⁹:

- учебные программы и планы выпуска специалистов в учебных заведениях;
- учебные программы дополнительного обучения в коммерческих учебных центрах и для курсов переобучения при биржах труда;
- аналитические материалы, публикуемые государственными органами по труду и занятости (такие материалы могут готовиться по заявкам организаций);
- информационные сообщения служб занятости (бирж труда);
- специализированные журналы и специальные издания, посвященные вопросам трудоустройства, а также общим проблемам управления персоналом;

⁸ Саруханов Э.Э., Маркетинг персонала на предприятии [Текст] / Э.Э. Саруханов, С.И. Сотникова // Проблемы теории и практики управления. – 2016. – № 1. – С. 23–26.

⁹ Тощенко Ж.Т. Социология труда [Текст]: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Социология» и «Экономика труда»/ Тощенко Ж.Т.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.

–рекламные материалы других организаций в особенности организаций-конкурентов;

–беседы специалистов по персоналу-маркетингу с потенциальными сотрудниками организации, с внешними партнерами, с работниками своей организации и т.п.

Изучение требований, предъявляемых к должностям и рабочим местам

Анализ требований, предъявляемых к рабочим местам, формирует систему требований, которые организация-работодатель предъявляет персоналу, претендующему на определенные вакансии. Требования к персоналу выражаются, как правило, в группах параметров, приведенных в таблице 1.1¹⁰.

Таблица 1.1

Требования к персоналу

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; навыки сотрудничества и взаимопомощи.
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 по определенной должности, определенность профессиональных перспектив.

Указанные качественные параметры определяются характером труда в той или иной должности или на том или ином рабочем месте. В свою очередь, характер труда определяет те требования, которые предъявляются к рабочему месту. Изучение требований к рабочим местам должно отражать состояние на настоящее время и на будущее (прогноз требований).

¹⁰ Карташов С.А., Рынок труда: проблемы формирования и управления. [Текст] / С.А. Карташов, Ю.Г. Одегов.– М.: Финстатинформ, 2018.

Предметом анализа и прогнозирования, кроме требований к рабочему месту, является связанная с ним квалификация сотрудника, выраженная через параметры требований к персоналу. На взаимодействии аналитической информации о требованиях к рабочему месту и фактической квалификации персонала базируются мероприятия по его развитию.

Изучение требований к должностям и рабочим местам должно основываться на регламентирующих документах, таких, как:

–общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов;

–профессиональные стандарты;

–тарифно-квалификационные характеристики общеотраслевых должностей служащих и общеотраслевых профессий рабочих.

Свое конкретное выражение требования к должности должны находить во внутриорганизационных регламентирующих документах¹¹:

–описание работы или должности (должностная инструкция), включающие в себя организационный статус должности, профессиональные обязанности, права, взаимосвязи должности или рабочего места;

–спецификация работы, отражающая личностные характеристики, необходимые для работы;

–квалификационная карта, включающая сведения об общем и специальном образовании, навыках работы;

–карта компетенции («профиль» идеального сотрудника), описывающая личностные характеристики, способности к выполнению тех или иных функций, типы поведения и социальных ролей и т.п.

Исследование внешней и внутренней среды организации

Предметом исследования в данном случае являются факторы или условия, в которых происходит производственная деятельность организации. Внешняя и внутренняя среда организации раскрывается через содержание соответствующих

¹¹ Ловчева, М., Каштанова Е. Документационное обеспечение процессов кадрового планирования в организации [Текст] / М. Ловчева Е. Каштанова // Кадровик. Кадровое делопроизводство. – 2017. – № 4. – С. 34–45

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. К внешним факторам, определяющим содержание маркетинга персонала, можно отнести следующие факторы¹²:

–общеекономическая ситуация и состояние отрасли деятельности – анализ данного фактора показывает тенденции экономического развития, конкурентную ситуацию, взаимодействие с профсоюзами, ситуацию в области образования;

–развитие технологии – определяет изменение характера и содержание труда, его предметной направленности, что в свою очередь, формирует изменение требований к специальностям и рабочим местам, подготовке и переподготовке персонала;

–особенности социальных потребностей – учет данного фактора 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.

Под внутренними факторами понимаются такие, которые в значительной степени поддаются управляющему воздействию со стороны организации. Основные внутренние факторы¹³:

¹² Киян, Л.П. Маркетинг рынка труда. [Текст] / Л.П. Киян – Воронеж: Издательство Воронежского университета, 2015.

¹³ Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014.

–цели организации – четкость и конкретность системы целеполагания определяет строгую направленность долгосрочной политики организации. Ее цели и задачи формируют стратегию маркетинга 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 покрытие, использование кадров, их подготовки;

–кадровый потенциал организации – данный фактор 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 – данный фактор можно рассматривать как внутренний с точки зрения возможности выбора организаций тех источников покрытия кадровой потребности, которые соответствуют состоянию остальных внутренних и внешних факторов: целям организации, финансовым ресурсам, тенденциям развития технологий и т.д.

Полный и точный учет всех вышеперечисленных факторов определяет уровень и особенности реализации маркетинговой деятельности в области персонала. Анализ внешней и внутренней среды организации необходим для уточнения конкретных направлений исследования рынка труда.

Изучение рынка труда

Предмет изучения рынка труда – весь предназначенный к использованию потенциал рабочей силы. Этот потенциал охватывает как внешний рынок труда, так и уже имеющийся в наличии коллектив, т.е. внутренний рынок труда.

Существенные направления анализа внешнего рынка труда представлены далее: структура рынка труда, в том числе секторная, региональная, возрастная, квалификационная, профессиональная; мобильность рабочей силы; источники покрытия потребности в персонале; пути покрытия потребности в персонале;

поведение конкурентов на рынке труда: стоимость рабочей силы. Анализ указанных направлений позволяет установить количественное и качественное состояние таких параметров рынка труда, как спрос на персонал и предложение в области персонала¹⁴.

Исследование внутреннего рынка труда направлено на покрытие потребности в персонале за счет внутриорганизационных источников. Важнейшие направления и инструментарий изучения внутреннего рынка труда представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2

Направление анализа внутреннего рынка труда.

Направление анализа	Инструментарий
1	2
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.	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 развития персонала.
Организационная структура в том числе: – формальная иерархия,	Схемы организационных структур. Органограммы. Диаграммы выполнения функций. Диаграммы коммуникационных связей.
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.

¹⁴ Климова, Е.Ю. Маркетинг рабочей силы как инструмент регулирования рынка труда в современных российских условиях. [Текст] / Климова Е.Ю. – Саратов, 2016.

Исследование рынка труда формирует систему современных и перспективных взаимоотношений организации с различными источниками (как внешними, так и внутренними) покрытия потребности в персонале. Анализ по различным направлениям, характеризующим внешний и внутренний рынок труда, закладывает основу для разработки мероприятий по коммуникационным связям организации на рынке труда¹⁵.

Изучение имиджа организации как работодателя

Предмет изучения имиджа организации – ее образ на внутреннем и внешнем рынке труда. Это изучение должно обеспечить отправные пункты для мероприятий по улучшению имиджа работодателя, чтобы он представлялся преимущественным перед конкурентами с точки зрения как потенциальных, так и работающих в организации сотрудников.

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 организации, выступающей в качестве работодателя.

К инструментарию исследования имиджа можно отнести¹⁶:

–проведение опроса мнений работников организации, ее партнеров, потребителей и других групп людей;

–анализ компаний найма, в особенности неудачных мероприятий по подбору кандидатов, а также мероприятий по вербовке персонала из круга близкого окружения сотрудников;

–изучение претензий в высказываемых работниками в процессе деловой оценке, адаптации или в рамках специально организованной системы рассмотрения претензий;

–целенаправленный анализ данных исследования рынка труда.

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

¹⁵ Икович, М. Имидж компании на рынке труда: как построить HR-бренд [Текст] / М. Икович // Кадровое дело. – 2017. – №2. – С. 98–103.

¹⁶ Купцова Е. Создание адекватного HR-бренда требует немалых затрат [Текст] / Е. Купцова // Управление персоналом. – 2016. – №6. – С. 52–54

обеспечение человеческими ресурсами. К этим областям можно отнести, например, напряженное состояние рынка труда, отсталую систематизацию профессий и должностей или негативный имидж организации.

Рассмотрим коммуникационную функцию маркетинга персонала. Цель всех коммуникационных мероприятий в рамках маркетинга персонала – установление и реализация путей покрытия потребности в персонале, а также представление преимуществ организации как работодателя.

Объектами коммуникационной функции являются¹⁷:

–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.

Сегментирование рынка труда

Предпосылкой эффективного выполнения коммуникационной функции является сегментирование рынка труда. Сегментирование представляет собой процесс разделение 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. Образующиеся целевые группы должны быть по возможности однородны по своему внутреннему содержанию, но разнородны по внешнему составу¹⁸.

Основными методами сегментирования рынка труда являются факторный и кластерный анализы. Факторный анализ выделяет критерии формирования целевых групп. Принятыми в мировой практике маркетинга персонала видами критериев сегментирования являются географический, демографический,

¹⁷ Маслов Е. В. Управление человеческими ресурсами предприятия.[Текст] учебное пособие/ Маслов Е.В– М.: ИНФРА-М, 2015.

¹⁸ Климова, Е.Ю. Маркетинг рабочей силы как инструмент регулирования рынка труда в современных российских условиях. [Текст] / Климова Е.Ю. – Саратов, 2016.

экономический, психографический, поведенческий. Кластерный анализ выделяет носителей определенных признаков, отличающихся однородностью. Пример выделения некоторых целевых групп по критериям (факторам) сегментирования представлен в таблице 1.3.

Комбинирование нескольких целевых групп по одному или нескольким критериям сегментирования может обеспечить повышение внутренней однородности целевых групп.

Эффективное сегментирование позволяет более четко определить основной предмет взаимоотношений работодателя с рынком труда – установление и практическое использование источников и путей покрытия потребности в персонале¹⁹.

Таблица 1.3

Выделение целевых групп на рынке труда.

Критерий сегментирования	Содержание параметров
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
Психографический	Личностные качества, тип личности, жизненные потребности
Поведенческий	Карьерные ориентации, мотивационные установки, степень заинтересованности в работе

Источники и пути покрытия потребности в персонале

Источники покрытия потребности в персонале могут быть внешними и внутренними по отношению к организации-работодателю.

Внешние источники – это объекты профессиональной инфраструктуры, обеспечивающие покрытие потребности в персонале организации.

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

¹⁹ Карташов С.А., Рынок труда: проблемы формирования и управления. [Текст] / С.А. Карташов, Ю.Г. Одегов.– М.: Финстатинформ, 2018.

Пути покрытия потребности в персонале представляют собой способы приобретения персонала у определенного источника покрытия кадровой потребности. При определении путей покрытия дополнительной потребности в персонале по степени участия организации в процессе приобретения сотрудников обычно выделяют две разновидности: активные и пассивные.

Активные пути покрытия потребности в персонале²⁰:

—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 местные или межрегиональные службы занятости (биржи труда);

—организация использует услуги консультантов по персоналу, и могут также выполнять посреднические функции по подбору кандидатов) и услуги специализированных посреднических фирм по найму персонала;

—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.

Пассивные пути покрытия потребности в персонале:

—организация сообщает о своих вакантных местах через рекламные объявления в средствах массовой информации и специальных изданиях;

—организация ожидает претендентов после проведения рекламной компании местного характера.

В таблице 1.4 показана зависимость выбора путей получения персонала от ситуации на рынке труда. Через буквенно-цифровую индексацию обозначены:

²⁰ Гибадатова, Г.Р. Особенности воспроизводства человеческого потенциала на микроуровне [Текст] / Г. Гибадатова // Российское предпринимательство. — 2017. — № 5 Вып. 1 (183). — С. 102-106.

соответствующая группа (А – активные, П – пассивные) и порядковый номер пути (исходя из приведенной выше последовательности их описания).

Перечисленные варианты путей привлечения персонала связаны с внешними источниками покрытия потребности в кадрах. 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 обучении²¹.

Таблица 1.4

Пути привлечения персонала и ситуация на рынке труда.

Ситуация на рынке труда	Пути привлечения персонала
Благоприятная	(П1), (П2)
Уравновешенная	(П1), (А2), (П2), (А3), (А4)
Напряженная	(П1), (А1), (А3), (А4), (А5)
Низкие затраты на приобретение персонала	(П2), (А1), (А2), (А4), (А5)
Высокие затраты на приобретение персонала	(П1), (А3), (А4)

Сущность маркетинговой работы по выбору путей покрытия потребности в персонале сводится к следующим основным этапам:

- установление источников покрытия потребности;
- определение путей привлечения персонала;
- анализ источников и путей с точки зрения их соответствия требованиям качественных и количественных параметров потенциальных сотрудников, а также затрат, связанных с использованием того или иного источника и пути привлечения персонала;

²¹ Гибадатова, Г.Р. Особенности воспроизводства человеческого потенциала на микроуровне [Текст] / Г. Гибадатова // Российское предпринимательство. — 2017. — № 5 Вып. 1 (183). — С. 102-106.

–выбор альтернативных или комбинированных вариантов источников и путей.

Внутриорганизационные связи в маркетинге персонала

Одним из проявлений коммуникационной функции маркетинга персонала является осуществление внутриорганизационных связей. Главной задачей этих связей становится выделение на первый план неформальных элементов отношений в организации, которые формируются в рамках формальной структуры. Тем самым у сотрудников организации складывается позитивный имидж их работодателя. Этот имидж может воздействовать на закрепление человеческих ресурсов внутри организации, а также может работать на улучшение имиджа работодателя вне организации, так как собственные сотрудники рассматриваются как носитель имиджа. В маркетинге персонала выделяются два главных направления связей:

- коммуникации в рамках производственного процесса;
- социальная потребность, независимая от производственного процесса.

Возможные мероприятия по поддержке коммуникаций в рамках выполнения производственных задач:

–формирование стиля управления, который обеспечивал бы сопричастность сотрудников с процессами принятия решений; полнота и объективность 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.

Удовлетворение социальных потребностей вне производственного процесса может обеспечиваться, например, через следующие мероприятия²²:

- консультирование
- сотрудников по персональным проблемам;

²² Головина, С.Ю. Анализ состояния и использования трудовых ресурсов [Текст] / С. Головина // Кадровик. – 2015. – №2. – С. 21–29.

- формирование групп свободного времени;
- организация спортивных мероприятий;
- издание внутрифирменного журнала;
- организация внутрифирменных праздников и т.п.

Таким образом, функции маркетинга персонала состоят в создании информационного базиса для планирования персонала, в установлении и реализации путей покрытия потребности в персонале, в представлении преимуществ организации как работодателя.

1.3. Методика изучения процесса управления системой маркетинга персонала

Центры управления персоналом необходимы на каждом более или менее крупном предприятии, а роль руководителя этой службы возрастает. Он становится одним из основных руководителей современного предприятия или фирмы.

Маркетинг персонала как инструмент целенаправленной и эффективной работы с персоналом является составной частью стратегии и тактики выживания и развития предприятия при рыночных взаимоотношениях. По мере развития личности работника приходится все чаще согласовывать рыночные условия и интересы сотрудников предприятия. Развитие производства все в большей степени нуждается в планировании его кадрового обеспечения.

Эффективному использованию «человеческих ресурсов» предшествуют отбор и подбор персонала предприятия. Этому вопросу уделяется обычно наибольшее внимание в работе центров управления персоналом. Ошибка в подборе кадров влечет за собой цепь непредвиденных осложнений в работе фирмы, связанных с возможным перемещением, а иногда и увольнением сотрудника.

На основании выше изложенного проблема управления маркетингом персонала на предприятии является в наше время одной из наиболее актуальных.

Современный этап развития рыночных отношений и конкурентной борьбы характеризуется существенными преобразованиями в системе и методах управления, целью которых является изыскание и эффективное использование имеющихся резервов. Использование резервов в области обеспечения предприятия квалифицированными кадрами, как показывает практика, позволяет без вложения значительных дополнительных средств получить существенный социально-экономический результат.

Инструментами исследования выступают: анкета, интервью с руководством, изучение документации.

Объектом исследования является ООО «Лидер Плюс». Предметом исследования является система маркетинга персонала.

Целью исследования является изучение эффективности функционирования системы маркетинга персонала.

Задачами исследования являются:

- анализ отношения к маркетингу персонала в организации;
- анализ взаимосвязи маркетинга персонала с рынком труда;
- анализ внутреннего маркетинга персонала.

Методом сбора информации является анкетирование. Анкетирование дает возможность за сравнительно короткий срок опросить значительное количество людей, что особенно важно в процессе подбора кадров. Основным инструментом анкетирования является анкета, содержащая 6 вопросов личного характера и 16 вопросов, касающихся рассматриваемой проблемы на данном предприятии.

Исследование включает три этапа анкетного опроса. На первом этапе осуществлялась подготовка к исследованию, разрабатывалась его программа и инструментарий, обсуждалось неформализованное интервью по вопросам анкеты с руководителем по программе исследования, в результате чего была осуществлена коррекция методики и инструментария проводимого исследования.

Следующим этапом был проведен опрос респондентов, с помощью анкеты, приведённой в приложении. Кроме того, было проведено интервью с руководителем кадровой службы предприятия

На третьем этапе исследования осуществлялась статистическая обработка данных, полученных в ходе проведения опроса. Заключительный этап, на котором проводился анализ и интерпретация полученных результатов, формулировались выводы и подводились итоги исследования системы развития организации.

В целях получения достоверной, объективной информации был выбран наиболее распространенный и простой метод опроса. Прежде всего, это объясняется его универсальностью, которая состоит в том, что с помощью этого метода можно получать сведения как объективного (о фактах и продуктах жизнедеятельности людей), так и субъективного характера (о мотивах деятельности, мнениях, ориентациях).

Очень важный и значимый нюанс исследования состоит в правильности формулировки и расположении вопросов анкеты для адекватного восприятия их респондентами.

Личные вопросы включают: пол, возраст, образование, стаж работы в данной организации, стаж работы в данной должности и др. Они помогут выявить половозрастной состав коллектива, определить стаж работы в занимаемой должности и объяснить причины отличий выбранных ответов.

Вопросы по проблеме направлены на выяснение факторов, оказывающих влияние на процесс управления системой маркетинга персонала в ООО «Лидер Плюс».

По содержанию и форме использованы вопросы закрытого типа, то есть предусмотрены однозначные варианты ответов типа «да – нет». По способу проведения используется прямое анкетирование (в присутствии анкетера).

Таким образом, детальное изучение основ маркетинга персонала и функционирования этой системы в исследуемой организации позволяют разработать рекомендации по воздействию на факторы, негативно влияющие на процесс управления системой маркетинга персонала и практических советов кадровой службе по повышению эффективности управления системой маркетинга персонала в ООО «Лидер Плюс».

2. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА В ООО «ЛИДЕР ПЛЮС»

Объектом исследования являлся ООО «Лидер Плюс». Основной вид деятельности компании - торговля оптовая мясом и мясными продуктами. В штате компании. О'РЭХТ основано в 2015 году.

Миссия компании – продвижение современных и качественных продуктов Российского производства. Цель – удовлетворение потребностей наших Сограждан в улучшении качества жизни.

ООО «Лидер Плюс» – предприятие оптовой торговли. Основными задачами оптовой торговли являются: маркетинговое изучение рынка, спроса и предложения на продукцию; своевременное, полное и ритмичное обеспечение товарами в широком ассортименте посреднических, розничных предприятий, потребителей; организация хранения товарных запасов; организация планомерного и ритмичного завоза и вывоза товаров; обеспечение приоритета потребителя, усиление его экономического воздействия на поставщика в зависимости от надежности хозяйственных связей, качества поставляемой продукции; обеспечение стабильности партнерских отношений в хозяйственных связях, взаимоувязывание по всем временным категориям (долгосрочным, среднесрочным, текущим, оперативным); организация планомерного завоза товаров из регионов производства в район потребления; широкое применение экономических методов регулирования всей системы взаимоотношений между поставщиками, посредниками, потребителями; снижение совокупных издержек, связанных с продвижением товаров от изготовителей к потребителям. Оптовая продажа товаров в отличие от розничной представляет собой продажу товаров оптовым покупателям (предприятиям).

Работа по оптовым закупкам товаров включает комплекс взаимосвязанных коммерческих операций, к числу которых относятся:

- а) изучение и прогнозирование покупательского спроса;
- б) определение потребности в товарах;

в) выявление и изучение источников закупки, выбор поставщиков и каналов продвижения товаров;

г) организация рациональных связей с поставщиками товаров, включая разработку и заключение договоров поставки, предоставление заказов и заявок поставщикам;

д) организация и технология закупок непосредственно у производителей товаров, посредников, на товарных биржах, аукционах, у импортёров и других поставщиков;

е) организация учёта и контроля за оптовыми закупками;

Коммерческая работа по оптовым закупкам товаров в рыночных условиях должна основываться на принципах современного маркетинга. С помощью методов маркетинга коммерческие работники, руководители, менеджеры торговых предприятий получают необходимую информацию о том, какие изделия и почему хотят покупать потребители, о ценах, которые потребители готовы заплатить, о том, в каких регионах спрос на данные изделия наиболее высокий, где сбыт или закупка продукции может принести наибольшую прибыль.

Особенности деятельности предприятий оптовой торговли требуют от персонала знаний и навыков маркетинговой деятельности.

2.1. Характеристика системы маркетинга персонала в организации

Исследование «Управление системой маркетинга персонала в организации» проводилось при помощи анкеты, состоящей из четырех блоков и характеризующей разные аспекты системы маркетинга персонала на предприятии ООО «Лидер Плюс». В исследовании принимали участие сотрудники линейные руководители, менеджер по персоналу, сотрудники организации. Всего в опросе приняли участие 42 человека.

В данном разделе анализируются ответы, полученные на вопросы первого блока анкеты «Управление системой маркетинга персонала в организации».

Следует сказать о том, что персонал данного предприятия представлен сотрудниками разного возраста: 20% – в возрасте до 35 лет; 40 % – сотрудники в возрасте 36-45 лет, 20% – в возрасте 46-55 лет, оставшиеся 20 % – в возрасте 56 и выше лет. Наглядно это иллюстрирует рисунок 2.1.

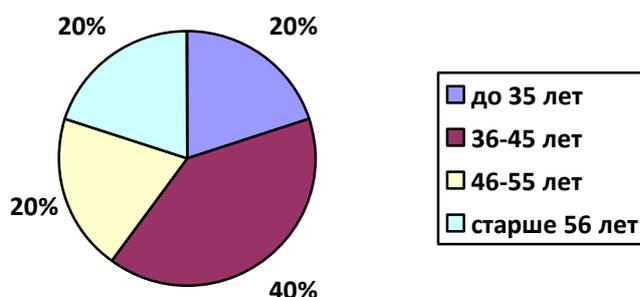


Рис. 2.1. Возраст сотрудников

В настоящее время особенно остро стоит вопрос квалификации персонала. Квалифицированные кадры – самый ценный и дорогостоящий ресурс каждой организации: эффективность развития определяется преимущественно тем, что делают сотрудники, а не тем, чем занимается организация в целом. Недостаток квалифицированных кадров сдерживает развитие предприятия.

Большинство сотрудников (60%) имеют высшее образование, 20% респондентов имеют неоконченное высшее образование, оставшиеся 20 % – среднее специальное (см. рис. 2.2).

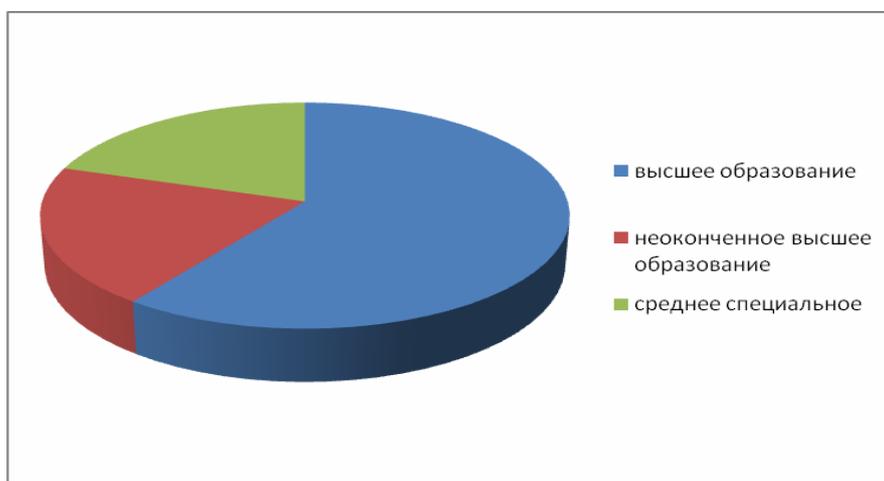


Рис. 2.2. Образование сотрудников

Уровень образования можно компенсировать опытом работы и профессиональными навыками, приобретенными за годы работы. Это характеризует предприятие с положительной стороны и говорит о том, что его персонал получает удовлетворение от выполняемой работы.

Первым вопросом, заданным сотрудникам был: «Что Вы понимаете под «маркетингом персонала»?». 80% сотрудников выбрали ответ «вид управленческой деятельности, направленной на долговременное обеспечение организации человеческими ресурсами», а 20% выбрали ответ «найм и отбор персонала», характеризующий одно из направлений маркетинга персонала (см. рис. 2.3).

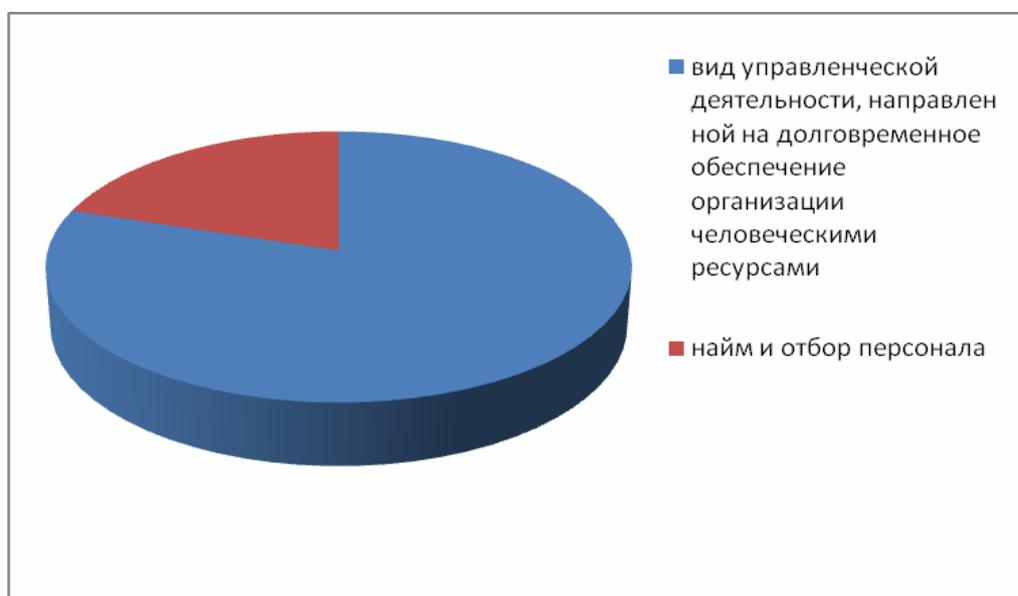


Рис. 2.3. Понимание системы маркетинга персонала

В начале исследования было выдвинуто предположение о том, что сотрудники плохо владеют информацией по этому вопросу. Полученные результаты исследования частично подтверждают эту гипотезу. Не все линейные руководители, торговые менеджеры данного предприятия в совершенстве владеют информацией о маркетинге персонала. Менеджеры по персоналу исследуемой организации - квалифицированные специалисты, знающие свое дело, интересующиеся новыми технологиями подбора персонала, которые знают,

понимают и используют систему маркетинга персонала при решении проблемы кадрового дефицита.

На следующий вопрос: «Согласны ли Вы с тем, что управление системой маркетинга персонала важно для организации?» сотрудниками был дан ответ «Согласен». Примечательным является тот факт, что ответы «Не согласен», «Согласен частично» получены не были.

На основании этих данных можно сделать вывод о том, что все сотрудники понимают всю серьезность и важность долговременного обеспечения предприятия высококвалифицированными кадрами, которые помогают обеспечить эффективную реализацию общей стратегии предприятия. Ведь от грамотного подбора и управления персоналом зависит не только то, насколько успешно будет развиваться фирма, но и насколько успешны будут ее сотрудники.

При ответе на вопрос: «В каких случаях целесообразно использовать маркетинг персонала?» мнения разделились. 60 % респондентов ответили, что использование маркетинга персонала целесообразно в случае подбора квалифицированного персонала. Остальные 40 % выбрали ответ «при необходимости изучения рынка труда» (см. рис. 2.4).

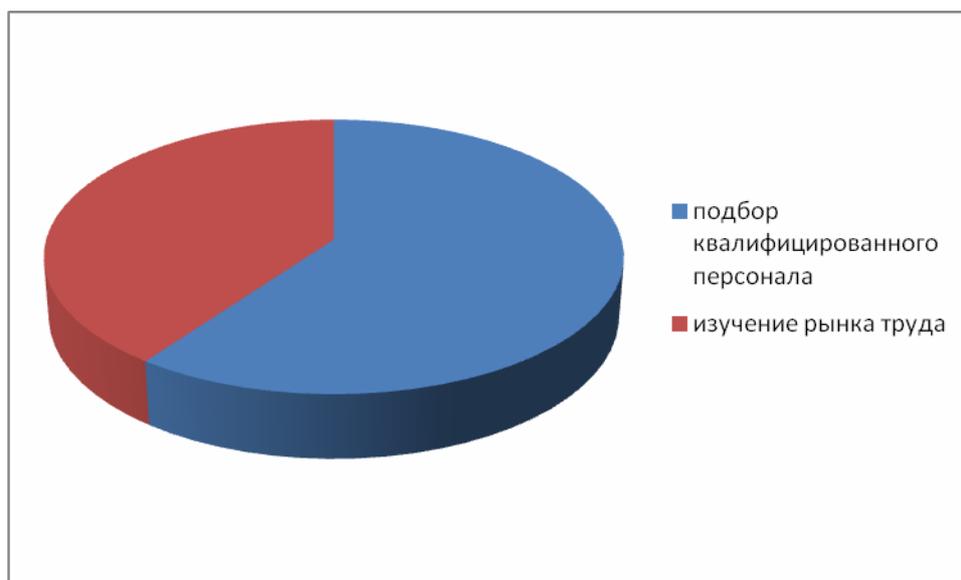


Рис. 2.4. Использование маркетинга персонала

Выдвинутая ранее гипотеза, что маркетинг персонала целесообразно использовать при возникновении необходимости подбора квалифицированного

персонала, была подтверждена частично. Можно сказать, что менеджер по персоналу ответственно относится к своей работе, четко знает потребности организации в персонале и помогает их покрытию. Различные мнения сотрудников не говорят об их профессиональной некомпетентности. Они лишь характеризуют ситуацию, когда одни сотрудники отдела знают и разбираются в аспектах маркетинга персонала немного лучше других. Эта ситуация легко поправима и не наносит существенный вред работе отдела в целом.

При постановке следующего вопроса: «Кто, по Вашему мнению, должен заниматься маркетингом персонала?» выдвигалась гипотеза о том, что маркетинг персонала – одна из профессиональных обязанностей отдела кадров. Она была подтверждена всеми респондентами. Это говорит о том, что отдел кадров данного предприятия представлен компетентными сотрудниками, четко знающими и исполняющими свои должностные обязанности.

Сотрудникам отдела кадров было предложено в ходе опроса отметить, кто выполняет функции по управлению маркетингом персонала. Были получены следующие результаты (таблица 2.1):

Таблица 2.1

№	Функции маркетинга персонала	Исполнитель функции
1.	Разработка требований к персоналу	Специалист ОК по найму и отбору персонала, по оценке персонала
2.	Выявление требований претендентов	-
3.	Отбор персонала	Специалист ОК по найму и отбору персонала, по оценке персонала
4.	Структуризация рабочих мест	-
5.	Реализация путей покрытия потребности в персонале	Специалист ОК по найму и отбору персонала, по оценке персонала
6.	Развитие персонала	Специалист ОК по развитию персонала
7.	Учет требований претендентов и сотрудников	-

8.	Обеспечение условий труда	Отдел техники безопасности, линейные руководители
9.	Реализация мотивационных систем	Линейные руководители
10.	Расчет затрат по найму и созданию рабочих мест	Специалист ОК по планированию персонала
11.	Профориентационная работа	-
12.	Взаимодействие с источниками покрытия потребности в персонале	Специалист ОК по найму и отбору персонала, линейные руководители
13.	Использование различных форм занятости в рамках реализации путей покрытия потребности в персонале	Линейные руководители
14.	Внутриорганизационные связи в рамках формальной оргструктуры	--
15.	Внутриорганизационные связи социального характера	Линейные руководители
16.	Сегментирование рынка труда	-
17.	Выбор целевых групп	-
18.	Позиционирование на рынке труда	-
19.	Изучение внешней среды	-
20.	Изучение конъюнктуры рынка	-
21.	Анализ конкурентоспособности персонала	-
22.	Исследование возможностей в эффективной занятости	-
23.	Изучение имиджа персонала	-

Практически не имеет организационно-структурного обеспечения стратегическая функция маркетинга персонала.

Анализ показывает, что даже те функции, которые можно рассматривать не только как маркетинговые, но и как, условно говоря, традиционные для служб управления персоналом (например, разработка требований к персоналу, отбор персонала, его развитие и т.п.) нуждаются в совершенствовании на исследуемом предприятии. Те не менее, звенья оргструктуры службы управления персоналом, указанные в графе 3 таблицы 2.1 (например, специалист по найму и отбору персонала, по оценке и развитию персонала и т.д.) можно считать соответствующими по содержанию их работ маркетинговым функциям.

В любом случае выполнение маркетинговых функций нуждается в дополнительной организационной поддержке со стороны специализированных маркетинговых подразделений.

Исходя из данных, содержащихся в таблице 2.1, к звеньям, выполняющим значительный объем маркетинговых функций, можно отнести:

- специалиста по найму и отбору персонала;
- линейных руководителей функциональных или производственных подразделений (вне службы управления персоналом). Еще раз следует подчеркнуть, что при решении маркетинговых задач линейные руководители нуждаются в существенной поддержке со стороны звеньев управления персоналом (в частности, при выполнении функции структуризации рабочих мест система управления персоналом должна четко ставить задачу перед линейными руководителями и проводить координирующую работу по взаимной увязке рабочих мест);
- специалиста по развитию персонала (главным образом, их звенья, отвечающие за организацию обучения персонала и планирование карьеры, а также в ряде случаев, как уже отмечалось, звенья по оценке персонала, включающие и его отбор);
- отдел техники безопасности, который главным образом контролирует и регулирует соблюдение так называемых физиологических условий труда.

В структуре предприятия отсутствуют:

–подразделения мотивационного блока, к которым можно отнести отделы развития средств мотивации и отделы социальных льгот и выплат, которые должны решать вопросы разработки и реализации монетарных и немонетарных побудительных систем, которые следует рассматривать как составную часть требований претендентов и целей персонала в процессе труда;

–подразделения планирования персонала, для которых маркетинговые задачи являются, с одной стороны, информационной основой плановой работы, с другой стороны, средством реализации плановых мероприятий. Функции планового подразделения по расчету затрат на персонал должны подкрепляться маркетинговыми исследованиями конъюнктуры рынка труда, которая оказывает влияние на подобного рода затраты;

–подразделения социальной психологии, которые должны помочь решать психологические аспекты при формировании внутриорганизационных связей;

–подразделения по связям с общественностью. Развитие маркетинга персонала будет способствовать более широкому распространению подобных подразделений (справедливо и обратное влияние на развитие маркетинга персонала). Системы связей с общественностью могли бы взять на себя маркетинговые функции по рекламе и изучению имиджа персонала.

На основании проанализированных данных можно сделать вывод по первому блоку о том, что отдел кадров ООО «Лидер Плюс» представлен компетентными сотрудниками, владеющими новейшими технологиями в области подбора и расстановки кадров. Однако выполнение функций маркетинга персонала недостаточное. Отсутствуют подразделения в организационной структуре предприятия, выполняющие важнейшие функции по обеспечению квалифицированными кадрами на долгосрочную перспективу.

2.2. Анализ взаимосвязи маркетинга персонала с рынком труда

Одним из ключевых факторов в управлении человеческими ресурсами является эффективный анализ рынка труда. Предприятия всего мира используют

подобные обзоры, чтобы определить конкурентоспособность своей компании на рынке труда и вовремя корректировать стратегию работы с персоналом.

Данный блок представлен пятью вопросами, помогающими раскрыть взаимосвязь маркетинга персонала с рынком труда.

На вопрос: «Как часто в вашей организации возникает необходимость покрытия кадровой потребности?» 80% респондентов отметили ответ «редко», оставшиеся 20% выбрали ответ «периодически» (см. рис. 2.5).

Вряд ли кто-нибудь станет спорить, что текучесть кадров отрицательно сказывается на работе предприятия, не дает сформироваться коллективу, а значит и корпоративному духу, что неизменно влечет за собой снижение производственных показателей и эффективности работы. Полученные данные говорят о том, что на данном предприятии эта проблема имеет место быть, но носит умеренный характер. В организации работает сплоченный коллектив, способствующий ее эффективной работе и успеху на рынке.

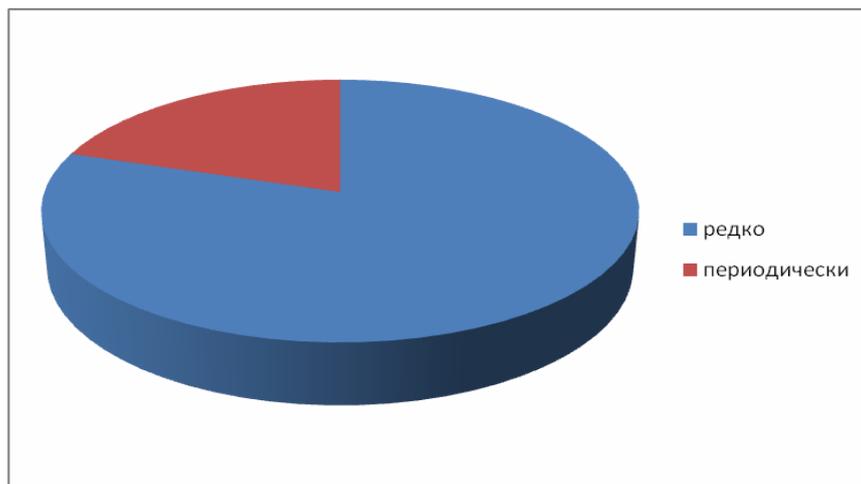


Рис. 2.5. Необходимость покрытия кадровой потребности

При формулировании следующего вопроса преследовалась цель – узнать, как часто организацией изучается рынок труда? Выдвинутая гипотеза «Организация уделяет вопросу изучения рынка труда достаточное количество времени» была подтверждена ответами сотрудников отдела кадров. Все единодушно выбрали ответ «регулярно».

Объектом изучения рынка труда является потенциал трудовых ресурсов. Целью изучения рынка труда является определение потенциала рабочей силы, находящегося за пределами предприятия, и его предполагаемого развития, а также возможности использования на конкретном предприятии. Изучая рынок труда, предприятие всегда сможет решить проблему кадровой потребности в кратчайшие сроки и спрогнозировать динамику развития уже имеющихся на предприятии работников. То, что ООО «Лидер Плюс» уделяет этому вопросу недостаточное количество времени и сил не характеризует его как предприятие, движущееся вперед и не собирающееся останавливаться на достигнутом уровне не только в отношении производства, но и в отношении сотрудников.

При ответе на следующий вопрос: «Какие пути покрытия потребности в персонале, связанные с внешними источниками используются в вашей организации?» сотрудниками были отмечены несколько вариантов. К ним относятся следующие: «организация набирает персонал непосредственно в учебных заведениях», «организация представляет заявки по вакансиям в местные или межрегиональные службы занятости (биржи труда)», «организация использует услуги консультантов по персоналу», «вербует новый персонал через своих сотрудников». На основании этих ответов можно сказать, что предприятие использует только активные источники покрытия кадровой потребности (см. рис. 2.6).



Рис. 2.6. Пути покрытия потребности в персонале, связанные с внешними источниками

Далее был задан вопрос: «Какие пути покрытия потребности в персонале, связанные с внутренними источниками используются в вашей организации?». Сотрудниками отдела, так же, как и при ответе на предыдущий вопрос, были выбраны несколько вариантов ответов. Это «перемещение сотрудников в рамках одного или нескольких подразделений», «перемещение сотрудников на более высокий иерархический уровень организации» (см. рис. 2.7).

Организация заинтересована в том, чтобы ее сотрудники были довольны своей работой, имели возможность реализовывать свои мысли и идеи. Сотрудник данной организации рассматривается как часть одной большой семьи, а не механизм в системе. Также благодаря этим мерам он может развить в себе дополнительные навыки и усовершенствовать уже имеющиеся.

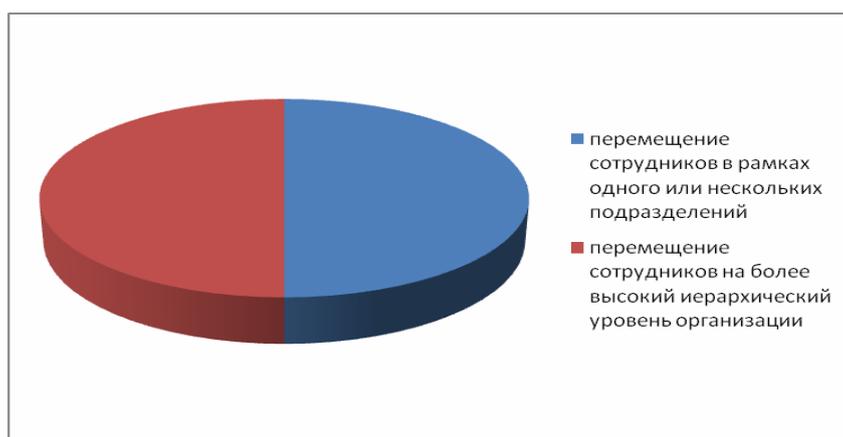


Рис. 2.7. Пути покрытия потребности в персонале, связанные с внутренними источниками

При ответе на вопрос «Что можете предложить лично Вы для покрытия потребности в персонале?» сотрудники отдела не проявили активности и воздержались.

Основываясь на полученных данных, можно сказать, что на анализируемом предприятии наблюдается постоянство кадрового состава. Следовательно, нет остро выраженной проблемы покрытия потребности в персонале.

Если же такая потребность возникает, организация решает ее, используя активные пути покрытия. На предприятии далеко не благоприятные условия для развития и повышения профессионального уровня сотрудников, продвижения по

карьерной лестнице. Все это не в полной мере способствует его успешному функционированию и развитию.

С точки зрения рациональности практического использования, выявление запросов относительно конкретной организации-работодателя, а также преобладающих запросов в целом на рынке труда возможно с помощью различных методов. Анализ ответов на вопрос: «Какими методами пользуется организация для выявления запросов к работодателю?» позволил прийти к следующим выводам: как правило, на предприятии используются методы опроса соискателей (в форме анкетирования или собеседования) об их представлениях и ожиданиях с точки зрения позитивного имиджа работодателя, выявление мнений объектов-посредников на рынке труда (фирм по подбору персонала, консультантов кадровых центров, служб занятости и т.п.), опрос сотрудников организации о соответствии их ожиданий реальным проявлениям имиджа работодателя. Однако использование этих методов носит скорее спонтанный характер, нигде и никем не анализируется в целях формирования положительного имиджа предприятия и разработки маркетинговой стратегии. А такие методы, как систематический опрос целевых групп потенциальных соискателей, составление статистики, дифференцированной по основным факторам текучести кадров, потерь рабочего времени не используются вообще.

Получить информацию о запросах потенциальных соискателей возможно также в процессе анкетирования и собеседования при отборе персонала. Поэтому мы задали вопрос начальнику отдела кадров: Какой тип анкет используется при отборе персонала? Как анкетирование помогает определить запросы потенциальных работников? На предприятии используется краткая анкета соискателя, позволяющая получить лишь сведения о самом будущем работнике, и не включающей в себя множество вопросов, касающихся прошлой профессиональной деятельности кандидата, его образования и имеющихся дополнительных знаниях, его мотивационных установках, предполагаемых перспективах развития и т.п.

На вопрос: «Какие требования потенциальных сотрудников, молодых специалистов к организации-работодателю интересуют руководство предприятия?» был получен следующий ответ (таблица 2.2).

Таблица 2.2

Требования потенциальных сотрудников, молодых специалистов к организации-работодателю

Профиль запроса потенциального сотрудника	Интерес руководства к группе требований
Социально-психологический климат	-
Свобода для реализации собственных идей	-
Уровень сложности работы	+
Карьерные шансы	-
Корпоративный стиль управления	-
Идентификация с продуктом	+
Доход	+
Гибкая организация рабочего времени	+
Динамика профессионального развития	-
Возможность работы за рубежом	-
Социальная политика предприятия	+
Предложение обучающих и тренинговых программ	-
Надежность рабочего места	+
Достаточное количество свободного времени	-
Расположение предприятия	+
Облик компании	+
Отсутствие частых длительных командировок	+
Разнообразие работы	-
Самостоятельная работа	-
Финансовое положение компании	+
Работа в команде	-
Научно-исследовательский и инновационный потенциал	-
Нравственные принципы компании	-
Экологическая сознательность	-
Технологическое know-how	-
Быстрый рост ответственности	-

Как отрицательную тенденцию отметим отсутствие интереса работодателя к большому числу возможных требований потенциальных работников и молодых

специалистов, что не может не сказываться на конкурентоспособности предприятия на рынке труда.

Хотя учтем и тот факт, потенциальные кандидаты не всегда могут достаточно четко сформулировать состав своих требований к работодателю, либо ориентируются только лишь на свой опыт взаимодействия с какой-либо конкретной организацией.

Итак, изучению рынка труда как важной функции маркетинга персонала практически не уделяется внимания в ООО «Лидер Плюс». Те незначительные шаги, которые предпринимает организация, носят бессистемный, спонтанный характер.

2.3. Анализ внутреннего маркетинга персонала

Внутренний маркетинг – современная концепция кадрового менеджмента. Он представляет собой систему выстраивания отношений с работником как с клиентом и создание в соответствии с его потребностями продукта – работы.

В данном блоке, состоящем из семи вопросов, анализирует внутренний маркетинг персонала на примере ООО «Лидер Плюс».

Удовлетворенность персонала – это то, насколько сотрудники довольны тем, что они работают именно на данном предприятии, и теми условиями, которые им предлагаются. На основании этого сотрудникам отдела кадров был задан вопрос: «Проводятся ли на вашем предприятии исследования удовлетворенности персонала своей должностью, работой, организацией в целом?» Все сотрудники единодушно выбрали ответ «не проводятся», который опроверг предложенную ранее гипотезу о том, что такие исследования носят регулярный характер.

То, что такие исследования не проводятся, может привести к негативным последствиям в будущем, усложнить устранение недостатков, причин недовольства сотрудников и снизить привлекательность предприятия.

Сотрудники отдела считают полезным проведение подобных опросов сотрудников предприятия. Одними из причин, по которым стоит проводить подобные опросы, были названы снижение напряженности в коллективе, повышение авторитета предприятия в глазах сотрудников.

На вопрос: «Какие мероприятия по поддержке внутриорганизационных связей проводятся в вашей организации?» 60% респондентов ответили «регулярные собрания и беседы с сотрудниками, в процессе которых обсуждаются мероприятия по управлению организацией», оставшиеся 40% выбрали ответ «действенная внутриорганизационная система приема и рассмотрения предложений сотрудников» (см. рис. 2.8).



Рис. 2.8. Мероприятия по поддержке внутриорганизационных связей в организации

Эти мероприятия помогают сотруднику почувствовать свою принадлежность к компании, свою значимость. Для предприятия – это только положительный момент, так как они способствуют сохранению доброжелательной атмосферы в коллективе, избеганию конфликтов, и соответственно, повышению производственных показателей.

Следующим в анкете идет вопрос: «Какие виды материального и нематериального стимулирования сотрудников используются в вашей организации?»

Место и роль стимулирования в бизнесе трудно переоценить. Для руководителя оно выступает мощным рычагом управления. На персонал оказывают воздействие несколько факторов: собственно деньги, позволяющие получать от жизни определенные блага, фактор оценки деятельности, заставляющий поддерживать определенное качество работы, фактор социальной значимости, как в своем коллективе, так и в различных общественных кругах.

На анализируемом предприятии используются несколько видов материального и нематериального стимулирования. Работники отдела кадров отметили следующие: премии по результатам работы, ценные подарки, корпоративные мероприятия (поездки, совместные праздники), оплата обучения (курсы, семинары), устное поощрение в присутствии коллег.

Поощрение разного рода дипломами и призами, проведение профессиональных конкурсов, стажировки за счет фирмы и прочие возможности повысить свой профессиональный уровень и подчеркнуть высокий статус специалиста помогают сотруднику чувствовать свою значимость и незаменимость. Корпоративные мероприятия помогают созданию благоприятного психологического климата в коллективе. Все это способствует созданию атмосферы процветания и творческой активности, приходу действительно ценных сотрудников, которых привлекает процесс работы именно на этом предприятии.

В настоящее время встает вопрос о несоответствии фактического и желаемого уровней и профиля образования работников кадровых служб. В определенной степени это связано с тем, что только в настоящее время постепенно стала осознаваться важная роль работника кадровой службы, появились специализированные курсы подготовки менеджеров по персоналу, при этом большинство современных работников кадровых служб получали образование как минимум 10–15 лет назад, когда отсутствовала комплексная подготовка данных работников.

Сотрудникам отдела кадров ООО «Лидер Плюс» был задан вопрос: «Хотели бы Вы улучшить, развить в еще большей степени свои профессиональные качества, навыки, знания?» Как положительный факт можно отметить, что

большинство опрошенных работников кадровой службы (80 %), независимо от уровня и профиля имеющегося образования, а также опыта работы, желают повысить квалификацию или пройти переподготовку. Остальные 20% ответили, что никогда не задумывались об этом (см. рис. 2.9).

Стремление сотрудников повысить свою квалификацию характеризует их как активных людей, стремящихся узнавать что-то новое, а не сидеть на месте. Их желание может быть продиктовано не только стремлением к новым знаниям, но и стремлением к продвижению по карьерной лестнице. А курсы переподготовки и повышения квалификации могут им в этом помочь.

Ответы сотрудников на следующий вопрос «Как Вы считаете, организация имеет возможность отправить Вас на курсы повышения квалификации?» полностью подтвердили предложенную гипотезу содержащую предположение о том, что у предприятия есть такая возможность, она регулярно используется.

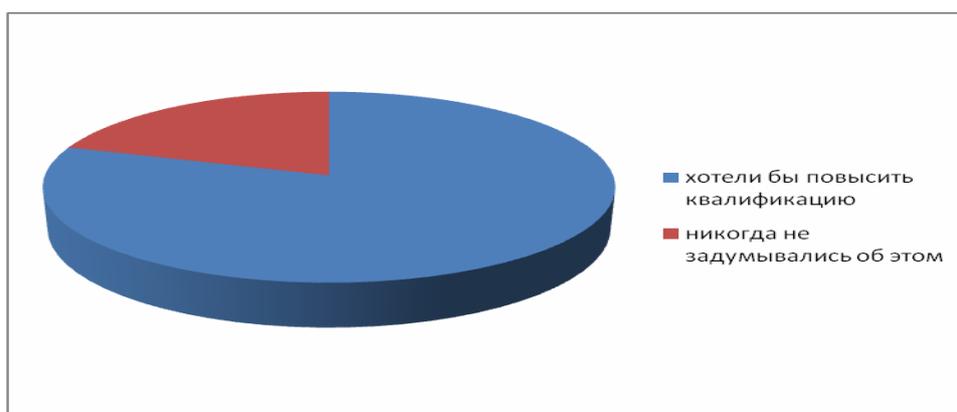


Рис. 2.9. Повышение квалификации

Появление новых технологий ведет к качественному изменению не только профессиональной, но и квалификационной структуры персонала. Поэтому предприятие заинтересовано в обучении своих сотрудников, с целью повышения их уровня знаний и профессиональной компетентности. В то же время, это мероприятие повышает статус организации в глазах сотрудников и способствует росту авторитетности среди других предприятий отрасли.

Следующий вопрос затрагивал маркетинговые мероприятия, направленные на привлечение необходимого персонала. На данном предприятии используются оба предложенных мероприятия – формирование и поддержание имиджа организации на рынке труда и размещение рекламных материалов (см. рис. 2.10).

Сочетание нескольких мероприятий увеличит вероятность привлечения предприятием более квалифицированных кадров, что благоприятно скажется на его деятельности.

На основе проанализированных данных можно сделать вывод, что руководство предприятия заинтересовано в благополучии и удовлетворенности своих рабочих. Для удовлетворения потребностей данного уровня руководство направляет свои усилия на создание благоприятного для работы климата психологической поддержки, помощи, дружбы, взаимного доверия и уважения.

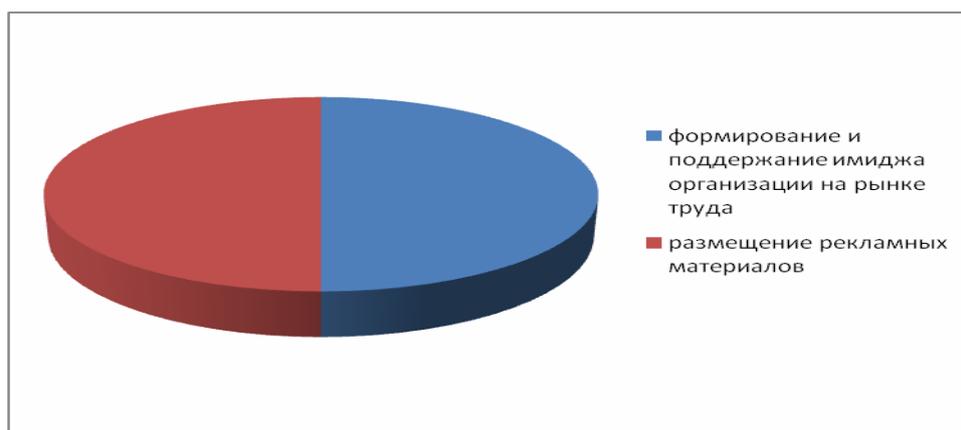


Рис. 2.10. Маркетинговые мероприятия по привлечению персонала

В то же время, одинакового хорошо сочетаются средства материального и нематериального стимулирования. Несмотря на то, что размер зарплаты является существенным условием для большинства работников, важное значение имеют и различные социальные блага, которые организация готова предложить своим работникам – детские сады, страхование жизни, пенсионное обеспечение, доставка до места работы и прочие условия.

Благодаря грамотным маркетинговым мероприятиям по привлечению персонала предприятие обеспечено высококвалифицированными кадрами и не испытывает проблемы кадрового дефицита.

Также в рамках исследования внутреннего маркетинга персонала на предприятии сотрудникам отдела кадров было предложено провести опрос сотрудников предприятия и претендентов на вакантные должности. Респондентам предлагалось назвать основных конкурентов ООО «Лидер Плюс» на региональном рынке труда и поставить оценки от 1 до 5 по показателям соответствия требований работников реальному положению дел. Всего было опрошено 50 человек. Несмотря на то, что оценки носят субъективный характер, но позволяют обозначить слабые места в управлении персоналом на предприятии и заставить руководство задуматься о проведении маркетинговых исследований в области персонала, о позиционировании предприятия на рынке труда.

На основе проанализированных данных можно сделать вывод, что в отношении ООО «Лидер Плюс» нельзя говорить о маркетинге персонала как о сформированной системе, реализуются лишь отдельные функции этой подсистемы кадрового менеджмента. В работе по стратегическому планированию персонала не учитываются факторы внешней среды организации, не изучаются требования сотрудников и потенциальных работников к предприятию как работодателю. Все это требует разработки рекомендаций и мероприятий по формированию и управлению системой маркетинга персонала в ООО «Лидер Плюс».

3. ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА В ООО «ЛИДЕР ПЛЮС»

3.1. Основные направления формирования системы маркетинга персонала в организации

Эффективному использованию человеческих ресурсов предшествует отбор и подбор персонала предприятия. Этому вопросу уделяется обычно наибольшее внимание в работе отдела. Ошибка в подборе кадров влечет за собой цепь непредвиденных осложнений в работе фирмы, связанных с возможным перемещением, а иногда и увольнением работника.

Данные анкеты позволили выявить множество положительных моментов в работе отдела кадров, и соответственно, всего предприятия в целом. Главным является то, что на предприятии нет остро выраженной проблемы под названием «текучесть кадров». Это говорит о том, что работники данного предприятия довольны своим положением и не хотят менять его на другое.

Удовлетворенности работников способствуют следующие меры:

- современное оборудование, хорошие условия труда;
- достойная заработная плата;
- широкий спектр нематериального стимулирования;
- частичное вовлечение персонала в процесс управления;
- создание благоприятных условия для сотрудников, желающих получить дополнительное образование.

Отрицательным моментом является то, что в организации не проводится опрос сотрудников на тему «Удовлетворенность рабочим местом». В будущем это может негативно отразиться на деятельности предприятия.

Проанализировав анкетные данные можно предложить кадровой службе следующие практические советы. Рекомендуется:

1. Формировать портрет «подходящего кандидата». Подбор персонала – наиболее ответственный этап в управлении персоналом, так как ошибка

обходится слишком дорого. Умение нанимать на работу подходящих людей является большим и довольно редким талантом. Четкие представления о будущем сотруднике помогут выбрать именно того, кто нужен, среди огромного числа претендентов, не затрачивая на это огромное количество времени.

2. Четко формулировать содержание труда и требования к персоналу и рабочим местам. В современных условиях организации вовсе не обязательно оформлять требования к работнику в форме должностной инструкции. Можно придумать свою внутрифирменную форму описания требований и назвать ее так, как нравится. Важно, чтобы она была работающей. Во-первых, все будут знать, какой вклад та или иная должность (именно должность, а не конкретный сотрудник) должна вносить в общие результаты. Тем самым будет легче как руководителю, который управляет деятельностью подчиненного, так и подчиненному, который четко знает, что он должен делать в организации.

3. Анализировать маркетинговую информацию. Маркетинговую информацию можно определить как совокупность различных видов сведений, используемых при поиске, отборе квалифицированного персонала, необходимого предприятию. Владея такого рода информацией, сотрудник отдела кадров быстро и легко устранит возникшую кадровую потребность.

4. Проводить исследования удовлетворенности персонала своей должностью, работой, организацией в целом. От удовлетворенности трудом, совершенствования форм ее организации и обеспечения, гуманизации содержания зависит экономическая эффективность труда, результативность деятельности персонала предприятия. Удовлетворенность сотрудника в свою очередь зависит от того, насколько компания удовлетворяет потребности этого сотрудника, т. е. каким образом она его мотивирует. Чаще всего следствием удовлетворенности условиями труда, политикой руководства и взаимоотношениями с коллегами является лояльность сотрудника к компании в целом, то есть одобрение персоналом целей компании и способов их достижения. А это, в свою очередь, благоприятно сказывается на работе предприятия.

5. Реализовывать программу мероприятий по созданию благоприятного климата в коллективе. К таким мероприятиям можно отнести организацию новогоднего вечера, поздравление женщин с 8 марта, мужчин – с 23 февраля, традицию поздравлять сотрудников с днем рождения.

6. Совершенствовать политику удержания и развития персонала. Социальной поддержке и развитию персонала отводится важная роль в стратегии развития компании, поскольку привлечение и удержание компетентных сотрудников является основой успеха ее деятельности. Поэтому на исследуемом предприятии реализуется комплекс мер, направленных на предоставление сотрудникам социального пакета, обучение и профессиональное развитие персонала, улучшение внутренних коммуникаций в организации и др. Но все же необходимо пересматривать и совершенствовать эти меры в соответствии с требованиями времени и прогресса.

7. Использовать аттестацию кадров для продвижения работников. На каждом предприятии есть лидеры и аутсайдеры, поэтому аттестация позволит провести диагностику персонала, выявить «болевы́е точки», определить ценность сотрудников не только для отдела, но и для организации в целом и на основании полученных результатов сделать определенные выводы.

8. Составлять план и график повышения квалификации и обучения персонала. План обучения и подготовки персонала составляется сроком на 1 год. В плане рекомендуется прописывать направления обучения, категории работников, примерное количество человек по каждому направлению, сроки проведения мероприятий, бюджет. Составление такого плана и графика позволит выявить потребности в обучении, выделить проблемы, связанные с недостатком знаний и навыков персонала от проблем, связанных с управлением организацией, определить приоритеты исходя из задач организации в настоящее время и в будущем, отслеживать результаты.

Методом исследования является самый распространенный метод оценки – анкетный опрос. Он позволяет всем сотрудникам внести свою лепту в сбор информации и тем самым участвовать в принятии решений, так или иначе

затрагивающих интересы персонала и компании. Основой опроса являются значимые факторы, определяющие качество системы управления персоналом, которые определяют: целевую систему и результаты деятельности, организационную структуру и систему управления, удовлетворенность персонала и основные направления работы с персоналом. В результате аудита маркетинга персонала руководство получает информацию по следующим критериям:

- оценка структуры управления, степени использования возможностей персонала, качества исполнения и значимости отдельных кадровых функций;

- характеристика факторов, влияющих на эффективность использования персонала, – как по организации в целом, так и по категориям персонала;

- перечень причин неэффективного использования персонала и механизмов их устранения;

- последовательность действий по устранению существующих недостатков и развитию системы управления человеческими ресурсами, - основа плана работы подразделения по работе с персоналом;

- получение «обратной связи» – оценка сотрудниками компании управляющих воздействий со стороны организации и руководства.

Следуя этим рекомендациям, отдел кадров сможет повысить эффективность функционирования системы маркетинга персонала и обеспечить предприятие квалифицированными человеческими ресурсами на длительный период времени.

Формирование системы маркетинга персонала на предприятии предполагает:

- установление взаимосвязей кадровой политики и маркетинга персонала;

- определение целей и задач маркетинга персонала;

- определение места маркетинга персонала в организационной структуре системы управления персоналом.

Для иллюстрации места маркетинга персонала в кадровой политике организации и анализа их взаимодействия следует сформулировать задачи маркетинга персонала и посмотреть, как они связаны с целевыми задачами системы управления персоналом и принципами кадровой политики. При формировании

состава задач маркетинга персонала предлагается использовать следующий подход: выделить блоки задач, которые определяли бы основные направления маркетинга персонала; в рамках направлений выделить частные задачи (частные функции), которые раскрывали бы содержание деятельности маркетинга персонала.

К общим направлениям маркетинга персонала можно отнести:

- маркетинговые исследования;
- стратегическое и тактическое планирование трудового потенциала;
- сегментирование рынка труда;
- определение цены трудового потенциала;
- стимулирование трудоустройства (занятости) персонала;
- реклама, формирование имиджа организации как работодателя на внешнем рынке труда;
- Internal Relations (IR) – внутриорганизационные связи, формирование имиджа организации на внутреннем рынке труда.

Изучение окружающей среды предполагает выявление состояния внешних и внутренних факторов среды, на которые организация как субъект управления либо может оказывать существенное воздействие, либо должна обратить внимание и учитывать ее при формировании мероприятий маркетинга персонала.

Анализ конъюнктуры представляет собой исследование соотношения спроса и предложения в области трудового потенциала как товара на рынке труда.

Изучение конкурентоспособности персонала включает в себя разработку и измерение требований, которые предъявляются к должности, а также к потенциальным и действующим сотрудникам.

Исследование возможностей организации в эффективной занятости охватывает изучение тех требований, которые предъявляют потенциальные штатные сотрудники к своему работодателю, а также проработку соответствия этим требованиям организационно-экономической системы и условий труда, действующих на предприятии.

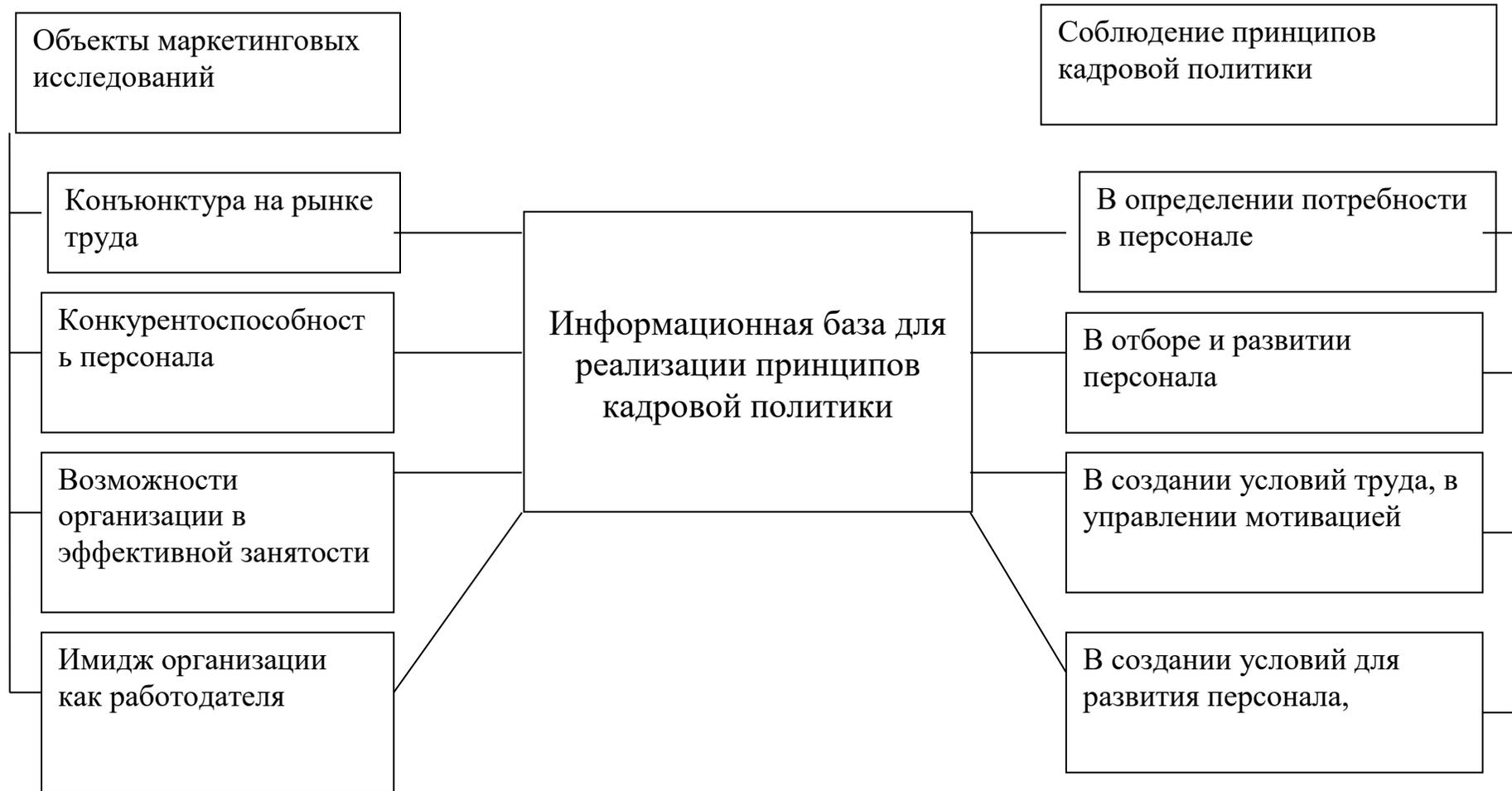


Рис. 3.1. Место маркетинговых исследований в кадровой политике организации

Изучение имиджа организации как работодателя предполагает выявление степени ее привлекательности как на внешнем, так и на внутреннем рынке труда.

Исходя из краткого содержания частных задач по направлению «маркетинговые исследования» можно сделать вывод, что они формируют информационную базу для мероприятий по реализации практически всех целевых задач и принципов кадровой политики. Эта взаимосвязь направления маркетинга персонала с кадровой политикой показана на рис. 3.1.

Кроме того, изучение конъюнктуры рынка работает на обеспечение выполнения общего принципа кадровой политики – стабильность на внешнем рынке труда. Исследования возможностей в эффективной занятости и имиджа организации обеспечивают соблюдение принципа кадровой политики – учет целей персонала и помощь в их реализации.

Формирование имиджа организации как работодателя через взаимодействие с субъектами внешнего рынка труда и внутриорганизационные связи по производственным и внепроизводственным вопросам работают на обеспечение ряда задач и принципов кадровой политики, например: рациональное сочетание различных мотивационных систем, стабильность на рынке труда, эффективный отбор персонала²³.

Практически любую систему, в том числе и маркетинг персонала, можно разделить на объект и субъект управления. Соответственно, все многообразие работ, связанных с маркетингом персонала, можно разделить на два вида деятельности:

–«производственную», направленную на принятие и реализацию маркетинговых решений,

–управленческую, обеспечивающую процесс принятия и реализации решений необходимыми условиями и ресурсами.

Для производственных организаций характерно выделение 4-х видов целей функционирования – производственных, социальных, экономических и научно-

²³ Быков В. М. Привлекательность предприятия как важнейший фактор обеспечения стабильности кадрового потенциала [Текст] / В.М. Быков // Управление персоналом. – 2018. – №12. – С. 49–52.

технических. Каждый вид или блок целей имеет свою главную цель или цель 1-го уровня, которые обеспечивают генеральную цель функционирования организации. Для системы управления маркетингом персонала также закономерно выделение всех вышеназванных четырех видов целей или составляющих генеральной цели. При этом генеральной целью функционирования системы управления маркетингом персонала будет являться обеспечение потребности организации в персонале с заданными качественными и количественными характеристиками.

Таблица 3.1

Виды целей 1-го уровня (составляющие генеральной цели)

№	Виды целей	Цели I-го уровня	Цели II -го уровня
1.	Производственная составляющая	Завоевание стабильной позиции на рынке труда	Позитивное общественное мнение об организации - работодателе. Активное поведение на внешнем рынке труда.
2.	Социальная составляющая	Удовлетворение потребностей, предъявляемых к работодателю претендентами и сотрудниками	Соответствие групп целей администрации работодателя и персонала. Активное поведение на внутреннем рынке труда.
3.	Экономическая составляющая	Оптимизация затрат на приобретение и дальнейшее использование персонала	Определение затрат на персонал в соответствии с конъюнктурой внешнего и внутреннего рынка труда Определение затрат на персонал в соответствии с финансовыми возможностями организации
4.	Научно - техническая составляющая	Обеспечение высокого уровня маркетинговой работы	Выбор концепции маркетинга, соответствующей его целевой направленности. Полнота и достоверность маркетинговых исследований.

Декомпозиция целей второго уровня предполагает постановку и решение тактических задач²⁴:

–позитивное общественное мнение об организации – работодателе – реалистичность рекламной компании;

–соответствие групп целей администрации работодателя и персонала – позиционирование штатных и потенциальных сотрудников, выявление требований претендентов, разработка программы управления мотивацией;

–определение затрат на персонал в соответствии с конъюнктурой внешнего и внутреннего рынка труда – расчет затрат, связанных с наймом и созданием рабочих мест, определение льгот и выплат в соответствии с разработанными мотивационными системами;

–выбор концепции маркетинга, соответствующей его целевой направленности – анализ направлений кадровой политики на предмет соответствия маркетинговым подходам, изучение возможностей самореализации персонала в процессе трудовой деятельности;

–полнота и достоверность маркетинговых исследований – анализ конкурентоспособности персонала, исследование конъюнктуры рынка труда, изучение имиджа организации как работодателя.

Для того чтобы определить место маркетинга персонала в организационной структуре системы управления персоналом, следует проанализировать общую последовательность формирования оргструктуры. В данном случае место маркетинга персонала в оргструктуре системы управления персоналом трактуется как один из вариантов организационно-структурных решений²⁵:

–наличие в системе управления персоналом относительно обособленной оргструктуры маркетинга персонала, подразделения которой специализируются именно на маркетинговой деятельности;

–выделение специализированных подразделений, выполняющих определенные функции маркетинга персонала, с одновременным закреплением от-

²⁴ Апенько С.А. Миссия, цель и стратегия систем управления персоналом [Текст] / С.А, Апенько // Кадровик. – 2011. – №2.

²⁵ Беляевский, И.К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз: Учебное пособие. [Текст] / И.К. Беляевский. – М.: Финансы и статистика, 2015.

дельных функций маркетинга персонала за подразделениями службы управления персоналом;

–закрепление всех функций маркетинга персонала за действующими подразделениями службы управления персоналом;

–выполнение функций маркетинга персонала во взаимодействии с линейно-функциональной структурой службы управления персоналом.

Как правило, функции маркетинга персонала реализуют специалисты отдела кадров, линейные руководители наряду с исполнением своих непосредственных обязанностей. Следовательно, качество исполнения функций маркетинга персонала оставляет желать лучшего.

Маркетинговые функции в общей трудоемкости выполнения задач подразделением планирования персонала составляют порядка 10-15%, при этом являясь, условно говоря, дополнительными к традиционным функциям планового подразделения. Функции маркетинга персонала, близкие по своему содержанию к задачам планирования персонала, возможно сконцентрировать в специализированном подразделении по маркетингу персонала.

Из подразделения найма и отбора персонала целесообразно выделить часть задач, связанных с отбором, поскольку и он сам и обеспечивающие функции (разработка требований к персоналу, выявление требований претендентов, реализация путей покрытия потребности в персонале и т.д.) относятся к исполнительным и коммуникативным функциям маркетинга персонала.

Подразделение по развитию персонала, как правило, наряду с маркетинговыми функциями (организация обучения персонала и управление карьерой) выполняет задачи по адаптации и оценке персонала. Кроме того, к разряду маркетинговой можно отнести и функцию профориентационной работы, которую рационально выполнять в рамках рассматриваемого подразделения. Если задачи адаптации и оценки персонала организационно выделены из отдела развития (что

характерно для некоторых предприятий), то оправдано его полное включение в специализированное маркетинговое подразделение²⁶.

Аналогично из подразделения социальной психологии можно передать маркетинговую часть задач в специализированное подразделение.

При наличии в службе управления персоналом подразделения, занимающегося условиями труда, его задачи, как правило, сводятся к контролю за соблюдением норм условий труда и регулированию их обеспечения со стороны технических или производственных служб. В данном случае задачи подразделения условий труда полностью отвечают маркетинговой целевой направленности. При этом должны сохраняться жесткие связи соисполнительства с линейными руководителями служб организации, в первую очередь с теми, кто непосредственно обеспечивает соблюдение нормальных условий труда.

При немногочисленности персонала и соответственно незначительной суммарной трудоемкости функций маркетинга персонала выполнение отдельных задач может быть поручено конкретному специалисту, а не подразделению. В любом случае, вне зависимости от особенностей организации, состав функций маркетинга персонала остается постоянным. Меняется только трудоемкость их выполнения.

Задача маркетинга в подсистеме спроса (персонал-маркетинга) – владеть ситуацией на рынке специалистов для эффективного обеспечения потребности в кадрах и, тем самым реализовать цели повышения эффективности функционирования предприятия. Наблюдается два основных подхода к определению содержания задач персонал-маркетинга. Первый заключается в том, что персонал (в том числе и потенциальный) рассматривается в качестве внешних и внутренних клиентов предприятия. Цель такого маркетинга – оптимальное использование кадровых ресурсов путем создания максимально благоприятных условий труда, через партнерское и лояльное отношения к фирме. Второй подход предполагает толкование персонал-маркетинга в более узком смысле как деятельность службы

²⁶ Бессчастнов, В. Маркетинг персонала в сфере обслуживания [Текст] / В. Бессчастнов // Управление персоналом. – 2010. – №15. – С. 63–66.

управления персоналом, направленную на выявление и обеспечение потребности в кадрах. В этих целях, на основе бизнес-плана предприятия создается прогноз потребности в специалистах и разрабатываются варианты реализации этих потребностей.²⁷

Процесс изучения состояния рынка труда специалистов представлен в виде прямой и обратной связи. При этом прямая связь отражает воздействие на рынок, которое несет в себе информацию о количественной и качественной характеристиках потребностей работодателя. То есть, какие специалисты необходимы, в каком количестве, какой квалификации, на каких условиях. Обратная связь отражает информационный поток от рынка труда, который определяет метод и глубину проведения маркетинговых работ. Поскольку задачей персонала маркетинга является получение информации и владение ситуацией на рынке специалистов, то для эффективного удовлетворения потребностей работодателя и реализации, тем самым целей предприятия, предусмотренных бизнес планом, обратная связь несет информацию, влияющую как на разработку бизнес плана, так и на выбор вариантов решений кадровых вопросов²⁸.

Внутренние факторы определяются бизнес-планом и экономическими возможностями предприятия. Существенное влияние на внутренние факторы оказывает и анализ состояния рынка труда. Он представляет собой сложный комплекс работ (рис. 3.2), включающий три основных раздела:

- изучение современного уровня специализации и подготовки специалистов в стране,
- изучение рынка специалистов в регионе,
- изучение конкурентов, определяющих спрос на данных специалистов.

В разделе изучения специализации и уровня подготовки специалистов в стране в первую очередь учитываются вопросы трудового законодательства, законодательства в области охраны труда, занятости и т.п., а так же нормативов по деятельности интересующих работодателя и специалистов.

²⁷ Бойко, Ю. П. Рациональное использование человеческого капитала для совершенствования деятельности организации [Текст] / Ю.П. Бойко // Управление персоналом. – 2018. – №21. – С. 32–37.

²⁸ Головина, С.Ю. Анализ состояния и использования трудовых ресурсов [Текст] / С. Головина // Кадровик. – 2015. – №2. – С. 21–29.

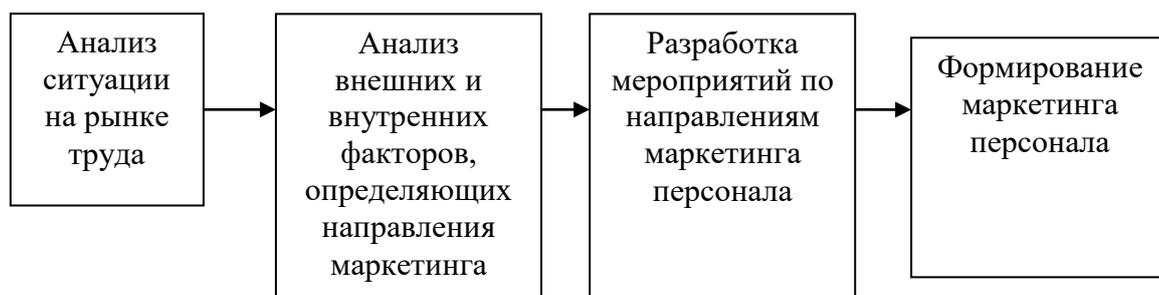


Рис. 3.2. Общая схема формирования маркетинга персонала

Кроме того, изучаются вопросы изменения характера и содержания труда, его предметной направленности. Это, в свою очередь, формирует требования по соответствию специалистов уровню работ и технологий, предусмотренных бизнес-планом. В этом же разделе изучаются модификации по специализациям и квалификация специалистов, выпускаемых профессиональными образовательными учреждениями, возможности переподготовки персонала с целью уточнения специализации или повышения квалификации.

Изучение конъюнктуры предполагает изучение состояния кадрового рынка, в создавшемся при существующих внешних условиях, положении. При этом на основе анализа влияния внешней сферы, а также на основе количественных характеристик его функционирования возможно прогнозирование ситуации на рынке труда.

Это позволяет принять решение либо о срочном найме необходимых специалистов, либо о задержке найма, позволяющей получить необходимого специалиста на более выгодных условиях.

При изучении рынка специалистов в регионе весьма существенное значение имеет мотивация специалистов, предлагающих свой труд. Довольно часто работодатель (или его представитель) при изучении рынка оценивает лишь возможность кандидата выполнять определенную работу и запросы по оплате труда. В тоже время, имеется значительное число факторов, определяющих решение специалиста о найме на работу, в частности это может быть возможность продвижения по службе, решение социально-бытовых проблем, психологический

климат в коллективе и т.п. Ограничение круга вопросов только деловыми качествами претендента приводит чаще всего к некачественному решению и потерям времени и средств. И, естественно, для качественного принятия решения по выбору из определенного числа вариантов наиболее эффективного, необходима сегментация мотивов и оценка работодателем своих возможностей по удовлетворению требований специалиста.

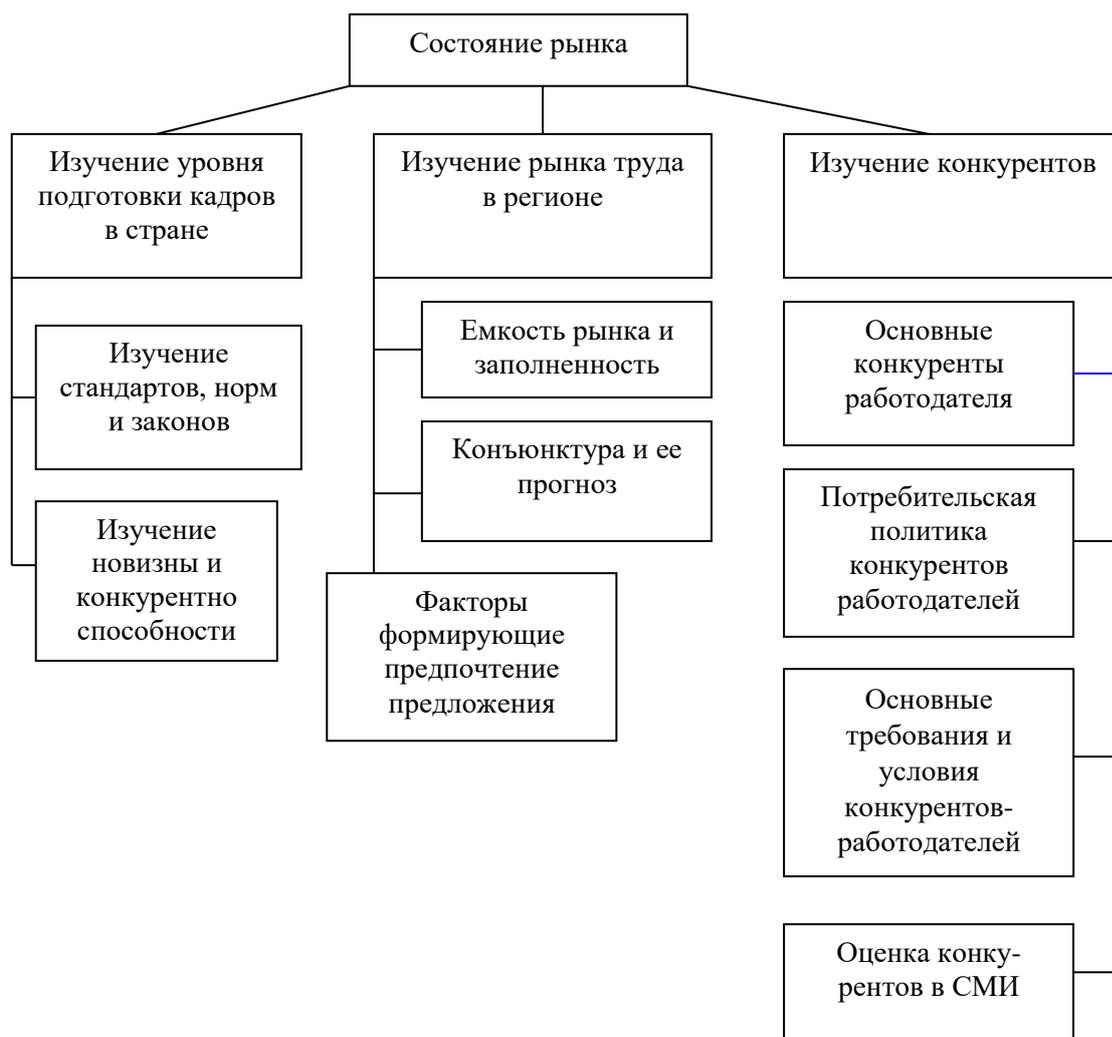


Рис. 3.3. Структурная схема анализа состояния рынка специалистов работодателем

Третий раздел анализа состояния рынка специалистов – изучение конкурентов. На первый взгляд в условиях, сложившихся в регионе, соперничество в кадровом вопросе не имеет смысла. Однако анализ материалов

службы занятости показывает, что на учете, как безработные, стоят в основном, либо специалисты не имеющие достаточной квалификации, опыта, либо со специальностью, не соответствующей требованиям современных технологий. В тоже время работодателю необходим специалист способный наиболее эффективно выполнять предполагаемую работу, быстро адаптирующийся, не требующий затрат времени и средств на переобучение, не предъявляющий высоких требований к условиям труда и т.п. Очевидно, что спрос на таких специалистов достаточно велик, особенно в тех случаях, когда такого же типа работы выполняются в конкурирующих организациях и предприятиях. С этой же целью изучается и потребительская политика конкурирующих работодателей: какая оплата труда предлагается конкурентом, какие материальные, моральные и психологические факторы используются конкурентом для привлечения необходимых специалистов. Для использования в конкурентной борьбе за кадры эффективно привлекаются средства массовой информации, в значительной мере определяющие имидж как конкурирующих работодателей, так и условия, предлагаемые ими. При этом имеются в виду не только рекламные средства, привлекающие нужных специалистов, но и обзорные публикации, создающие общее представление о положении предприятия на рынке, психологическом климате в нём и т.п.

Таким образом, при проведении маркетинговых исследований рынка труда специалистов, в подсистеме спроса появляется не только информация о состоянии рынка труда специалистов, но происходит воздействие на этот рынок через средства рекламы и массовой информации. Эти воздействия не только помогают работодателю в приобретении необходимого специалиста, но и изменяют состояние рынка труда, усиливают или ослабляют конкуренцию в подсистеме предложения.

3.2. Применение в маркетинге персонала требований к работодателю

Персонал-маркетинг работает на удовлетворение требований обеих сторон трудовых отношений, что означает необходимость исследования тех требований, которые потенциальные сотрудники предъявляют к работодателю. Учет этих требований при проведении кадровой политики организации позволит ей сформировать и поддерживать на должном уровне собственный имидж как на внешнем, так и на внутреннем рынке труда. Как результат, позитивный имидж работодателя обеспечивает эффективный процесс найма персонала, а также снижение текучести и повышение уровня удовлетворенности трудом у собственных кадров организации.

Изучение запросов потенциальных работников относительно конкретной организации-работодателя, а также в целом на рынке труда возможно с помощью следующих методов:

- опрос целевых групп потенциальных соискателей на систематической основе;

- составление статистики, дифференцированной по основным факторам текучести кадров, потерь рабочего времени и т.п.;

- опрос соискателей (в форме анкетирования или собеседования) об их представлениях и ожиданиях с точки зрения позитивного имиджа работодателя на рынке труда;

- выявление мнений объектов-посредников на рынке труда (фирм по подбору персонала, консультантов кадровых центров, служб занятости и т.п.);

- опрос сотрудников организации о соответствии их ожиданий реальным проявлениям имиджа работодателя.

Под запросами (требованиями), предъявляемыми к работодателю, мы понимаем конкретные представления соискателя о будущей работе и будущем рабочем месте.

Проводя маркетинговые исследования, менеджерам по персоналу необходимо отдавать себе отчет в том, что изменение ценностей в обществе в

долгосрочном периоде влияет на запросы различных целевых групп к работодателям. Поэтому имеет смысл своевременно отслеживать тенденции «смены ценностей» для того, чтобы суметь предвидеть ситуации, которые ведут к снижению интереса соискателей²⁹.

Молодые специалисты в ходе процесса поиска работы сравнивают свои запросы к потенциальному работодателю с имиджем компании. По этой причине, помимо знания самих запросов претендентов, знание имиджа собственной компании и конкурентов на рынке труда является важным моментом в деятельности организации. Составляющие имиджа представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Составные части понятия имиджа

Возникновение	Структура
<p>Имидж формируется:</p> <ul style="list-style-type: none"> – через непосредственный контакт с объектом (не через принятие готового, сложившегося у других людей имиджа); – как результат маркетинговых мероприятий; – через динамический процесс, который ведет к постепенному укреплению имиджа 	<p>Имидж включает в себя:</p> <ul style="list-style-type: none"> – объективно и субъективно измененные представления о предприятиях; – социальные и персонифицированные компоненты; – когнитивный и аффективный аспект; – содержательное и символическое наполнение, характерные особенности; – оценки
Свойства	Функции и действие
<p>Имидж:</p> <ul style="list-style-type: none"> – является многомерным, но единым (целостным); – привязан ко времени и месту; – не полностью осознается; – воспринимается упрощенно и (более или менее) наглядно; – стабилен и изменчив в определенных пределах. 	<p>Имидж влияет и обуславливает:</p> <ul style="list-style-type: none"> – ощущение окружающей реальности и ориентацию; – индивидуализацию; – удовлетворение потребностей; – отражение на поведении.

²⁹ Икович, М. Имидж компании на рынке труда: как построить HR-бренд [Текст] / М. Икович // Кадровое дело. – 2017. – №2. – С. 98–103.

На ранних фазах процесса поиска работы установки будут определять, насколько данная компания отнесена к так называемому «приемлемому набору». Этот набор включает все компании, которые соискатель признает потенциальными работодателями и куда он серьезно намеревается отправить резюме. Если компания входит в такой набор, то высока вероятность того, что он спонтанно отправит туда свое резюме. Привлекательность предприятия напрямую связана с известностью работодателя.

На более поздних этапах процесса поиска работы претендент, как правило, вступает в контакт с работодателем. Он детально рассматривает решение о возможности найма в эту компанию. Дополнительная информация о работодателе и его личный опыт прохождения отдельных этапов отбора в прошлом, дополняют его картину о компаниях, рассматриваемых им в качестве потенциальных работодателей. В случае, если он получает сразу несколько предложений, то он будет на дальнейших этапах поиска работы еще глубже оценивать решение о возможности найма в компанию и выбирать то предложение, которое наиболее соответствует его запросам.

Принципиально имидж формируется под влиянием поступления, обработки и хранения информации, а также через эмоциональные процессы. При этом роль играют различные типы информации о компании и предыдущий опыт общения с ней. К примеру, роль могут сыграть такие факторы, как скорость реакции на резюме или форма проведения собеседования.

Задачей управления персоналом организации является разработка будущих стратегий персонал-маркетинга и планирование мероприятий для их осуществления.

Способы осуществления персонал-маркетинга содержат в противоположность традиционным методам управления персоналом сильно выраженную ориентированность на будущее. Традиционное управление персоналом опирается на индивидуальные решения. Составляется описание вакантного места, собираются резюме и отбираются кандидаты. Такой подход не всегда может решить проблему ни качественно, ни количественно. Вместо того, чтобы обслуживать

такой «реактивный подход», стратегический персонал-маркетинг еще до возникновения конкретной потребности в персонале воздействует на целевую группу, с тем чтобы, при возникновении потребности иметь на руках подходящих кандидатов, т.е. ведется долгосрочная целенаправленная работа³⁰.

Существуют передовые технологии в персонал-маркетинге, которые могли бы быть успешно перенесены в деятельность организаций. Кадровый менеджмент должен занимать открытую позицию по отношению к новому, наблюдать за конкурентами и приспосабливать успешные стратегии конкурентов к собственным нуждам.

Большое значение для персонал-маркетинга имеет выбор и реализация путей покрытия потребности в персонале. Эта работа должна быть ориентирована как на текущую, так и на перспективную потребность.

Источники покрытия потребности в персонале могут быть внешними и внутренними по отношению к организации-работодателю. Внешние источники - это объекты профессиональной и социальной инфраструктуры, обеспечивающие покрытие этой потребности. Внутренние источники – это возможности организации в самообеспечении потребности в персонале. Пути покрытия потребности представляют собой способы приобретения персонала у определенного источника покрытия кадровой потребности.

Современные условия функционирования организации-работодателя на рынке труда предполагают множественность источников и путей взаимодействия. Их реализация может достигаться за счет различной степени участия организации в процессе приобретения сотрудников – как достаточно активной, так и относительно пассивной. Это во многом определяется складывающейся ситуацией на рынке труда, а также состоянием имиджа работодателя³¹.

Сущность маркетинговой работы по выбору данных путей сводится к следующим основным этапам:

³⁰ Киян, Л.П. Маркетинг рынка труда. [Текст] / Л.П. Киян – Воронеж: Издательство Воронежского университета, 2015.

³¹ Климова, Е.Ю. Маркетинг рабочей силы как инструмент регулирования рынка труда в современных российских условиях. [Текст] / Климова Е.Ю. – Саратов, 2016.

1. Установление источников покрытия потребности. Их набор остается относительно стабильным, меняются в основном акценты по привлекательности тех или иных источников в зависимости от степени их собственного развития, активности на рынке труда, а также конкретной потребности работодателя.

2. Определение путей привлечения персонала. Различные пути могут с различной эффективностью работать на покрытие текущей (так называемой «реактивной») или долговременной, перспективной потребности, определяемой стратегией развития работодателя, а также основными тенденциями изменений на рынке труда. Различные пути могут иметь свою специфику, связанную с удовлетворением потребности в персонале различной квалификации.

3. Анализ источников и путей с точки зрения их соответствия требованиям, предъявляемым работодателем к качественным и количественным параметрам потенциальных сотрудников. Необходимым на данном этапе является анализ затрат, связанных с использованием того или иного источника и пути привлечения персонала. Уровень затрат будет определяться не только качественным уровнем услуг, предоставляемых определенным источником, но и сложившейся конъюнктурой спроса и предложения в конкретном сегменте рынка труда. В связи с этим необходимо учитывать при анализе источников и путей те запросы, которые потенциальные сотрудники предъявляют к будущему работодателю.

4. Выбор альтернативных или комбинированных вариантов источников и путей покрытия потребности в персонале. Данный этап выполняется с учетом предыдущих замечаний. Среди субъектов рынка труда, рассматриваемых в качестве источников покрытия потребности в персонале организаций – работодателей, существенную роль играют кадровые агентства, главной специализацией которых являются услуги в области подбора персонала. Конкуренция между кадровыми компаниями позволяет организациям-работодателям рассматривать спектр предоставляемых услуг, который может включать в себя проведение аналитических обзоров рынка труда, общий кадровый консалтинг.

При выборе кадрового агентства организациям-работодателям следует ориентироваться на объем банка данных, специализацию по профессионально-отраслевой направленности работы кадровой компании, на ее приоритеты в услугах для различного уровня организационной иерархии (подбор специалистов высшего, среднего и низшего звена).

Недостаточно эффективно используется такой путь покрытия потребности в персонале, как взаимодействие с учебными заведениями различного уровня подготовки в форме заключения двусторонних соглашений как с учебным заведением в целом, так и с конкретным участником обучения. К подобного рода путям покрытия потребности следует отнести вербовку молодых специалистов в учебных заведениях во всех приемлемых формах: в перерывах между занятиями, в местах достаточно большого скопления студентов (общежития, дискотеки и т.п.).

К источникам покрытия кадровой потребности следует отнести быстро развивающееся в России издание специализированных тематических печатных средств массовой информации и электронных источников в виде специализированных сайтов Internet. В них содержится информация о требованиях к персоналу других работодателей, что позволяет относительно достоверно оценить их позиции на рынке труда. В публикациях соискателей они информируют работодателей о предложении трудового потенциала. Однако и наиболее посещаемые сайты, обслуживающие рынок труда, выполняют функции рекламы вакансий, но не формирования персонал-имиджа организаций-работодателей. Такую роль, которую вполне могли бы сыграть электронные источники информации.

Полный процесс отбора персонала предполагает в качестве первоначального его этапа проведение ознакомительного собеседования или предварительный анализ резюме претендентов. Целью данного этапа является определение круга кандидатов, которые явно не могут претендовать на замещение имеющихся вакансий. Начальный этап отбора должен закладывать основу для целенаправленного определения соответствия требований к персоналу ин-

дивидуальным параметрам трудового потенциала. Установление этого соответствия продолжается на этапах анализа анкетных данных, проведения основного собеседования и наведения справок о кандидате.

Содержание предлагаемых для заполнения анкет и сценарий проведения основного собеседования отличаются значительным многообразием в зависимости от конкретных подходов работодателя.

В целях реализации функций маркетинга персонала стоит отдать предпочтение подробной, развернутой анкете, которая включает в себя множество вопросов, касающихся прошлой профессиональной деятельности кандидата, его образования и имеющихся дополнительных знаний, его мотивационных установок, предполагаемых перспективах развития и т.п.

Подробная, развернутая анкета, как правило, имеет своим следствием приращение собеседованию дополнительного, вспомогательного характера, уточняющего те или иные положения анкеты, но не являющегося в данном случае подробным и длительным.

Выявление запросов претендентов следует предусматривать при разработке сценария проведения собеседования и рассматривать как элемент программы реализации коммуникативной функции персонал-маркетинга.

Приоритетность анализа подробных анкетных данных заключается в возможности представления кандидатом более взвешенной, продуманной информации по сравнению с возможностями, предоставляемыми на собеседовании, а также возможность более формализованной обработки данных, полученных в ходе заполнения анкет.

Если рассматривать существенные факторы, влияющие на решение работодателя и претендента на должность, то можно их разделить на три основных группы:

- материальные;
- моральные;
- психологические.

По рейтингу на первом месте, в большинстве случаев, для работодателя стоят материальные факторы – оплата труда, необходимость решения социально-бытовых проблем; для специалиста- готовность работать сверхурочно и т. д. Эти факторы определяют основные границы области существования решений работодателя. Естественно, что из определенного количества вариантов, при равных квалификационных параметрах, работодатель выбирает вариант, определяющий минимальные затраты.

На втором месте с точки зрения работодателя находятся моральные факторы, границы которых рассматриваются в пределах области материальных факторов, а за её пределами они не имеют смысла. К таким моральным факторам можно отнести готовность претендента заботиться об имидже фирмы, самостоятельно повышать квалификацию, согласие работать в любых условиях и т.п.

Психологические факторы, с точки зрения работодателя, играют менее существенную роль. Эта группа факторов включает такие условия, как доброжелательные отношения руководителя, положительный психологический климат в коллективе, положение специалиста (престиж) в обществе и на предприятии.

Во всех мероприятиях суть маркетинга персонала – обеспечение продажи рабочих мест. В этом случае главное выяснить: «Что продаем?» и «Кому продаем?». Ответ на первый вопрос дает исследование рынка труда. Ответ на второй вопрос суммируется рядом критериев – заработная плата (цена «продукта») и элементы корпоративной культуры. Таким образом, корпоративная культура выступает как «товар» и здесь важно правильное позиционирование и уникальность предложений.

Методика поиска конкурентного преимущества с помощью маркетинговых инструментов по блокам выглядит так:

- ориентация на потребителя – какие работники на каждой ступени иерархии нужны организации и какая корпоративная культура для них желанна;
- ориентация на конкурента – кто конкурент на рынке труда, преимущества их корпоративной культуры, определите незаметную нишу или то конкурентное

преимущество, которое никто не позиционирует, а оно есть в сознании наемных работников;

–ориентация на пробел в сознании – выберите свой уже существующий элемент конкурентного преимущества и совместите с незанятой конкурентами нишей. Важно найти в стратегической политике управления человеческими ресурсами приоритетные компетенции и тенденции. Конкурентное преимущество организации должно подтянуть всю историю ее развития к мощному толчку в будущее.

Сегодня практически у каждой компании есть web-сайт. Как правило, его посещают большое число пользователей, поэтому web-сайт служит, прежде всего, средством маркетинга. Однако web-сайт также можно использовать как мощный инструмент подбора персонала, т.к. в силу профессиональных интересов среди посещающих страничку могут оказаться высококвалифицированные специалисты, интересующиеся вакансиями; т.к. публикация вакансий на web-сайте компании становится нормой, и многие специалисты, желающие работать именно в данной компании, могут посещать сайт для того, чтобы ознакомиться с предложениями; т.к. web-сайт дает возможность автоматизировать прием анкет, оценивать кандидатов в помощью вопросников, а также отправлять ответы по электронной почте и др.

Чтобы превратить web-сайт в инструмент подбора персонала, следует выполнить следующие действия:

–улучшить образ компании – профессиональный рекрутмент подобен профессиональному маркетингу, требует понимания различных сегментов аудитории. Ответив на вопросы: почему интересующие специалисты ищут работу; почему их может заинтересовать работа в данной компании; какое у них представление о данной компании, руководство сможет обеспечить правильную разработку отдела «Работа» на сайте, его дизайн, содержание и функциональность.

–предоставить посетителям исчерпывающую информацию. Брэнд компании предполагает опубликование на web-сайте подробной информации о компании,

привлекательной для кандидатов и содержащей преимущества работы именно в этой компании, принципы оплаты, возможности повышения квалификации, карьерного роста и т.д. Подробно описать каждую имеющуюся вакансию, убедив кандидатов отправить резюме.

–разработать на web-сайте удобную навигацию – все ссылки на важную для кандидатов информацию должны находиться непосредственно на главной странице раздела «Работа», также находящегося на главной странице сайта.

Таким образом, с точки зрения персонал-маркетинга организациям-работодателям следует активно использовать процесс отбора персонала в целом и этап анализа анкетных данных в частности для выявления и учета требований претендентов, предъявляемых к работодателю. Реальный учет этих требований должен отражаться в мероприятиях по дополнительной структуризации должностей и рабочих мест, обеспечению надлежащих условий труда, разработке и реализации систем управления мотивацией трудовой деятельности, развитию персонала. Подобный учет требований претендентов может и не сработать в плане нынешнего привлечения кандидатов, но он будет эффективным с точки зрения перспективного покрытия потребности в персонале и закрепления имеющегося кадрового ядра организации.

3.3. Оценка эффективности мероприятий по управлению маркетингом персонала

Работник выходит на рынок труда при условии, что основным или единственным способом получения средств существования для него является продажа собственного трудового потенциала. Поэтому плата за труд должна быть достаточной, чтобы работник, мог иметь все необходимое для:

- поддержания своей работоспособности и приобретения нужной профессионально-квалификационной подготовки;
- содержания семьи и воспитания детей;
- поддержания нормального для своей среды культурного уровня.

Минимальная цена трудового потенциала означает такую величину его оплаты, которая должна позволять работнику воспроизводить свои физические способности, затраты жизненной энергии на выполнение работы наименьшей сложности, выполняемой в нормальных для здоровья условиях и при этом удовлетворять не только его физиологические, но и социальные потребности.

Тем не менее, работодатель стремится купить труд как можно дешевле – к этому его вынуждает жестокая рыночная конкуренция, борьба за выживание. Ему приходится изыскивать пути снижения своих расходов по всем статьям. В то же время он вынужден подчиниться тем законам оплаты труда, которыми определяется уровень его цены. Уровень этой цены должен изменяться в зависимости от продолжительности, интенсивности и производительности труда наемных работников. Более высокая продолжительность, интенсивность и производительность труда требуют соответствующего повышения уровня его оплаты³².

Работодатель должен знать цены на персонал у основных конкурентов и отличительные черты систем оплаты труда. Эта информация может быть использована для определения структуры и размера заработной платы сотрудников и позиционирования на рынке труда по этому признаку запросов к работодателю.

Выбор метода ценообразования трудового потенциала происходит с учетом инвестиций на формирование человеческого капитала, к которым добавляется желаемая прибыль. Подобно затратам на основные средства, вложения, которые способствуют повышению результативности труда и способностей персонала, можно рассматривать в качестве инвестиций, т.к. эти расходы осуществляются с тем расчетом, что они будут многократно компенсированы возросшими доходами в будущем.

³² Москвина, О. В. Оценка экономической и социальной эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом[Текст] : метод./ О. В. Москвина ; СибАГС. — Новосибирск: Изд-во СибАГС,2017.

Оценка затрат на трудовой потенциал с точки зрения ее ценности для организации производится по двум группам затрат: первоначальные и восстановительные издержки.

Первоначальные издержки включают затраты на поиск, приобретение и предварительное обучение работников. Конкретный состав зависит от целей оценки и доступности данных. Издержки набора и отбора – это затраты, отнесенные на одного успешного (т.е. принятого в организацию) кандидата; затраты на предоставление рабочего места для нового сотрудника; издержки формальной подготовки – затраты на процедуры, проводимые до выхода на работу, в отличие от обучения на рабочем месте. К косвенным издержкам подготовки относятся стоимость мероприятий по адаптации сотрудника, низкая по сравнению с нормой результативность нового работника.

Восстановительные издержки (издержки замещения) – это сегодняшние затраты, необходимые для замены работающего сейчас работника на другого, способного выполнять те же функции. Они включают издержки на приобретение нового специалиста, его обучение и издержки, связанные с уходом работающего. Издержки ухода могут включать прямые выплаты увольняемому работнику и косвенные затраты, связанные с простоем рабочего места во время поиска замены, снижением результативности труда работника с момента принятия решения об увольнении и его коллег.

Установление цены трудового потенциала возможно в соответствии с условиями конкуренции на рынке.

В этом случае при окончательном определении оплаты труда сотрудников работодатель тщательно изучает ситуацию на рынке труда, оценивает деятельность компаний-конкурентов в использовании человеческих ресурсов. Должно проводиться регулярное изучение уровней оплаты труда по основным профессионально-должностным группам у конкурентов. По каждой группе определяется базовая ставка, в которую не входят премии, дополнительные выплаты.

Такой подход носит сугубо рыночный характер. Организация в этом случае свободна от обещаний, что базовая ставка будет стабильной или непременно будет расти. Она может снижаться в зависимости от положения профессиональной группы на рынке, если спрос на данных специалистов упадет в результате экономической конъюнктуры, технологических перестроек. Эти обстоятельства могут привести к тому, что оплата труда по данной группе будет относительно уменьшаться, и это заставит работодателя предпринять меры к сокращению численности, расширению трудовых функций и т.п.

В ООО «Лидер Плюс» можно снизить текучесть персонала с 22% до 10% в год, т.е. снизить на 12%.

Таблица 3.3

Движение персонала в ООО «Лидер Плюс»

	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Численность на начало года, чел.	82	90	96
Принято, чел.	18	23	31
Уволено, чел.	10	17	23
Численность на конец года, чел.	90	96	104
Среднесписочная численность, чел.	86	93	100

Расчет коэффициента текучести кадров позволяет сделать вывод о том, что этот показатель растет весь период функционирования организации.

Коэффициент текучести за 2016 г.: $10/86=11,6\%$

Коэффициент текучести за 2016 г.: $17/93=18,3\%$

Коэффициент текучести за 2016 г.: $23/104=22,1\%$

Управление маркетингом персонала позволит сократить издержки на поиск и найм персонала, а также снизить текучесть кадров. Расчёт экономии средств за счёт уменьшения текучести кадров приведен в таблице 3.4.

Таблица 3.4.

Расчёт экономии средств за счёт уменьшения текучести кадров

Статьи затрат	Сумма затрат, руб.	Сумма затрат за 2018 г., руб. (при коэфф. текучести 23%)	Прогноз суммы затрат на 2019 г., руб. (при коэфф. текучести 10%)
Подача объявления в интернет (в месяц)	3 550	42600	42600
Снижение производительности труда в период за месяц, предшествующий увольнению 1 сотрудника	5 238	120474	52380
Время, потерянное при обсуждении увольнения 1 сотрудника	554	12742	5540
Время на собеседование, затраченное интервьюерами 1 кандидата	182	4186	1820
Резюмирование собеседования 1 кандидата	315	7245	3150
Документационное оформление 1 кандидата (заявление, проверка документов)	88	2024	880
Проверка рекомендаций 1 кандидата	98	2254	980
Собеседование с 1 кандидатом	367	8441	3670
Оформление личного дела 1 кандидата	386	8878	3860
Оформление, внесение в платежную ведомость и др. документы 1 кандидата	75	1725	750
Сумма затрат на замену персонала в год		210569	115630

Таким образом, затраты, связанные с увольнением персонала, могут снизиться на 94939 руб.

Итак, определение затрат на персонал должно происходить в соответствии:

- с конъюнктурой внешнего и внутреннего рынка труда,
- с финансовыми возможностями организации.

Задачей ценовой функции маркетинга персонала является нахождение оптимального соотношения между величинами затрат, полученными по двум этим направлениям.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Проведенное в рамках дипломного проекта исследование, позволяет сделать следующие выводы.

1. Маркетинг персонала – это вид управленческой деятельности, направленной на долговременное обеспечение организации человеческими ресурсами. Лишь немногие отечественные предприятия включают маркетинг персонала в состав задач, решаемых службами по работе с кадрами. Функции маркетинга часто подменяются функциями планирования потребности в персонале и организации рекламной кампании, носящей зачастую весьма ограниченный характер. При этом определение и покрытие потребности в персонале носит, как правило, «реактивный» характер на возникновение вакансии, но не работает на достаточно длительную перспективу.

2. Как и в традиционной схеме классического маркетинга, так и в маркетинге персонала функциями обеспечения этой задачи являются: сегментирование рынка труда, выбор целевых сегментов, позиционирование и репозиционирование организации-работодателя на рынке труда, а также позиционирование персонала. Информационной базой выполнения этих функций выступает исследование маркетинговой среды, конъюнктуры рынка, конкурентоспособности трудовых ресурсов сегмента рынка и персонала организации, а также исследование ее имиджа.

3. Информационная функция маркетинга персонала состоит в создании информационного базиса, который представляет собой основу планирования в области сегментирования рынка. Цель всех коммуникационных мероприятий в рамках маркетинга персонала – установление и реализация путей покрытия потребности в персонале, а также представление преимуществ организации как работодателя.

4. Маркетинговая среда организации – факторы окружающей среды, которые оказывают влияние на характер маркетинговой деятельности,

формируют особенности найма персонала, специфику требований к человеческому капиталу организации.

Полный и точный учет факторов маркетинговой среды определяет уровень и особенности реализации таких задач маркетинга персонала, как, правильный расчет потребности в персонале, обоснованное формирование требований работодателя к претендентам, разработка целенаправленных мероприятий по развитию персонала. К внешним факторам маркетинговой среды относятся:

–политическая среда, в том числе политика занятости, социальная политика, политика образования, профсоюзы;

–общеекономическая среда и состояние отрасли деятельности;

–правовая среда, в том числе трудовое право, гражданское право, законодательство по социальной поддержке;

–развитие технологий;

–независима информационная среда: печать, телевидение, радио, информационные агентства.

5. Центральной конструктивной частью маркетинга персонала являются имидж персонала предприятия и требования настоящих и будущих сотрудников. Под имиджем предприятия понимается агрегированное восприятие предприятия как работодателя его потенциальными сотрудниками. Имидж персонала определяет силу притяжения, которую производит оно на рынке труда как работодатель. Каждое предприятие должно стремиться с помощью маркетингового инструментария так позиционировать свой имидж, чтобы он максимально приблизился к требованиям потенциальных кандидатов. Решающим для успеха предприятия как работодателя является то, чтобы оно выполняло важнейшие требования потенциальных сотрудников лучше, чем работодатели-конкуренты, в этом случае оно имеет преимущества на рынке труда.

6. В выпускной квалификационной работе изучено состояние маркетинга персонала в ООО «Лидер Плюс». В частности, выявлено:

–в отделе кадров работают квалифицированные специалисты, знающие свое дело, интересующиеся новыми технологиями подбора персонала. Однако не все

сотрудники отдела кадров данного предприятия в совершенстве владеют информацией о маркетинге персонала, поэтому не реализуют функции маркетинга персонала при решении проблемы кадрового дефицита;

–функции по управлению маркетингом персонала на предприятии выполняют специалисты отдела кадров по найму и отбору персонала, по оценке персонала, по развитию персонала, отдел техники безопасности, линейные руководители;

–практически не имеет организационно-структурного обеспечения стратегическая функция маркетинга персонала.

7. Анализ показывает, что даже те функции, которые можно рассматривать не только как маркетинговые, но и как традиционные для служб управления персоналом (например, разработка требований к персоналу, отбор персонала, его развитие и т.п.) нуждаются в совершенствовании на исследуемом предприятии. Выполнение маркетинговых функций нуждается в дополнительной организационной поддержке со стороны специализированных маркетинговых подразделений.

8. На анализируемом предприятии наблюдается постоянство кадрового состава и нет остро выраженной проблемы покрытия потребности в персонале. Если же такая потребность возникает, организация решает ее, используя активные пути покрытия. Однако покрытие потребности в персонале носит «реактивный» характер.

Как отрицательную тенденцию отметим отсутствие интереса работодателя к большому числу возможных требований потенциальных работников и молодых специалистов, что не может не сказываться на конкурентоспособности предприятия на рынке труда.

9. Разработаны рекомендации по усилению факторов, влияющих на систему маркетинга персонала:

–осуществлять мониторинг рынка труда с периодичностью один-два раза в год;

–руководству предприятия направлять своих сотрудников на курсы профессиональной переподготовки или курсы повышения квалификации в целях снижения издержек на поиск работников, обладающих современными знаниями;

–сочетать активные и пассивные пути покрытия потребности в персонале;

–формировать портрет «подходящего кандидата»;

–четко формулировать содержание труда и требования к персоналу и рабочим местам;

–анализировать маркетинговую информацию;

–проводить исследования удовлетворенности персонала своей должностью, работой, организацией в целом;

–совершенствовать политику удержания и развития персонала. Следуя этим рекомендациям, отдел кадров сможет повысить эффективность функционирования системы маркетинга персонала и обеспечить предприятие квалифицированными человеческими ресурсами на длительный период времени.

10. Предложены основные направления в формировании системы маркетинга персонала на предприятии:

–установление взаимосвязей кадровой политики и маркетинга персонала;

–определение целей и задач маркетинга персонала;

–определение места маркетинга персонала в организационной структуре системы управления персоналом.

11. Дана экономическая оценка эффективности разработанных предложений, которые повлекут за собой снижение уровня текучести кадров. Проведение маркетинговых мероприятий в области управления персоналом в ООО «Лидер Плюс» в соответствии с расчетами можно считать эффективным.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абдулова, Е.В. Использование современных технических средств в исследовательской и проектной деятельности в процессе развития кадрового потенциала [Текст] / Е.В. Абдулова // Интернет – журнал «Науковедение». – 2014. – №1. – С.121-124.
2. Антипова, Д. А. Удержание ключевых сотрудников в организации: пути решения проблемы [Текст] / Д.А. Антипова // Кадровик – 2014. – № 12. – С. 2-3.
3. Антонова Т. Кадровая политика в организации [Текст] / Т. Антонова // Справочник кадровика. – 2012. – №3. – С. 90–99
4. Апенько С.А. Миссия, цель и стратегия систем управления персоналом [Текст] / С.А, Апенько // Кадровик. – 2011. – №2.
5. Астраханцев, С. Репутационная стоимость – формула эффективности [Текст] / С. Астраханцев // Управление персоналом. – 2011. – №7. – С. 19–38.
6. Бакирова Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом [Текст]: учебное пособие/ Бакирова Г.Х.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.— 597 с.
7. Бардасова Э. В. Управление развитием кадрового потенциала предприятия, как инструмент достижения его устойчивого развития в инновационной экономике [Электронный ресурс] /Бардасова Э.В// Вестник Казанского технологического университета.—2016—№1(15).— 1-7. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-razvitiem-kadrovogo-potentsiala-predpriyatiya-kak-instrument-dostizheniya-ego-ustoychivogo-razvitiya-v-innovatsionnoy>
8. Беляевский, И.К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз: Учебное пособие. [Текст] / И.К. Беляевский. – М.: Финансы и статистика, 2015.
9. Беспалов И. Девять шагов к созданию кадрового резерва [Текст] / И. Беспалов // Менеджер по персоналу. – 2012. – №9. – С. 40–42

10. Бессчастнов, В. Маркетинг персонала в сфере обслуживания [Текст] / В. Бессчастнов // Управление персоналом. – 2010. – №15. – С. 63–66.
11. Бизюков, П.В. Служба управления персоналом: функции, типология, модели [Текст] / П.В. Бизюков // Социс. – 2017. – №5. – С. 63–66.
12. Бойко, Ю. П. Рациональное использование человеческого капитала для совершенствования деятельности организации [Текст] / Ю.П. Бойко // Управление персоналом. – 2018. – №21. – С. 32–37.
13. Боровиков, Ю. Оптимизация численности кадрового резерва как элемент управления кадровым потенциалом [Текст] / Ю. Боровиков Ю. Волков Т. Молчалина // Университетское управление. –2015. –№3.– С. 57–60
14. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014.
15. Быков В. М. Привлекательность предприятия как важнейший фактор обеспечения стабильности кадрового потенциала [Текст] / В.М. Быков // Управление персоналом. – 2018. – №12. – С. 49–52.
16. Валюженич, Н. Е. Организационная культура и трудовая мотивация как факторы лояльного отношения персонала к организации [Текст] / Н.Е. Валюженич // Управление персоналом. – 2017. – N 16.
17. Ванюхин, В. О способах оценки трудового потенциала работника [Текст] / В. Ванюхин // Кадровик. –2017. – №6. – С. 10-12.
18. Веселов, К.А. Формирование кадрового резерва [Текст] / К.А. Веселов // Управление персоналом. – 2017. – № 4. – С. 30–36.
19. Востякова, И.В. Оценка эффективности инвестиций в кадровый потенциал при формировании стратегии инновационного развития кадрового потенциала организации [Текст] /И.В. Востякова // Управление персоналом — 2014. — №16. — С.39-45.
20. Галькович, Р.С. Основы менеджмента [Текст] /Р.С. Галькович, В.И. Набоков. – М.: ИНФРА-М, 2015.
21. Гармидер, Л. Д. Принципы развития кадрового потенциала предприятия / Л. Д. Гармидер // Экономическая наука и практика: материалы междунар. науч.

конф. (г. Чита, февраль 2016 г.). – Чита: Издательство Молодой ученый, 2016. — С. 133–136

22. Герасимова Е. А., Додорина И. В., Синяева Л. П. Текучесть кадров как индикатор адекватности управления предприятием [Текст] / Герасимова Е.А. // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2015. – № S4. – С. 31–35

23. Гибадатова, Г.Р. Особенности воспроизводства человеческого потенциала на микроуровне [Текст] / Г. Гибадатова // Российское предпринимательство. — 2017. — № 5 Вып. 1 (183). — С. 102-106.

24. Головина, С.Ю. Анализ состояния и использования трудовых ресурсов [Текст] / С. Головина // Кадровик. – 2015. – №2. – С. 21–29.

25. Дейнека А.В. Управление персоналом организации: учебник / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и Ко, 2014. - 288 с.

26. Дешина, С.П. Эффективность управления персоналом организации в контексте теории заинтересованных сторон [Текст] / С.П. Дешина // Менеджмент в России и за рубежом. –2017.–№5.– С.118–125.

27. Доницев, О.А. Методика оценки эффективного управления персоналом организации [Текст] / О.А. Доницев // Менеджмент в России и за рубежом.–2015.–№1.–с.119–124.

28. Друбецкая, Г. Оптимизация затрат на персонал. Курс на эффективность [Текст] / Г. Друбецкая // Справочник по управлению персоналом . – 2016. – №3. – С. 48–52

29. Жердева, О. Идеальный сотрудник существует только в воображении руководителей? [Текст] / О. Жердева // Управление персоналом. – 2016. – №22(296). – С. 14–17.

30. Жуков, А.Л. Размер зарплаты не должен зависеть от отношений работника с руководством [Текст] / А.Л. Жуков // Справочник кадровика. – 2016 – № 5. – С. 40–45.

31. Зайцева, Е.В. Кадровый потенциал современного вуза [Текст]: монография / Е. В. Зайцева/.— Урал. федер. ун-т им. первого Президента России

Б. Н. Ельцина, Ин-т гос. упр. и предпринимательства .— 2-е изд., испр. и доп. — Екатеринбург : УрФУ, 2014 .— 466 с. : ил.

32. Зайцева, Т.В. Управление персоналом [Текст] /Т. Зайцева, А.Зуб. – М., 2010.

33. Зенирова, А. Методика измерения удовлетворённости (лояльности) персонала [Текст] / А. Зенирова // Управление персоналом. – 2014. – №14. – С. 10-14.

34. Икович, М. Имидж компании на рынке труда: как построить HR-бренд [Текст] / М. Икович // Кадровое дело. – 2017. – №2. – С. 98–103.

35. Калачева, Л. Кадровый потенциал и кадровая политика [Текст] / Л. Калачева // Кадровик. – 2015. – №5. – С. 39–46.

36. Карташов С.А., Рынок труда: проблемы формирования и управления. [Текст] / С.А. Карташов, Ю.Г. Одегов.– М.: Финстатинформ, 2018.

37. Киян, Л.П. Маркетинг рынка труда. [Текст] / Л.П. Киян – Воронеж: Издательство Воронежского университета, 2015.

38. Климова, Е.Ю. Маркетинг рабочей силы как инструмент регулирования рынка труда в современных российских условиях. [Текст] / Климова Е.Ю. – Саратов, 2016.

39. Колосовская Н.В. Исследование удовлетворенности трудом персонала (на примере сферы услуг) [Текст] / Н.В.Колосовская // Вектор науки ТГУ. –№ 3(17),– 2017, с.184-186.

40. Кондратьев, Э.В. Развитие управленческого персонала: стратегия, методология, эффективность. – Пенза: ПГУАС, 2010.

41. Корженков, А. Ю. Особенности рынка труда в период мирового финансового кризиса [Текст] / А.Ю. Корженков // Менеджмент: теория и практика. – 2014. – №1/2. – С. 68–74.

42. Купцова Е. Создание адекватного HR-бренда требует немалых затрат [Текст] / Е. Купцова // Управление персоналом. – 2016. – №6. – С. 52–54.

43. Ларионов И.К. Стратегическое управление [Текст]: учебник для магистров/ И.К. Ларионов [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2015.— 235 с.

44. Левина, С.Ш. Диагностика мотивации [Текст] / С.Ш. Левина, И.К. Пономарева // Кадровик. – 2010. – №3. – С. 20–24.

45. Ловчева, М., Каштанова Е. Документационное обеспечение процессов кадрового планирования в организации [Текст] / М. Ловчева Е. Каштанова // Кадровик. Кадровое делопроизводство. – 2017. – № 4. – С. 34–45

46. Маслов Е. В. Управление человеческими ресурсами предприятия.[Текст] учебное пособие/ Маслов Е.В– М.: ИНФРА-М, 2015. – 312 с.

47. Маслов Е.В управление персоналом: технология и идеология[Текст]/ Маслов Е.В // Организационная психология.— 2015.—№1(5) с.1-18.

48. Мисникова Л.В. Организация труда в торговле [Текст] учеб. пособие / Л.В. Мисникова, Н.А. Сныткова. - Мн., 2016. - 184 с.

49. Михайлов А.Н. Управление трудовыми ресурсами региона в посткризисных условиях [Текст] / А.Н. Михайлов // Экономика и управление : рос. науч. журн. – 2014. – №1. – С. 28–33.

50. Москвина, О. В. Оценка экономической и социальной эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом[Текст] : метод./ О. В. Москвина ; СибАГС. — Новосибирск: Изд-во СибАГС,2017. — 42 с.

51. Мясоедова, Т.Г. Оценка и создание структуры категорий должностей – один из инструментов повышения мотивации персонала предприятия [Текст] / Т.Г. Мясоедова, Д.И. Митбрейт // Российское предпринимательство. — 2014. — № 9 (33). — С. 88-95.

52. Назаренко, М.А. Оценка кадрового потенциала организации [Текст] / М.А. Назаренко, И.А. Горькова // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2016. – №4. – С.139-140.

53. Парушина Н. В. Система показателей экономики труда в управлении кадровым потенциалом организации [Текст]/ Парушина Н. В. // Вестник Орловского государственного аграрного университета. — 2016.—№2(35).—с.1-6.

54. Петрова, С. Управление развитием кадрового потенциала в инновационной экономике [Текст] / С. Петрова // Кадровик. – 2016. – №2. – С. 22–28.

55. Пластинина, Н Выбираем способ изменения штата [Электронный ресурс] / Н. Пластинина // KADROVIK.RU.—2015. —№1 (98) —1-6 с. Режим доступа: <https://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=15040>.

56. Пугачев, В.П. Оптимизация состава персонала [Текст] / В. Пугачев // Справочник кадровика. – 2016. – № 2. – С. 131–134.

57. Резник Г.А. Инновационный трудовой потенциал – стратегический ресурс развития инновационной экономики / Г.А. Резник, Д.Р. Амирова // Экономика и предпринимательство. – 2014. - №6 –с.306-310.

58. Резник С.Д., Барбарская М.Н. Потенциал трудовых ресурсов как фактор повышения уровня конкурентоспособности в строительстве. – Пенза: ПГУАС, 2012.

59. Рязанцев А. Маркетинг персонала в стратегии TQM: компетентностный подход [Текст] / А. Рязанцев // Кадровик. – 2018. – №4. – С. 51–56.

60. Саруханов Э.Э., Маркетинг персонала на предприятии [Текст] / Э.Э. Саруханов, С.И. Сотникова // Проблемы теории и практики управления. – 2016. – № 1. – С. 23–26.

61. Скавитин А.В. Управление сокращением персонала: опыт Великобритании [Текст] / А.В. Скавитин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2017. – №2. – С.65–70

62. Судакова, Е.С. Взаимосвязь развития трудового потенциала персонала и эффективности организации [Текст] / Е.С. Судакова // Науковедение. – 2014. – №3. – С.1-14.

63. Толстая Н. Измеряем HR-эффективность [Текст] / Н. Толстая // Справочник по управлению персоналом. – 2016. – №3. – С.122–126.

64. Тощенко Ж.Т. Социология труда [Текст]: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Социология» и «Экономика труда»/ Тощенко Ж.Т.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.— 423 с.

65. Туленков, Н. Особенности управления кадровым потенциалом современной организации [Текст] / Н. Туленков // Справочник кадровика. – 2016.— №7. – С. 24–30

66. Щербакова, Е.М. Изменение мотивов трудовой деятельности персонала и его влияние на качество труда [Текст] / Е.М. Щербакова // Проблемы современной экономики — 2014. — №1(49). — С.305-307.

67. Яхонтова, Е.С. Корпоративные ценности и лидеры как фактор мотивации персонала [Текст] / Е.С. Яхонтова // Управление корпоративной культурой. – 2014. - №3 – с. 174-179.

ГЛОССАРИЙ

Запросы (требования), предъявляемые к работодателю – конкретные представления соискателя о будущей работе и будущем рабочем месте.

Имидж предприятия – агрегированное восприятие предприятия как работодателя его потенциальными сотрудниками.

Инновационно-кадровый маркетинг – комплексная система организации, управления и анализа нововведений, связанных с появлением новых профессий, развитием рекламы рабочих мест, работой с биржами труда и фирмами по подбору кадров.

Кадровая политика – генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание ответственного и высокопроизводительного, сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации.

Маркетинговая информация – в управлении персоналом – система обмена сведениями, позволяющая специалистам по маркетингу персонала анализировать, планировать и реализовывать маркетинговые мероприятия. Маркетинговая информация по персоналу направлена на изучение внешних и внутренних факторов, определяющих направления маркетинговой деятельности.

Маркетинговая концепция управления персоналом – 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.

Маркетинговая среда организации – факторы (условия) окружающей среды, которые оказывают влияние на характер маркетинговой деятельности, формируют особенности найма персонала, специфику требований к человеческому капиталу организации

Определение потребности в персонале организации - направление маркетинга персонала, позволяющее установить необходимый качественный и количественный состав персонала на заданный период времени.

Персонал – это сотрудники организации, имеющие трудовые отношения с работодателем (работающие по найму) и обладающие определенными качественными характеристиками (способностями, свойствами, мотивационными установками).

Планирование человеческих ресурсов – определение того когда, где, сколько, какого качества (квалификации) и по какой цене потребуются работников

Профессиональная адаптация – это адаптация к рабочему месту, орудиям и средствам труда, предмету труда, характеру взаимодействия между работниками в процессе труда.

Реклама в управлении персоналом – мероприятия по распространению сведений с целью создания положительного образа организации в глазах потенциальных сотрудников. Такая реклама используется для покрытия потребности в кадрах.

Собеседование по отбору персонала – обмен информацией между представителем организации и кандидатом на занятие вакантной должности в ходе которого, представитель организации пытается составить собственное мнение по направлениям: насколько успешно сможет данный кандидат работать в должности и организации (способность кандидата) и будет ли кандидат успешно работать в конкретной должности и организации, даже если у него есть соответствующие способности(мотивация кандидата).

Содержание работы – действия, которые должны быть выполнены в рамках данной работы

Стратегическое управление персоналом – система, призванная решать вопросы, связанные с долгосрочным планированием и управлением персонала.

Текущая кадров – движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворённостью работника рабочим местом («активная» текучесть) и неудовлетворённостью организации данным работником («пассивная» текучесть).

Трудовой потенциал – совокупность качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности.

Управление персоналом – сфера деятельности руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, направленная на повышение эффективности работы организации за счет повышения эффективности работы с ее сотрудниками психологическими, правовыми, экономическими и другими методами.

АНКЕТА

Анкета «Управление системой маркетинга персонала в организации»

Уважаемые респонденты! Проводится исследование на тему: «Управление системой маркетинга персонала в организации». Просим Вас принять участие в исследовании.

Для этого на каждый вопрос выберете, пожалуйста, подходящий, на Ваш взгляд, вариант ответа. Если ни один из предложенных вариантов Вас не устраивает, напишите ответ сами. Заранее благодарим Вас за сотрудничество!

Блок 1. Отношение к маркетингу персонала в организации

1) Что Вы понимаете под «маркетингом персонала»?

Гипотеза: «Сотрудники отдела кадров плохо владеют информацией по этому вопросу. Не все понимают смысл маркетинга персонала»

- а) стратегию управления человеческими ресурсами;
- б) найм и отбор персонала;
- в) вид управленческой деятельности, направленной на долговременное обеспечение организации человеческими ресурсами;
- г) разработку требований к персоналу;
- д) другое

Результат: «Если гипотеза подтвердится, это будет означать то, что сотрудники отдела кадров данного предприятия в силу разных обстоятельств не интересуются новыми техниками подбора персонала. Рекомендуется пройти курсы повышения квалификации.»

2) Согласны ли Вы с тем, что управление системой маркетинга персонала важно для организации?

«Сотрудники считают управление маркетингом персонала важным процессом»

- а) согласен;

- б) согласен частично;
- в) не согласен;
- г) затрудняюсь ответить.

Результат: «Сотрудники понимают важность долговременного обеспечения предприятия высококвалифицированными кадрами, которые помогают обеспечить эффективную реализацию общей стратегии предприятия.»

3) В каких случаях целесообразно использовать маркетинг персонала?

«Маркетинг персонала целесообразно использовать при возникновении необходимости подбора квалифицированного персонала»

- а) когда необходимо подобрать квалифицированный персонал;
- б) когда необходимо изучить ситуацию на рынке труда;
- в) когда необходимо оценить возможности специалистов кадровой службы;
- г) другое

Результат: «При подтверждении гипотезы, можно будет сказать о том, что отдел кадров ответственно относится к своей работе, четко знает потребности организации и помогает их покрытию.»

4) Кто по Вашему мнению должен заниматься маркетингом персонала?

«Маркетинг персонала – одна из профессиональных обязанностей отдела кадров»

- а) руководитель организации;
- б) отдел кадров;
- в) организации это не нужно вообще;
- г) затрудняюсь ответить.

Результат: «Отдел кадров представлен компетентными сотрудниками, четко знающими и исполняющими свои должностные обязанности.»

Блок 2. Взаимосвязь маркетинга персонала с рынком труда

5) Как часто в вашей организации возникает необходимость покрытия кадровой потребности?

«Такая необходимость возникает крайне редко»

- а) часто;
- б) редко;
- в) никогда;
- г) периодически;
- д) другое

Результат: «Это говорит о том, что на предприятии нет проблемы под названием «текучесть кадров». На предприятии сплоченный коллектив, что способствует повышению эффективности работы.»

б) Как часто Вами изучается рынок труда?

«Организация уделяет вопросу изучения рынка труда достаточное количество времени»

- а) регулярно;
- б) иногда;
- в) никогда;
- г) другое

Результат: «Объектом изучения рынка труда является потенциал трудовых ресурсов. Целью изучения рынка труда является определение потенциала рабочей силы, находящегося за пределами предприятия, и его предполагаемого развития, а также возможности использования на конкретном предприятии. Изучая рынок труда предприятие всегда сможет решить проблему кадровой потребности в кратчайшие сроки и спрогнозировать динамику развития уже имеющихся на предприятии работников.»

7) Какие пути покрытия потребности в персонале, связанные с внешними источниками используются в вашей организации?

«На предприятии совмещаются несколько путей покрытия потребности в персонале»

а) организация набирает персонал непосредственно в учебных заведениях посредством заключения двусторонних соглашений;

б) организация представляет заявки по вакансиям в местные или межрегиональные службы занятости (биржи труда);

в) организация использует услуги консультантов по персоналу;

г) вербует новый персонал через своих сотрудников;

д) организация сообщает о своих вакантных местах через рекламные объявления в средствах массовой информации и специальных изданиях;

е) другое

Результат: «Это говорит о том, что организация умело сочетает как активные, так и пассивные пути покрытия потребности в персонале.»

8) Какие пути покрытия потребности в персонале, связанные с внутренними источниками используются в вашей организации?

«Формирование новой функциональной роли сотрудника в рамках прежнего рабочего места при соответствующем дополнительном обучении»

а) перемещение сотрудников в рамках одного или нескольких подразделений;

б) перемещение сотрудников на более высокий иерархический уровень организации;

в) формирование новой функциональной роли сотрудника в рамках прежнего рабочего места при соответствующем дополнительном обучении;

г) другое

Результат: «Это характеризует организацию с положительной стороны. Сотрудник данной организации рассматривается как часть одной большой семьи, а не механизм в системе. Также благодаря этой мере он может развить в себе дополнительные навыки и усовершенствовать уже имеющиеся.»

9) Что можете предложить лично Вы?

Блок 3. Внутренний маркетинг персонала

10) Проводятся ли на вашем предприятии исследования удовлетворенности персонала своей должностью, работой, организацией в целом?

«Такие исследования проводятся регулярно»

- а) да, такие исследования носят регулярный характер;
- б) проводились несколько раз;
- в) не проводятся;
- г) другое

Результат: «Удовлетворенность персонала – это то, насколько сотрудники довольны тем, что они работают именно на данном предприятии, и теми условиями которые им предлагаются. То, что такие исследования носят регулярный характер характеризует заинтересованность предприятия в удовлетворенности своих сотрудников. Результаты исследования помогают устранить недостатки, причины недовольства сотрудников и повысить привлекательность предприятия.»

11) Считаете ли Вы полезным проведение подобных опросов сотрудников компании? (по каким причинам)

12) Какие мероприятия по поддержке внутриорганизационных связей проводятся в вашей организации?

«На предприятии сформирован стиль управления, который обеспечивает сопричастность сотрудников с процессами принятия решений»

а) регулярные собрания и беседы с сотрудниками, в процессе которых обсуждаются мероприятия по управлению организацией;

б) действенная внутриорганизационная система приема и рассмотрения предложений сотрудников;

в) сформированный стиль управления, который обеспечивает сопричастность сотрудников с процессами принятия решений;

г) другое

Результат: «Такой стиль поможет сотруднику почувствовать свою принадлежность к компании, свою значимость. Для предприятия – это только положительный момент так как поможет сохранить доброжелательную атмосферу в коллективе, избежать конфликтов, и соответственно, повысить производственные показатели.»

13) Какие виды материального и нематериального стимулирования сотрудников используются в вашей организации?

«В данной организации присутствуют все виды стимулирования»

- а) премии по результатам работы;
- б) ценные подарки;
- в) корпоративные мероприятия (поездки, совместные праздники);
- г) бесплатное питание;
- д) оплата Вашего обучения (курсы, семинары);
- е) внутрикорпоративное обучение (профессиональные и психологические тренинги);
- ж) устное поощрение в присутствии коллег;
- з) другое

Результат:

14) Хотели бы Вы улучшить, развить в еще большей степени свои профессиональные качества, навыки, знания?

«Многие хотели бы повысить свою квалификацию»

- а) да;
- б) нет;
- в) никогда не задумывался об этом;
- г) другое

Результат: «Стремление сотрудников повысить свою квалификацию характеризует их как активных людей, стремящихся узнавать что-то новое, а не сидеть на месте. Их желание может быть продиктовано не только стремлением к новым знаниям, но и стремлением к продвижению по карьерной лестнице. А курсы переподготовки и повышения квалификации могут им в этом помочь.»

15) Как Вы считаете, организация имеет возможность отправить Вас на курсы повышения квалификации?

«У организации есть такая возможность, и она регулярно используется»

- а) имеет;
- б) не имеет;

в) другое

Результат: «Это повышает статус организации в глазах сотрудников и способствует росту авторитетности среди других предприятий отрасли.»

16) Какие маркетинговые мероприятия, направленные на привлечение необходимого персонала, используются на вашем предприятии?

«На предприятии успешно сочетаются все предложенные варианты маркетинговых мероприятий»

а) формирование и поддержание имиджа организации на рынке труда;

б) размещение рекламных материалов;

в) другое

Результат: «Сочетание нескольких мероприятий увеличивает вероятность привлечения предприятием более квалифицированных кадров.»

Блок 4. Информация о сотруднике

17) Ваш пол:

а) мужской;

б) женский.

18) Ваш возраст:

а) 18 – 25;

б) 26 – 35;

в) 36 – 45;

г) 46 – 55;

д) 56 и выше.

19) Ваше образование:

а) неполное среднее (9 классов);

б) общее среднее (10-11 классов);

в) среднее специальное;

г) незаконченное высшее;

д) высшее;

е) другое _____

20) Профиль Вашего образования:

а) финансово-экономическое;

б) техническое;

в) гуманитарное;

г) другое _____

21) Стаж работы в данной организации:

а) до 1 года;

б) более 1 года, но менее 3 лет;

в) более 3, но менее 5 лет;

г) более 5 лет.

22) Ваша должность _____

Благодарим за помощь!

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них. Оригинальность текста бакалаврской работы составляет 72,63 %.

Отпечатано в 1 экземпляре(ах).

Библиография 67 позиций.

Один экземпляр сдан в архив университета.

« » _____ 2019 г.

Хозинов Д.Р.