

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПУТЕЙ  
СООБЩЕНИЯ (МИИТ)

---

Институт экономики и финансов  
Кафедра «Экономика и управление на транспорте»

Доцент, к.т.н. ИВАНОВА ЕЛЕНА АЛЕКСЕЕВНА

**МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА**

**Лекции**

МОСКВА – 2015

## ОГЛАВЛЕНИЕ

### 1. РОЛЬ МАРКЕТИНГА В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

#### ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Необходимость, сущность и место маркетинга персонала в кадровой политике организации

1.2 Система управления маркетинга персонала организации

### 2. ФУНКЦИИ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА

2.1. Маркетинговые исследования рынка труда

2.2. Сегментирование рынка труда и исследование системных партнеров

2.3. Маркетинговое планирование потребности в персонале

### 3. ПРИМЕНЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО И ТАКТИЧЕСКОГО

#### ИНСТРУМЕНТАРИЯ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Стратегии формирования привлекательности рабочего места и уровня заработной платы

3.2. Коммуникационная политика в маркетинге персонала

### 4. ЭФФЕКТИВНОСТЬ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА

4.1. Конкурентоспособность стратегии организации в области подбора и привлечения персонала

4.2. Социально-экономическая эффективность маркетинга персонала

### ЛИТЕРАТУРА

# **1. РОЛЬ МАРКЕТИНГА В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

## **1.1 Необходимость, сущность и место маркетинга персонала в кадровой политике организации**

### **Маркетинг как философия и методология современного предпринимательства**

Попробуем разобраться, что такое маркетинг, как он возник и какова его связь с производством, экономикой, сбытом и управлением персоналом организации.

Термин «маркетинг» стал употребляться применительно к деятельности компаний на рубеже 19 – 20 столетий, с начала 20 века маркетинг преподают в университетах США, к 1950-м годам на предприятиях США формируются отделы маркетинга. Термин имеет корень «market», то есть «рынок». Развитие производства, насыщение рынков, кризисы перепроизводства, с которыми предприниматели США и других стран столкнулись в первой половине 20 века, привели к необходимости поиска новых подходов к ведению рыночной деятельности. В этом и состоит одна из основных задач маркетинга.

Маркетинг как методология рыночной деятельности дает в руки предпринимателя мощнейший инструмент влияния на потребителей, конкурентов и других участников рынка. Этот инструмент должен использоваться на благо потребителя.

Наработанные за многие десятилетия методы и инструменты работы с внешними потребителями в настоящее время с успехом используются также применительно к сотрудникам организаций или соискателям, желающим трудоустроиться.

Понятие потребности является одним из исходных при изучении маркетинга и управления. Филипп Котлер разделяет понятие нужд и потребностей.

**Нужда - это субъективно ощущаемое человеком чувство недостатка в чем-то необходимом.**

У людей множество самых разнообразных нужд. Их можно разделить на физиологические - нужда в пище, тепле и безопасности и др.; социальные - в общении и привязанностях, индивидуальные - потребность в знаниях и самовыражении. Эти нужды обусловлены человеческой природой.

**Потребность - это нужда, принявшая специфическую форму (направленная на что-либо, способное ее удовлетворить) в соответствии с культурным уровнем и личностью человека.**

Одни люди для того, чтобы отдохнуть, едут на пикник на природу, другие с книгой садятся в кресло, третьи уезжают путешествовать. Нужды одинаковые – дать разгрузку организму, а потребности при этом разнятся.

Потребности людей практически не ограничены, чего не скажешь о возможности их удовлетворения. Поэтому каждый человек предпочитает выбирать товары, которые имеют для него высшую потребительскую ценность и способны обеспечить максимальное удовлетворение за ту сумму, которую он в состоянии заплатить. Потребности, подкрепленные покупательной способностью, переходят в категорию *запросов*. Потребитель рассматривает товар как совокупность определенных качеств и выбирает тот продукт, который обеспечивает оптимальное сочетание этих качеств, доступных за ту сумму денег, которой располагает данный индивид.

**Спрос (запросы) - потребность человека, подкрепленная его покупательной способностью.** Размеры спроса зависят, прежде всего, от уровня денежных доходов населения и сумм, выделяемых производителями на приобретение средств производства.

**Сделка** рассматривается как торговая или иная *операция* между сторонами, заинтересованными в осуществлении процесса купли-продажи (обмена) товара или услуги.

А как же в области маркетинга персонала? Здесь можно рассмотреть проблему с двух точек зрения. С одной стороны, соискатель или сотрудник

имеет определенный набор потребностей (физиологические, материальные, социальные, в уважении, в престиже, в возможности самовыразиться и т.д.), и готов ради их удовлетворения отдать свою рабочую силу компании. Компании, серьёзно относящиеся к маркетингу, затрачивают огромные усилия на выявление нужд, потребностей и запросов своих сотрудников или соискателей. Они проводят маркетинговые исследования, чтобы узнать о предпочтениях и объектах недовольства сотрудников. Они анализируют их жалобы, требования, условия гарантий, обучают менеджеров выявлять нужды персонала, которые могли остаться неудовлетворенными. Здесь можно упомянуть о понятии «профиль привлекательности рабочего места», то есть, какой оптимальный набор условий, возможностей, гарантий при определенной заработной плате максимально предпочтителен для *сотрудника или соискателя нужной компании квалификации*, для того, чтобы он захотел работать в компании (предъявил спрос на рабочее место).

С другой стороны, компании в соответствии с потребностью в сотрудниках определенных профессий предъявляют спрос на них, предлагая взамен рабочей силы определенный уровень оплаты труда, то есть в данном случае рассматриваются как потребители.

Применительно к сотрудникам компаний даже возник термин «внутренний клиент». Изначально под внутренним клиентом понимали смежное подразделение, производящее следующую технологическую операцию. Одна из задач управления качеством сводится к тому, чтобы как можно лучше и быстрее, без брака выполнить работу или поступающий от смежников запрос и передать ее на следующую операцию. Но применительно к маркетингу персонала мы тоже вправе говорить о внутреннем клиенте. Сотрудник - это также внутренний системный партнер компании. Ведь если сотрудник не заинтересован, не мотивирован качественно и творчески трудиться, принять от компании ее трудовое предложение и отдать за него свои усилия, то «сделка» компании с ним, по сути, не состоялась.

Для компании очень важно не только знать текущий спрос на товары и услуги, а также на предложение определенных условий работы, но и уметь прогнозировать будущий спрос. Особенно это важно при изменении общей стратегии организации или наличии социально-демографических изменений в обществе.

Развитие централизованного обмена связано с формированием понятия рынка.

**Рынок** - это совокупность существующих (реальных) и возможных (потенциальных) покупателей товаров.

В то же время **рынок труда** – это совокупность социально-экономических отношений в сфере обмена, посредством которых осуществляется реализация товара «рабочая сила».

С точки зрения географического положения можно выделить:

- **местный рынок** - рынок, включающий один или несколько районов страны;
- **региональный рынок** - рынок, охватывающий всю территорию данного государства;
- **мировой рынок** - рынок, включающий страны всего мира.

Характерной особенностью рынка является то, что в принципе обмен на нём свободен. Свобода обмена ограничивается лишь интересами здравоохранения, военными, политическими и другими государственными интересами.

Оба участника (и покупатель, и продавец) стремятся получить определённую выгоду в результате обмена, т.е. получить пользу. **Польза (полезность, ценность)** – это субъективно оцениваемая способность товара или услуги лучшим образом удовлетворять определённые потребности.

Сегодня, представляя собой фактически основу философии современного предпринимательства, маркетинг можно понимать как **принцип управления организацией**, который заключается в последовательном

направлении всех касающихся рынка решений на требования и нужды потребителей и покупателей, а также всех заинтересованных системных партнеров (сотрудников, менеджмента, собственников, общественных организаций, государства и т.д.). Данный подход отнюдь не является альтруистическим. Он только дает организации возможность «создать своего потребителя», имидж организации – привлекательного работодателя, укрепить позиции на рынке, достичь своих внутренних целей, в том числе и финансово-экономических. Данный принцип поведения нацелен на объединение целей и интересов производителя, партнеров по рынку, покупателей. Идея интеграции, объединения интересов и достижения таким образом синергетического эффекта для участников рынка является центральной в философии современного бизнеса.

В литературе можно встретить множество различных определений маркетинга.

В масштабах текущих задач организации **маркетинг** можно рассматривать как ***вид деятельности организации, направленный на изучение нужд и потребностей клиентов и обеспечение их удовлетворенности посредством создания необходимого продукта и осуществления эффективного обмена.***

Как ***средство решения возникающих проблем*** в деятельности организации **маркетинг** означает усилие по получению преимуществ у потребителей по сравнению с конкурентами с помощью комплекса специальных рыночных мероприятий.

«**Маркетинг — это философия современного бизнеса**, определяющая стратегию и тактику фирмы в условиях конкуренции. Она представляет собой ориентированную на потребителя производственно-сбытовую деятельность, обеспечивающую фирме долгосрочную максимальную прибыль от реализации ее продукции» (Американская ассоциация маркетинга. 1988 г.).

**Маркетинг** – это систематическая, опирающаяся на современный инструментарий *методология поиска управленческих решений*.

Обобщая сказанное, в масштабах стратегических корпоративных задач можно дать также следующее определение:

**Маркетинг - это философия и технология современного бизнеса, направленная на формирование и удержание рынка для компании путем использования имеющихся ресурсов для создания *ценностей* потребителям (лучше, чем это делают конкуренты) с целью получения прибыли и повышения акционерной стоимости компании** (Соловьев Б.А., 2006г.)

Методологические основы маркетинга складываются из общенаучных методов (системный анализ, комплексный подход, программно-целевое планирование), аналитико-прогностических методов (линейное программирование, теория массового обслуживания, теория связи, вероятностей, сетевое планирование, методы деловых игр, экономико-статистические методы, экономико-математическое планирование, экспертиза), а также методических приемов, заимствованных из разных областей знаний (психологии, социологии, антропологии, экологии, эстетики, дизайна).

### **Эволюция концепций маркетинга**

Итак, возникнув в начале 20 века, маркетинг понимался с коммерческой точки зрения как метод сбыта, цель которого состояла в том, чтобы найти покупателя для продукции, которую производитель в состоянии выпускать. При этом усилия по сбыту в основном ограничивались работой в области распределения.

Позднее в процессе исторического развития предприятия и организации в разных странах придерживались ряда других концепций маркетинга, наиболее соответствовавших конкретным условиям ведения производства и экономики. Так, в различные периоды истории экономики и в соответствии с



основными экономическими, социальными и политическими переменами последовательно возникли и применялись следующие основные подходы, на основании которых коммерческие организации вели свою маркетинговую деятельность:

1. концепция совершенствования производства (производственная)
2. концепция совершенствования товара (товарная)
3. концепция интенсификации коммерческих усилий
4. традиционная или классическая концепция маркетинга
5. концепция социально-этичного маркетинга (гуманистический и экологический)
6. концепция маркетинга отношений (взаимодействия).

Общая тенденция эволюции в маркетинговой деятельности – это перенос акцента с производства и товара на коммерческие усилия, на потребителя и всё большая ориентация на проблемы потребителя и социальной ответственности бизнеса.

1. Концепция совершенствования производства утверждает, что потребители будут благожелательны к товарам, которые широко распространены и доступны по цене. Применительно к работе с персоналом здесь речь может идти о высокой заработной плате и/или удобном территориальном расположении предприятия. В отдельных случаях реализовать ее возможно, но периодическое повышение оплаты не всегда возможно.

2. Концепция совершенствования товара, определяет, что потребители будут благосклонны к товарам, имеющим наивысшее качество, лучшие эксплуатационные свойства и характеристики.

В работе с персоналом данный подход делает актуальной актуализацию набора предлагаемых возможностей и требований к сотрудникам.

3. Концепция интенсификации коммерческих усилий – её придерживаются многие производители. Согласно этому подходу потребители не будут покупать товары организации в достаточных

количествах, если она не предпримет значительных усилий в сфере сбыта и стимулирования.

Данная концепция имеет высокий потенциал применения в области работы с персоналом. Создать имидж престижности определенной профессии, анонсировать новое направление работы организации, поддержать эмоционально передовиков, создать «героев» организации и многое другое возможно на основе маркетинговых инструментов коммуникационной группы.

4. Принципиально иной подход в предпринимательской деятельности – собственно концепция маркетинга. Согласно этому подходу, залогом достижения целей организации являются определение нужд и потребностей целевых рынков и обеспечение желаемой удовлетворённости более эффективными и более продуктивными, чем у конкурентов, способами.

Отличие от предыдущих концепций следующее: это сосредоточенность на нуждах покупателя (соискателя или сотрудника в случае работы с персоналом). Речь идет о признании, что сотрудник – это не винтик, а главный ресурс компании.

5. Подход социально-этичного маркетинга заключается в том, что задачей организации является установление нужд, потребностей и интересов целевых рынков и обеспечение желаемой их удовлетворённости более эффективными и более продуктивными, чем у конкурентов, способами с одновременным сохранением или укреплением благополучия потребителя и общества в целом.

Даже производство товаров, удовлетворяющих нужды и потребности покупателей, может наносить вред окружающей среде, не самым эффективным способом использовать ограниченные природные ресурсы, мешать успешной работе сферы социальных услуг (например, резко увеличивать массу бытового мусора – упаковки напитков и продуктов питания). То, что компания придерживается социально-этичной концепции, придает дополнительной полезности сотрудникам с точки зрения работы в

ней. При этом концепция *социально-этического маркетинга* требует сбалансирования всех трёх факторов: прибыли фирмы, покупательских потребностей и интересов общества.

б. Концепция маркетинга отношений применяется компаниями, которые не могут получить конкурентные преимущества только за счет комплекса маркетинговых мероприятий. Акцент делается на коммуникации, направленные на установление долгосрочных отношений с покупателями, системными рыночными партнерами в процессе коммерческого и некоммерческого взаимодействия с ними.

Маркетинг взаимодействий повышает значимость личности, личных контактов в системе эффективных коммуникаций. Более того, он распределяет ответственность за принятие решений в области маркетинга на весь персонал предприятия, поскольку требует участия в маркетинговой деятельности не только специалистов службы маркетинга, но и работников других предпринимательских единиц, включая менеджеров верхнего звена. Именно аппарат управления предприятием становится ответственным за формирование и развитие долговременных взаимовыгодных отношений в процессе взаимодействия организации с клиентами и покупателями.

Концепция маркетинга отношений предполагает:

- что предложение на рынке очень велико и товары практически не имеют значимых для покупателей различий;
- успешность предприятия зависит от числа повторных обращений покупателей и стабильности во взаимоотношениях с партнерами (лояльности потребителей и партнеров), что снижает транзакционные издержки и время обслуживания;
- потребители и ключевые партнеры (поставщики, дистрибьюторы, др.) заинтересованы в долгосрочных взаимоотношениях при условии учета их индивидуальных потребностей и условий взаимодействия;

- отношения партнеров строятся на принципах открытости и доверия, включая максимально возможную финансовую прозрачность.

## **1.2. Система управления маркетинга персонала организации**

Персонал-маркетинговый подход означает, что, во-первых, все структуры и действия предприятия рассматриваются и оцениваются исходя из перспективы того, как они повлияют на его позицию на внешнем и внутреннем рынке персонала; во-вторых, предприятие активно, систематически и позитивно позиционирует себя на этом рынке и, в-третьих, осуществляет поиск, отбор и поддержку пригодных работников.

Маркетинг персонала означает, что организация в каждом сотруднике видит клиента, которого нужно мотивировать и побуждать к дальнейшему развитию.

Немецкий ученый Г. Штрутц считает, что смысл маркетинга персонала должен сводиться к следующему: каждый сотрудник должен быть настолько хорош, чтобы в любой момент он мог покинуть организацию и победить в любом конкурсе на новое место, но не совершает это, не покидает своей организации, поскольку его удерживают такие условия труда, как производственный климат, возможности развития, оплата труда.

Согласно одной из версий, маркетинг персонала представляет «более осознанный или новый взгляд предприятия на собственную привлекательность среди занятых и потенциальных работников». Другая позиция сводится к тому, что маркетинг персонала предлагает рабочее место как продукт, который предназначается для продажи на рынке носителю способности к труду. В соответствии с этим маркетинг персонала представляется в трех вариантах – как максима, метод и средство. Как максима, он используется в организации кадрового планирования для реализации персонал-стратегии (маркетинг персонала «открывает» предприятию на длительную перспективу человеческие ресурсы, которые образуют стратегический потенциал, посредством которого

можно реализовывать запланированные мероприятия). Как метод маркетинг персонала доставляет информацию для работы с персоналом посредством его исследования. Как средство он сфокусирован на занятости целевыми группами (рыночные сегменты), в которых через дифференциацию коммуникаций формирует привлекательность предприятия как работодателя.

Цели маркетинга могут быть деловыми и формальными (табл. 1.1)

Таблица 1.1

Цели маркетинга персонала в организации

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

*Виды маркетинга персонала*

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

Внешний маркетинг персонала заключается в том, что соответствующий ему подход и инструментарий предприятие реализует на внешнем рынке рабочей силы. Основной задачей маркетинга персонала является так называемое «внешнее профилирование предприятия», что, прежде всего, означает передачу потенциальным кандидатам на вакансию

позитивного настроения на фирму и обеспечение ее необходимыми, профессионально пригодными сотрудниками.

Для этого необходимо решение четырех существенных проблем:

1) внешняя демонстрация привлекательности предприятия как места работы и доведение соответствующей информации до целевых групп;

2) выбор и использование эффективных путей и мероприятий по обеспечению предприятия персоналом (профессиональные консультации, лизинг персонала и др.);

3) определение и формулирование конкретных предложений относительно вхождения новых работников в организацию в зависимости от спроса, целевой группы и т. д. (разработка и размещение рекламных объявлений о вакансиях, формирование особых образовательных программ);

4) анализ заявительных документов и отбор новых, профессионально пригодных работников. Исследование внешнего рынка рабочей силы должно быть направлено также на выявление новых проблем, которые в перспективе могут стать существенными.

Внутренний маркетинг персонала сфокусирован на работниках, уже занятых на предприятии, и подразумевает принятие во внимание и формирование следующих наиболее важных пяти факторов привлекательности предприятия как места работы:

1) диапазон задач и ответственности работника;

2) возможности профессионального роста и построения карьеры;

3) возможности обучения и повышения квалификации;

4) производственный климат;

5) формирование побудителей к труду (мотивация, стимулирование, стимулирование посредством дотаций и льгот налогообложения).

Главной из всех задач, стоящих на внутреннем рынке рабочей силы, является оптимизация материальных и нематериальных стимулов, а также условий труда (в широком смысле) таким образом, чтобы каждое рабочее место на предприятии было и оставалось конкурентоспособным; чтобы

работник оставался на предприятии, принимая участие в решении его задач, выполнял работу хорошо.

Привлекательность компании для работников определяется во многом ее имиджем. Имидж – собирательный фактор, и каждая из его составляющих является переменной, способной в различных ситуациях влиять на решение кандидатов, выступая как катализатор или тормоз (табл. 1.2).

Таблица 1.2

Вариант имиджевого профиля предприятия-работодателя

<i>Если мне предстоит охарактеризовать наше предприятие своему лучшему другу, то какой профиль хотел бы я показать?</i>						
Прогрессивность	1	2	3	4	5	Отсталость
Хозяйственность	1	2	3	4	5	Бесхозяйственность
Прозрачность	1	2	3	4	5	Запутанность
Открытость	1	2	3	4	5	Замкнутость
Щедрость, великодушие	1	2	3	4	5	Мелочность
Небюрократичность	1	2	3	4	5	Бюрократичность
Нацеленность на будущее	1	2	3	4	5	Бесперспективность
Дальновидность	1	2	3	4	5	Близорукость
Поддержка	1	2	3	4	5	Тормоз
Совещательность	1	2	3	4	5	Приказ
Следование традициям	1	2	3	4	5	Отсутствие традиций
Надежность	1	2	3	4	5	Ненадежность
Социальность	1	2	3	4	5	Несоциальность
Открытость	1	2	3	4	5	Скрытость, утаивание
Справедливость	1	2	3	4	5	Несправедливость
Гарантии	1	2	3	4	5	Отсутствие гарантий
Подвижность	1	2	3	4	5	Неподвижность, жесткость
Дружественный настрой	1	2	3	4	5	Отсутствие дружественного настроения
Увлекательная работа	1	2	3	4	5	Скука
Коллегиальность в работе и принятии решений	1	2	3	4	5	Неколлегиальность
Демократичность	1	2	3	4	5	Отсутствие демократии в руководстве и принятии решений

2. В зависимости от степени комплексности подхода различают маркетинг персонала-mix и целевой маркетинг персонала, ориентированный, например, на определенную целевую группу.

Маркетинг персонала-mix – это совокупность средств воздействия на потребителей целевого рынка с целью вызвать у них желаемую ответную реакцию. Существует четыре средства такого воздействия (или маркетинговых средств): товар (product), цена (price), место (place) продажи,



стимулирование (promotion) продаж. Как часто называют каждый из элементов **комплекса маркетинга-mix 4P**, в свою очередь, также имеет комплексный характер.

В зависимости от задействованных маркетинговых средств возможны различные модели маркетинга персонала-mix. Приведенная на рис. 1.1 модель, включает семь основных блоков: исследовательский, поля интересов, определения вида СМИ, формирования условий договора с работниками, определения особенностей места работы, оказания содействия новому работнику, заботы о занятых сотрудниках.



Рис. 1.1. Вариант модели маркетинга персонала-mix

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

Актуальным направлением целевого маркетинга является Replacement, или «нововведение работника» в организацию, которое подразумевает два направления: в работу по полученной специальности и в другую профессию.

В эту категорию попадают лица, долгое время не работавшие или не желающие работать по специальности. В отличие от трудоустройства уволенных и перераспределения типичное нововведение – это включение безработных в отношения занятости через службы занятости. Если выпускников средних школ и вузов по количеству и квалификации недостаточно, обращаются к другим группам. Наряду с безработными все большее значение приобретают две категории: женщины в возрасте от 30 до 45 лет, которые после продолжительной «семейной паузы» снова хотят вернуться к профессиональной деятельности, и солдаты срочной службы.

#### *Субъект маркетинга персонала в организации*

Организация и реализация активного маркетинга персонала может предусматривать или не предусматривать выделение соответствующего профильного сектора в службе персонала (или отделе маркетинга). Ряд предприятий с целью демонстрации открытости для внешней среды (или собственной прогрессивности) переименовывают традиционную службу персонала в отдел маркетинга персонала или отделу сбыта добавляют новые функции, связанные с кадровым маркетингом. И то и другое, по оценкам специалистов, не является гарантией активного и успешного маркетинга персонала.

Представляя маркетинг персонала как более осознанный или новый взгляд предприятия на собственную привлекательность среди занятых и потенциальных работников, специалисты считают, что его реализация должна фокусироваться не только на службе персонала, а быть

задачей всех сотрудников, несущих ответственность за персонал или представляющих предприятие во внешней среде – от руководства до работников отделов, связанных с клиентами и внешней деятельностью организации.

### *Уровни маркетинга персонала*

Выделяют стратегический и оперативный уровни формирования маркетинга персонала; каждому из них соответствуют определенное поле решаемых задач, часто характеризующиеся как «процессные фазы». В стратегическом маркетинге персонала это определение потребности в персонале, исследование рынка труда и формирование сегментов рабочей силы, определение целевых групп, определение позиций (мест, субъектов), необходимых и желаемых предприятием. Процессные фазы оперативного уровня: претворение в жизнь специфических планов и мероприятий, необходимых для сформированных целевых групп; контроль работы выбранных инструментов маркетинга посредством обратной связи в процессе аудита.

В связи со сказанным можно говорить о том, что в организации формируется система управления маркетинга персонала, включающая подсистемы маркетинговых исследований рынков труда, обучения и мотивации персонала.

## **2. Функции маркетинга персонала**

В рамках задач маркетинга формируются и постоянно упорядочиваются функции маркетинга применительно ко всем этапам процесса маркетинга.

**Принципы маркетинга** — это основополагающие положения, обстоятельства, требования, которые лежат в основе маркетинга и раскрывают его сущность и назначение. Сущность общего маркетинга, как показано выше, состоит в том, чтобы производство товаров и оказание услуг обязательно ориентировались на потребителя, на спрос, на постоянное согласование возможностей производства с требованиями рынка. В

соответствии с сущностью маркетинга можно выделить следующие его основные принципы:

1. производство и продажа товаров в соответствии с потребностями покупателей, рыночной ситуацией (уровнем спроса, условиями предпринимательской деятельности) и возможностями компании;
2. организация производства товаров после исследования потребностей и спроса;
3. выход на рынок не с предложением товаров и услуг, а со средствами решения проблем потребителей;
4. удовлетворение потребностей покупателей на современном техническом и художественном уровне;
5. постоянное обновление выпускаемой или реализуемой продукции;
6. присутствие на рынке в момент наиболее эффективно возможной продажи продукции;
7. концентрация усилий на достижении конечного результата производственно-экспортной деятельности предприятия;
8. комплексный подход к достижению поставленных целей: формирование маркетинговых программ на основе применения комплекса маркетинговых средств, их сочетания, а не отдельных маркетинговых действий, так как только взятые во взаимосвязи и взаимообусловленности средства маркетинга могут обеспечить синергетический эффект;
9. единство стратегии и тактики для быстрого реагирования на изменяющийся спрос, ситуационное управление.
10. учет социального и экономического факторов производства и распределения товаров на всех стадиях их жизненного цикла;
11. ориентация деятельности организации в целом и маркетинговой службы в частности не на сиюминутный результат, а на долгосрочную перспективу на основе осуществления стратегического планирования и прогнозирования поведения товаров на рынке;

12. активное воздействие на спрос различными методами, не противоречащими закону.

Задачи и принципы маркетинга определяют основные направления маркетинговой деятельности, или **функции маркетинга**. Функции маркетинга представляют собой совокупность видов деятельности. Каждая из этих функций сама по себе важна, но только в тесной взаимосвязи они позволяют успешно реализовать принципы маркетинга.

Функции маркетинга можно разделить на 4 группы:

1. Аналитические — изучение рынка и необходимых направлений маркетинговой деятельности, потребителей, товарной структуры, конкурентов, анализ ситуации.

2. Производственные — планирование товарного ассортимента и разработка новых товаров, маркетинговая оценка целесообразности внедрения новых технологий, обеспечение высокого качества и конкурентоспособности производимых продуктов.

3. Распределительно-сбытовые — формирование *ценовой политики*; *распределение* (организация каналов сбыта, системы транспортировки и хранения), *продвижение* или коммуникационная политика (формирование спроса, стимулирование сбыта)

4. Управленческие — планирование маркетинга на стратегическом и тактическом уровнях, организация маркетинговой деятельности, информационное обеспечение маркетинга, контроль маркетинга.

Применительно к маркетингу персонала допустимо говорить о следующих его функциях:

1. Аналитическая – изучение внешнего и внутреннего рынка труда и внешних макрофакторов, влияющих на обеспеченность кадрами;

2. Планирование кадрового предложения, методов работы с персоналом, вовлечения его в процесс управления, планирование взаимодействия с внешними системными партнерами;

3. Формирование системы оплаты и мотивации труда и коммуникационной политики в области работы с кадрами; формирование имиджа компании;

4. Управление маркетингом персонала (формирование кадровой стратегии, стратегическое и оперативное планирование маркетинга персонала, организация и контроль мероприятий)

На основе оценки важности маркетинговых функций каждая организации применительно к обслуживаемым группам клиентов формирует комплексы мероприятий маркетинга 4Р.

Рыночные ситуации, а также различные социальные, политические и экономические процессы и явления в обществе сопровождаются возникновением специфических состояний спроса на продукты (товары, услуги, идеи и др.). Задачи маркетинга, возникающие в этих состояниях, разнятся. В зависимости от этапов эволюции маркетинга, сфер его применения, характера спроса на рынке товаров и услуг выделяют такие характеристики маркетинга, как *виды, формы и типы маркетинга*.

Основными **видами** маркетинга являются: недифференцированный, дифференцированный, концентрированный, комплексный и коммуникативный (взаимосвязанный) маркетинг.

**Недифференцированный маркетинг** не предусматривает деления рынка на сегменты. Фирма игнорирует различия сегментов рынка и выходит на рынок в целом с каким-то одним предложением, сосредоточивает свое внимание и усилия на том общем в потребностях клиентов, что их объединяет, а не на том, что их различает. Подразумевается охват как можно большего количества покупателей.

**Преимущества:**

- ограниченная номенклатура товаров обеспечивает низкий уровень затрат на производство, инвентаризацию и транспорт;
- недифференцированная программа рекламных мероприятий позволяет держать низкий уровень их затрат;

- отсутствие сегментации также определяет низкий уровень затрат на маркетинговые исследования и разработку новых продуктов.

#### **Недостатки:**

- трудно разработать товар или марку, способные удовлетворить всех или хотя бы большинство потребителей

- когда несколько фирм направляют свои усилия на самый большой сегмент рынка, неизбежный результат - жесткая конкуренция

- большие сегменты могут становиться менее прибыльными в результате ценовых войн.

**Дифференцированный маркетинг** зародился в 60-е годы, когда сегментация рынка приобрела значение важнейшего атрибута маркетинга. Применяя стратегию дифференцированного маркетинга, фирма ориентирует свою деятельность на несколько сегментов рынка и разрабатывает отдельные предложения для **каждого** из них.



#### **Преимущества:**

- дифференцированный маркетинг, как правило, дает больший товарооборот, нежели недифференцированный маркетинг.

#### **Недостатки:**

- приходится разрабатывать планы маркетинга, проводить исследования рынка, делать прогнозы, анализ товарооборота, планы развития и рекламу для каждой торговой марки и сегмента рынка в отдельности. Следовательно, повышение товарооборота ведет и к повышению затрат.

**Концентрированный маркетинг.** Смысл заключается в углублении целевого характера не на всех рыночных сегментах, а **на одном** (нескольких) из них. Вместо поисков малой доли большого рынка фирма добивается большой доли одного или нескольких малых рынков. Особенно

привлекателен для компаний с ограниченными ресурсами. Прибегая к концентрированному маркетингу, фирмы добиваются сильной рыночной позиции в обслуживаемых ими сегментах благодаря лучшему знанию потребностей этих сегментов.

#### **Преимущества:**

- фирма экономит на оперативных затратах благодаря специализации производства, распределения и продвижения продукта
- если фирма удачно выбрала сегмент, она добьется большой рентабельности на вложенный капитал

#### **Недостатки:**

- концентрированный маркетинг несет в себе большой риск
- выбранный сегмент рынка может внезапно сократиться или «размыться».

По этим причинам многие компании предпочитают действовать на двух или нескольких рынках одновременно.

**Комплексный** маркетинг (маркетинг-микс) следует рассматривать как интегральное действие системы управления по всем элементам маркетинга 4P (товар—цена—сбыт—реклама), обеспечивающее возможность получения синергетического эффекта от использования маркетинга.

В последнее время активно рассматривается и такой вид маркетинга, как **взаимосвязанный** (маркетинг взаимосвязей, **коммуникативный**) маркетинг. В данном случае обращается внимание на то, что функция маркетинга должна выходить далеко за пределы маркетинговой службы и распространяться по всей организации, предпринимательским единицам и охватывать весь персонал, участвующий в процессе создания и сбыта продукции. Этот вид маркетинга четко проявляется при маркетинге взаимодействия, отношений и коммуникаций.

Различают следующие **типы** маркетинга: конверсионный, стимулирующий, развивающий, ремаркетинг, синхромаркетинг, поддерживающий, демаркетинг, противодействующий маркетинг.



## **Состояния спроса, задачи и типы маркетинга, соответствующие этим состояниям**

1. **Отрицательный спрос.** Рынок находится в состоянии отрицательного спроса, если большая его часть недолюбливает товар и согласна даже на определённые издержки, лишь бы избежать его. У людей может быть негативный спрос на прививки. У работодателей ощущается отрицательный спрос на наём бывших заключённых и алкоголиков. Задача **конверсионного** маркетинга - проанализировать, почему рынок испытывает неприязнь к товару и может ли программа маркетинга изменить негативные отношения рынка посредством переделки товара, снижения цен и более активного стимулирования. Этот тип маркетинга ориентирует потребителей на *изменение отрицательного отношения* к какому-то продукту на положительное путем переделки продукта, снижения цены и более эффективного его продвижения. Конверсионный маркетинг применяют, например, табачные организации, когда активность органов здравоохранения и общественности приводит к резкому сокращению числа лиц, употребляющих табачные изделия.

2. **Отсутствие спроса.** Целевые потребители могут быть не заинтересованными в товаре или безразличными к нему. Так, фермеры могут не заинтересоваться новым агротехническим приёмом, а студенты колледжа - изучением дополнительной необязательной дисциплины. Задача **стимулирующего** маркетинга - отыскать способы увязки присущих товару выгод с естественными потребностями и интересами человека, *создать спрос*.

3. **Скрытый (потенциальный) спрос.** Многие потребители могут испытывать сильную нужду или потребность, которые невозможно удовлетворить с помощью имеющихся на рынке товаров или услуг. Существует большой скрытый спрос на безвредные сигареты, безопасные жилые микрорайоны и более экономичные автомобили. Задача **развивающего** маркетинга - оценить величину потенциального рынка и

создать эффективные товары и услуги, чтобы *превратить потенциальный спрос в реальный*.

**4. Падающий спрос.** Рано или поздно любая организация столкнется с падением спроса на один или несколько своих продуктов. Снижается посещаемость церквей, падает число желающих посетить отдельные курорты или страны. Деятели рынка должны проанализировать причины падения конъюнктуры и определить, можно ли снова стимулировать сбыт путём отыскания новых целевых рынков, изменения характеристик продукта или установления более эффективной коммуникации. Задача **ремаркетинга** - обратить вспять тенденцию падения спроса благодаря творческому переосмыслению подхода к предложению товара, *восстановить, повысить спрос*.

**5. Нерегулярный спрос.** У многих организаций сбыт колеблется на сезонной, ежедневной и даже почасовой основе, что вызывает проблемы недогрузки и перегрузки. Большая часть общественного транспорта не загружена во время дневного затишья и не справляется с перевозками в часы пик. По будням в музеях мало посетителей, зато в выходные дни залы переполнены. В начале недели на операции в больницах - очередь, а к концу недели заявок меньше, чем нужно. Задача **синхромаркетинга** - изыскать способы *сгладить колебания спроса* в распределении спроса по времени с помощью гибких цен, мер стимулирования и прочих приёмов побуждения.

**6. Полноценный (соответствующий возможностям) спрос.** О полноценном спросе говорят, когда организация удовлетворена своим торговым оборотом. Задача **поддерживающего** маркетинга - *поддерживать существующий уровень спроса*, несмотря на меняющиеся потребительские предпочтения и усиливающуюся конкуренцию. Организация должна неукоснительно заботиться о качестве товара и обслуживания, постоянно замерять уровень потребительской удовлетворенности, чтобы судить о правильности своих действий.

**7. Чрезмерный спрос.** У ряда организаций уровень спроса выше, чем они могут или хотят удовлетворить. Так, излишний спрос на пользование городскими автомагистралями со стороны автовладельцев создает в мегаполисах многочасовые «пробки», а на пассажирские поезда на «южных» направлениях в летнее время не всегда есть билеты. Задача маркетинга, именуемого в данном случае "демаркетингом", - изыскать способы временного или постоянного снижения спроса. При общем демаркетинге стремятся сбить чрезмерный спрос, прибегая к таким мерам, как повышение цен, ослабление усилий по стимулированию и сокращение сервиса. При выборочном демаркетинге стремятся сократить уровень спроса на тех участках рынка, которые менее доходны или требуют меньше сервисных услуг. Цель **демаркетинга** - не ликвидировать спрос, а всего лишь *снизить* его уровень.

**8. Нерациональный (иррациональный) спрос.** Противодействие спросу на товары, вредные для здоровья, требует целеустремленных усилий. Проводятся кампании против распространения сигарет, спиртных напитков, наркотических средств, вызывающих привыкание, огнестрельного оружия, порнографических фильмов, против создания больших семей. Задача **противодействующего** маркетинга – *ликвидировать* спрос, убедить любителей чего-то отказаться от своих привычек, распространяя устрашающие сведения, резко поднимая цены и ограничивая доступность товара.

Спрос	Тип маркетинга	Задача	Мероприятия
Негативный	Конверсионный	Изменение отрицательного спроса на положительный	Усиление или разработка плана рекламной работы и продвижения товара
Отсутствие спроса	Стимулирующий	Создание спроса	Придание товару известности, оптимизация

			каналов распределения, выяснение причин отсутствия спроса
Потенциальный (скрытый)	Развивающий	Реализация спроса, превратить потенциальный спрос в реальный	Создание продуктов нового качественного уровня
Снижающийся	Ремаркетинг	Восстановление и увеличение спроса	Модернизация продукта, переориентация на новые рынки, стимулирующее продвижение
Колеблющийся	Синхромаркетинг	Стабилизация спроса	Минимизация колебаний спроса, управление потребностями в противофазе к колебаниям спроса
Соответствующий возможностям предприятия, полноценный	Поддерживающий	Застабилизированность, поддержание спроса	Гибкая политика цен, оптимизация издержек на маркетинговые мероприятия, создание эффективной рекламы
Чрезмерный	Демаркетинг	Снижение спроса	Увеличение цен, сокращение объема рекламной работы, продажа лицензий иностранному производителям, расширение географии продаж
Иррациональный	Противодействующий	Ликвидация спроса	Прекращение выпуска товаров, изъятие их из торговой сети, проведение кампании против потребления товара

## 2.1. Маркетинговые исследования рынка труда

### Внешняя среда маркетинга

Достижение поставленных предприятием целей зависит не только от ресурсных возможностей предприятия, но и от состояния конкуренции между предприятиями, от тенденций и событий, имеющих место в маркетинговой среде вообще.

**Маркетинговая внешняя среда предприятия** — совокупность активных субъектов и сил, действующих за пределами предприятия и влияющих на разработку комплекса маркетинга и реализацию маркетинговых мероприятий.

*Микросреда* предприятия — факторы, имеющие непосредственное отношение к организации и определяющие ее возможность по обслуживанию клиентуры.

*Макросреда* – факторы, оказывающие опосредованное влияние на организацию.

В общем маркетинге внешнюю среду маркетинга можно схематично представить на рисунке 2.1. Для маркетинга персонала к субъектам микросреды можно отнести трудоспособное население, организации, приглашающие на работу сотрудников аналогичной квалификации, кадровые агентства, биржи труда, учебные заведения, СМИ и других системных партнеров. Макросреда представлена государственными надзорными органами в области вопросов труда и здравоохранения, демографические условия, экономическую и политическую ситуацию, развитие технологий и новых отраслей деятельности, государство и его социальную политику, инфраструктурное развитие регионов и др.

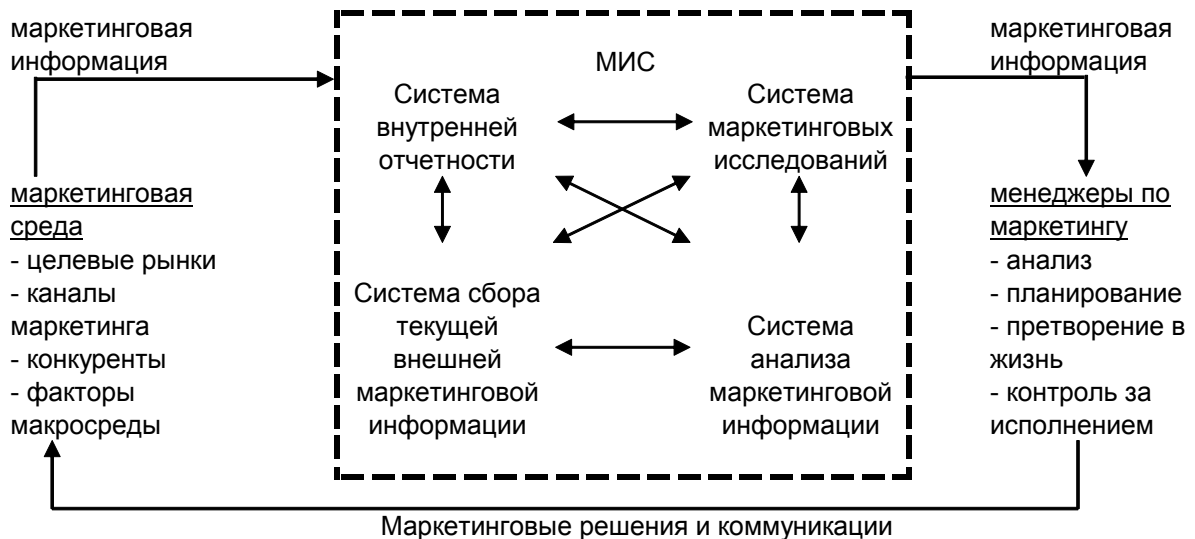


Рис. 2.1. Предметы маркетингового анализа: предприятие, его микро- и макросреда

### **Система маркетинговой информации о рынке труда и методы ее сбора**

Гарантия принятия верных маркетинговых решений является наличие полной, достоверной необходимой информации. Чтобы к моменту принятия решения она всегда была в наличии, передовые фирмы разрабатывают и внедряют постоянно действующие и обновляющиеся, поддерживаемые системы маркетинговой информации - МИС.

**Система маркетинговой информации** - это постоянно действующая система взаимосвязи людей, оборудования и методических приемов, предназначенная для сбора, классификации, анализа, оценки и распространения актуальной, своевременной и точной информации для использования ее менеджерами сферы маркетинга с целью совершенствования планирования, претворения в жизнь и контроля над исполнением маркетинговых мероприятий. Аналогичную маркетинговую информационную системы логично создавать и поддерживать в области работы с кадрами.



**Рис. 2.2. Схема маркетинговой информационной системы**

Системы маркетинговой информации включает в себя 4 подсистемы (рисунок 2.2).

1. *Система внутренней отчетности.*

Для вопросов работы с персоналом это актуальные данные о численности сотрудников по категориям, их личные данные, информация о достижениях, карьерном движении, участии в различных проектах, пройденных программах повышения квалификации, поданных предложениях, оплате труда, а также взысканиях, нарушениях трудовой дисциплины и т.д. Также это данные о лицах, прошедших в организации практику или стажировку, работающих в период испытательного срока, их характеристика. Кроме того, это результаты анализа опросов, изучения мнений сотрудников организации об их удовлетворенности работой в компании, вовлеченности в процесс управления ею.

2. *Система сбора внешней текущей информации - система маркетингового наблюдения*

Менеджеры компании и сотрудники кадровой службы собирают внешнюю текущую, самую последнюю информацию, читая журналы, газеты и специализированные издания, сообщения в Интернет; анализируя

информацию, поступающую с биржи труда; беседа с клиентами, представителями организаций-партнеров и прочими работниками, не относящимися к штатным работникам фирмы, а также обмениваясь такими же сведениями с другими управляющими и сотрудниками самой фирмы. Передовые предприятия принимают меры по улучшению сбора внешней информации: обучают и поощряют сотрудников кадровых служб, менеджеров и даже рядовых сотрудников фиксировать происходящие события, оказывающие влияние на привлекательность работы в компании, наблюдать и сообщать о происходящем. Назовем возможные способы сбора информации об условиях работы в конкурирующих компаниях:

- 1) посещение «дней открытых дверей» и специализированных выставок, беседа с представителями компании;
- 2) изучение публикуемых конкурентами отчетов и присутствие на собрании акционеров;
- 3) беседы с бывшими или нынешними служащими конкурирующих организаций;
- 4) привлечение на работу сотрудников конкурирующих организаций;
- 5) сбор и изучение рекламы о трудоустройстве в компании-конкуренты с указанием условий и предлагаемой заработной платы;
- 6) изучение специализированных HR- и экономических изданий, Интернет-ресурсов и периодики, дающих анализ деятельности фирм.

Внешнюю информацию можно купить. Некоторые организации составляют справочную литературу и обзоры на заказ о фирмах, действующих на рынках.

### *3. Система маркетинговых исследований.*

В отдельных ситуациях организации может потребоваться возможно более полный набор данных относительно интересующей их проблемы. Тогда возникает необходимость проведения маркетингового исследования.

**Маркетинговое исследование** - это систематическое определение круга данных, необходимых в возникшей перед фирмой маркетинговой



ситуации (с целью уменьшения неопределенности, сопутствующей принятию маркетинговых решений); их сбор, анализ и отчет о результатах.

В экономически развитых странах существуют организации, в которые можно обратиться и заказать маркетинговое исследование. Его также может провести вуз или НИИ соответствующего профиля.

Вот некоторые кадровые задачи, решаемые с помощью маркетинговых исследований:

- изучение характеристик регионального рынка труда;
- изучение рабочих условий и предложений компаний-конкурентов, имеющих или принимающих в штат на аналогичные должности сотрудников сходной квалификации;
- краткосрочное или долгосрочное прогнозирование наличия необходимых кадров в регионе, развития новых технологий и соответствующих сотрудников нужной квалификации;
- изучение реакции сотрудников или соискателей на предлагаемый набор рабочих условий и заработную плату, новые коммуникационные мероприятия, социальные программы и т.д.
- изучение политики работодателей в регионе в области заработной платы и др.

Процедура любого маркетингового исследования состоит из нескольких этапов. Фазы процесса исследования ситуации схематично представлены на рис. 2.3.

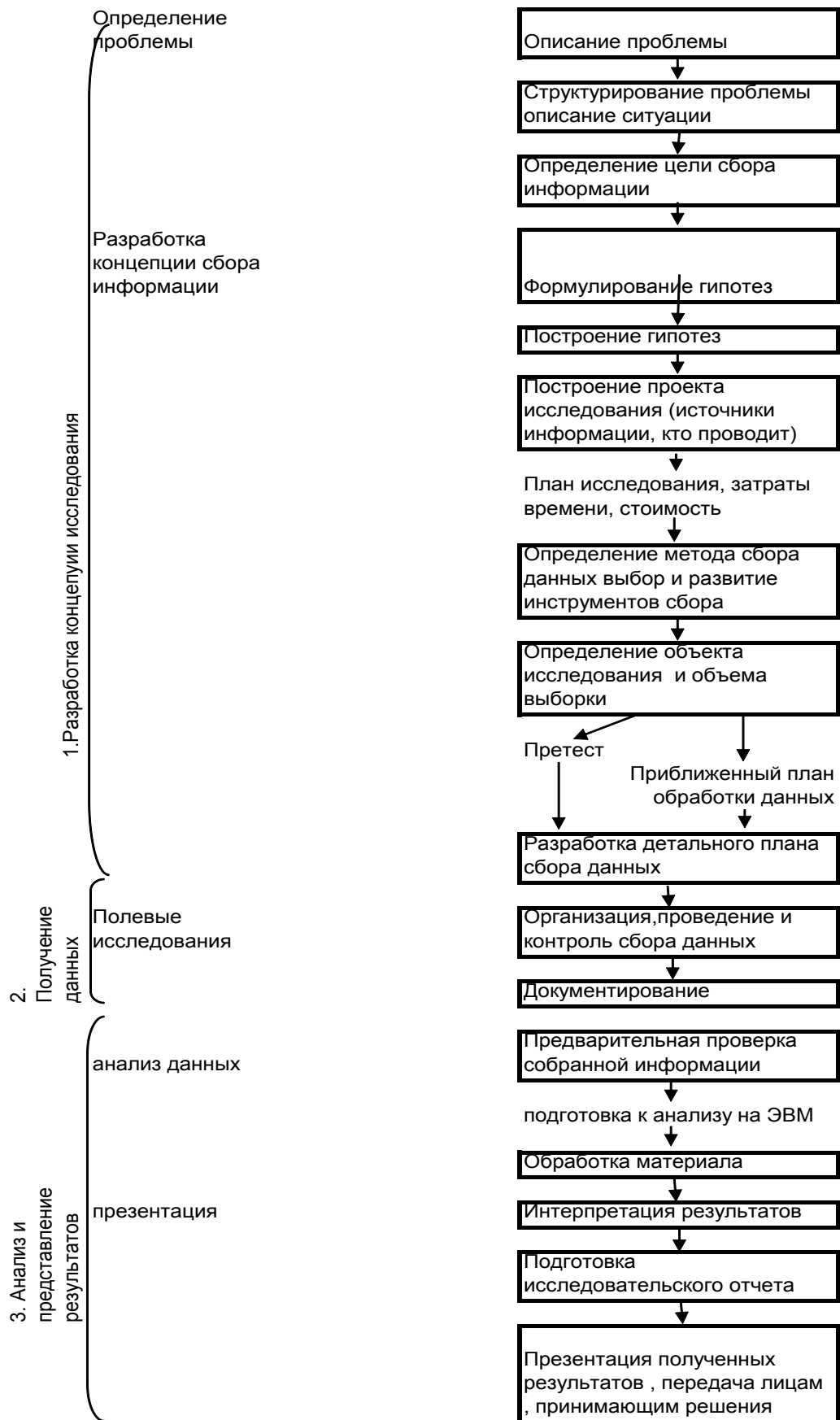


Рис. 2.3 Фазы процесса маркетингового исследования

### **Разработка концепции сбора данных.**

Получить достаточно полную информацию по интересующей проблеме можно лишь имея хорошо продуманную концепцию (подход, точка зрения) сбора данных (информации). Ошибки и просчеты при планировании исследования трудно устранимы, особенно если решения, принимаемые на ранних стадиях работы, влияют на возможности работы в дальнейшем. Каждый рабочий этап исследования в соответствии с приведенной схемой должен быть спланирован с учетом предыдущих и последующих шагов. Например, при разработке опросных листов необходимо, с одной стороны, ориентироваться на цели исследования, с другой стороны, нужно знать, какие статистические методы будут использованы для обработки данных. Для планирования сбора данных применяется метод сетевого анализа, который позволяет определить и контролировать потребности во времени и ресурсах.

**Определение проблемы.** Перед началом исследования рекомендуется провести предварительное изучение интересующей проблемы. Подобный анализ помогает уточнить задачу, получить первое представление об изучаемой области, указать возможный ход работы. Процесс изучения на этой стадии относительно слабо регламентирован. Это может быть опрос экспертов, изучение литературы или групповые дискуссии.

### **Разработка концепции исследования.**

Следующим шагом после уточнения проблемы является выяснение того, каким образом задача может быть решена. Разрабатывается детальный план дальнейших действий. Центральным звеном этого шага является выработка теоретических гипотез и их проверка на практике, выявление и обоснование причинно-следственных связей. Например, следствием усиления рекламной деятельности может, как ожидается, являться рост продаж в определенном количественном отношении.

Выработка гипотез необходимо по двум причинам: - для последующей статистической проверки на этапе анализа; - для ограничения действий исследователя. Рабочая гипотеза маркетингового исследования представляет собой вероятностное предположение относительно сущности и путей решения рассматриваемых явлений. Это своего рода алгоритм решения выявленных для исследования проблем. Гипотезы должны отвечать требованиям: категоричности, однозначности и проверяемости. В качестве источников гипотез назовем творческое и логическое мышление, аналогии, изучение соответствующей литературы.

Разработка рабочей гипотезы — сложный творческий процесс, своего рода фундамент будущего исследования. Она позволяет установить рамки и основные направления всей разработки. Рабочая гипотеза служит основой определения той системы показателей, которые необходимы для данного исследования (например, показатели, характеризующие удовлетворенность персонала, динамику жизненных ценностей жителей региона). Получить эти данные можно из различных источников информации.

Получение и анализ эмпирических данных в процедуре маркетингового исследования связаны с разработкой рабочего инструментария. (Например, опросных листов, приборов, обученных сотрудников и др.). Он представляет собой совокупность методов и средств сбора, обработки и анализа информации для проверки рабочей гипотезы исследования. Рабочий инструментарий — это не механический набор методов и приемов, а целенаправленный их выбор для решения конкретных, специфических задач. Его разработка складывается из ряда этапов, включающих определение методов и процедур сбора первичных данных (публикуемые статистические данные, внутренняя информация предприятия, выборочные обследования); методов и средств обработки полученных данных (экономико-статистические и экономико-математические методы); методов анализа и обобщения материалов по проверке рабочих гипотез (моделирование, исследование операций, деловые игры, экспертиза).

Процесс получения и обработки эмпирических данных осуществляется в соответствии с выбранным рабочим инструментарием.

В ходе выработки концепции сбора данных возможны следующие альтернативы:

- полное или выборочное исследование;
- единичное или многоразовое исследование;
- одноцелевое или многоцелевое исследование;
- форма сбора данных – опрос или наблюдение.

Кроме этого необходимо решить, что должно служить источником информации – уже имеющийся материал (**вторичные данные**) или сбор новых данных (**первичных**). В первом случае говорят о вторичном исследовании, во втором - о первичном. Оба метода равнозначны для практики. Иногда для решения проблемы бывает достаточно анализа уже собранной ранее информации, во всяком случае, с этого по возможности должен начинаться каждый исследовательский проект.

Источники вторичной информации делятся на внутренние и внешние.

**Внутренние:** бухгалтерские отчеты, внутренняя статистика, материалы ранее проведенных исследований, досье соискателей и сотрудников и т.д.

**Внешние:** государственная статистика, отраслевая статистика, литература, выпускаемая фирмами, публикации рекламных агентов, материалы институтов по изучению рынков.

Преимущество вторичного исследования – меньшая трудоемкость, сравнительная дешевизна, более легкий доступ к информации. Макроэкономические данные можно получить только с помощью такого подхода. Этот метод получения информации имеет и свои недостатки: данные могут оказаться устаревшими, не гарантирована точность данных, не всегда есть возможность соблюдать методологический базис сбора данных.

### **Выбор объектов исследования**

При разработке концепции сбора данных почти всегда возникает вопрос о том, какие объекты и в каком количестве должны быть исследованы. Необходимо при этом решить 3 задачи:

- 1) выделение генеральной совокупности
- 2) определение метода выборки
- 3) определение объема выборки

Генеральная совокупность (набор объектов) должна быть ограничена материально, во времени и в пространстве. Если Вы хотите исследовать соискателей, то вначале необходимо определить, кто признается соискателем: тот, кто обращается с вопросом о трудоустройстве, или тот, кто подходит Вашей организации по ряду параметров и прошел определенные испытания и т.д.

Если генеральная совокупность достаточно мала, можно изучить все объекты. Такое исследование обычно очень дорогое, кроме того не дает возможности учесть систематические ошибки, если таковые выявляются.

Если делают выборку, к ней предъявляются ряд требований. Выборка должна быть репрезентативной, то есть правильно представлять генеральную совокупность. Только в этом случае, исходя из характеристик выборки, можно делать выводы о генеральной совокупности.

4. *Система анализа маркетинговой информации* представляет собой совокупность технических, математических и программных средств для обработки статистических данных, а также исследовательские навыки, позволяющие правильно интерпретировать результаты расчетов.

Под **маркетинговой информацией** понимают совокупность сообщений, знаний, сведений о состоянии какого-либо объекта, об окружающей его среде и протекающих в ней процессах. Она характеризуется многообразием источников получения; значительным удельным весом качественных сведений, их слабой структурированностью, что создает определенные трудности в процессе сбора и обработки информации.

Чтобы информация была пригодна для принятия какого-либо решения, она должна обладать следующими основными свойствами: достоверностью, актуальностью, полнотой, релевантностью, сопоставимостью, доступностью для восприятия и экономичностью.

*Достоверность* — информация должна правдиво без искажений отражать состояние объекта.

*Актуальность* — данное свойство отражает определенную степень новизны информации, ее своевременность.

*Полнота* — содержание информации должно обеспечивать как необходимые, так и достаточные условия для принятия какого-либо решения. В то же время наличие избыточной информации не должно затруднять принятие решения вследствие ее большого объема, в этом заключается достаточность условия полноты информации.

*Релевантность* означает, что предлагаемая информация соответствует решаемой проблеме.

*Сопоставимость* определяет возможность сравнения данных за счет единства предмета исследования, круга включенных показателей и объектов, методологии проведения исследования и методик измерения характеристик.

*Доступность* для восприятия информации пользователем означает, что информация должна быть понятна, иметь вид, приемлемый для того субъекта, которому она предназначена, и представлена на удобном для него носителе.

*Экономичность* означает, что затраты на получение и переработку информации не должны превышать получаемый от ее использования результат.

Обычно при проведении маркетинговых исследований используется информация, полученная на основе первичных и вторичных данных.

*Первичные данные* получают в результате специально проведенных для решения конкретной маркетинговой проблемы так называемых полевых маркетинговых исследований; их сбор осуществляется путем наблюдений,

опросов, экспериментальных исследований, выполняемых, как правило, над частью общей совокупности исследуемых объектов - выборкой.

Под *вторичными данными*, применяемыми при проведении так называемых кабинетных маркетинговых исследований, понимаются данные, собранные ранее из внутренних и внешних источников для целей, отличных от целей маркетинговых исследований. Другими словами, вторичные данные не являются результатом проведения специальных маркетинговых исследований.

Поскольку кабинетные исследования являются наиболее доступным и дешевым методом проведения маркетинговых исследований, то сбор вторичных данных обычно предшествует сбору первичных данных. Для малых, а порой и средних организаций кабинетные исследования - это практически доминирующий метод получения маркетинговой информации.

Внешними источниками являются данные международных организаций; законы, указы, постановления государственных органов; выступления государственных, политических и общественных деятелей; официальная статистика, периодическая печать, результаты научных исследований, семейные бюджеты; данные о сбережениях населения; каталоги и проспекты различных фирм; годовые финансовые отчеты фирм; результаты конкурсов; информация отраслей, бирж, банков; судебные решения и т.п. Многие международные и российские центры и организации регулярно публикуют экономические данные, которые могут оказаться полезными при анализе и прогнозировании. Через сети Интернета можно получить информацию о состоянии рынка труда в различных странах, провести маркетинговые исследования. К источникам внешней вторичной информации также относятся: выставки, ярмарки, совещания, конференции, презентации, дни открытых дверей, коммерческие базы и банки данных.

Поскольку названные здесь, а также другие источники доступны каждому, дело заключается в том, чтобы внимательно наблюдать, собирать и оценивать информацию. При этом выводы не могут опираться на один



единственный источник, ибо не все документы, попадающие в поле зрения, являются надежными и нетенденциозными. Только сравнение нескольких источников может привести к выводам, имеющим ценность.

Можно выделить четыре главных достоинства использования вторичных данных.

1. Быстрота получения по сравнению со сбором первичных данных.
2. Дешевизна по сравнению с первичными данными.
3. Легкость использования.
4. Повышают эффективность использования первичных данных.

К недостаткам вторичных данных относится возможная нестыковка единиц измерения, использование различных определений и систем классификаций, разная степень новизны, сложность оценить их достоверность.

В большинстве случаев обеспечивает организации стратегическое преимущество возможность получить информацию, которой нет у конкурентов, или опередить их в получении этой информации,

**Качественная информация** об объекте выражает его сущность и содержание, она, например, *необходима исследователям для более глубокого проникновения в природу людей, работающих или желающих трудоустроиться в организацию.* Такие исследования имеют своим объектом психологию людей. Качественную информацию можно использовать для совершенствования профиля привлекательности рабочего места и социальных мероприятий компании, с учетом моральных и этических ценностей сотрудников.

Количественные характеристики позволяют гораздо глубже, чем описательно-логические проанализировать процессы, выявить наличие и оценить величину связи различных качеств, обнаружить закономерности. **Количественная информация** *незаменима для понимания поведения больших групп людей (потенциальных или действительных работников).* По своей природе она не может позволить исследователю проникнуть вглубь

психологических явлений, но она помогает ему подняться на довольно высокий уровень обобщений по вопросам планирования кадровых мероприятий и распределения бюджетов.

### **Методы сбора информации**

К основным методам получения *первичной маркетинговой информации* относят **опрос (применяется чаще всего), наблюдение, панельные исследования, маркетинговый эксперимент.**

Под *опросом* понимается метод сбора информации путем установления контактов с объектами исследования. В качестве орудия исследования методом опроса используется вопросник, предусматривающий фиксацию ответов.

Опрос - самая распространенная и важная форма сбора данных в маркетинге. Устные и телефонные опросы называют обычно интервью.

Опросы классифицируют:

- по кругу опрашиваемых лиц (частные лица, эксперты, менеджеры и др.);
- по количеству одновременно опрашиваемых лиц (единичное или групповое интервью);
- по количеству тем, входящих в опрос (одна или несколько);
- по уровню стандартизации (свободная схема или структурированная, полностью стандартизованная);
- по частоте опроса (одно- или многократный опрос).

При письменном опросе участники получают опросные листы (анкеты), которые они должны заполнить.

Достоинство этого метода состоит, прежде всего, в практически неограниченной области его возможного применения. Так, этот метод позволяет получить данные не только о текущем поведении объекта, но и о его поведении в прошлом и намерениях в будущем.

Опросы практически не имеют альтернативы в тех случаях, когда фирма нуждается в информации о знаниях, убеждениях и предпочтениях

соискателей и сотрудников, о степени их удовлетворенности, об имидже фирмы и т.п.

**Наблюдение** как способ получения информации используется в исследовании рынка гораздо реже, чем опрос.

Наблюдение представляет собой метод сбора информации посредством фиксации функционирования исследуемых объектов без установления исследователями контактов с ними и при отсутствии контроля над факторами, влияющими на их поведение.

Наблюдение может проводиться как открыто, так и скрытно, поскольку осведомленность объекта исследования о нахождении его под наблюдением может повлиять на его поведение и исказить данные. На практике, как правило, проводятся скрытые наблюдения.

К достоинствам этого метода относятся, во-первых, его простота и относительная дешевизна, а во-вторых, исключение искажений, вызываемых контактами объектов с исследователями (что, например, нельзя в полной мере исключить при опросе).

Основной недостаток этого метода состоит в том, что он не позволяет однозначно установить внутренние мотивы поведения объектов наблюдения и процессы принятия ими решений, и, следовательно, они могут быть неправильно истолкованы наблюдателями. Поэтому наблюдение применяется в основном при проведении поисковых исследований, т.е., носящих предварительный характер, направленных на конкретизацию проблем, стоящих перед исследователями.

Можно выделить следующие *формы* наблюдения:

- по *характеру окружающей обстановки* наблюдение может быть *полевым* - это означает, что процессы проходят в естественной обстановке (например, на рабочем месте) или *лабораторным*, то есть проводящимся в искусственно созданной ситуации. Преимущество первой формы заключается в естественности наблюдаемого поведения. Вторая форма позволяет

поддерживать более стабильные условия наблюдения и делает возможным применение ряда технических средств;

- по *месту наблюдающего* различают процесс с непосредственным участием исследователя и наблюдением со стороны;

- по *форме восприятия* объекта можно выделить персональное наблюдение (непосредственно наблюдающим лицом) и не персональное - через приборы или с помощью регистрации следов поведения;

- по *степени стандартизации* различают стандартизованное и свободное наблюдение.

**Эксперимент** представляет собой метод сбора информации о поведении исследуемых объектов, предусматривающий установление исследователями контроля над всеми факторами, влияющими на функционирование этих объектов.

*Целью* исследования, проводимого с помощью *эксперимента*, является, как правило, **установление причинно-следственных связей** между факторами маркетинга и поведением исследуемых объектов.

Существенные *признаки* эксперимента:

- изолируемые изменения (отдельные величины варьируются исследователем, другие должны быть, насколько возможно, постоянными);

- исследователь *активно вмешивается* в процесс возникновения данных.

Для обеспечения достоверности результатов эксперимента значения всех факторов, кроме исследуемого, должны оставаться неизменными. При необходимости исследования нескольких факторов может потребоваться серия экспериментов.

К *достоинствам* этого метода относятся, прежде всего, его объективный характер и возможность установления причинно-следственных связей между факторами маркетинга и поведением исследуемых объектов.

*Недостатки* такого метода заключаются в трудности контролировать все факторы маркетинга в естественных условиях, с одной стороны, и сложности воспроизведения нормального поведения социально-

экономического объекта в лабораторных условиях, с другой стороны. Кроме того, про ведение эксперимента сопряжено, как правило, с большими издержками, чем наблюдения и особенно при необходимости исследования нескольких факторов маркетинга. Поэтому на практике этот метод используется относительно редко и, прежде всего, в случаях, когда требуется с высокой степенью достоверности установить характер причинно-следственных связей между факторами маркетинга и поведением исследуемого объекта.

**Панельное исследование** – повторное (периодическое) обследование одной и той же группы объектов через равные промежутки времени.

Панель имеет следующие основные признаки:

- предмет и тема исследования постоянны;
- сбор данных повторяется через равные промежутки времени;
- постоянная совокупность объектов исследования – домашние хозяйки, предприятия торговли, производственные потребители.

На практике образовался целый ряд видов панели (рис.2.3).



Рис. 2.3. Виды панели.

Применительно к задачам маркетинга персонала возможно применение панельных исследований, например, на базе выделенной группы сотрудников определенной профессии в крупной компании.

### **Анализ привлекательности рабочего места**

Исследование поведения кандидатов на найм является центральным блоком в процессе маркетинга персонала, позволяющим получить информацию о факторах, влияющих на решение по поводу выбора места работы, участия в процессе отбора, необходимости и возможности пребывания в организации в рамках определенной перспективы, формированию рабочего поведения и достижения успехов в выполняемой работе.

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

### **Выбор методов и инструментов для исследования поведения персонала**

Сбор информации – это попытка работодателя выявить и по возможности измерить «определенные феномены» в поведении людей.

При выборе методов анализа поведения кандидата на рынке труда прежде всего необходимо определить основные факторы, влияющие на формирование его решения по поводу рабочего места.

Исследование персонала проводится на внешнем и внутреннем рынках труда, его сферами являются структурные данные, эти рынки характеризующие (анализ профессионального портрета), а также имидж предприятия (ожидания потенциальных работников от рабочего места).

По методике Е. Дитман, высокая значимость результатов в области выявления поведения индивидуума и группы в организации достигается посредством проведения эмпирического социального исследования, отличающегося разнообразием методов.

Особенность предлагаемого инструментария состоит в возможности выбора вариантов получения информации:

- опрос;
- наблюдение;
- тестирование;
- различные варианты групповых дискуссий;
- проведение экспериментов;
- использование приемов вторичного обследования посредством обработки профильной статистической информации;
- анализ публикаций по исследованию рынка труда;
- комбинирование форм сбора данных о персонале, соотнесение их во времени, определении взаимозависимостей.

Дифференцирование методов и инструментария в соответствии с исследовательской целью дает возможность выбрать наиболее пригодные из них для проведения внутреннего (в рамках отдельной организации) и внешнего исследования персонала, диагностировать его поведение по отношению к предприятию-работодателю, что в итоге формирует информацию для последующего сегментирования общей совокупности респондентов.

При постановке целей маркетинговых исследований задается вопрос: "Какая информация необходима для решения данной проблемы?" Ответ на этот вопрос определяет содержание целей исследования. Таким образом, ключевым аспектом определения целей исследования в области HR является выявление специфических типов информации, полезной менеджерам при решении проблем управления персоналом.

Исходя из этого цели маркетинговых исследований могут носить следующий характер:

1. *Разведочный*, т.е. быть направлены на сбор предварительной информации, предназначенной для более точного определения проблем и проверки гипотез.
2. *Описательный (дескриптивный)*, т.е. заключаться в простом описании тех или иных аспектов реальной маркетинговой ситуации.
3. *Казуальный*, т.е. быть направлены на обоснование гипотез, определяющих содержание выявленных причинно-следственных связей.

## **2.2. Сегментация рынка и исследование системных партнеров**

*Сегментация рынка* в общем маркетинге - это деятельность по выявлению потенциальных групп потребителей конкретного товара предприятия.

Рассмотрим подробно отдельные этапы общей процедуры сегментации рынка.

### ***Принципы сегментации***

Для проведения успешной сегментации рынка целесообразно применять апробированные практической деятельностью пять принципов: различия между сегментами, сходства потребителей, большой величины сегмента, измеримости характеристик потребителей, достижимости потребителей.

Принцип *различия между сегментами* означает, что в результате проведения сегментации должны быть получены различающиеся друг от друга группы потребителей. В противном случае, сегментация неявно будет подменена массовым маркетингом.

Принцип *сходства потребителей* в сегменте предусматривает однородность потенциальных покупателей с точки зрения покупательского отношения к конкретному товару. Сходство потребителей необходимо для



того, чтобы можно было разработать соответствующий маркетинговый план для всего целевого сегмента.

Требование *большой величины сегмента* означает, что целевые сегменты должны быть достаточно большими для обеспечения продаж и покрытия издержек предприятия. При оценке величины сегмента следует учитывать характер продаваемого товара и емкость потенциального рынка. Так, на потребительском рынке количество покупателей в одном сегменте может измеряться десятками тысяч, тогда как на промышленном рынке большой сегмент может включать менее сотни потенциальных потребителей (например, для систем сотовой или спутниковой связи, для потребителей энергомашиностроительной продукции и т.д.).

*Измеримость характеристик потребителей* необходима для целенаправленных полевых маркетинговых исследований, в результате которых можно выявлять потребности потенциальных покупателей, а также изучать реакцию целевого рынка на маркетинговые действия предприятия. Данный принцип крайне важен, так как распространение товара “вслепую”, без обратной связи от потребителей, ведет к распылению средств, трудовых и интеллектуальных ресурсов фирмы-продавца.

Принцип *достижимости потребителей* означает требование наличия каналов коммуникации фирмы-продавца с потенциальными потребителями. Такими каналами коммуникации могут быть газеты, журналы, радио, телевидение, средства наружной рекламы и т.п. Достижимость потребителей необходима для организации акций продвижения, иначе информирования потенциальных покупателей о конкретном товаре: его характеристиках, стоимости, основных достоинствах, возможных распродажах и т.п.

В основе процедуры сегментации рынка, наравне с применением принципов сегментации, лежит и обоснованный выбор соответствующего метода сегментации.

### ***Методы сегментации***

Наиболее распространенными методами сегментирования рынка являются метод группировок по одному или нескольким признакам и методы многомерного статистического анализа.

**Метод группировок** состоит в последовательной разбивке совокупности объектов на группы по наиболее значимым признакам. Какой-либо признак выделяется в качестве системообразующего критерия (владелец товара, потребитель, намеревающийся приобрести товар), затем формируются подгруппы, в которых значимость этого критерия значительно выше, чем по всей совокупности потенциальных потребителей данного товара. Путем последовательных разбивок на две части выборка делится на ряд подгрупп.

Для целей сегментации также используются методы **многомерной классификации**, когда разделение происходит по комплексу анализируемых признаков одновременно. Наиболее эффективными из них являются методы *автоматической классификации*, или иначе *кластерного анализа*. В этом случае, схемы классификации базируются на следующих предположениях. В один класс объединяются потребители, сходные между собой по ряду признаков. Степень сходства у потребителей, принадлежащих к одному классу, должна быть выше, чем степень сходства у людей, принадлежащих к разным классам.

С помощью подобного метода решается задача типизации с одновременным использованием демографических, социально-экономических и психографических показателей.

**Критерии сегментации** - это признаки, по совокупности значений которых производится отнесение потребителей в ту или иную группу (сегмент). Сегменты рынка образуют потребители, имеющие одинаковое значение всех выбранных критериев сегментации.

### **Сегментирование рынка кандидатов на найм**

Предприятие и предлагаемые им рабочие места не могут быть одинаково привлекательными для всех желающих получить работу, поэтому менеджеры

по персоналу или маркетингу персонала разделяют рынок рабочей силы на относительно однородные согласно выбранному признаку составляющие, которые в маркетинге называют сегментами.

Чаще всего рынок труда ступенчато сегментируется сначала по трем основным критериям:

- (1) социально-экономическому;
- (2) психографическому;
- (3) поведенческому,

а затем – по субкритериям, разделяющим каждую из групп на более детальные однородные подгруппы (сегменты).

Сегментирование по комплексному социально-экономическому критерию предполагает деление рынка труда на три группы:

– первая группа образуется по признаку принадлежности соискателей к определенному социальному слою или общественному классу (доход, уровень образования, профессия, социальное происхождение);

– вторая группа образуется по биографическим признакам на основе следующих переменных: пол, возраст, семейное положение, размер семьи, социально-профессиональный статус (студент, специалист, руководитель);

– третья группа образуется по географическому признаку (географические единицы: государства, регионы, города, сельские населенные пункты, районы и т. д.). Географическое сегментирование позволяет сформировать «поведенческие рисунки» занятого населения и кандидатов на найм в зависимости от их культуры, традиций, в том числе вероисповедания, национальной принадлежности.

Поведение кандидата на найм может изменяться от принадлежности к одному из сегментов, образованных по психографическому критерию. Специфика человека определяется, во-первых, его стилем жизни, основными характеристиками которого являются степень деловой активности (на рабочем месте, в свободное время), интересы (еда, спорт, новости средств массовой информации, культура, путешествия, книги), склонности и

предпочтения (настрой на мобильность, самопрезентация, стремление к лидерству, славе, деньгам и др.), мнения (по поводу политики, образования, спорта, любви и дружбы и т. п.), а во-вторых, специфическими признаками, обусловленными рабочим местом: найм, ожидания выгоды, ролевые ожидания.

Поведенческий критерий используется для исследования рабочего и информационного поведения соискателей рабочего места на рынке труда. Исследование рабочего поведения включает выявление повода для поиска той или иной работы, искомых выгод кандидата, его стремление к индивидуальной или командной работе и т. д. Познание информационного поведения позволяет работодателю сформировать специфические для каждого сегмента коммуникационные стратегии, способствующие более быстрому и результативному поиску пригодных сотрудников. Выявить характер информационного поведения можно с помощью целевых опросов респондентов различных статусных и возрастно-половых групп.

При проведении сегментирования целесообразна разработка оценочной матрицы, позволяющей при выборе группировочного критерия определить его качественные характеристики, их адекватность поставленной цели и при необходимости сравнить их друг с другом. Критериями качества могут быть релевантность поведения на рынке труда, экономичность, достижимость, стабильность информации во времени.

В соответствии с общей схемой сегментации, оценим теперь собственно процедуры выбора целевого рынка и целевого сегмента.

### ***Выбор целевого рынка***

Реализация стратегии сегментации рынка должна начинаться с определения *миссии фирмы*, которая описывает ее роль и главную функцию в перспективе, ориентированной на потребителя. Следует поставить три фундаментальных вопроса: “Каким бизнесом занимается фирма?”, “Каким бизнесом следует заниматься?”, “Каким бизнесом не следует заниматься?”.

Отсюда возникает понятие целевого (иначе, базового) рынка фирмы (рынка труда), представляющего собой значительную группу потребителей (в нашем случае соискателей или сотрудников фирмы) со схожими потребностями и мотивационными характеристиками, создающими для фирмы благоприятные маркетинговые возможности.

Сегменты рынка труда, привлекательные для предприятия-работодателя, могут оказаться привлекательными и для других хозяйствующих субъектов. Поэтому анализ возможностей и намерений основных соперников (конкурентов) является самостоятельным, логически обусловленным звеном маркетинга персонала.

Анализ конкурентов целесообразно структурировать, выделяя в нем два основных этапа:

**1. *Выявление основных конкурентов на рынке труда:***

– кто из конкурентов является наиболее серьезным в привлекательном для предприятия сегменте?

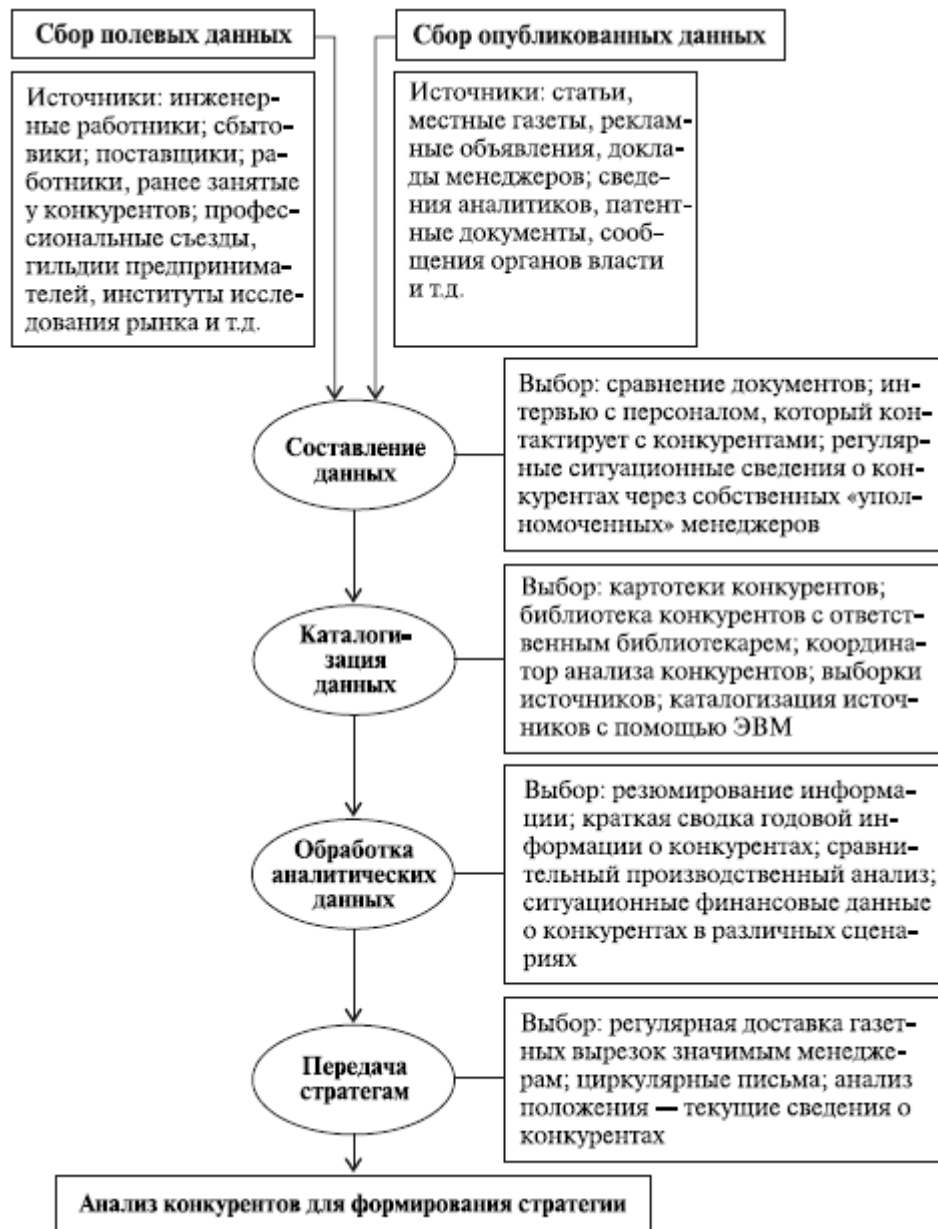
– имеются ли так называемые «чужие», т. е. относящиеся к данной отрасли конкуренты и, если есть, то кто они? Могут ли появиться новые конкуренты?

Поисковое пространство может ограничиваться в зависимости от профиля требований к должности (деятельности), например, предприятиями, которые принадлежат к одной «стратегической группе». Это значит, что в нее входит каждый хозяйствующий субъект, который следует той же или сходной стратегии. Например, отдельная отрасль может быть определена как самостоятельная группа, если все входящие в нее предприятия следуют одной и той же стратегии, например, если большинство предприятий (или все предприятия) автомобильной промышленности испытывают потребность в инженере-электронщике. Другой вариант – когда интересы предприятий различных отраслевых групп фокусируются на одном сегменте рынка труда, к примеру, производственные, торговые хозяйствующие субъекты, а также

сфера услуг заинтересованы в молодых специалистах в области публичных релейшнз, психологах, программистах, бухгалтерях и др.

## ***2. Анализ положения и поведения конкурентов на рынке труда.***

Методика построения информационной системы о конкурентах позволяет определить и структурировать основные потоки сведений о их деятельности для последующего включения результатов проведенного анализа в разрабатываемые персонал-маркетинговые стратегии предприятия. Система включает два основных информационных потока: *полевую информацию*, собираемую непосредственными участниками, имеющими контакты с конкурирующими организациями, и *опубликованную в печати* (рис. 2.4).



**Рис. 2.4. Построение информационной системы о конкурентах (по Портеру)**

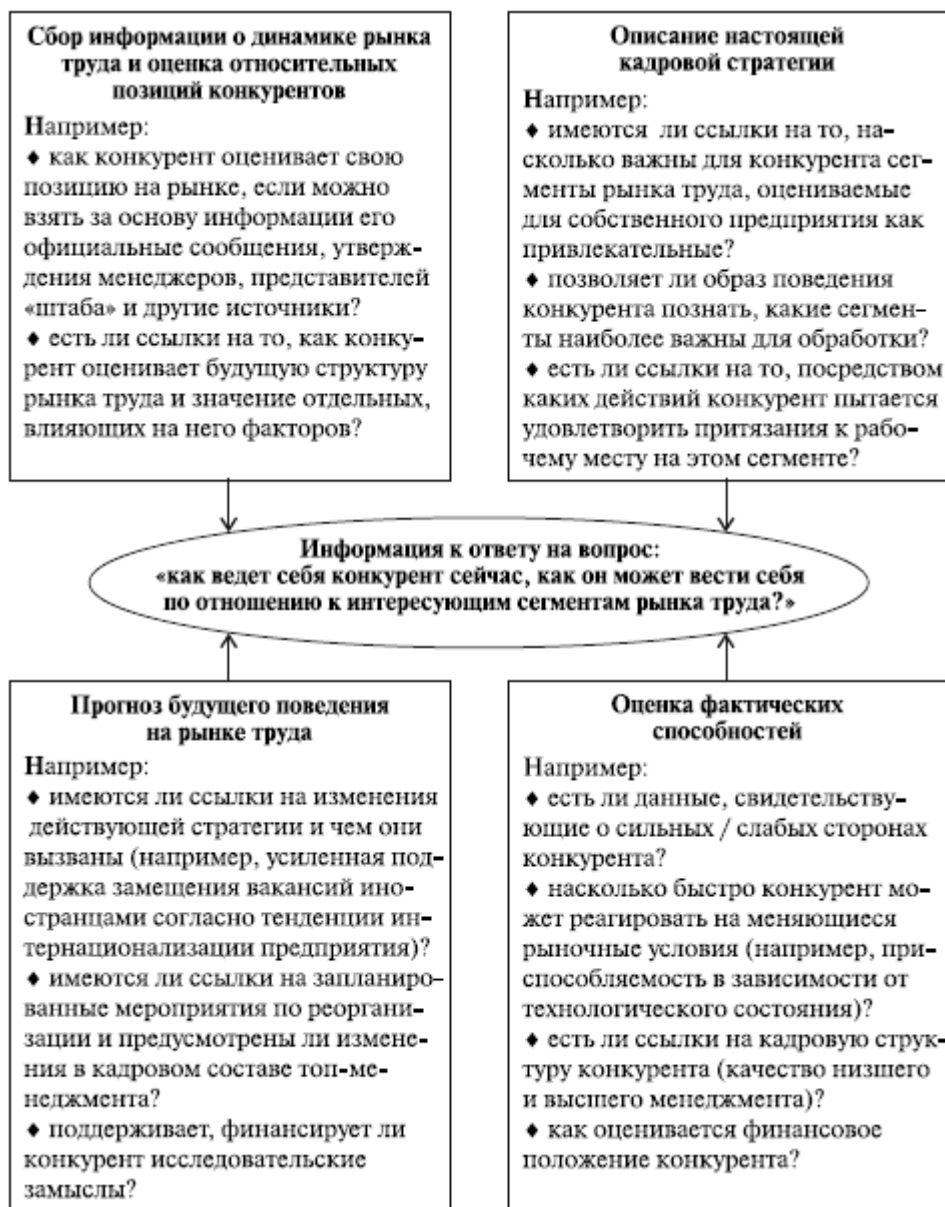
Сопоставление данных обоих каналов позволяет их систематизировать в соответствующих каталогах, а затем посредством резюмирования, сравнительного финансового, а также производственного анализа – формулировать первичную обобщающую информацию. Дальнейшая адресная рассылка информации заинтересованным структурным

подразделениям организации или ответственным менеджерам дает возможность провести квалифицированный анализ предприятий-соперников и сформировать стратегию деятельности в выбранных сегментах с учетом его результатов.

Субординирование ответственности за сбор информации и сопровождение каждого этапа возможными альтернативами в его осуществлении позволяет предприятию-работодателю собрать «портфель данных» о фактических и возможных соперниках на рынке труда.

Вместе с тем проведение этих мероприятий не является гарантом получения всей информации, необходимой для систематического конкурентного анализа. Оговаривая этот момент, Портер показывает, что *система конкурентного анализа* состоит из четырех диагностических элементов, знание которых в совокупности с принятием во внимание специфики поставленной цели может прояснить ситуацию о положении и поведении на рынке труда наиболее серьезных конкурентов (рис. 2.5).





**Рис. 2.5. Элементы конкурентного анализа (по версии Портера)**

Полученная информация должна стать основой для принятия решения о дальнейших действиях предприятия относительно привлекательных сегментов.

С одной стороны, предприятие может оценить собственную рыночную позицию относительно выявленных соперников, а с другой – взвесить на основании результатов оценки свои возможности и намерения по проработке и завоеванию определенного сегмента, шансов на нем удержаться, удовлетворяя требованиям выдвигаемых кандидатов на найм к искомому месту работы. Серьезную помощь для сравнительного анализа притязаний

соискателей могут оказать *профили сильных и слабых сторон*, разрабатываемые для собственного и конкурентного предприятий. Построенные на одной шкале измерений, включающей сопровождаемый цифровыми показателями (например 1—10), профили характеризуют отдельные позиции или их совокупность, которые требуют принятия мер работодателем для получения конкурентных преимуществ у будущих работников.

Практика показала, что для выпускников высших учебных заведений привлекательными являются предприятия, реализующие программы снижения профессионального шока реальности, способствующие более быстрой адаптации молодого специалиста к особенностям производственной деятельности и прохождению первого – начального этапа построения карьеры.

Подобного рода программы, в том числе, поддержки женщин в рамках мероприятий целевого маркетинга реализуются, например, на «Ауди». Компания по воздушным перевозкам пассажиров и грузов «Люфтганза» (Германия) посредством удовлетворения потребностей служащих в оплаченном перелете «в любой конец Земли», куда проложены воздушные трассы (один раз в год для всех членов семьи) получила возможность омоложения персонала и т. д.

Исходя из сведений, получаемых о конкурентах, предприятие имеет возможность либо «усилить» собственную стратегию на привлекательном сегменте, либо заимствовать определенные элементы, предлагаемые соискателям рабочего места успешными соперниками.

### **2.3. Маркетинговое планирование потребности в персонале**

#### **Необходимость и задачи планирования персонала**

Стратегия работы с персоналом должна быть воплощена в конкретные формы (кадровые программы, процедуры и т. д.). Этому способствует механизм кадрового планирования.

Долгое время в управлении персоналом экономически развитых стран ориентировались в основном на текущие потребности организации: работодатель рассчитывал получить в любой момент необходимое количество работников, для использования которых не требуется длительной специальной подготовки. Избыточный рынок рабочей силы давал работодателям такую возможность, а увольнение избыточного персонала не было связано с большими финансовыми потерями. Изменения условий деятельности организаций выдвинули требование ориентироваться при формировании ресурсов (в том числе и человеческих) не только на текущие потребности, но и на длительные перспективы.

На сегодняшний день практически во всех странах отказываются от принципа «перекачки рабочей силы», основанного на привлечении необходимой рабочей силы и вытеснении излишних или более не нужных в данный момент работников, вследствие растущих требований к качеству работников, их готовности брать на себя ответственность.

Если раньше считалось, что кадровое планирование необходимо лишь в случае дефицита рабочей силы, то сегодня превалирует другое мнение: планирование необходимо и во времена безработицы, поскольку квалифицированных работников все же нелегко найти; кроме того, следует избегать социальных трудностей, часто возникающих при увольнениях.

В 70—80-е гг. XX в. в практике управления стал применяться систематический анализ перспективных потребностей организаций в отдельных категориях персонала. В настоящее время все большее число компаний и фирм выделяют планирование персонала в самостоятельный вид деятельности кадровых служб. Организационно-технические изменения производства делают необходимым своевременный поиск и подготовку персонала для решения новых производственных и управленческих задач, а также снижения социальной напряженности по отношению к работникам, рабочие места которых изменяются или ликвидируются. Эти задачи нельзя решить за короткий срок. Таким образом, *кадровое планирование является*

***признаком ответственности управления организации в отношении персонала.***

**Планирование персонала** – это процесс определения количественной и качественной потребности организации в персонале в будущем и оценки того, в какой степени эта потребность может быть удовлетворена.

При этом сопоставляется имеющийся персонал организации с его возможной потребностью в будущем, определяется потребность в найме, обучении, перераспределении, сокращении работников. Как подчеркивают Х.Т. Грэхем и Р. Беннетт, результатом такого планирования должно быть наличие *нужных* людей, выполняющих *нужную* работу на *нужных* местах точно в *нужное* время.

Планирование персонала должно определять:

- сколько персонала и какой квалификации необходимо в будущем;
- как привлечь необходимый и сократить излишний персонал, учитывая социальные аспекты;
- как использовать работников в соответствии с их способностями;
- как целенаправленно содействовать развитию персонала, приспособлять его знания к изменяющимся требованиям;
- каких затрат потребуют планируемые кадровые мероприятия.

М. Армстронг трактует основные задачи планирования персонала следующим образом:

- привлечение и сохранение необходимых работников, обладающих соответствующими навыками, опытом и компетенцией;
- предвидение возможного излишка или дефицита работников;
- создание хорошо подготовленного и гибкого штата, что вносит вклад в способность организации адаптироваться к неопределенной и изменяющейся окружающей среде;
- снижение зависимости от найма работников извне, когда на рынке труда отмечаются недостаточное предложение работников с важными для

организации навыками, с помощью сохранения и развития собственных работников;

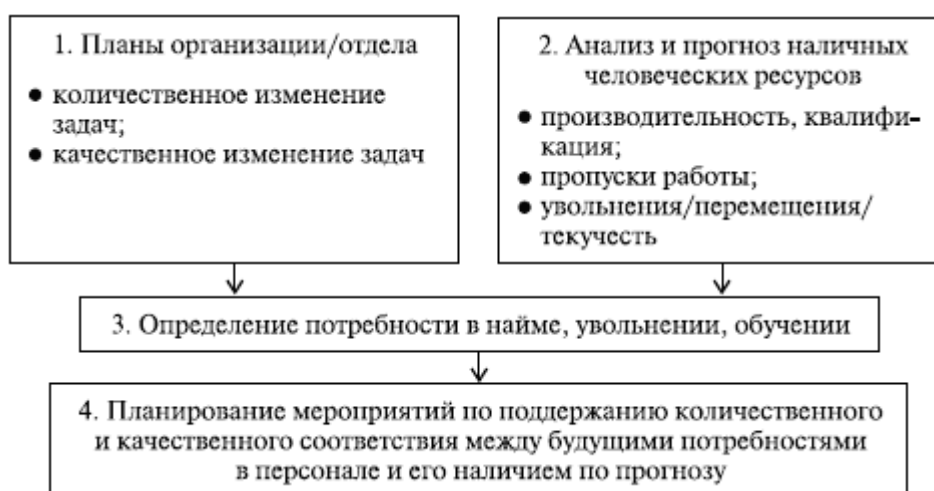
– совершенствование использования рабочей силы с помощью более гибких систем работы.

Планирование персонала должно быть интегрировано в общий процесс планирования в организации и согласовано со следующими его сферами:

- планирование сбыта;
- планирование снабжения (обеспечение сырьем, материалами, привлеченными услугами);
- планирование капиталовложений на приобретение имущества долгосрочного пользования;
- финансовое планирование;
- организационное планирование (планирование оргструктуры и структуры разделения труда в организации).

Только взаимосогласованность всех составных частей планирования может обеспечить единство действий по достижению целей организации.

Планирование персонала можно представить в виде схемы (рис. 2.6).



**Рис. 2.6. Процесс планирования персонала**

Ответственность за планирование персонала распределяется между службой управления персоналом и линейными менеджерами.

*Служба управления персоналом:*

1) участвует в выработке стратегии развития организации, анализирует потребности в персонале с учетом планов организации;

2) анализирует информацию об имеющемся персонале, разрабатывает предложения относительно более эффективного использования наличных человеческих ресурсов, прогнозирует наличие персонала при различных вариантах развития организации; работает как на уровне отдельных подразделений, так и на уровне организации;

3) анализирует макроэкономическую информацию, законодательство и информацию о рынке труда и образовательных услуг для обеспечения реалистичности планов по работе с персоналом;

4) предлагает, согласовывает, утверждает стратегические планы по работе с персоналом и несет ответственность за их реализацию;

5) разрабатывает формы предоставления информации, заявок, планов для облегчения взаимодействия между службой управления персоналом, линейными руководителями и высшим руководством;

6) консультирует линейных руководителей по вопросам планирования персонала.

*Линейные руководители в сфере планирования персонала:*

1) анализируют возможности выполнения планов отдела с учетом имеющегося персонала;

2) осуществляют собственный анализ количественного и качественного состава подчиненного персонала, своевременно представляют информацию и предложения в службу управления персоналом;

3) вносят предложения, связанные с внедрением новых технологий или изменением технологических процессов, вышестоящему руководителю и в службу управления персоналом;

4) участвуют в согласовании планов по работе с персоналом и их выполнении после утверждения.

Распространенными ошибками при планировании персонала являются акцент на краткосрочных потребностях и отсутствие координации с долгосрочными планами организации, что концентрирует внимание лишь на проблемах и кризисах в краткосрочном периоде.

Конкретное определение потребности в персонале представляет собой расчет необходимого числа работников по их квалификации, времени, занятости и расстановке в соответствии с текущими и перспективными задачами развития предприятия. Расчет производится на основе сравнения расчетной потребности в рабочей силе и фактического состояния обеспеченности на определенную дату и представляет собой информационную основу для принятия управленческих решений в области привлечения персонала, его подготовки и переподготовки.

Потребность в персонале подвергается влиянию внешних и внутренних по отношению к организации факторов (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Факторы влияния на потребность в персонале

## Методы планирования персонала

При планировании потребности в персонале могут использоваться различные методы.

**Балансовый метод** основывается на взаимной увязке ресурсов, которыми располагает организация, и потребностей в них в рамках планового периода. Если ресурсов по сравнению с потребностями недостаточно, то происходит поиск их дополнительных источников, позволяющих покрыть дефицит. Необходимые ресурсы можно привлекать с внутреннего или внешнего рынка труда.

К **математико-статистическим** можно отнести следующие методы планирования потребности в персонале.

**Метод экстраполяции** – перенесение сегодняшней ситуации (пропорций) в будущее. Привлекательность этого метода состоит в его общедоступности; ограниченность – в невозможности учесть изменения в развитии организации и внешней среды. Поэтому метод подходит для краткосрочного планирования и для организаций со стабильной структурой, действующих в стабильной окружающей среде. Многие организации пользуются методом скорректированной экстраполяции, который учитывает изменения в соотношении факторов, определяющих численность сотрудников – повышение производительности труда, повышение цен и т. д.

**Метод регрессионного анализа** – установление зависимости между численностью персонала и влияющими на нее факторами. При линейной регрессии (т. е.  $Y = a + bX$ ) прогнозы основываются на корреляции между уровнем занятости и таким бизнес-критерием, как объем продаж. Поскольку ни один фактор не может полностью отразить потребность в персонале, такие прогнозы имеют мало шансов оказаться точными, за исключением, быть может, использование его в небольших фирмах, находящихся в очень стабильной окружающей обстановке. Соответственно для расчета состояния спроса в будущем может понадобиться ввод расширенного множества



факторов, что приведет к множественному регрессионному анализу (т. е.  $Y = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4 + \dots$ ). Коэффициенты  $b$  рассчитываются так, чтобы отделить направление и величину воздействия, которое оказывает на спрос на человеческие ресурсы каждая переменная. После этого полученные оценки независимых переменных вводятся в уравнение для расчета потребности в персонале.

**Методы линейного программирования** позволяют путем решения системы уравнений и неравенств, связывающих ряд переменных показателей, определять их оптимальные величины во взаимном сочетании. Это помогает по заданному критерию выбрать наиболее подходящий вариант функционирования или развития объекта управления, например распределения работников, позволяющего, с одной стороны, наиболее полно обслужить всех клиентов, а с другой стороны, сделать это при минимальных затратах и т. д. Однако возможности применения этого метода в сфере кадрового планирования ограничены.

**Метод экспертных оценок** основан на использовании мнений специалистов для определения потребностей в персонале. Такими специалистами в организации являются, прежде всего, руководители подразделений. Служба управления персоналом занимается сбором и обработкой оценок. В зависимости от размеров организации и числа линейных руководителей для этого могут использоваться различные методы – групповое обсуждение, письменный обзор (когда каждому руководителю предлагается ответить на подготовленный службой управления персоналом вопросник), метод Дельфи – письменный диалог между службой персонала и группой экспертов. Кадровая служба разрабатывает вопросник относительно потребностей в персонале и направляет его экспертам, затем обрабатывает их ответы и возвращает обобщенные результаты экспертам вместе с вопросами. Эта процедура повторяется до тех пор, пока эксперты не достигнут соглашения в отношении потребностей в рабочей силе.

Преимущество метода экспертных оценок – участие линейных руководителей, знания и опыт которых придают плану дополнительную весомость в глазах высшего руководства. Недостатки метода – трудоемкость процесса сбора и обработки мнений экспертов, а также субъективность их суждений.

В целях оптимизации численности персонала также может использоваться *метод бенчмаркинга*. Для этого компании используют открытые или коммерческие информационные источники. При этом в качестве «образца для подражания» могут использоваться прямые конкуренты или отдельные подразделения успешно работающих фирм. Однако этот метод дает лишь приблизительные ориентиры. Кроме того, в большинстве случаев прямое копирование не является корректным и приходится использовать ряд дополнительных показателей (издержки на одного сотрудника; соотношение численности персонала и объема выполняемых работ; доля товарооборота или прибыли компании, приходящаяся на одного сотрудника).

### **Определение количественной потребности в персонале и разработка профиля требований к будущему работнику**

**Количественную потребность** в персонале определяют в соответствии со стратегией развития предприятия. С точки зрения времени учитывают *текущую* и *долгосрочную* потребность, а также *валовую* потребность, или совокупную численность работников, необходимую для обеспечения деятельности предприятия, и *чистую* потребность, характеризующую несоответствие наличия персонала валовой потребности в нем. Чистая потребность может быть, соответственно, положительной или отрицательной. Положительная чистая потребность в персонале может проявляться как потребность в заполнении освободившихся должностей или как новая потребность в заполнении впервые созданных рабочих мест.

С учетом требований текущего момента и долгосрочной перспективы на предприятии определяют потребность персонала для а) замены выбывающих работников; б) занятия новых должностей; в) для совмещения работы и профессионального обучения на предприятии.

Численность персонала рассчитывается так, чтобы обеспечить долгосрочное выполнение стратегических задач предприятия. «Нехватка персонала ставит под угрозу выполнение задач, переизбыток его вызывает излишние расходы и ставит, таким образом, под угрозу существование предприятия».

Разработка **профиля требований** к будущему работнику и **профиля его компетенций** осуществляется на основе анализа вакантного места работы и его описания с принятием во внимание следующих критериев отбора (со временем они могут изменяться по одной или нескольким позициям, что должно найти отражение в дальнейшей селективной процедуре):

- профессиональные критерии (образование и опыт);
- физические критерии;
- психические критерии (способность концентрироваться, надежность и др.);
- социально-психологические критерии (требования к социальному взаимодействию на рабочем месте и в семье).

### **Выбор философии найма кандидатов**

В практике обеспечения организации персоналом нередко присутствует этап по разработке так называемых «смешанных» философий найма. Формируются «смешанные» философии для каждой из вакансий посредством обоснованного выбора варианта из трех нижеприведенных.

1. **Найм для соответствия или поиск «новой крови».** Каждый работодатель определяет, что ему важнее: чтобы новый работник внес некое «кардинальное разнообразие» в уже функционирующую команду или просто хорошо «вписался» в нее, при этом не разрушая и не нарушая традиционных направлений. В том случае, если найм предполагает кандидатов, которые

наиболее подходят «для социализации внутри настоящих операционных стилей, организационных целей и направлений» и опыт и ценности которых «соотносятся с настоящими действиями организации», говорят о философии *«соответствия»*. Сторонники этой философии, руководствуясь пословицей «Не чини то, что не поломалось», считают, что такой подход действен для стабильных организаций. Предпочтение «новой крови» отдается в случае очевидной необходимости изменений на предприятии, вызванных финансовыми кризисами, решениями выпуска новой продукции, политикой следования новой сервисной линии, резкими переменами в маркетинговых условиях или конкурентных позициях.

2. *«Текущая работа или долгосрочная карьера»* – философия фокусируется на сиюминутных требованиях к работе или на потенциальной приспособляемости работника к изменениям в организации, его профессиональной гибкости. К производственным рабочим в большей степени уместен подход с позиций «сиюминутных требований», к менеджерам и специалистам – «приспособляемости к изменениям», или так называемой полифункциональности. В то же время быстрые изменения во внешних условиях ведут к необходимости учитывать профессиональную гибкость работников всех иерархических уровней, требуют от них умения включаться в различные рабочие программы внутри организации и тем самым «продвигать» себя профессионально. Поэтому решающим фактором при найме становится способность работника адаптироваться к новому, хотя ее определение может быть связано с рядом трудностей. Во-первых, подтвердить уверенность предприятия, что поиск нового пополнения должен осуществляться именно с этих позиций, могут эксперты-профессионалы, но цены за их услуги часто недоступны для нанимателей с финансово низким уровнем. Во-вторых, поиск и отбор кандидатов с полифункциональными характеристиками и умением влиять на новую ситуацию достаточно сложен. В-третьих, увлечение подобной стратегией для вновь принимаемых сотрудников может снизить трудовую мотивацию уже нанятого

квалифицированного персонала, поскольку способный к полифункциональной деятельности «новичок», как правило, осведомлен о высокой цене своей рабочей силы и требует ее при найме. Получение им рабочего места означает, таким образом, более высокую оценку предполагаемого трудового вклада новых сотрудников по сравнению с трудовым вкладом «старых» сотрудников. Поэтому для эффективного функционирования предприятия необходимо набирать работников обоих типов, одни из которых будут задействованы на выполнении рамочных, не требующих «разнообразия функций» заданий, а другие – привлекаться к работам, требующим наличия способности к маневрированию.

3. *Дилемма «подготовленные или подготавливаемые»* может быть предметом разностороннего анализа. С экономической точки зрения в целях снижения расходов на обучение и подготовку – оправдано нанимать уже подготовленных работников. Однако нередко работодатели принимают неподготовленных, или подготавливаемых работников в силу того, что «учить плавать легче, чем переучивать». Кроме того, наниматели с недоверием относятся к подготовке персонала где-то вне предприятия – это, на взгляд многих из них, не формирует у работников навыков к изменениям, необходимых организации. Согласно исследованиям, все большее число работодателей уверены, что в современном бизнес-образовании слишком большое внимание уделяется развитию «счетных и аналитических способностей» в ущерб обучению коммуникативным навыкам». При демонстрации претендентом имеющейся базовой подготовки работодатель может выявить перспективы его профессионального развития и определить степень вложения в него средств предприятия для обучения на рабочем месте.

### **3. ПРИМЕНЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО И ТАКТИЧЕСКОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

#### **3.1. Стратегии формирования привлекательности рабочего места и уровня заработной платы**

Сегменты рынка труда, привлекательные для предприятия-работодателя, могут оказаться привлекательными и для других хозяйствующих субъектов. Поэтому анализ возможностей и намерений основных соперников (конкурентов) является самостоятельным, логически обусловленным звеном маркетинга персонала.

Анализ конкурентов целесообразно структурировать, выделяя в нем два основных этапа:

##### **1. *Выявление основных конкурентов на рынке труда:***

– кто из конкурентов является наиболее серьезным в привлекательном для предприятия сегменте?

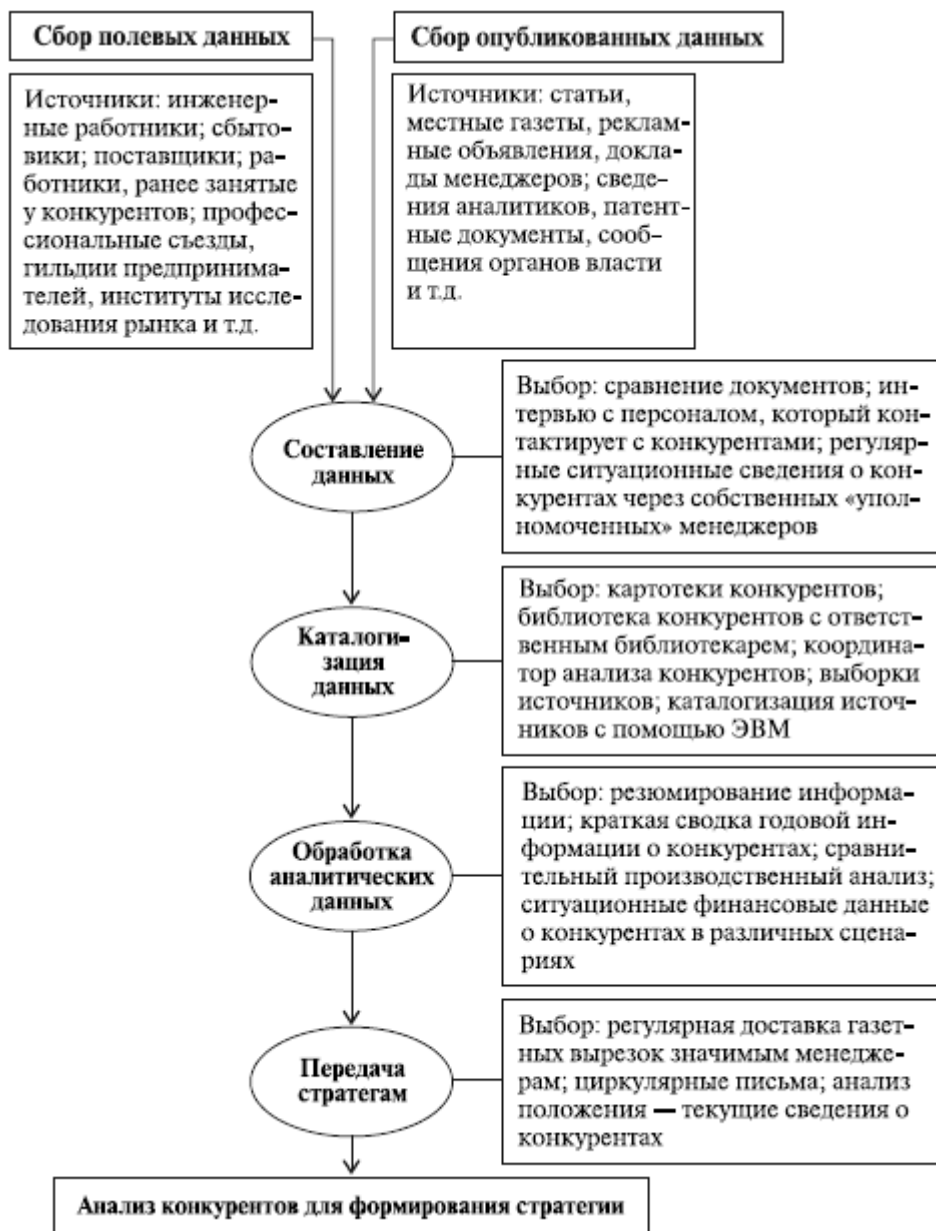
– имеются ли так называемые «чужие», т. е. относящиеся к данной отрасли конкуренты и, если есть, то кто они? Могут ли появиться новые конкуренты?

Поисковое пространство может ограничиваться в зависимости от профиля требований к должности (деятельности), например, предприятиями, которые принадлежат к одной «стратегической группе». Это значит, что в нее входит каждый хозяйствующий субъект, который следует той же или сходной стратегии. Например, отдельная отрасль может быть определена как самостоятельная группа, если все входящие в нее предприятия следуют одной и той же стратегии, например, если большинство предприятий (или все предприятия) автомобильной промышленности испытывают потребность в инженере-электронщике. Другой вариант – когда интересы предприятий различных отраслевых групп фокусируются на одном сегменте рынка труда, к примеру производственные, торговые хозяйствующие субъекты, а также

сфера услуг заинтересованы в молодых специалистах в области публичных рилейшнз, психологах, программистах, бухгалтерях и др.

## ***2. Анализ положения и поведения конкурентов на рынке труда.***

Методика построения информационной системы о конкурентах позволяет определить и структурировать основные потоки сведений о их деятельности для последующего включения результатов проведенного анализа в разрабатываемые персонал-маркетинговые стратегии предприятия. Система включает два основных информационных потока: *полевую информацию*, собираемую непосредственными участниками, имеющими контакты с конкурирующими организациями, и *опубликованную в печати* (рис. 3.1).



**Рис. 3.1. Построение информационной системы о конкурентах (по Портеру)**

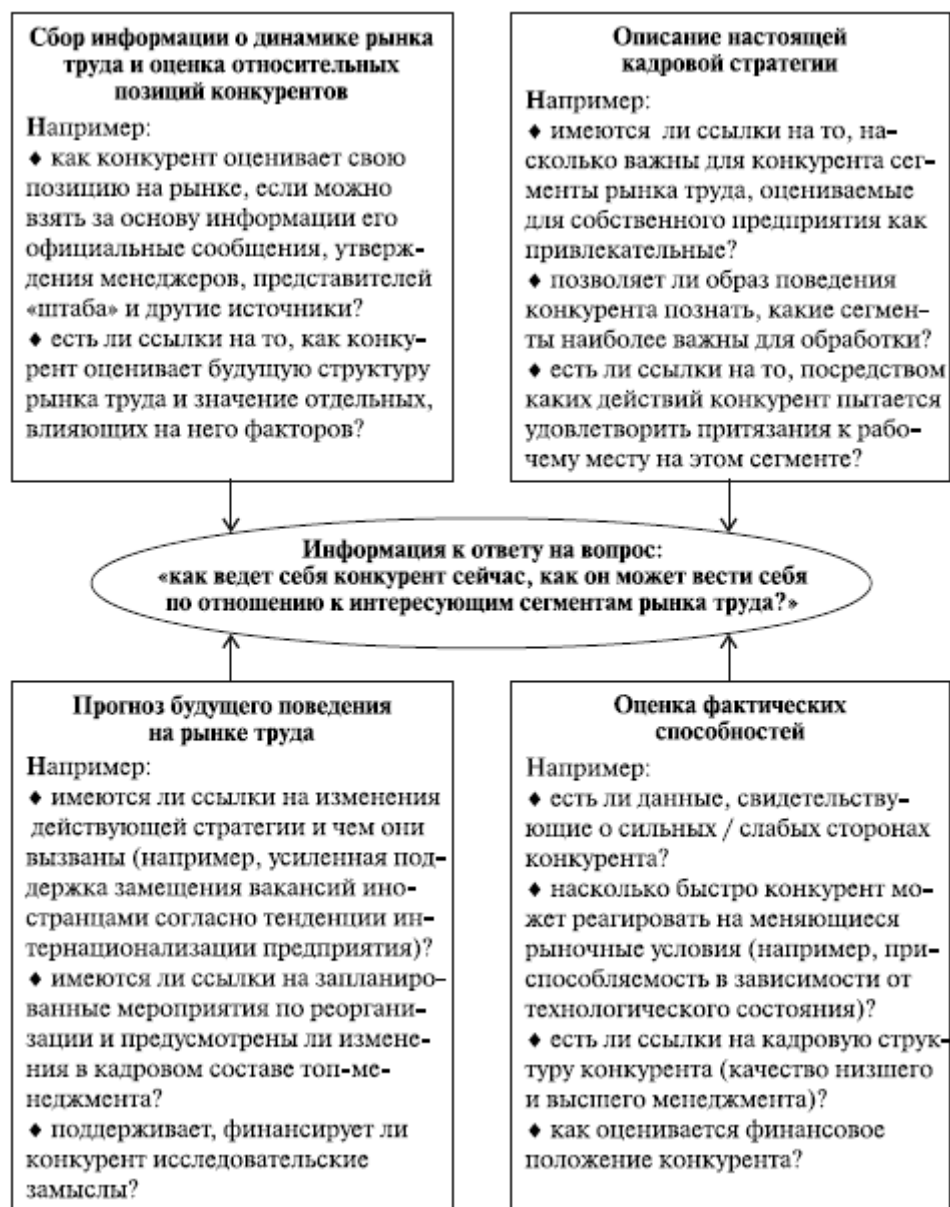
Сопоставление данных обоих каналов позволяет их систематизировать в соответствующих каталогах, а затем посредством резюмирования, сравнительного финансового, а также производственного анализа — формулировать первичную обобщающую информацию. Дальнейшая адресная рассылка информации заинтересованным структурным подразделениям организации или ответственным менеджерам дает



возможность провести квалифицированный анализ предприятий-соперников и сформировать стратегию деятельности в выбранных сегментах с учетом его результатов.

Субординирование ответственности за сбор информации и сопровождение каждого этапа возможными альтернативами в его осуществлении позволяет предприятию-работодателю собрать «портфель данных» о фактических и возможных соперниках на рынке труда.

Вместе с тем проведение этих мероприятий не является гарантом получения всей информации, необходимой для систематического конкурентного анализа. Оговаривая этот момент, Портер показывает, что *система конкурентного анализа* состоит из четырех диагностических элементов, знание которых в совокупности с принятием во внимание специфики поставленной цели может прояснить ситуацию о положении и поведении на рынке труда наиболее серьезных конкурентов (рис. 3.2).



**Рис. 3.2. Элементы конкурентного анализа (по версии Портера)**

Полученная информация должна стать основой для принятия решения о дальнейших действиях предприятия относительно привлекательных сегментов.

С одной стороны, предприятие может оценить собственную рыночную позицию относительно выявленных соперников, а с другой – взвесить на основании результатов оценки свои возможности и намерения по проработке и завоеванию определенного сегмента, шансов на нем удержаться, удовлетворяя требованиям выдвигаемых кандидатов на найм к искомому месту работы. Серьезную помощь для сравнительного анализа притязаний

соискателей могут оказать *профили сильных и слабых сторон*, разрабатываемые для собственного и конкурентного предприятий. Построенные на одной шкале измерений, включающей сопровождаемый цифровыми показателями (например, 1—10), профили характеризуют отдельные позиции или их совокупность, которые требуют принятия мер работодателем для получения конкурентных преимуществ у будущих работников.

Практика показала, что для выпускников высших учебных заведений привлекательными являются предприятия, реализующие программы снижения профессионального шока реальности, способствующие более быстрой адаптации молодого специалиста к особенностям производственной деятельности и прохождению первого – начального этапа построения карьеры.

Подобного рода программы, в том числе, поддержки женщин в рамках мероприятий целевого маркетинга реализуются, например, на «Ауди». Компания по воздушным перевозкам пассажиров и грузов «Люфтганза» (Германия) посредством удовлетворения потребностей служащих в оплаченном перелете «в любой конец Земли», куда проложены воздушные трассы (один раз в год для всех членов семьи) получила возможность омоложения персонала и т. д.

Исходя из сведений, получаемых о конкурентах, предприятие имеет возможность либо «усилить» собственную стратегию на привлекательном сегменте, либо заимствовать определенные элементы, предлагаемые соискателям рабочего места успешными соперниками.

### **Анализ активных системных партнеров**

Партнерами называют участников какой-либо совместной деятельности. Реализуя на рынке труда стратегии поиска и привлечения пригодной рабочей силы, предприятие в диалоге с будущими работниками оказывается под влиянием условий и факторов, исходящих от различных внутренних и внешних субъектов, которых можно квалифицировать системными

партнерами. Практика показала, что партнеры, или институты, могут быть не постоянными, а сменными, или сменяющимися. Позиции партнеров могут быть опосредованы их интересами, которые они хотят удовлетворить посредством:

- членства в организации;
- проявления своих властных полномочий (возможность вознаграждения; возможность наказания; проявления регулярной или легитимной власти; силы примера; экспертной власти; власти посредством информационного преимущества и т. д.).

Анализ поведения системных партнеров на рынке труда состоит из нескольких этапов.

### **1. *Выявление системных партнеров.***

Для выявления системных партнеров их необходимо классифицировать. По признаку постоянного расположения относительно предприятия системные партнеры группируются на внутренние и внешние.

В группу *внутренних* партнеров могут быть включены:

- собственник (непосредственно предприятия, собственник капитала);
- руководители всех иерархических уровней;
- сотрудники;
- совет предприятия (создаются на предприятиях ряда стран, например, Германии, из сотрудников организации и осуществляют контроль действий и решений руководства предприятия);
- профсоюз.

*Внешними* партнерами могут быть:

- профсоюз;
- средства массовой информации и общественность (в границах региона, страны, а также интернациональные);
- муниципальные учреждения;
- служба занятости;
- высшие учебные заведения, научно-исследовательские институты;

– государство (прекращение законодательных предписаний; обеспечение доходов от налогов).

## ***2. Определение возможных притязаний сменных системных партнеров.***

Число субъектов, с которыми организация может и/или должна вступать в отношения не являются постоянным, как и характер этих отношений. С одними учреждениями, организациями, физическими лицами предприятие может *сотрудничать*, с другими – *влиять* на решение вопросов, связанных с поведением на рынке труда и поиском необходимой рабочей силы, с третьими – может вступать в *конфликт*. Каждый из партнеров способен на инициирование и проявление каждого вида отношений. Для определения их возможной специфики Е. Дитман предлагает использовать классификатор притязаний системных партнеров, разрабатывая и дополняя который, предприятие может своевременно «разгадывать» их намерения, диагностировать вероятные проблемы и формировать тактику собственных действий. Для построения классификатора может быть использована следующая информация.

Притязания *собственника* концентрируются на сохранении организационной дееспособности посредством «выторговывания» компромисса для достижения экономических и социальных целей, получения банковских процентов, увеличения инвестированного капитала.

*Руководители* фокусируют свои притязания в соответствии с установленной организационной линией и «фоновыми» убеждениями на рекрутинге из собственных рядов, сохранении имеющихся рабочих мест, времени на развитие собственных идей, престиже, влиянии и т. д.

*Сотрудники* сосредоточены на социальной безопасности, возможности профессионального роста, наличии времени для развития собственных способностей, построении межличностных контактов, признании, доверии и т. д. (набор классических потребностей, обозначенных в пирамиде Маслоу).

*Совет предприятия* ожидает одобрения его действий как представителя интересов и партнера по переговорам, признания интересов носителей способности к труду (как уже занятых, так и кандидатов на найм), реализации внутреннего рекрутинга, сохранения «защищенного рабочего места» и т. д.

*Профсоюз* в своих требованиях сосредоточен на признании его представителей как партнеров в переговорах, возможности пропагандировать в организации профсоюзные устремления, вербовке членов и т. д.

Уровень таких системных партнеров, как *средства массовой информации и общественность* может быть региональным, национальным и интернациональным. Их притязания фокусируются на получении и распространении информации о текущей легитимности действий предприятия или организации, признании и принятии во внимание таких общественных требований, как экологическая безопасность, замещение вакантных должностей работниками, проживающими в «ближнем окружении», и т. д.

*Муниципальные служащие* в своих требованиях сосредоточены на замещении вакансий на предприятии рабочей силой (кандидатами) так называемого «прямого окружения», т. е. местными, а также финансовой поддержке при строительстве объектов и учреждений инфраструктуры, которые облегчат занятость матерям с маленькими детьми (служебный автобус, детские ясли).

*Служба занятости* проявляет интерес к предприятию в отношении вакантных рабочих мест, которые трудно получить без помощи посредника (особенно соискателям работы в возрасте старше 40 лет).

Притязания *высших учебных заведений, научно-исследовательских институтов* к предприятию могут быть обозначены участием в коллективных исследовательских проектах, предложениями для выполнения студентами курсовых и дипломных проектов, обменом информацией и др.

*Государство* предъявляет к предприятию требования соблюдать указы и предписания, обеспечивать сбор налогов.

### ***3. Разработка матрицы отношений с системными партнерами и их влияния на выбор деловых альтернатив.***

Отношения между предприятием и его системными партнерами могут в зависимости от ситуации принимать форму *влияния, кооперации* или *конфликта*. Для управления этими отношениями необходимо выяснить возможное появление той или иной из форм. В этих целях целесообразно построение матрицы возможных влияний, которая может облегчить принятие решения при выборе варианта тактики. По форме матрица представляет собой таблицу, подлежащее которой содержит перечень системных партнеров, которые могут «обозримо» появиться при реализации предприятием своих маркетинговых стратегий на рынке труда; в сказуемом приводятся основные сегменты рынка труда, на которых предприятие имеет намерение позиционироваться. Содержание подлежащего и сказуемого будет меняться в зависимости от конкретного анализируемого случая. Например, влияние системных партнеров на обеспечение количественной и качественной потребности предприятия – в настоящее время и в перспективе обозначено в табл. 3.1.

Таблица 3.1

#### **Матрица возможных системных партнеров и их влияния на выбор альтернативы действий (фрагмент)**

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

В ряде случаев степень возможного влияния системного партнера на деятельность предприятия на рынке труда выявить довольно сложно. Если степень влияния не определена, но выявлена вероятность препятствия со стороны партнера, то целесообразно поставить вопрос о том, ведут ли эти скрытые отношения к возможному конфликту, как его избежать или обойти. Характер таких конфликтов может быть разным. Считая привлекательным сегментом, например, уже занятых работников, но готовых сменить место работы, работодатель рискует вступить в конфликт с советом предприятия, выступающим за внутренний рынок труда как поле интересов предприятия для поиска и найма требуемой рабочей силы. Поэтому определение действий



по предотвращению столкновений и укреплению связей с советом для сотрудничества на этой доле рынка становится для него важной задачей.

Логически обоснованная *необходимость* «смягчения удара» при столкновении с системным партнером или недопущение столкновения может оказаться в противоречии с *возможностью* этого из-за неверного выбора предприятием формы взаимодействия. Наиболее значимыми формами взаимодействия могут быть коалиции, лоббирование, паблик рилейшнз (связи с общественностью), представительства и соглашения (табл. 3.2).

Таблица 3.2

### **Формы взаимодействия предприятия с системными партнерами**

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

Достижение соглашений	Сотрудничество, предполагающее определение заключительной стратегии, посредством которой через процесс переговоров стороны пытаются прийти к компромиссу интересов, а затем отстоять и узаконить решение на официальном уровне.	Например, часто в достижении соглашений участвуют соответствующие профсоюзы, Совет предприятия и представители работодателя для достижения результата в конфликтных отношениях, например, по поводу оплаты труда и штрафов — проблем, на которые обратили недостаточно внимания или они остались не решенными на предварительных этапах, для последующего отстаивания решения на официальном уровне.
-----------------------	---	--

### Определение целевых позиций на рынке труда

Процесс позиционирования – это формирование и развитие преимуществ рабочего места, его привлекательности по сравнению с конкурентами. Процесс начинается с разработки повышенных требований к вакантной позиции, ожиданий «выгодности» от ее замещения. Затем разрабатывается политика работы с персоналом, с помощью которой можно оказывать влияние на те связи с заинтересованными адресатами, например на найм кандидатами, которая характеризуется формулой «затраты-результаты». Результативным этот шаг маркетинга персонала можно считать в том случае, если претендент на вакансию увидел и оценил привлекательность для себя предлагаемого на рынке рабочего места и сделал свой выбор в его пользу. Для того чтобы наиболее оптимальным способом «скомбинировать качества и рабочие характеристики» вакантной позиции, выявленные на предыдущих этапах исследовательской деятельности организации, специалисты предлагают и обосновывают применение *конгруэнтного анализа*, суть которого состоит в том, чтобы наиболее значимые для кандидата характеристики рабочего места сравнить сначала со способностями конкурентов (наличием у них адекватного предложения), а затем – с собственными. Такая операционализация действий позволяет выявить два момента: во-первых, распознать отправные точки в использовании

стратегических элементов в работе с персоналом наиболее успешных конкурентов, а во-вторых, – точки отрыва от соперников.

Ход и результаты конгруэнтного анализа приведены в табл. 3.3.

Таблица 3.3

**Макет хода и результатов проведения конгруэнтного анализа для определения целевых позиций предприятия на рынке труда (фрагмент)  
(замещение вакансии экономиста)**

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

Разработка таблицы по предлагаемому макету Мюльбахера позволяет получить информацию о востребованных вакансиях с позиций определенных целевых групп, а также прояснить собственные возможности, обосновать маршрут (или несколько маршрутов), по которому должно двигаться предприятие и который может быть наиболее эффективным с учетом окружения.

Практическим результатом применения маркетингового инструментария в работе с персоналом можно считать формирования привлекательного для сотрудников и соискателей профиля рабочего места. Возможные варианты требований к рабочему предложению компании представлены в таблице 3.4. Конкретные предпочтения и приоритеты по разным целевым группам могут быть выявлены на основании маркетинговых исследований.

**Возможные предпочтения соискателей рабочего места при выборе  
предприятия**

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

Долгое время в вопросах мотивации оплата труда считалась работодателями главным фактором стимулирования сотрудников. Однако, как видим, для современного человека довольно широкий набор факторов определяют выбор компании для работы, и эти факторы неравнозначны для разных целевых групп соискателей. По аналогии с общим маркетингом можно говорить о чувствительности (эластичности) спроса на рабочие места в зависимости от предлагаемой заработной платы (цены).

В маркетинге спрос изображается в виде графика, показывающего, какое количество продукта потребитель желает и в состоянии приобрести по одной из возможных цен в течение определенного времени.

Закон спроса отражает зависимость между ценой и спросом. При прочих равных условиях повышение цены уменьшает спрос и, наоборот, снижение цены ведет к возрастанию спроса. Степень данной зависимости определяется ценовой эластичностью спроса. Эластичность показывает

степень реакции одной величины на изменение другой. Коэффициент зависимости спроса от цены определяют по формуле:

$$K_{эл} = \frac{Q_1 - Q_2}{Q_1 + Q_2} \cdot \frac{P_2 - P_1}{P_1 + P_2},$$

где  $Q_1, Q_2$  - объем продаж;  $P_1, P_2$  - цена.

При коэффициенте эластичности спроса больше единицы (спрос эластичен) снижение цены вызывает такой рост величины спроса, что общая выручка возрастает. Если величина спроса равна единице, снижение цены компенсируется соответствующим ростом объема продаж, в то время как выручка остается неизменной. Когда коэффициент зависимости спроса меньше единицы (спрос неэластичен), снижение цены вызывает падение спроса, общая выручка тоже снижается.

Кроме этого необходимо учитывать, что:

- чем больше на рынке товаров, являющихся заменителями данного товара, тем эластичнее спрос (так и с предложением работы – чем больше схожих вакансий, тем важнее для соискателя, какая будет оплата труда);
- чем выше доля расходов на данный товар в бюджете потребителя, тем выше эластичность спроса;
- эластичность спроса ниже всего на товары, которые являются самыми необходимыми с точки зрения потребителя (менее всего чувствительны сотрудники и соискатели к размеру оплаты труда в период экономического кризиса и массовых сокращений).

В маркетинге понимают политику цен в широком смысле.

Отправной точкой в ценообразовании является процесс принятия решения о покупке (в нашем случае с персоналом – о трудоустройстве или о выполнении действий, необходимых менеджерам), при котором оцениваются средства удовлетворения потребностей, предлагаемые на рынке. С этой точки зрения нет «цены в себе», а всегда есть «цена на что-то». Это означает, что сотрудник или соискатель всегда соглашается на тот набор требований, условий и предложений работодателя, который соответствует определенной

заработной плате и перспективам роста. Он также сравнивает предложения разных работодателей и соотносит их с мнением знакомых, семьи и своими жизненными условиями.

Стратегия формирования уровня заработной платы, таким образом, объединяет все решения маркетинга, служащие целенаправленному формированию отношения «оплата труда – предлагаемые условия, требования и возможности».

Маркетинговый подход к установлению базовых цен связан с ориентацией на:

- затраты;
- спрос;
- конкурентов.

В маркетинге персонала можно в этой связи говорить о следующих подходах в установлении оплаты труда:

- 1) расчетный подход, основанный на принятых отраслевых ставках оплаты труда и категории квалификации сотрудников;
- 2) подход, основанный на сравнении заработной платы с предлагаемой в регионе конкурирующими компаниями в данной или смежных отраслях;
- 3) подход, основанный на индексации заработной платы в зависимости от динамики и дифференциации уровня жизни в регионах;
- 4) индивидуальный подход, на основе индивидуального запроса высококвалифицированного специалиста или менеджера (по договоренности).

В то же время, по аналогии с общим маркетингом может применяться дифференциация заработной платы в зависимости от ситуации на рынке труда (динамики безработицы, дефиците или избытке кадров определенных профессий).

### **3.2. Коммуникационная политика в маркетинге персонала**

В современном понимании маркетинговые информационные мероприятия должны проводиться компанией на единой идеологической основе. Основная идея деятельности организации, находящая отражение в ее миссии, должна являться основой как создания продуктов компании, так и всех элементов комплекса маркетинга, включая коммуникационные мероприятия. Слоган компании, выражение ее ценностной установки должны так или иначе присутствовать в формулировках всех коммуникационных посланий.

Комплекс общих маркетинговых коммуникаций состоит из четырех основных средств воздействия: реклама, стимулирование сбыта, публичность (связи с общественностью), прямой маркетинг (личные продажи).

**Реклама** – это платная форма односторонней коммуникации, исходящая от определенного инициатора и служащая средством поддержки действий товаропроизводителя.

**Личная продажа** – это коммуникации с выходом на конкретных клиентов, то есть персональная и диалоговая, цель которой – побудить клиента принять немедленное решение и одновременно получить информацию для фирмы.

**Связи с общественностью (PR)** – это направленные действия, создающие атмосферу понимания и взаимного доверия между фирмой и различными аудиториями. Цель коммуникаций – обеспечить моральную поддержку действий фирмы.

**Стимулирование продаж** – это временные и, как правило, локальные меры, дополняющие рекламу и личную продажу и направленные на увеличение продаж конкретного продукта.

Комплекс маркетинговых коммуникаций и соответствующий инструментарий может с успехом быть использован в работе как внутри компании, в работе с ее персоналом, так и во внешнем маркетинге персонала при формировании имиджа фирмы и информировании соискателей,



системных партнеров, общества о действиях, намерениях и предложениях компании.

**Средства рекламы** - это прием воплощения идеи рекламного обращения, связанный с использованием определенного типа раздражителя или сочетания различных типов для кодирования информации в какой либо вещественной форме (**акустические, графические, влияющие на обоняние, визуально-зрелищные, средства декоративной и предметной рекламы**)

**Канал распространения рекламы** - это способ тиражирования рекламного обращения и доставки его до широкой публики, распространения во времени и пространстве. Перечислим каналы распространения рекламы:

- почта и личные контакты;
- пресса, например газеты, журналы общего назначения и специальные, фирменные бюллетени, справочники, телефонные книги;
- специальные издания, в том числе проспекты, каталоги, буклеты, плакаты, календари;
- экран - это кино, телевидение, слайдпроекция, полиэкран;
- наружная реклама - это крупногабаритные плакаты, мультимедийные плакаты, электрифицированные панно;
- реклама на транспорте - это надписи на наружных поверхностях транспортных средств, печатные объявления, размещенные в их салонах, витрины с товарами на вокзалах, в аэропортах;
- реклама на месте продажи - это витрины магазинов, вывески, знаки, планшеты в торговом зале, упаковка.

### **Печатная реклама**

Общие принципы и приемы оформления рекламных текстов в прессе, изложенные выше, могут быть использованы и в печатной рекламе. К печатной рекламе относятся специальные типографские издания: каталоги, проспекты, буклеты, рекламные листовки, плакаты, вкладыши, памятки,

письма. Отличительными характеристиками печатной рекламы являются тираж, офальцованность (фальцевание — это складывание отпечатанного листа размером от 60 x 90 см до 84 x 108 см без сшивания или склеивания) или сброшюрованность (брошюрование—это сшивание или склеивание офальцованных листов перед обрезкой на заданный формат). Особенностью печатной рекламы является также и то, что она ориентирована на заранее установленный круг потребителей (целевую аудиторию), среди которых распространяется бесплатно. Вот некоторые виды печатной рекламы.

Буклет (фирменный альбом) представляет собой иллюстрированное красочное издание в форме офальцованного неразрезанного листа, отпечатанного в четыре и более красок. Буклет – один из самых выгодных и широко известных полиграфических продуктов, в котором может содержаться различного рода информация: о деятельности фирмы, о проводимых акциях и скидках, описание услуг и товаров, в случае работы с персоналом – особенностей работы в фирме, характере задач. В буклете может быть также информация о фирме, ее деятельности, перспективе развития, особенно в части разработки новых направлений деятельности, престижности и возможностей профессионального развития и т.п.

Рекламная листовка — это малоформатное издание, имеющее большой тираж (до десятков и даже сотен тысяч экземпляров) и посвященное, как правило, одному деловому предложению компании.

Плакат — несфальцованное красочное издание большого формата. Выпускается большим тиражом и предназначается для оформления офисов, выставочных стендов и т.п. в местах ярмарок, выставок, частого массового появления представителей целевой группы.

Рекламное письмо — это своего рода послание, вложенное в конверт и посылаемое по почте.

### **Распространение печатной рекламы**

Печатная реклама может распространяться разными способами: на выставках и ярмарках вакансий, в демонстрационных залах, на тематических

конференциях, в учебных заведениях, на биржах труда, при личных визитах в кадровую службу организации, посредством вывешивания плакатов, буклетов, листовок в местах появления потенциальных соискателей нужных профессий и квалификации или интересующих целевых групп. Иногда проводится прямая почтовая рассылка или распространение объявлений.

### **Реклама в СМИ и в Интернет**

В маркетинге персонала имеет особое значение реклама в средствах массовой информации, в особенности в специализированных изданиях, где размещают объявления о вакансиях. Также в настоящее время все большее значение приобретает такой канал распространения рекламы, как сеть Интернет.

Для работодателей в настоящее время имеется широкий круг возможностей, так как существуют ресурсы, где размещение объявлений и информации практически является бесплатным. В то же время, при выборе рекламного канала большое значение имеют такие показатели, как охват целевого рынка и стоимость рекламного контакта с потенциальным соискателем выбранной целевой группы. В этой связи при принятии решения о размещении рекламы важно понимать, увидят ли необходимые соискатели рекламные послания и отнесутся ли к ним серьезно. Поэтому часто выгоднее оплатить размещение объявления в платном издании, так как серьезные соискатели могут относиться к данному источнику информации с большим доверием.

Для оценки эффективности затрат на рекламу необходимо фиксировать, откуда каждый соискатель получил информацию о компании.

### **Стимулирование сбыта (промоушен)**

Стимулирование сбыта – в общем случае это кратковременные побудительные меры поощрения покупки или продажи товара, позволяющие выявлять потребности существующего и потенциального потребителя,

информировать потребителя о продукте, сформировать лояльность к товару целевой аудитории.

В маркетинге персонала к данной группе мероприятий можно отнести визиты представителей кадровой службы в учебные заведения, выпускающие специалистов необходимых профессий, для поддержания связей, привлечения лучших выпускников на практику и в дальнейшем для их трудоустройства; участие в ярмарках вакансий, проведение экскурсий на предприятии; применительно к сотрудникам – подарки, надбавки к заработной плате за разовые виды работ или предложения, заметно сказывающиеся на общем экономическом результате организации.

Очень важный способ стимулирования – это формирование определённого имиджа той или иной профессии. Имидж в практике зарубежной торговли наделяет товар такими (свойствами) характеристиками, которые лежат, вообще говоря, за пределами его реальных свойств, являются дополнительными к потребительным характеристикам, а вместе с тем имеют социальную значимость для человека, в расчёте на которого имидж задуман. Точно так же для привлечения внимания молодежи к профессиям, по которым имеется дефицит кадров, компании могут разрабатывать коммуникационные мероприятия, формирующие положительный имидж данных профессий.

Для этого организуются встречи, возможность увидеть, как производится продукция, как «живет» предприятие, снимают документальные фильмы о работе людей определенных профессий. Имидж подвижен и видоизменяется в соответствии с изменениями политических и социальных ситуаций. За этим следует специалисты по рекламе и продвижению. Имидж товара должен вызывать приятные эмоции, его действие протекает по формуле «Приятное воспоминание по ассоциации с приятными событиями и вещами».

### **Работа с общественностью (PR, публик рилейшнз)**

Работа с общественностью означает буквально «рассказ для публики». В отличие от рекламы это работа с прессой, выборными учреждениями и т.д. ведётся преимущественно на некоммерческой основе.

Недоверие, отрицательное отношение к компании и работе в ней может быть преодолено с помощью мероприятий «паблик рилейшнз».

В основе формирования благоприятного общественного мнения должна лежать идея, что фирма работает в интересах общественности, а не только лишь ради получения прибыли (хотя получение прибыли – нормальная цель коммерческой деятельности).

Эта мысль, выраженная, более завуалировано, доносится до публики с помощью каналов массовой коммуникации, преимущественно печати и телевидения.

Мероприятия паблик рилейшнз:

- пресс – конференции
- некоммерческие статьи и телефильмы (телепередачи)
- общественная и благотворительная деятельность в пользу лиц или учреждений

- юбилейные мероприятия

- нерекламные фирменные журналы и проспекты (примерно на 2/3 объема - история фирмы, наиболее престижные клиенты и товары, география торговли, награды на выставках, динамика торговли, сбытовая сеть, наиболее важные посредники, поставщики и т.д. – т.е. всё то, что убеждает в общественной значимости работы фирмы) и 1/3 содержания – материалы, лишь косвенно связанные с интересами компании или не связанные совсем. Именно эти материалы придают достоверность всему остальному.

В некоммерческих публикациях и передачах, в материалах некоммерческого содержания, размещенных в Интернет может быть показано, как организуются различные мероприятия социального характера в данной компании, какие люди в ней работают, какие достижения они имеют

в работе. Может быть также освещена частная жизнь некоторых сотрудников компании (показана с привлекательной для целевого сегмента точки зрения).

Данные мероприятия создают имидж организации как важной для страны и ее населения, стабильной, выпускающей необходимую обществу продукцию, как надежного и престижного места работы.

## **4. ЭФФЕКТИВНОСТЬ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА**

### **4.1. Конкурентоспособность стратегии маркетинга в области подбора и привлечения персонала**

Конкурентоспособность организации — способность создавать такое превосходство над конкурентами, которое позволяет достичь поставленных целей организации. Конкурентоспособность предприятия в общем виде — комплексное понятие, которое обусловлено системой и качеством управления, качеством продукции, широтой и глубиной ассортимента, востребованного обществом или отдельными его членами, стабильным финансовым состоянием, способностью к инновациям, эффективным использованием ресурсов, целенаправленной работой с персоналом, уровнем системы товародвижения и сервиса, имиджем фирмы. В то же время конкурентоспособность организации в области привлечения и удержания персонала — это способность компании эффективно реализовывать данные задачи. Это способность компании опередить конкурентов в борьбе за высококлассных специалистов, выдающихся менеджеров, квалифицированных рабочих, то есть, способность привлечь их на работу и удержать в компании. Факторами конкурентоспособности в области кадровой политики являются технические и технологические преимущества организации, ее имидж как производителя высококачественной продукции и привлекательного работодателя, высокие заработные платы относительно конкурентов, возможность обучения и деловой карьеры, привлекательная для соискателей и сотрудников корпоративная культура, умение эффективно работать с медиа- окружением, удобное расположение, гибкость и готовность

к изменениям и многое другое. Многие из упомянутых факторов формируются в том числе на основе использования маркетинга персонала.

Оценка конкурентоспособности организации в области привлечения персонала может быть выполнена путем сопоставления параметров кадрового предложения компании с параметрами предложения, полностью устраивающего соискателя, либо путем сравнения их с параметрами, реализованными наиболее востребованным конкурирующим отечественным или зарубежным работодателем.

При сравнительной оценке конкурентоспособности кадровой политики компании могут быть с успехом применены методы получения первичных и вторичных маркетинговых данных. Источниками данных в данной задаче могут быть аналитические публикации в средствах массовой информации, результаты социологических опросов, представленные в сети Интернет, а также экспертные оценки или результаты опросов, выполненных сотрудниками кадровой службы заинтересованной организации.

Если за базу оценки принять потребность соискателя, расчет единичного показателя конкурентоспособности производится по формуле:

$$q_i = \frac{P_i}{P_{i0}} \cdot 100\% \quad (4.1),$$

где  $q_i$  - показатель конкурентоспособности исследуемой организации по  $i$ -му параметру ( $i = 1, 2, 3, \dots, n$ );

$P_i$  - величина  $i$ -го параметра для исследуемой компании;

$P_{i0}$  - величина  $i$ -го параметра, при котором потребность соискателя удовлетворяется полностью (максимально необходимая ему величина параметра);

$n$  - количество параметров.

Параметры могут оцениваться соискателями или экспертами как в натуральном выражении (величина оплаты труда, средняя стоимость социального пакета), так и в баллах по выбранной шкале. При этом лучший вариант показателя с точки зрения оценивающего должен иметь более высокий балл оценки.

Расчет комплексного индекса конкурентоспособности кадровой стратегии по выбранным параметрам производится по формуле:

$$I_K = \sum_{i=1}^n q_i * a_i, \quad (4.2)$$

где  $I_K$  - комплексный показатель конкурентоспособности исследуемой компании в области работы с кадрами;

$a_i$  - вес  $i$ -го параметра в общем наборе из  $n$  параметров, характеризующих потребность соискателя.

Более высокий индекс конкурентоспособности означает более высокую эффективность деятельности компании в области маркетинга персонала с точки зрения привлечения новых сотрудников. Такая организации лучше умеет распознать и удовлетворить требования соискателей, и поэтому скорее привлечет на работу необходимых специалистов.

Наиболее общей экономической категорией, характеризующей маркетинговую деятельность на рынке труда, является полученная предприятием прибыль. Именно на уровне предприятия происходит потребление рабочей силы и выявляются результаты маркетинговой политики всех субъектов рынка рабочей силы. Однако активная деятельность организаций в области маркетинга персонала также имеет и глубокие социальные последствия. Она может как положительно, так и отрицательно влиять на благосостояние общества и развитие экономики страны.

Способность предприятия в условиях рынка обеспечить устойчивое получение прибыли на основе высокой доходности труда персонала



характеризуют факторы экономической результативности труда, которые могут быть сведены в три группы. К первой группе относятся факторы, характеризующие продукт труда (объем и качество производимых товаров, работ и услуг), ко второй группе - факторы, характеризующие количественный и качественный состав персонала, степень его занятости и уровень оплаты труда; третья группа факторов характеризует структуру и уровень затрат, образующих себестоимость продукции (работ и услуг), в сопоставлении с уровнем рыночных цен. Системный анализ всех этих факторов в их взаимосвязи должен служить основой формирования механизма повышения уровня экономических результатов совокупного труда предприятия как это показано на рис.4.1.



**Рис. 4.1. Механизм повышения уровня экономических результатов совокупного труда персонала предприятия**

Экономическая эффективность маркетинга персонала организации может таким образом быть охарактеризована такими количественными показателями, как производительность труда; соотношение производительности и оплаты труда; прибыль, приходящаяся на одного сотрудника организации; доля затрат на оплату персонала в цене конечной продукции. Но это, как мы видим, далеко не полный перечень показателей оценки эффективности маркетинга персонала организации. К данным показателям можно отнести также текучесть кадров, укомплектованность штата кадрами необходимой квалификации, количество предложений сотрудников по совершенствованию качества работы, мнение сотрудников о

компании, вовлеченность в процессы управления компанией и другие показатели.

#### **4.2. Социально-экономическая эффективность маркетинга персонала**

Продукт труда следует рассматривать с объемной и качественной точек зрения. В современной экономической науке и практике общепринятой единицей измерения объема производства на макроуровне является валовой внутренний продукт (ВВП), определяемый как разница между выпуском и промежуточным потреблением, т.е. как добавленная стоимость, которая рассчитывается путем суммирования первичных доходов предприятий в результате их производственной деятельности. Иначе говоря, продукт труда персонала предприятия, с точки зрения, объема произведенной продукции (работ, услуг) является составной частью ВВП. На основе добавленной стоимости рассчитывается прибыль путем вычитания возмещенных затрат, связанных с покупкой материалов, товаров и услуг, оплатой труда наемных работников и налогообложением доходов.

Персонал, его занятость и оплата труда. Эта группа взаимосвязанных факторов функционально обусловлена объемными и качественными характеристиками продукта труда. На практике здесь нет прямой пропорциональности, так как в кризисные годы темп спада промышленного производства опережал снижение численности работающих почти в 5 раз. Такое положение свидетельствует об искусственном сохранении персонала с помощью административных отпусков, введения различных форм неполной занятости и других мер, что формально означает снижение эффективности труда, так как на одного оставшегося работника приходится все меньше выработки. А это приводит к двум негативным последствиям. Во-первых, снижается уровень оплаты труда, поскольку объем реализованной продукции сокращается гораздо больше, чем численность персонала, что предопределяется снижением доходности их труда. Во-вторых, снижение

эффективности труда приводит к увеличению себестоимости продукции, что при минимально необходимом уровне рентабельности вызывает рост цен на предлагаемые товары и снижение платежеспособного спроса на них.

Себестоимость продукции и цена товара. Экономические результаты труда всего персонала предприятия в процессе производства продукции (работ, услуг) находят непосредственное отражение в структуре и уровне затрат, образующих ее себестоимость, а за пределами предприятия - в уровне цены товара, по которой продукция реализуется на рынке. Обе эти категории взаимосвязаны.

На основе анализа наиболее общего показателя, характеризующего экономические результаты совокупного труда работников предприятия, т.е. прибыли, можно установить ряд частных критериев, раскрывающих полученные результаты с точки зрения интересов работника, предприятия и общества. К числу таких критериев относятся: *уровень оплаты труда и доходов работников; уровень занятости персонала, эффективность и доходность труда, уровень рентабельности предприятия, степень экономической свободы предприятия; динамика потребительского спроса и его удовлетворения; уровень занятости трудоспособного населения, уровень безработицы; показатели развития трудового потенциала* и др.

Все эти критерии в их совокупности и взаимосвязи формируются в определенной степени под воздействием общей экономической ситуации, характеризующейся уровнем налогообложения, инфляции, безработицы. В частности, рамки экономической свободы предприятия ограничены той частью прибыли, которая остается в его распоряжении после уплаты налогов и других отчислений, размеры которых установлены органами исполнительной власти на федеральном, региональном и местном уровнях. При чрезмерно высоких налогах предприятия не в состоянии выделить средства на развитие производства. Как известно, до определенного уровня рост налогообложения способствует накоплению средств для роста ВВП, но дальнейший рост налогов приводит к обратным результатам.

Таким образом, успешные мероприятия маркетинга персонала организации, направленные на быстрый эффективный поиск необходимых кадров, как следствие приводят к тому, что привлеченные сотрудники начинают выпуск общественно значимой продукции (рост ВВП), самостоятельно зарабатывают материальные блага и не требуют социального обеспечения от государства. Значит, маркетинг персонала положительно сказывается на интересах сотрудников и соискателей.

Маркетинг персонала способен решить ряд региональных и общегосударственных задач по обеспечению экономики необходимыми кадрами. Уместно вспомнить государственную политику в отношении повышения престижности рабочих и инженерных профессий, проводимую в Советском Союзе. Осуществлялась, по сути, их реклама по телевидению в новостных передачах, в кинофильмах. Как следствие наблюдалось наличие конкурса на инженерные специальности во многих вузах и отсутствие таких серьезных проблем с рабочими кадрами, какие испытывают многие современные российские предприятия.

Маркетинговый анализ долгосрочной потребности в персонале позволяет смоделировать заказ образовательным учреждениям на подготовке необходимых специалистов, что также благоприятно сказывается на трудоустройстве выпускников. Социально-правовая ситуация в регионах, где предприятия и организации ведут активную кадровую политику, по сути построенную на рыночных, маркетинговых принципах, взаимодействуют по данным вопросам с местными органами власти, также более благоприятна.

К принципам этического маркетинга относится учет интересов отдельных потребителей и общества в целом.

Первая лига потребителей была создана в Нью-Йорке в 1891 г. Но лишь в 1906 г. Первое американское потребительское движение добилось некоторого успеха. Конгресс принял Закон о проверке качества мяса и Закон о контроле над производством пищевых продуктов и медикаментов. В 1936 г. был создан Союз потребителей. В конце 1930-х гг. Федеральная комиссия по

торговле получила некоторые юридические полномочия позволяющие защищать права потребителей. В 1962 г. американское движение за права потребителей получило мощную поддержку президента Кеннеди, передавшего в конгресс на рассмотрение «Билль о правах потребителей». Этих прав было всего четыре:

1. Право на безопасность: право на защиту от продуктов, опасных для здоровья и жизни. Это основное и наименее спорное из всех прав потребителей. В данном пункте нет разногласий между потребителями и производителями.

2. Право на информацию: право на защиту от мошеннической лживой информации, путём обеспечения людей знаниями, необходимыми для осуществления выбора. Это право, в отличие от первого, гораздо более жестоко и открыто оспаривалось производителями.

3. Право на выбор: гарантия наличия, где это возможно, широкого выбора товаров и услуг по конкурентным ценам или государственный контроль, обеспечивающий удовлетворительное качество товаров и услуг по справедливым ценам. Это единственное право потребителя, которое на 100% гарантирует рыночная экономика.

4. Право быть услышанным: право на возмещение ущерба, наряду с гарантией, что проблемы потребителя будут встречать неизменное понимание и участие со стороны правительства, а также решаться справедливо и быстро. Это наиболее проблематичное из четырёх провозглашённых Кеннеди прав потребителей.

Пути защиты прав потребителей обычно называются предупреждение, возмещение убытков и наказание.

1. Предупреждение. Практически идеальным путём в предупреждении возникновения проблем является учёт интересов потребителя. В сфере некоторых производств и профессий существуют кодексы поведения соответствующих специалистов, и иногда за нарушение их могут последовать санкции.

2. Возмещение убытков. Если потребителю был нанесён какой-либо ущерб, основное внимание должно уделяться поведению производителя. Если покупателя обманули или продали ему не качественный продукт, то потребитель может подать жалобу и надеяться, что поставщик этих товаров и услуг знает о происшедшем. В дальнейшем уже на компании лежит ответственность в решении вопроса о способе возмещения убытков.

3. Наказание. Последний способ защиты интересов потребителей, сталкивающихся с игнорирующими их производителями. Этот способ слишком дорог и требует значительных временных затрат. Наказанием могут быть наложение штрафа, угроза заключить руководство компании под стражу. Наиболее эффективное наказание - негативное общественное мнение.

Самосознание потребителей и характер рынка значительно изменились к настоящему времени, и большинство потребительских движений добавили к ним ещё два права: право на чистую окружающую среду и право на неприкосновенность личной жизни.

Право на чистую окружающую среду. Во всём мире с каждым годом потребление растёт, повышается жизненный уровень. Вместе с тем результатом этих человеческих действий является загрязнение окружающей среды. Жители многих городов обеспокоены качеством воздуха, которым они дышат, воды, которую они пьют, пищи, которую они едят и т.д. Многие потребители убеждены в необходимости приобретения только экологически чистых продуктов, несмотря на то, что цены на эти продукты существенно выше, чем на обычные продукты. Постепенно соответствующие законы о защите прав потребителей были приняты в большинстве стран.

### **Практика законодательной, правовой общественной и административной работы по защите прав потребителей в России**

В Законе РФ от 7 февраля 1992 г. №2300-1 «О защите прав потребителей» сказано: «Настоящий закон регулирует отношения, возникающие между потребителями и изготовителями, импортерами,

исполнителями, продавцами при продаже товаров (выполнении работ, оказании услуг), устанавливает права потребителей на приобретение товаров (работ, услуг) надлежащего качества и безопасных для жизни, здоровья, имущества потребителей и окружающей среды, получение информации о товарах (работах, услугах) и об их изготовителях (исполнителях, продавцах), просвещение, государственную и общественную защиту их интересов, а также определяет механизм реализации этих прав».

В России защита прав потребителей как общественное движение, направленное на обеспечение прав потребителей, появилось почти на 100 лет позднее, чем в Западной Европе и США. Это обусловлено тем, что почти 80 лет в СССР доминировала государственная собственность и, следовательно, система общего государственного управления и контроля за производством и потреблением. Однако по мере закрепления рыночных отношений, роста участия России в международных экономических, информационных процессах защита прав потребителей начала формироваться и в России. Понятно, что относительно низкий уровень производства потребительских товаров и их потребление, по сравнению с Западом, начальный этап рыночных отношений обусловили и отставание консюмеризма по масштабам и уровню развития.

В 1991 г. в России был принят Закон РСФСР от 22 марта 1991 г. №948-1 «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках».

В настоящее время структура Государственной защиты потребителей претерпела новые изменения. Эту функцию из Министерства по антимонопольной политике передали новой структуре, образованной на базе Министерства здравоохранения и социального развития РФ. Сейчас эта структура называется Федеральная служба по надзору и сфере защиты прав потребителей и благополучия человека. В её рамках объединили санитарно-эпидемиологический надзор, торговую инспекцию и защиту прав потребителей. Эти перемены касаются лишь государственных служб, а не

общественных объединений потребителей. Они продолжают свою деятельность, просвещают потребителей, консультируют, защищают интересы потребителей.

При этом следует отметить, что законодательная база защиты прав потребителей в России построена в основном на зарубежном опыте; однако при всей его значимости очень важно учитывать страновые особенности той или иной экономической системы.

Итак, осуществляя маркетинговую деятельность, компании должны учитывать права потребителей и нести ответственность за их реализацию.

Основные права потребителей:

1) Право выбирать товар для удовлетворения основных потребностей в условиях достаточного разнообразия предложений по конкурентным ценам и при ограничении какого-либо монопольного воздействия на потребителей.

2) Право на безопасность товара и их функционирование в соответствии с предложением продавца.

3) Право на информированность о наиболее важных свойствах товаров, способах продажи, гарантиях.

4) Право на защиту от недоброкачественных товаров и возмещение ущерба, связанное с их использованием.

5) Право быть выслушанным и получить поддержку при защите своих интересов от государственных и общественных органов.

6) Право на получение потребительского просвещения, приобретения всесторонних знаний и навыков, облегчающих потребителю принятие решения.

7) Право на здоровую окружающую среду, не представляющую угрозы достойной и здоровой жизни нынешнего и грядущего поколений.

При обнаружении в товаре недостатков потребитель по своему выбору вправе:

- потребовать замены на товар этой же марки (этой же модели или артикула);



- потребовать замены на такой же товар другой марки (модели, артикула) с соответствующим перерасчётом покупной цены;

- потребовать соразмерного уменьшения покупной цены;

- потребовать незамедлительного безвозмездного устранения недостатков товара или возмещения расходов на их исправление потребителем или третьим лицом;

- отказаться от товара и потребовать возврата уплаченной суммы за товар. По требованию продавца и за его счёт потребитель должен возвратить товар с недостатками.

При этом потребитель вправе потребовать также полного возмещения убытков, причинённых ему вследствие продажи товаров ненадлежащего качества.

Применительно к сотрудникам компании этические принципы маркетинга персонала также образуют определенный социальный эффект. Он складывается из гарантий сотрудникам получать достоверную информацию о действиях руководства, гарантий безопасности, комфорта рабочего места, достойной оплаты труда и социальных гарантий, соблюдения трудового законодательства и др. Маркетинговые мероприятия по формированию привлекательного имиджа компании одновременно нацелены на повышение качества жизни, решение социальных вопросов сотрудников, развитие их потенциала. Так, в современных компаниях в зависимости от видения руководства на системной основе могут быть реализованы следующие мероприятия, формирующие положительный имидж компании в глазах сотрудников и создать единую команду:

- обращения топ менеджеров компании, в которых предоставляется актуальная информация об основных стратегических и текущих целях компании и общих методах их достижения, обосновывается необходимость изменений;

- создание внутренней информационной сети в компании и организация своевременных новостных рассылок;

- тренинги, имеющие целью активизировать творческую активность персонала, обсуждение, понимание проблем и задач организации, вовлеченность в процесс принятия решений, развитие индивидуальных способностей;
- тренинги по командообразованию в трудовых коллективах, особенно вновь образованных в результате реорганизации;
- программа обучения, повышения квалификации, включающая освоение необходимых для инициации и участия в изменениях компетенций;
- создание клубов, спортивных команд, проведение совместных культурных мероприятий, корпоративных праздников;
- формирование традиций организации, изучение истории организации, участия ее сотрудников в крупных исторических событиях страны, биографии выдающихся руководителей и сотрудников организации, внесших значительный вклад в ее становление и развитие или развитие отрасли и страны – герои организации, создание музея организации;
- разработка символики организации, элементов корпоративной этики, правил поведения и отношения к работе;
- разработка мероприятий внутреннего PR организации на основе принципов интегрированных маркетинговых коммуникаций (видеоролики и иные материалы о важнейших событиях производственного, технологического значения, участия менеджеров в проектах развития отрасли, страны; производственной, управленческой и досуговой активности сотрудников компании, и многое другое).

Все перечисленные мероприятия в качестве эффекта дают не только формирование командного духа и необходимой руководству корпоративной культуры, но также делают работу в компании более интересной, позволяют сотрудникам полнее реализовать свои возможности, то есть также приносят положительный социальный эффект.

## Литература

1. Соловьев Б.А. Маркетинг. Учебник./ М.: Инфра -М, 2009.
2. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг. Учебник для вузов. / СПб.: Питер, 2010.
3. О. Ю. Патласов. Маркетинг персонала. Учебник./ Издательство: М.: "Дашков и Ко", 2015.- 383 с.