

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Московский государственный университет путей сообщения»

---

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

Е.А.ИВАНОВА

## **МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА**

**Практикум**

МОСКВА – 2014

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Московский государственный университет путей сообщения»

---

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

Е.А.ИВАНОВА

## **МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА**

Рекомендовано редакционно-издательским советом  
университета в качестве практикума  
для студентов программ бакалавриата  
по направлениям «Управление персоналом» и «Экономика»

МОСКВА – 2014

УДК 339

И-20

Иванова Е.А. Маркетинг персонала: Практикум. - М: МГУПС (МИИТ), 2014.

– 87 с.

Представлены задачи, кейсы, упражнения и методические указания по основным направлениям маркетинга персонала к практическим занятиям студентов бакалавриата по направлениям «Управление персоналом» и «Экономика». Они могут быть использованы для повышения квалификации практических работников и подготовки студентов других направлений обучения кадрового блока.

© МГУПС (МИИТ), 2014

## СОДЕРЖАНИЕ

	Стр.
ВВЕДЕНИЕ.....	4
<b>I. РОЛЬ МАРКЕТИНГА В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ.....</b>	<b>5</b>
1. НЕОБХОДИМОСТЬ, СУЩНОСТЬ И МЕСТО МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА В КАДРОВОЙ ПОЛИТИКЕ ОРГАНИЗАЦИИ.....	5
2. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ.....	18
<b>II. ФУНКЦИИ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА.....</b>	<b>24</b>
3. МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА ТРУДА.....	24
4. СЕГМЕНТАЦИЯ РЫНКА ТРУДА И ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМНЫХ ПАРТНЕРОВ.....	29
5. МАРКЕТИНГОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ В ПЕРСОНАЛЕ.....	37
<b>III. ПРИМЕНЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО И ТАКТИЧЕСКОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА .....</b>	<b>45</b>
6. ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ В МАРКЕТИНГЕ ПЕРСОНАЛА.....	45
7. КОММУНИКАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ И ПОЛИТИКА В МАРКЕТИНГЕ ПЕРСОНАЛА.....	47
<b>IV. ЭФФЕКТИВНОСТЬ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА.....</b>	<b>69</b>
8. КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ В ОБЛАСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ПОДБОРА И ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА.....	69
9. СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА.....	78
ЛИТЕРАТУРА.....	86

## ВВЕДЕНИЕ

Переход российских компаний на маркетинговые принципы работы требует осознания значимости маркетинга и специфики его использования во всех направлениях и сферах деятельности организации. Задачи обеспечения кадровой безопасности и создания положительного имиджа организации, в том числе путем развития интегрированных маркетинговых коммуникаций обуславливают растущее значение внедрения известных подходов маркетинга персонала в кадровую политику организаций, обучение экономистов и менеджеров маркетинговому инструментарию.

Основными функциями и направлениями общего маркетинга являются:

- комплексный анализ рынка и изучение спроса потребителей товаров и услуг;
- планирование производственной программы (ассортимента) товаров и услуг и разработка стратегии работы предприятия (фирмы);
- анализ затрат и разработка ценовой политики;
- организация сбыта, стимулирования и рекламы товаров и услуг.

Те же функции, реализованные в отношении сотрудников организации, в сочетании с традиционными подходами и методами управления персоналом значительно повышают эффективность использования кадровых ресурсов и способствуют росту интеллектуального потенциала компании. Настоящий практикум предназначен для более углубленного освоения студентами общих теоретических положений маркетинга персонала и овладения навыками использования инструментов маркетинга для достижения целей организации.

Практикум разработан для проведения практических занятий и семинаров, а также для самостоятельной подготовки студентов управленческих и экономических направлений по учебной программе дисциплины «Маркетинг персонала».

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

### **1. НЕОБХОДИМОСТЬ, СУЩНОСТЬ И МЕСТО МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА В КАДРОВОЙ ПОЛИТИКЕ ОРГАНИЗАЦИИ**

*Упражнения.*

1.1. Ответьте на вопросы:

- 1) Означает ли маркетинг и сбыт одно и то же понятие?
- 2) Существовала бы необходимость проведения мероприятий маркетинга персонала, если бы организация постоянно вела работу по улучшению условий труда? Если да, то какие еще мероприятия Вы считаете необходимыми?
- 3) Необходим ли маркетинг персонала в некоммерческих организациях?
- 4) Должен ли маркетинг рассматриваться как группа мероприятий, выполняемых коммерческими и некоммерческими организациями, или как социальный процесс? Почему важно разделять эти два понятия?
- 5) Оказывают ли влияние проводимые в организации мероприятия маркетинга персонала на экономику страны и интересы всего общества?

#### **1.2. Кейс «История кондитерской фабрики «Красный Октябрь»**

Основатель фабрики - Фердинанд Теодор фон Эйнем, немецкий подданный, который в 1850 г. приехал в Москву в надежде начать свое дело. Вначале он занялся производством пиленого сахара, потом (в 1851 г.) организовал на Арбате небольшую мастерскую по производству шоколада и конфет.

С самого начала своей деятельности Эйнем повел дело по западноевропейскому образцу - завез новые машины, выписал высококвалифицированных иностранных специалистов-кондитеров, создал рекламу. Все это помогло Эйнему в короткое время сказочно обогатиться.

В 1857 г. Эйнем встречает своего будущего компаньона Юлиуса Хойса, обладавшего незаурядным талантом бизнесмена. Вдвоем они действовали более уверенно и открыли на Театральной площади кондитерский магазин.

Накопив достаточный капитал, предприниматели выписали из Европы новейшую паровую машину и приступили к постройке фабрики на берегу Москвы-реки, на Софийской набережной. В справочнике «Фабрично-заводские предприятия Российской империи» об этом факте была сделана запись: «Эйнемъ. Товарищество паровой фабрики шоколадных конфетъ и чайных печений. Год основания 1867». Конечно, по сравнению с современным

предприятием фабрика покажется маленькой, ведь там работало всего 20 рабочих, но в это время она считалась значительной.

Компаньоны соорудили первое трехэтажное здание на Софийской набережной. Когда же производство расширилось, на Берсеневской набережной было начато строительство более просторных зданий с многочисленными цехами и служебными помещениями, крытыми переходами из корпуса в корпус. Превосходное качество кондитерских изделий, техническая оснащенность фабрики, красочная упаковка и реклама выдвигают фабрику на одно из ведущих мест в кондитерском производстве того времени.

Особенно большие доходы стала приносить фабрика после открытия бисквитного отделения, в котором стояли английские машины и работали мастера-англичане. Так впервые в России стали выпускать бисквиты по английскому образцу.

Постепенно Эйнем отошел от дел и Хойс сделался единоличным хозяином, однако он не изменил названия организации, резонно посчитав, что нет нужды менять уже известную торговую марку.

В 1890-х годах фабрика превратилась в одно из крупнейших кондитерских предприятий Москвы. На Софийской набережной Гейс и его компаньоны возвел новое трехэтажное здание, а в 1889 году построили еще одно новое здание фабрики на Берсеневской набережной реки Москвы. С каждым годом увеличивалось количество оборудования и обновлялся его состав, на фабрику набирали все новых и новых рабочих и работниц, в основном из подмосковных деревень. Таких работников легче эксплуатировать так, как выгоднее хозяину.

Трудовой день в те времена составлял 10 часов. Кондитеры жили в общежитии при фабрике, а питались в фабричной столовой. Администрация фабрики предоставляла работникам некоторые льготы: для детей-подмастерьев была открыта школа; за 25 лет безупречной службы выдавался серебряный именной знак и назначалась пенсия; была создана больничная касса, оказывавшая нуждающимся материальную помощь.

«Товарищество Эйнемъ» успешно конкурировало с другими кондитерскими магнатами - «Абрикосов и сыновья», «А Сиу и К<sup>0</sup>» - в первую очередь за счет очень широкого ассортимента продукции. Производились карамель, конфеты, шоколад, какао, напитки, пастила, печенье, пряники, бисквиты. После открытия филиала в Крыму (Симферополь) «Эйнемъ» начал производить глазированные шоколадом фрукты: сливу, вишню, грушу, а также мармелад.

Особое внимание уделялось звучным названиям и стильной упаковке (Хойс когда-то занимался художественной фотографией). Чего стоят такие названия, как «Ампир», «Миньон», шоколад «Боярский», «Золотой ярлык»! Коробки с продукцией отделялись шелком,

бархатом, кожей. В качестве рекламы фирмы использовались театральные программки, наборы-сюрпризы с вложенными в коробку конфет открытками. Для фабрики писал музыку свой композитор, и покупатель вместе с карамелью или шоколадом бесплатно получал ноты «Шоколадного вальса», «Вальса Монпасье» или «Кекс-галопа».

На Всероссийской промышленно-художественной выставке в Нижнем Новгороде в 1896 г. продукция организации «Эйнемъ» получила золотую медаль. Предприятию было дано право печатать на упаковке герб России. А с 1913 г. фабрика удостоилась чести стать поставщиком двора Его Императорского Величества. В 1900 г. на всемирной выставке в Париже за огромный ассортимент и превосходное качество шоколада фабрика «Эйнемъ» получила самую высокую награду — Гран-при.

К началу XX в. «товарищество Эйнем» владеет двумя фабриками в Москве, фабриками в Симферополе и Риге, многочисленными магазинами в Москве, Нижнем Новгороде.

В трудные годы Первой мировой войны фирма «Эйнемъ» занимается благотворительной деятельностью: делает денежные пожертвования, организует лазарет для раненых солдат, отправляет на фронт вагоны с печеньем.

После Октябрьской революции, в 1918 г., фабрика была национализирована и в этом же году получила название «Государственная кондитерская фабрика № 1, бывшая Эйнемъ», а в 1922 г. была переименована в «Красный Октябрь», хотя еще несколько лет после этого в скобках всегда добавлялось «Бывш. Эйнемъ»: настолько велика была популярность торговой марки и ценилось качество изделий.

В конце 1920 - начале 1921 года из-за ухудшения положения с сырьем и топливом пришлось временно приостановить работу ряда фабрик: "Большевик" (бывшая Сиу), имени Бабаева (бывшая Абрикосова) и других. Была под угрозой закрытия и Государственная кондитерская фабрика №1 (бывшая "Эйнем"). Продовольственный и топливный кризисы довели фабрику до упадка. Выпуск продукции одно время составлял лишь 15% довоенного уровня.

Но рабочие «бывшей "Эйнем"» делали все, чтобы фабрика работала: они устраивали субботники по наведению чистоты и порядка, добровольно отправились на заготовку топлива. Так рабочие добивались того, что даже в такое голодное и трудное время фабрика продолжала работать.

С сентября 1921 года Государственная фабрика №1 перешла на хозрасчет. В это время на фабрике работало 959 человек. Фабрика выпускала только карамель, монпасье, конфеты глюкозы и дешевые сорта мармелада. Новая экономическая политика очень благоприятно отразилась на деятельности фабрики.



Много труда затрачивается на организацию при фабрике химической научно - опытной лаборатории. В лаборатории контролировали все поступающее на фабрику сырье и материалы. Там же вели работы по изучению технологических процессов. На фабрику пришло много хороших мастеров - кондитеров. Крепли кадры высококвалифицированных специалистов.

И в это время фабрика получила на Московской областной выставке садоводства, пчеловодства и огородничества награду 1 степени, а на Всероссийской сельскохозяйственной выставке - диплом 1 степени "За отличное качество изделий, за восстановление крупного производства и начинания в деле научного изучения кондитерского производства".

1922 год связан со знаменательным для фабрики событием - ее переименовали в "Красный Октябрь".

Заслугой специалистов, которые пришли на фабрику в те тяжелые годы, несомненно, является то, что не было остановлено производство: был введен рабочий контроль, велась яростная борьба с расхитителями. Уже к 1925 г. был превзойден уровень производства 1913— 1914 гг.

Именно в те годы «родились» на свет многие виды продукции, которые и сегодня составляют «золотой фонд» «Красного Октября»: в 1925 г. появился «Мишка косолапый», в 1927 г. — «Южная ночь», в 1936 г. — «Стратосфера» и «Суфле». В 1920-е гг. впервые появились «Сливочная помадка с цукатом», «Сливочная тянучка», ирис «Кис-кис».

В годы восстановления коллективу предприятия приходилось бороться с большими трудностями. "Летом 1922 года,- рассказывает рабочий М. К. Лебедев, - фабрика переживала некоторое затоваривание, на складе скопилось много продукции, а со сбытом было туго. Это резко отразилось на финансовом положении. Нужно было закупить партию сахара и патоки, а для этого требовалась большая сумма денег. А тут как раз подоспело время выдачи зарплаты. Выплатить деньги рабочим - значить остаться без сырья и остановить фабрику, но и не платить нельзя. И вот выход был найден. На фабрике находились в большом количестве мука, подсолнечное масло и конфеты. Рабочим предложили получить не деньгами, а продуктами. Получили мы тогда по пуду муки, по три фунта масла и по двадцать фунтов конфет. Таким образом, удалось предотвратить остановку фабрики и этим сохранить квалифицированную рабочую силу".

Руководство фабрики вместе со всем коллективом много делало для улучшения качества изделий. Поднять его сразу было невозможно, так как не было необходимой сырьевой базы. На фабрике внимательно изучили спрос населения на кондитерские изделия.

С сентября 1923 года количество сбываемой продукции стало быстро возрастать. Встал вопрос о восстановлении фабричного оборудования.

Тяжелые раны были нанесены фабрике. Несколько лет понадобилось на их лечение. В период империалистической и гражданской войн машины не ремонтировали, а многие из них использовались не по назначению. Последний ремонт технического оборудования был еще в 1910 году. За 12 лет капитального ремонта на фабрике не производили, не заменяли и старое оборудование.

С 1922 по 1924 год было израсходовано на ремонт около 300 тысяч рублей. Но на фабрике не только ремонтировали старые машины, но и закупали машины новейших конструкций. Так, весной 1925 года были закуплены машины в Германии.

Начали работать вафельное и шоколадное производство, ассортимент изделий удалось довести до 80 наименований.

Особо благоприятными были для фабрики 1927-1928 годы. Производство было хорошо обеспечено сырьем и развивалось быстрыми темпами. Спрос на кондитерские изделия рос. Изделия фабрики пользовались большим успехом не только в пределах нашей страны. Марка "Красный Октябрь" стала известна на всех материках.

Улучшились условия жизни рабочих. К 1925 году были отремонтированы и оборудованы столовая на 2000 мест, клуб с залом на 800 мест, дома - коммуны. В квартире бывшего владельца фабрики еще в 1921 году был открыт детский сад, рассчитанный на 80 детей, расширены детские ясли. В 1925 году фабком снял в аренду на 9 лет дачу для пионерского лагеря в Рассказовке.

При фабрике работала школа фабричного ученичества на 100 человек и общеобразовательные курсы.

С улучшением условий труда и быта рабочих из деревень стали возвращаться старые кадры кондитеров, опыт и знания которых были особенно нужны быстро растущему предприятию.

Первые пятилетки. Много связано с ними в жизни краснооктябрьцев: смотры рационализации, встречи соревнующихся предприятий, распространение передовых методов труда, стахановское движение. К середине 1931 года "Красный Октябрь" стал самой крупной кондитерской фабрикой в Москве с числом рабочих 5000 человек. Да и по производству продукции стала первой - 57500 тонн.

#### *Реконструкция фабрики.*

С 1935 по 1938 год был полностью реконструирован шоколадный цех: обновлено оборудование, произведен монтаж 41 агрегата сложных шоколадных машин, полностью пе-

ределана электросеть, переоборудована паровая и водяная коммуникации и холодное хозяйство. В апреле 1938 года Государственная приемная комиссия признала, что монтаж иностранного оборудования произведен хорошо, и его успешно осваивают. После реконструкции мощность шоколадного цеха увеличилась по сравнению с 1936 годом в 2,5 раза, а выпуск продукции фабрики возрос с 40 до 64 тысяч тонн в год. Настоящим энтузиастом реконструкции был главный инженер фабрики М. С. Бруштейн - высококвалифицированный специалист с большим опытом работы в кондитерской промышленности.

1939 год принес новые успехи, новые имена. Годовой план был выполнен уже к 12 декабря 1939 года - ко дню выборов в Верховный Совет СССР. За успешную работу в 1939 году наградили 43 стахановцев фабрики.

#### *Накануне войны.*

Большими успехами встречали работники фабрики наступающий 1941 год - четвертый год третьей пятилетки. Годовой план был перевыполнен. Фабрика намечала переход с трехсменной работы на двухсменную. Рационализаторы и изобретатели работали над самым трудоемким процессом - механизацией заворачивания конфет.

В лихолетье Великой Отечественной войны выпуск кондитерских изделий был практически свернут, производство было переоснащено на выпуск военной продукции: выпускались концентраты каш. Для летчиков и подводников выпускался специальный шоколад «Колла», «Гвардейский». В годы войны за доблестный труд на благо победы «Красный Октябрь» семь раз удостоивался почетной награды - переходящего знамени Государственного комитета обороны. В 1946 г. почетное знамя было передано фабрике на вечное хранение.

В те дни люди трудились без устали. Работали по 12-14 часов в сутки, без выходных, изо дня в день до конца войны. У народа был один девиз - все для фронта, все для разгрома врага.

Для обеспечения фронта высококалорийными продуктами технологи фабрики приняли решение: сделать в механической мастерской жестяные формы емкостью по два килограмма, реконструировать отливочную головку автомата и охлаждающий конвейер. В итоге - "Красный Октябрь" дал для фронта нужное количество шоколада без дорогих оберток в двухкилограммовых плитках.

В январе 1942 года "Красный Октябрь" выпустил новый сорт шоколада "Гвардейский" в честь наших гвардейских полков.

Приступая к послевоенной реконструкции, коллектив фабрики поставил перед собой задачу учесть все прошлые недостатки и опыт, накопленный в кондитерской промышленности за годы предвоенных пятилеток. Поэтому к разработке проекта реконструкции "Красного

Октября" подошли творчески. Окончание реконструкции "Красного Октября" относится к 1950 году.

Из месяца в месяц росла производительность труда, менялся облик цехов фабрики. И за всем этим стояли люди - рабочие, инженеры и, конечно, те, кому государство, коллектив поручил возглавлять предприятие - ее руководители.

В послевоенные годы «Красный Октябрь» развивался вместе со всей страной. Фабрика стала своего рода полигоном, на котором испытывалось все новое, что только появлялось в кондитерской отрасли. Так, были созданы первые комплексно-механизированные поточные линии по производству карамели, ириса. В 1960-е гг. на фабрике была произведена существенная модернизация, включавшая увеличение этажности существовавших зданий. В результате появились новые производственные площади, и фабрика приняла сегодняшние архитектурные очертания, которые так великолепно смотрятся с Крымского моста, украшая собой панораму стрелки Москвы-реки и отводного канала.

В 1976 году на фабрике была создана экспериментальная группа, возглавляемая главным инженером А. Н. Даурским. В группу входили высококвалифицированные мастера - кондитеры, которые проработали на фабрике по несколько десятков лет. Была разработана программа технического перевооружения предприятия на базе новейших достижений науки, техники и передового опыта.

Одним из главных мероприятий было улучшение оформления изделий и дальнейшее наращивание удельного веса расфасованной продукции,

Выполнение этой программы позволило перестроить структуру ассортимента в сторону увеличения выпуска продукции высокого качества, пользующейся повышенным спросом.

Фабрика "Красный Октябрь" в этот период является школой передового опыта, на базе которой проводятся отраслевые семинары по вопросам повышения качества продукции, научной организации труда и экономического анализа, по внедрению разработок в области новой техники и технологии. На фабрике были созданы универсальные и специализированные рецептурно-смесительные станции для приготовления конфетных масс, поточные линии для производства конфет, в том числе конфет куполообразной формы "Трюфели".

Ведется постоянная разработка с использованием нетрадиционных видов сырья (различные виды молочной сыворотки - "Цитрон", морковная подварка - "Наслаждение", тонкоизмельченная мука из предварительно обжаренных зерен ржи - "Золотые купола" и др.), которые позволяют понизить содержание сахара в изделиях и улучшить их вкусовые качества. Фабрику можно назвать лабораторией, где постоянно что-то изобретают, внедряют, создают и т. д.

Особый подъем производства характеризуют 1990-е гг. В 1992 г. фабрика была преобразована в открытое акционерное общество. За реконструкцией шоколадного цеха последовал ряд совместных разработок инженеров фабрики и всемирно известных фирм: австрийская фирма «Хаас» установила новую поточно-механизованную линию по изготовлению конфет типа «Мишка косолапый»; швейцарский концерн «Бюлер» поставил оборудование и содействовал пуску трех линий для производства шоколадных и пралиновых масс с использованием самых современных технологий и автоматизации процессов; немецкая фирма «Антон Олерт» стала партнером по созданию уникального комплекса конфетного производства.

У открытого акционерного общества «Московская кондитерская фабрика "Красный Октябрь"» появились филиалы в Рязани, Коломне и Егорьевске. Выпуск продукции также увеличился за счет пяти дочерних предприятий.

В 1997 году установили новую поточную линию для производства конфет "Мишка косолапый". Причем дизайн, упаковка, рецептура и технология их производства за эти годы почти не изменилась. "Консервативный" подход к сохранению "древних" рецептов обернулся немалыми выгодами для фабрики.

В настоящее время «Красный октябрь» входит в холдинг «Объединенные кондитеры». В свою очередь холдинг входит в Группу «Гута» и является крупнейшим кондитерским предприятием в Восточной Европе, объединяя 19 российских фабрик, в том числе крупнейшие московские предприятия «Красный Октябрь», «Кондитерский концерн Бабаевский», «РОТ ФРОНТ». На предприятиях холдинга работают 19 360 сотрудников.

Кондитерские изделия реализуются через развитую сеть дистрибуции по всей России, а также осуществляются поставки в США, Европу, Израиль, страны СНГ и ряд государств Ближнего Востока. Среди постоянных потребителей продукции Холдинга – ФГУП комбинат питания «Кремлевский», Правительство России, мэрия Москвы и Московская Патриархия.

На всех предприятиях Холдинга и Управляющей компании реализуется единая кадровая политика. Главная гордость Холдинга – это его сотрудники! Студенты профильных вузов могут пройти практику под руководством опытных мастеров на фабриках «Красный Октябрь» и «Кондитерский Концерн Бабаевский», которые входят в Холдинг «Объединенные кондитеры». Прохождение практики на известнейших кондитерских предприятиях – это бесценный опыт и удачный старт карьеры.

Будущим технологам кондитерского производства, механикам и практикантам других специальностей будет интересно и познавательно работать под руководством опытных мастеров на предприятиях, имеющих богатейшие традиции, оснащенных современным оборудованием и технологиями. Предприятия обеспечивают организацию рабочих мест и фир-

менную спецодежду. За каждым практикантом закрепляется наставник – руководитель практики, который координирует работу молодого специалиста. Студенты, зарекомендовавшие себя с лучшей стороны, имеют возможность трудоустроиться и успешно реализовать себя на предприятиях Холдинга.

Холдинг «Объединенные кондитеры» – современная и динамично развивающаяся компания, а потому заинтересован как в молодых перспективных специалистах, так и в уже состоявшихся профессионалах в области продаж и производства. Работа на стартовых позициях (в качестве ассистентов отделов и специалистов) позволяет получить необходимый профессиональный опыт для дальнейшего карьерного роста. Начинающие и уже опытные мерчандайзеры и торговые представители имеют прекрасную возможность построить карьеру в департаменте продаж.

Компания «Красный Октябрь» предоставляет сотрудникам большие возможности для профессионального роста. Разработана и реализуется программа непрерывного обучения и повышения квалификации персонала:

- система адаптации позволяет новым специалистам максимально быстро влиться в рабочий процесс;
- система тренингов, семинаров, обмена опытом с партнерами способствует повышению уровня компетенции;
- система планирования карьеры открывает широкие горизонты для профессиональных достижений и личного роста.

#### *Задание к кейсу:*

Практическое занятие выполняется студентами в группах. По результатам выполнения работы группа готовит и защищает у преподавателя общий отчет.

1. Ознакомьтесь с приведенной в кейсе историей взлетов и падений известной отечественной компании.
2. Постройте график жизненного цикла компании во временной шкале. Выделите на графике основные этапы жизненного цикла компании.
3. Проведите анализ основных этапов жизненного цикла компании, заполнив таблицу.

Этап жизненного цикла	Продолжительность этапа	Проблемы этапа	Действия менеджеров по решению проблем	Цель кадровой политики на этапе	Методы отбора персонала	Система компенсаций	Обучение и развитие	Трудовые отношения и мотивация

4. Определите, на каком этапе жизненного цикла находится компания в настоящее время. Предложите свои рекомендации по продлению жизненного цикла компании и развитию ее кадровой стратегии.

### Методические указания к теме 1

**Маркетинг** представляет собой производственно-сбытовую систему деятельности предприятий, компаний и фирм, осуществляемую на основе тщательного изучения рынка, потребностей и спроса потребителей на товары и услуги и наилучшего удовлетворения этих потребностей с учетом экономических интересов субъектов рынка. Его определяют как процесс планирования и воплощения замысла, ценообразования, продвижения и реализации идей, товаров и услуг посредством обмена, удовлетворяющих цели как отдельных лиц и организаций, так и общества в целом.

При организации работы предприятия с учетом маркетингового подхода в управлении производством главным для успеха на рынке является внешняя среда и прежде всего отношения с потребителями продукции. Организация внутренней среды компании, основные показатели ее работы должны быть полностью ориентированы на интересы потребителей. В этой связи очень важна правильная организация товародвижения и реализации товаров и услуг, в т.ч. напрямую потребителям или через посредников. В ряде случаев посредники освобождают предприятие от громоздкой системы организации сбыта, поиска покупателей, рыночных рисков, затрат на рекламу и т.д. В то же время большое количество посредников может отрицательно повлиять на цену товара. Поэтому очень важно найти оптимальную систему организации сети посредников.

При изучении маркетинговой деятельности выделяется макро- и микроуровень.

**Микромаркетинг** - это осуществление деятельности, направленной на достижение целей организации (например, получение прибыли), путем определения потребностей покупателя и направления товаров и услуг, удовлетворяющих потребности, от производителя к потребителю или клиенту.

**Макромаркетинг** - это социальный процесс, направляющий поток производимых товаров и услуг от производителя к потребителю, обеспечивающий гармоничное сочетание спроса и предложения и выполняющий задачи общества.

**Маркетинг персонала** (внутренний маркетинг) означает, что организация, стремясь к достижению своих стратегических целей, в каждом сотруднике видит клиента, которого нужно мотивировать к необходимым менеджменту компании действиям и побуждать к даль-

нейшему развитию и сотрудничеству с организацией. Суть целей маркетинга персонала сводится к следующему: каждый сотрудник должен быть настолько хорош, чтобы в любой момент он мог покинуть организацию и победить в любом конкурсе на новое рабочее место. Но он не совершает этого, не покидает своей организации, поскольку его удерживают имеющиеся условия труда, производственный климат, возможности развития, оплата труда и т.д. Для достижения обозначенных целей используются методы и инструментарий маркетинга, но применительно не к внешнему, а к внутреннему клиенту (сотрудникам, менеджерам).

В зависимости от сочетания внутренних и внешних факторов, целевых групп, организационных единиц предприятия определяющими будут разные элементы кадровой стратегии. Различная постановка центральных пунктов в стратегии персонала согласуется с общей стратегией бизнеса (рис. 1.1):

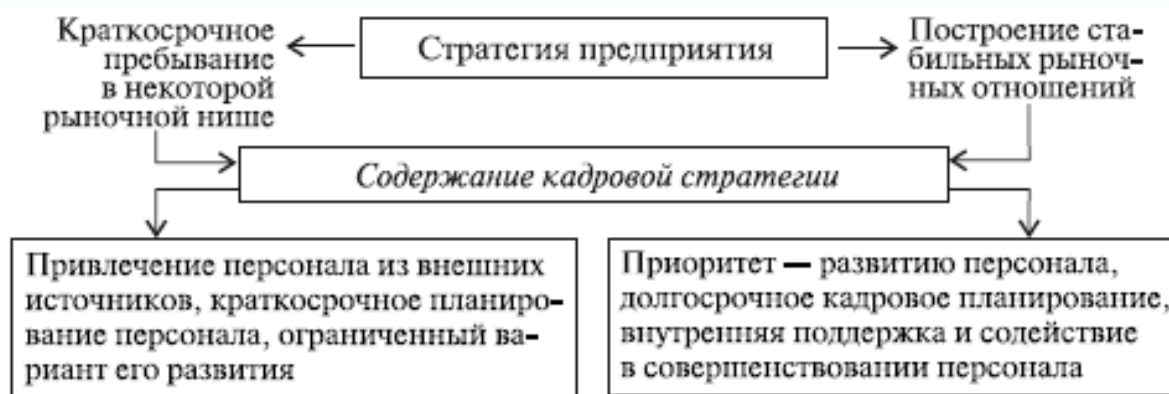


Рис.1.1 Связь стратегии организации и его кадровой стратегии

Процесс формирования кадровой стратегии состоит из нескольких этапов (фаз). Осуществляется он чаще всего не в «чистом» виде, а характеризуется множеством отклонений, особенно, если осуществляется по ресурсно-ориентированной модели.



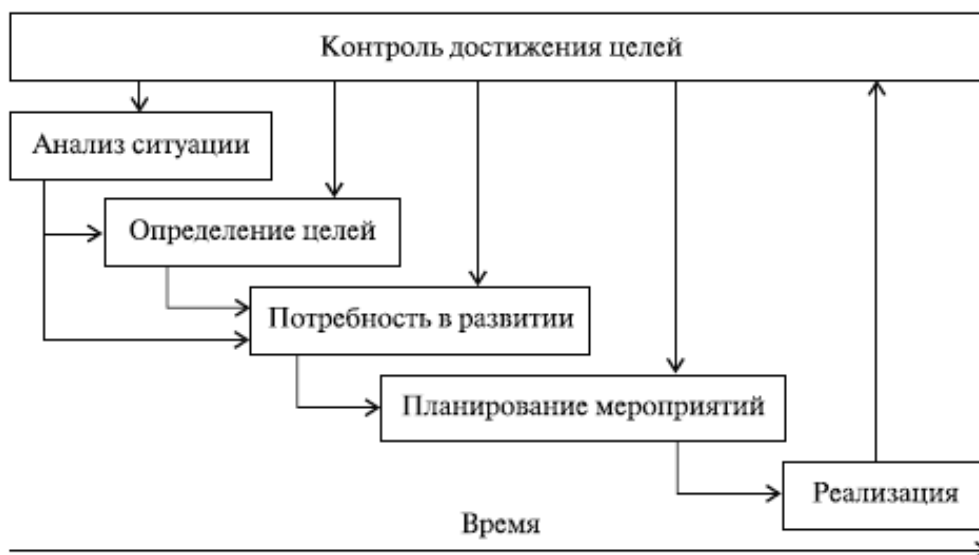


Рис. 1.2. Этапы формирования кадровой стратегии

Поскольку стратегия организации не является постоянной, а корректируется или в корне меняется в зависимости от определяющих ее внешних и внутренних факторов, то кадровая стратегия и политика также должны претерпевать соответствующие изменения. В теории организаций существует закон онтогенеза, который устанавливает наличие так называемого жизненного цикла организации. В упрощенном виде модель полного жизненного цикла организации включает 4 основные фазы (рисунок 1.3), хотя любая организация, действующая на рынке длительное время, под воздействием макросреды испытывает взлеты и периоды застоя, кризисы, оживление и т.д. Зависимость элементов кадровой стратегии от фазы жизненного цикла организации показана в таблице 1.1.

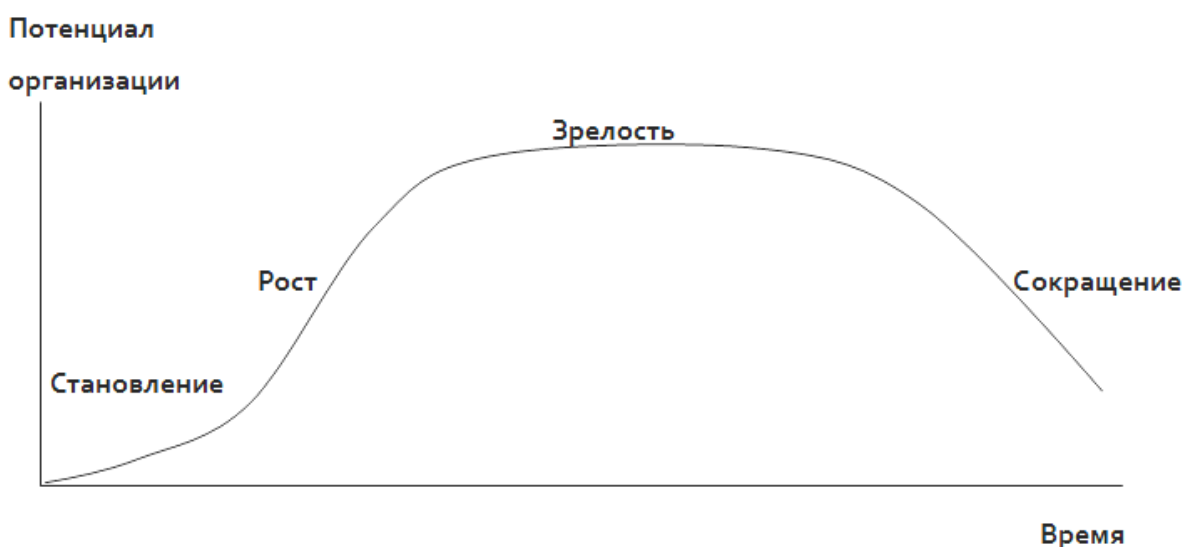


Рис. 1.3. Модель жизненного цикла организации

## Жизненный цикл организации и управление человеческими ресурсами

Жизненный цикл организации	Отбор персонала	Система компенсаций	Обучение и развитие	Трудовые отношения
Стадия становления	Поиск талантливых специалистов и организаторов производства	Для привлечения необходимых талантов зарплата и льготы устанавливаются на уровне или выше уровня аналогичных показателей на рынке труда	Определение требований к развитию работников, планирование карьеры	Выработка философии управления людьми, становление базовых ценностей, оформление трудовых отношений в коллективных и индивидуальных трудовых договорах
Стадия роста	Привлечение дополнительных работников со стороны, использование внутренних источников заполнения вакансий	Сохраняется необходимость обеспечения ответственности в оплате на внешнем рынке труда и, дополнительно возникает проблема равенства в оплате внутри организации	Определение потребностей в обучении для развития новых технологий, в связи с перемещениями работников внутри организации, открытием новых производств	Определение политики регулирования внутреннего рынка труда, формирование кадрового ядра организации и временной рабочей силы
Стадия зрелости	Обновление персонала, управление текучестью, уточнение стратегии оборота кадров	Контроль над издержками на заработную плату, корректировка программ компенсаций	Обновление знаний, совершенствование форм и методов обучения персонала	Поддержание программ мотивации труде, поиск новых возможностей и резервов
Стадия сокращения производства	Замораживание найма новых сотрудников, планирование сокращения персонала	Введение жесткого контроля над издержками	Организация переподготовки персонала, повышения квалификации	Решение проблемы занятости, соблюдение трудового законодательства, проведение переговоров, разрешение конфликтов, управление стрессами

Жизненный цикл можно изучать не только применительно к организации, его имеют также технологии (включая технологии управления), материалы, товары и услуги, марки товаров. В какой-то момент они появляются на рынке, развиваются, приносят коммерческий

результат участникам рынка и постепенно «устаревают» и заменяются новыми. Задача менеджера – выбор оптимальной стратегии работы с ними в зависимости от фазы жизненного цикла.

## **2. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

*Упражнения и задачи.*

2.1. Разработать стратегию маркетинга для следующих товаров и услуг-новинок:

- 1) новый вид услуг грузоотправителям на железных дорогах;
- 2) электродвигатель для автомобиля на солнечной энергии;
- 3) новое лекарство;
- 4) новый вид услуг коммерческого банка.

Комплекс маркетинга всегда содержит 4 основные элемента. Предусмотрите ответы на вопросы: какие свойства товара нужны покупателям, зачем покупают данный товар, где, кто его покупает, за какую цену; наличие инструкции, гарантии и т.д.

2.2. Разработайте стратегию маркетинга персонала для следующих сегментов трудовых ресурсов:

- 1) работающие на предприятии выпускники колледжей, продолжающие обучение в вузе;
- 2) рабочие предприятия предпенсионного возраста;
- 3) менеджеры низового звена (мастера, заместители начальников отделов);
- 4) сотрудники предприятия, проживающие в общежитии;
- 5) безработные, имеющие профессии, аналогичные имеющимся на предприятии вакансиям с низкой оплатой труда;
- 6) высококвалифицированные служащие, работающие в настоящее время в конкурирующих компаниях.

### **2.3. Кейс «Метод портфельного анализа и кадровая политика»**

Метод портфеля для оценки управленческих кадров введен американской компанией General Electric Company (GE). Основной целью было выяснение того, насколько управленцы, реализуя свое менеджерское поведение, готовы к проведению ресурсно-ориентированной стратегии персонала. Составляющими оценивания были такие организационные ценности, как включение (приобщение) сотрудников; прямые, личностные коммуникации, аналогичные контактам на малых предприятиях; так называемый менеджмент без

границ, т. е. коммуникация и сотрудничество, невзирая на уровни иерархии или границы сфер деятельности. Такая цель была определена из-за сложившейся ситуации в компании, которая характеризовалась тем, что «...некоторые руководители не хотели или были не в состоянии уйти от привычки автократического руководства и роли «крупных китов» и принять те ценности, которые пытались развить в компании».

В результате проведенной работы были определены четыре типа руководителей, в подчинении которых находились другие руководящие работники, в зависимости от того, способствуют они или мешают проведению организационных ценностей. К первому типу были отнесены руководители, которые вовлекают своих работников в принятие решения и разделяют ценности компании. Такой вариант поведения прогрессивен: использующая его управленческая команда представляет суть организационного топ-менеджмента на длительную перспективу. Второй тип руководителей не принимает предложений подчиненных и не разделяет ценностей компании, поэтому в компании не задерживается. Руководители третьего типа, с одной стороны в целом разделяют ценности компании, хотя не всегда, а с другой – иногда не принимают предложений сотрудников. У такой категории руководителей «есть шанс исправиться». Руководители, относящиеся к четвертому типу, характеризуются хорошими краткосрочными результатами в работе и критиковать их не за что. Однако достижения осуществляются за счет их авторитарного поведения, что противоречит ценностям компании и может снизить готовность сотрудников к долгосрочной результативной работе. Доказательством готовности компании подкреплять слова делом стало решение устранить управленцев четвертого типа. Этот поворотный пункт был необходим: единственно возможный вариант для того, чтобы сотрудники General Electric Company отвечали за слова, и помимо поддержания традиционных авторитарных отношений и функционального кастинга научились бы активно сотрудничать друг с другом.

*Задание к кейсу:*

1. Как классифицируются на матрице БКГ «Портфеля человеческих ресурсов» указанные в кейсе руководители четвертого типа (см. методические указания к теме)?
2. Почему, несмотря на высокие результаты руководителей четвертого типа, в компании GE было принято решения освободиться от них? Считаете ли Вы это решение правильным? Почему?
3. Объясните, почему топ менеджеры GE считают, что избавление от руководителей 4-го типа приведет к тому, что сотрудники станут «отвечать за свои слова»?

2.4. Менеджеру специализированного мебельного салона известно, что многие покупатели целевого рынка хотят покупать товар в салоне с немедленной его доставкой. На текущий момент конкуренты не обеспечивают быструю доставку. Но улучшение услуги доставки означает увеличение издержек распределения на каждую продаваемую единицу. Рассчитайте, какой тип маркетинга выгоднее выбрать фирме. Для этого заполните таблицу 2.1.

Дополнительные усилия по стимулированию товара на сумму 4 млн. д.е. при использовании целевого маркетинга привели бы к увеличению доли фирмы в обслуживании потенциальных потребителей на 5%. Следует ли предпринимать такой шаг?

Таблица 2.1

Показатели	Целевой маркетинг	Массовый маркетинг
Товар: издержки производства на единицу продукции, тыс.д.е.	8,0	7,5
Удельные затраты на распределение, тыс.д.е.	2,5	2,0
Общие затраты на стимулирование, тыс.д.е.	12 000	60 000
Административные затраты, тыс.д.е.	8 000	18 000
Цена: в среднем за 1 шт. товара, тыс.д.е.	16	14
Число потребителей на рынке	25 000	275 000
Процент из них тех, кто купит товар, %	80	40
Доля фирмы в обслуживании потребителей данного рынка товара, %	50	20
Объем продаж, шт.		
Общая выручка, тыс.д.е.		
Общие затраты, тыс.д.е.		
Общая прибыль, тыс.д.е.		

### Методические указания к теме 2

Ежегодно в мире возникают миллионы новых предприятий, компаний и фирм. Однако не менее 1/3 из них прекращают свое существование в последующие 1-2 года. Важнейшая из причин неуспеха - отсутствие стратегического планирования и управления. Поглощенные текущими делами, руководители часто не могут расставить приоритеты в своем перспективном развитии. В области маркетинга, например, важным шагом является выбор стратегии по каждой группе товаров и составление планов маркетинга.

*Стратегия маркетинга* включает: 1) целевой рынок, представляющий собой однородную группу потребителей, чье внимание хочет привлечь компания, и 2) комплекс маркетинга, состоящий из контролируемых переменных, которые компания объединяет с целью удовлетворения потребностей конкретной целевой группы. Классический *комплекс маркетинга* (маркетинг-mix 4P) включает параметры: товар или услуга, методы его распространения, стимулирование и цену товара.

На основании стратегии маркетинга разрабатывают план маркетинга - документ, описывающий: 1) какой комплекс маркетинга предлагается, какому целевому рынку, за какой период времени; 2) какие ресурсы компании (представленные как расходы) потребуются для выполнения стратегии с разбивкой по расчетным периодам; 3) каких результатов должна добиться фирма (например, объем продаж, прибыль по месяцам); 4) мероприятия по контролю.

Несколько планов маркетинга, разработанных фирмой для разных групп товаров или нескольких целевых рынков объединяют в программу маркетинга фирмы.

Фирмы, ориентированные на производство, обычно исходят из того, что у всех людей (предприятий отрасли) потребности одинаковы. Они пытаются встроить в комплекс маркетинга черту, привлекательную для всех покупателей, надеясь, что товар понравится всем. При этом для всех потребителей разрабатывают единый комплекс мероприятий маркетинга. Такой подход называют "*массовым маркетингом*". Целевым рынком здесь являются все возможные потребители.

Фирмы, ориентированные на *целевой маркетинг*, пытаются удовлетворить лишь определенную группу (или несколько групп) потребителей, чьи потребности схожи, они в данном случае являются целевым рынком фирмы. Для каждой такой группы разрабатывают отдельный комплекс маркетинга.

*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 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. 2.1 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.

<p><b>1. Блок исследования и планирования</b>  Внутренний рынок труда:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• потребность в персонале;</li> <li>• возрастная структура;</li> <li>• текучесть кадров;</li> <li>• стратегическое планирование персонала;</li> <li>• развитие персонала.</li> </ul> <p>Внешний рынок труда:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• структура рынка;</li> <li>• конъюнктура;</li> <li>• мобильность поведения;</li> <li>• ценности, система мотивов;</li> <li>• место расположения предприятия;</li> <li>• отрасль, регион.</li> </ul>	<p><b>2. Блок полей интересов</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• внутреннее</li> <li>• внешнее</li> </ul> <p><b>3. Блок средств массовой информации</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• внутренние описания рабочих мест и разработка спецификаций;</li> <li>• реклама;</li> <li>• ярмарка вакансий;</li> <li>• акции-презентации;</li> <li>• собеседования;</li> <li>• профессиональные агентства.</li> </ul> <p><b>4. Блок договоров</b>  Формирование условий договора (зарплата, дополнительная работа, срок увольнения, полномочия, перспективы)</p>	<p><b>5. Блок рабочих мест</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• рабочее место и окружающая среда;</li> <li>• стиль руководства;</li> <li>• производственный климат;</li> <li>• организационная культура.</li> </ul> <p><b>6. Блок содействия</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• введение в работу,</li> <li>• адаптация,</li> <li>• познание потенциала,</li> <li>• развитие работника</li> </ul> <p><b>7. Блок заботы о персонале</b></p>
--	--	--

Рис. 2.1. Вариант модели маркетинга персонала-mix

Целевой маркетинг персонала фокусируется на определенной целевой группе работников (иностраный 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.

Другими примерами реализации целевого маркетинга персонала являются:

- частичная занятость;
- восстановление на работе: предложение мужчинам и женщинам, имеющим профессионально-техническое образование, после завершения отпуска по воспитанию детей возвратиться на предприятие;

– маркетинг персонала для молодых квалифицированных специалистов. Откликом на постоянную критику в адрес руководства Audi по поводу небольшой доли женщин на руководящих должностях стала поддержка «подрастающей смены» – выпускниц политехнических и других вузов;

– «женский клуб». На «Audi» реализована идея «добровольных посиделок» женщин – потенциальных единомышленников (со схожими профессиями, ситуациями в семье и т. д.). Участницы поддерживают друг друга в профессиональной и личной жизненной сферах; своими идеями «подпитывают» проект поддержки профессиональных возможностей женщин на предприятии;

– работа с общественностью.

**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 выбранных «персонал-политических» инструментов посредством обратной связи в процессе аудита.

В маркетинге персонала анализ предприятия, результат которого должен положить начало разработке стратегии персонала, по существу является анализом занятого в нем персонала. Он нацелен на исследование человеческих ресурсов предприятия под углом зрения их наличия в организации и пригодности для реализации стратегических решений. Инструментом такого исследования может быть разработка «портфеля человеческих ресурсов»: работники предприятия разделяются на четыре категории, для каждой из которых отводится соответствующий квадрат в матрице (рис. 2.2).





Рис. 2.2. «Портфель человеческих ресурсов»

К «Звездам» относят наиболее ценный актив человеческого капитала предприятия – во-первых, потому, что уровень результативности их труда высок уже в настоящее время, а во-вторых, потому, что они к тому же демонстрируют потенциал в своем дальнейшем развитии. Способности и возможности «Рутинщиков» в достижении значимых (максимальных) результатов ограничены определенными рамками, которые при постановке цели и формулировке задач и, соответственно, в организационных ожиданиях от работника необходимо учитывать. «Проблемными работниками» могут быть как управленцы, так и рядовые сотрудники. Их отличие от других категорий персонала – абсолютная регистрируемая недостаточность результатов труда и одновременно ограниченный личностный потенциал развития. При реализации стратегии в организации такие сотрудники представляют опасность. Вопросительные знаки – это группа работников, которых объединяет, с одной стороны, высокая потенциальная результативность в работе, а с другой стороны, демонстрируемые ими достижения, квалифицируемые как «ниже имеющихся возможностей». Работа с таким персоналом должна включать глубокий ситуационный анализ поставленной задачи и продуманную мотивацию, чтобы дать им возможность продемонстрировать свои способности для достижения организационных целей.

Распределение сотрудников по категориям и анализ количественных показателей полученных долей показывают возможности развития и повышения результативности персонала. Разделение сотрудников по категориям результативности должно проводиться и анализироваться в каждой из образованных групп.

## **II. ФУНКЦИИ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА**

### **3. МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА ТРУДА**

*Упражнения и задачи.*

3.1. Объясните, как можно использовать разные типы исследования для составления прогноза реакции работников организации на новую систему оценки труда.

3.2. Найдите на сайте Федеральной службы государственной статистики «Справочник Россия в цифрах. Краткий статистический сборник» за последний доступный год. Изучите в нем разделы: 1. Основные социально-экономические характеристики российской федерации; 5. Население; 6. Труд; 7. Уровень жизни населения. Подготовьте сообщение с небольшой презентацией по следующим вопросам:

- 1) Динамика численности населения России. Понятие и динамика численности экономически активного населения
- 2) Характеристика плотности населения России
- 3) Распределение населения России по возрасту и средняя продолжительность жизни
- 4) Динамика международной миграции
- 5) Безработица в РФ
- 6) Основные социально-экономические индикаторы уровня жизни населения

3.3. Пользуясь Интернет-ресурсами (например, [www.hh.ru](http://www.hh.ru)), подготовьте доклад и небольшую презентацию с ответами на следующие вопросы:

1. Какие изменения произошли за последний год на региональном рынке труда?
2. Как поменялся индекс HeadHunter по основным группам профессий за предыдущий год?
3. Какие профессии сейчас наиболее востребованы работодателями в Москве?
4. Какие профессии сейчас наиболее востребованы соискателями?
5. Каковы тенденции по изменению числа вакансий в Москве за ряд последних лет?
6. Каково соотношение средней заработной платы по разным категориям сотрудников в разных городах России?
7. Опишите портрет соискателя на рынке труда г.Москвы
8. Опишите структуру спроса на специалистов по опыту работы в г. Москве
9. Опишите структуру спроса на специалистов по типу занятости и графику работы в г. Москве
10. Опишите состояние рынка труда в любом другом городе России

### **Методические указания к теме 3**

Любое решение в системе маркетинга должно базироваться на желательном полном знании конкретной ситуации на рынке и перспективных ее изменений. Поэтому на фирме должна постоянно действовать система маркетинговой информации (СМИ). Это система взаимосвязи людей, оборудования и методических приемов, предназначенная для сбора, классификации, анализа, оценки и распространения актуальной, своевременной и точной информации для использования ее менеджерами по маркетингу с целью совершенствования планирования, претворения в жизнь и контроля исполнения маркетинговых мероприятий, в том числе мероприятий маркетинга персонала.

При сборе маркетинговой информации важными шагами являются: постановка проблемы, анализ ситуации и сбор данных. Данные делятся на первичные, получаемые путем

наблюдений(личных или механических) и опросов(личных или путем анкетирования), и вторичные, получаемые в компании (из отчетов, СМИ, от сотрудников) и вне ее ( в исследовательских организациях, у конкурентов, в библиотеках и т.д.).

Для планирования кадровой стратегии организации полезно учитывать макроэкономические показатели рынка трудовых ресурсов. Также необходима актуальная информация о региональном рынке труда.

Основные этапы реализации технологии маркетинга персонала в организации представлены на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Процедура маркетинга персонала в организации

Управление человеческими ресурсами должно строиться на понимании поведения людей, которое во многом определяется их основными жизненными ценностями. Переоценка ценностей – это изменение или смещение рейтинга наиболее значимых мотиваторов при выборе профессии и места работы в жизненных планах трудоспособного населения, и прежде всего, молодежи.

В теории и практике управления персоналом используется термин «тренд измененных ценностей». Регулярно фиксируемый специалистами по персоналу, он дает представление об эволюции главных потребностей кандидатов на найм и собственного персонала предприятий или организаций (табл. 3.1). Они должны учитываться при формировании предложения условий найма работодателем. Основными в переходный период между XX и XXI вв. для трудоспособного населения Европы стали следующие основные ценности:

- стремление к саморазвитию и удовлетворению (наслаждению) жизнью;
- эмансипация;                      – уменьшающаяся готовность к подчинению;
- снижающееся значение работы как обязанности;
- повышающаяся оценка свободного времени;
- высокая оценка сохраненной природы;    – сохранение физического здоровья [10].

Таблица 3.1

Возможные предпочтения соискателей рабочего места при выборе предприятия

№№ п/п	Требования к месту работы	№№ п/п	Требования к месту работы
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
5	Участие в выполнении различных функций	17	Возможность работы без переездов
6	Наличие на предприятии программ для развития	18	Финансово устойчивое предприятие
7	Возможность повышения квалификации	19	Проведение исследований
8	Гибкий график работы	20	Имидж предприятия
9	Возможность заграничных командировок	21	Демократический стиль руководства
10	Шансы построения карьеры	22	Динамика роста
11	Возможность скорого получения ответственной работы	23	Гарантии консультаций более опытных сотрудников

12	Безопасное рабочее место	24	Производственный климат
----	--------------------------	----	-------------------------

Для объяснения изменения ценностей выдвигают шесть основных научных предположений, или гипотез изменения ценностей персонала:

1. Гипотеза образования: ценность собственной автономии особенно часто наблюдается у высокообразованных людей. Чем большее количество людей достигает высокого уровня образования, тем выше относительное увеличение отмеченной ценности у населения.

2. Гипотеза социализации. Переживания детства глубоко отпечатываются в сознании человека, прослеживающиеся «пустоты» или недостатки являются доминирующими на протяжении всей жизни. Так, тема благосостояния и защищенности будет наиболее важной у испытавших нужду и бедность, а выросшие в среде состоятельных людей материальные блага во внимание принимают меньше, предпочитая ценности более высокого порядка.

3. Гипотеза дефицитного восприятия: достижение желаемой цели часто открывает «новые дефициты». Так, люди, долго стремившиеся к личному благосостоянию, с его наступлением не ощущают счастья, а обнаруживают нехватку другого – досуга, здоровья, которые становятся их ведущими ценностями.

4. Гипотеза побочного действия: стремление к определенной высокозначимой ценности приводит к нежелательным побочным действиям, которым сначала не придается значения. Это косвенный «сопроводительный эффект» индустриализации, выраженный в загрязнении окружающей среды или стрессах и психических заболеваниях населения. Перешагнув критическое значение побочные действия, будучи осознанными, способны изменить ценностные ориентации.

5. Структурная гипотеза: сознание ориентировано на господствующие структуры – если работа продолжительное время объективно модифицируется в новых производственных технологиях, время – в укороченном режиме работы, то одновременно следует изменение ценностных ориентаций, что объясняется гипотезой благосостояния Маслоу.

6. Гипотеза благосостояния: удовлетворенная потребность, согласно Маслоу, теряет свое значение, при этом повышается субъективная важность следующей по значимости потребности. Если, например, в обществе не удовлетворяются основные потребности жизнеобеспечения и индивидуальной защищенности, то связанные с этим ценности особенно значимы. При гарантии удовлетворения этих потребностей повышается значение более высоких потребностей, например самостоятельности.

## 4. СЕГМЕНТАЦИЯ РЫНКА ТРУДА И ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМНЫХ ПАРТНЕРОВ

*Упражнения и задачи.*

4.1. Компании ОАО «Employer» ежегодно для замещения освободившихся вследствие текучести кадров вакансий требуется в среднем 2 менеджера низового звена, 8 высококлассных технических специалистов, 6 служащих высокой квалификации и 38 рабочих. Для поиска и подбора персонала компания имеет в кадровой службе сотрудника с оплатой труда 60 тыс. д.ед. в месяц; используется выделенная телефонная линия (2 тыс. д.ед. в месяц), Internet (1000 д.ед. в месяц); приобретена электронная система on-line – собеседования (200 тыс. д.ед.), которая предположительно будет эксплуатироваться в течение ближайших 4 лет. Среднемесячная оплата труда рабочего – 40 тыс. д.ед., менеджера низового звена, технического специалиста и служащего – 60 тыс. д.ед. Для привлечения сотрудников публикуются рекламные объявления в газете «Работа для Вас» и «Работа.ru» (200 тыс. д.ед. в год).

Что более выгодно компании: самостоятельно осуществлять поиск нужных сотрудников или пользоваться услугами кадрового агентства, если агентство за подбор служащего или менеджера берет вознаграждение в размере 12% их годовой заработной платы, а за рабочего – 9% его годовой заработной платы (при подборе в год более 20 сотрудников предоставляется скидка 5%)? Потери от более длительного поиска каждого сотрудника без участия кадрового агентства составляют 2500 тыс. д.ед. в месяц на 1 сотрудника.

4.2. Изучите особенности рынка услуг кадрового обеспечения. Какие услуги предоставляют кадровые агентства?

4.3. Используя Интернет-ресурсы (например, <http://vhre.ru>) ответьте на вопросы:

- 1) Как выбрать кадровое агентство для сотрудничества?
- 2) По каким параметрам их сравнивать?
- 3) Сравните 3 агентства по специфике их работы - подготовьте доклад и слайды.

4.4. Фирма действует в регионе, состоящем из четырех районов (сегментов), для каждого из которых известны следующие условия реализации нового товара: число покупателей  $L$ , интенсивность покупок нового товара в среднем одним покупателем в год  $Y$ , потеря доли рынка в результате конкуренции производителей нового товара  $+d$  и издержки на исследование и

сегментацию рынка в каждом районе С (табл.1.4). Провести выбор оптимального рынка для нового товара:

1. Определить район, на котором фирме выгоднее всего продавать новый товар.
2. Вычислить величину объема чистых продаж фирмы.

Таблица 1.4.

Район (сегмент)	$L$ , тыс. чел.	$Y$ , р./год	$d$	$C$ , тыс. р.
1	150	40	+0,2	500
2	220	50	-0,1	400
3	280	30	-0,3	600
4	110	30	-0,2	300

4.5. Вспомните свой возможный опыт обращения в перечисленные ниже организации, а также рассуждайте логически и выполните возможную сегментацию следующих категорий сотрудников организаций, используя ряд перечисленных в методических указаниях критериев:

- 1) операционисты Сбербанка, обслуживающие физических лиц;
- 2) лицензированные таксисты в г. Москве;
- 3) рабочие строительных специальностей крупной строительной компании МОРТОН;
- 4) проводники поездов дальнего следования.

Как различаются по своим требованиям к предлагаемым условиям найма выделенные Вами сегменты работников одной профессии?

#### Методические указания к теме 4

Чтобы добиться успеха на внешнем рынке, фирме не обязательно обслуживать потребности всех покупателей. Достаточно работать для одного или нескольких сегментов рынка, дающих наилучшие возможности достижения целей фирмы. Сегменты рынка (группы потребителей) должны быть внутренне однородны по выбранным для сегментации критериям; неоднородны по отношению друг к другу; достаточно велики, чтобы принести прибыль, и действенны, то есть отобраны на основе главных параметров, определяющих потребности отнесенных к одному сегменту покупателей.

Для поиска новых возможностей на рынке полезно использовать метод 7-шаговой сегментации рынков, не являющийся, правда, универсальным:

- 1) укажите широкий рынок товара (услуг), на котором хочет работать фирма;
- 2) перечислите основные потребности потенциальных покупателей на этом рынке;
- 3) образуйте однородные субрынки, сегменты, для которых потребности потребителей будут удовлетворяться одним комплексом маркетинга;

4) для каждого сегмента выпишите и выделите определяющие параметры сегментирования;

5) дайте названия возможным рынкам товара, нарисуйте “сетку рынка” - прямоугольник, разделенный на части, или круг, разделенный на секторы, размер которых соответствует оцениваемым долям сегментов;

6) проанализируйте, почему сегменты рынка ведут себя определенным образом. Возможно, придется изменить сегменты: разбить или объединить некоторые из них;

7) приблизительно оцените потенциал (размер, возможную прибыль) каждого сегмента.

Позиционирование - это анализ рынков, ориентированный на товар. Он дает ответ, как покупатели относятся к существующим и предполагаемым товарам на рынке; показывает, существуют ли сегменты потребителей, которые ни один из существующих товаров не удовлетворяет полностью, можно ли модифицировать существующие товары (или изменить их рекламу) так, чтобы они лучше удовлетворяли потребности какого-либо сегмента.

#### **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 разделение 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.

#### **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; – 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 предлагается 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).

*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. 4.2.

Таблица 4.2

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

Сегменты (альтернативы действий) Системные партнеры	Сегмент «студенты экономических факультетов вузов»	Сегмент «сотрудники предприятия, ориентированные на карьерный рост»	Сегмент «работники других предприятия, намеренные сменить место работы»
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, исключение - антипатия к идее «перекупки» работника
...	...	...	...
Средства массовой информации и общественность	Серьезное влияние отсутствует	Серьезное влияние отсутствует	Серьезное влияние отсутствует
Вузы и научно-исследовательские институты	Влияние качественного образования, в любом случае отношения сотрудничества	Влияние в виде мероприятий по повышению квалификации, в любом случае желание сотрудничать	Влияние трудно измеряемо – неконфликтные 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. 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. 4.3).

Таблица 4.3

## Формы взаимодействия предприятия с системными партнерами

Форма взаимодействия	Содержание	Примеры взаимодействия
Создание коалиций	Объединение по меньшей мере двух субъектов для достижения поставленной цели	Собственник и большинство руководителей, ответственных за решения в области персонала, могут быть властной доминантой в отстаивании при рекрутинге кандидатов из собственных рядов
Лоббирование	Склонение государственных органов (в том числе оказание на них давления) - парламентариев, членов правительства, соответствующих министерств – к принятию законом, политических решений или распределению ресурсов, отвечающих интересам определенных групп	Например, законы о работе в ночное время, регулировании пенсионного возраста, занятости инвалидов и соответствующих льготах могут быть актуальными для предприятия я при разработке стратегии маркетинга персонала
Связи с общественностью	Систематические целевые коммуникации с общественностью через средства массовой информации, способствующие формированию доверия к предприятию, желания вступить с ним в отношения сотрудничества, предотвращать по отношению к нему критический настрой	Например, публикации о прозрачности отбора и найма, привлекательности рабочих мест с точки зрения оплаты, профессионального продвижения, экологически чистого производства, гибкого графика работы, программ введения в должность новых сотрудников и женщин после отпуска по уходу за ребенком и др.
Представительства	Членство значимых работников предприятия в других влиятельных органах и институтах для формирования «полосы обеспечения», достигаемой при обсуждении вопросов и реализации попыток нахождения законных решений, предотвращения или урегулирования конфликтов	Например, членство в профсоюзных организациях, комитетах по охране окружающей среды
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, представители работодателя для достижения результата в конфликтных ситуациях по поводу оплаты труда и штрафов – проблем, на которые обратили недостаточно внимания или они остались не решенными, для последующего отстаивания решения на официальном уровне

## 5. МАРКЕТИНГОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ В ПЕРСОНАЛЕ

*Упражнения и задачи.*

5.1. Рассчитать фонд оплаты труда штатных сотрудников аптеки (г. Москва). Обоснование заработной платы сотрудников выполнить на основании анализа среднерыночного уровня оплаты труда по соответствующим должностям.

Предполагаемая численность штата: 3 фармацевта-провизора, 6 фармацевтов, 1 бухгалтер, 1 водитель, 1 грузчик, 1 директор, 1 уборщица.

Для расчета среднерыночного уровня оплаты труда по каждой должности необходимо найти по 5 предложений (вакансий) указанных должностей на интернет-ресурсах или в печатных изданиях. Дать ссылки на ресурсы с номерами вакансий (объявлений).

Представить информацию по каждой должности в табличной форме:

Должность	Источник(интернет-ресурс или печатное издание, № вакансии)	Размер предлагаемой в объявлении заработной платы, руб.	Средний рыночный уровень оплаты труда по данной категории сотрудников
Фармацевт-провизор	1.		
	2.		
	3.		
	4.		
	5.		
фармацевт	1.		
	2.		
	3.		
	4.		
	5.		
....	...	...	...

Расчет ФОТ сотрудников штата аптеки представить в таблице:

Расчет фонда оплаты труда сотрудников аптеки на основе рыночных уровней средне-месячной оплаты труда

Контингент	Численность, чел.	Рыночная средне-месячная заработная плата, руб.	ФОТ, руб.
Фармацевты-провизоры	3	...	...
Фармацевты	6	...	...
Бухгалтер	1	...	...
...	...	...	...
Итого:	...	-	...

Результаты представить в письменном виде (на листах бумаги) и иметь с собой в виде

презентации (таблицы и титульный лист).

5.2. На основе исходных данных рассчитать численность необходимого персонала по нормам обслуживания.

Вид работ по обслуживанию агрегата	Время выполнения операции, ч	Количество операций за смену
1. Загрузка агрегата	0,02	60
2. Контроль рабочего процесса	0,08	120
3. Выгрузка агрегата	0,03	60

Количество агрегатов – 8.

Режим работы агрегатов – 2 смены.

Количество агрегатов, работающих в 1-ю смену – 8.

Количество агрегатов, работающих во 2-ю смену – 4.

Полезный фонд времени 1 работника за смену – 7 ч.

Время на дополнительное обслуживание агрегата за смену – 1,4 ч.

Коэффициент пересчета явочной численности в списочную – 1,15.

### **Методические указания к теме 5**

Необходимость планирования персонала обусловлена двумя основными причинами. Во-первых, пригодные с точки зрения компетенций – в нужном количестве и не приемлемой для организации «цене» – работники не всегда имеются в каждое время и каждом месте. Во-вторых, излишний персонал не всегда может быть использован как внутри организации, так и вне ее. Численность персонала рассчитывается так, чтобы обеспечить долгосрочное выполнение стратегических задач организации. Нехватка персонала ставит под угрозу выполнение задач, переизбыток вызывает излишние расходы и, таким образом, угрожает существованию самой организации.

Покрытие потребности в персонале может быть внутренним – без движения или с движением (перемещением) персонала, и внешним – с более активным или пассивным его привлечением.

### **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. Алгоритм расчета фактической потребности в персонале представлен в табл. 4.1.

Нормативный метод планирования состоит в том, что основой плановых заданий на определенный период становятся нормы затрат различных ресурсов (в нашем случае трудовых) на единицу продукции (в данном случае рабочего времени, расхода фонда заработной платы и проч.).

Таблица 5.1

Последовательность расчета потребности в персонале

<i>Показатели</i>	<i>Количество</i>
<b>Штатные должности к началу времени планирования:</b>	
а) занятые штатные должности к началу времени планирования (имеющиеся работники);	
б) поступления (прием на работу после обучения, возвращения после службы в армии и т.д.)	
= подлежащая немедленному покрытию потребность или избыток	
+ случаи необходимой замены в связи с уходом на пенсию;	
+ случаи необходимой замены в связи с призывом в армию;	
+ случаи необходимой замены в связи с текучестью рабочей силы	
+ случаи необходимой замены в связи со смертью (согласно статистике) =	
= потребность в замене	
+ потребность в новых кадрах (создаваемые новые штатные должности);	
– уменьшение потребности в кадрах (ликвидируемые штатные должности)	
= фактическая потребность в кадрах или их избыток	

К *нормам труда* относятся нормы выработки, времени, обслуживания, численности. Они устанавливаются для работников в соответствии с достигнутым уровнем развития техники, технологии, организации производства и труда. В условиях коллективных форм организации и оплаты труда могут применяться укрупненные комплексные нормы. По мере проведения аттестации, рационализации рабочих мест, внедрения новой техники, технологии, осуществления организационно-технических мероприятий, обеспечивающих рост производительности труда, нормы подлежат обязательному пересмотру. Нормативный метод планирования используется как самостоятельно, так и одновременно с балансовым.

При использовании нормативного метода исходными данными для определения требуемого количества рабочих являются производственная программа на плановый период времени; нормы времени, нормы выработки; трудоемкость производственной программы; организационно-технические мероприятия по снижению трудоемкости программы; отчетные



(расчетные) данные о коэффициенте выполнения норм; баланс рабочего времени одного рабочего (табл. 5.2) и др. Баланс рабочего времени составляется для каждого структурного подразделения отдельно.

Таблица 5.2

Баланс рабочего времени одного среднесписочного рабочего за год

<i>Элементы рабочего времени</i>	<i>План</i>	<i>Отчет</i>
1. Календарный фонд времени, дней	365	365
2. Выходные и праздничные дни	100	100
3. Номинальный фонд времени, дней (п. 1 – п. 2.)	265	265
4. Невыходы, дней	33	34,2
В том числе:		
• очередные и дополнительные отпуска	19,5	19,5
• отпуска, связанные с родами	0,9	0,8
<i>Элементы рабочего времени</i>	<i>План</i>	<i>Отчет</i>
• выполнение государственных и общественных обязанностей	1,8	1,8
• по болезни	9,2	9,7
• по разрешению администрации	1,6	1,8
• целодневные простои	—	0,5
• прогулы	—	0,1
5. Фактически используемое время, дней (п. 3 – п. 4)	232	230,8
6. Потери рабочего времени в связи с сокращением продолжительности рабочего дня, часов, всего	0,25	0,44
В том числе:		
• перерывы для кормящих матерей	—	—
• льготные часы подросткам	0,15	0,14
• внутрисменные простои	—	0,2
• сверхурочная работа	—	—
• в предпраздничные дни	0,10	0,10
7. Фактическая продолжительность дня, часов (нормальная продолжительность за вычетом потерь)	7,75	7,56
8. Полезный (эффективный) фонд рабочего времени, часов (п. 5 × п. 7)	1798,0	1744,8

При упрощенных расчетах общая потребность в персонале определяется по *нормам выработки*:

$$Ч_{пл} = Q_{пл} / V_{пл}, \quad (4.1)$$

где  $Ч_{пл}$  – среднесписочная плановая численность рабочих;  $Q_{пл}$  – планируемый объем выпуска продукции;  $V_{пл}$  – плановая норма выработки на одного рабочего.

Плановая численность ( $Ч_{пл}$ ) рабочих-сдельщиков и рабочих повременщиков, занятых на нормируемых работах, определяется с использованием данных о *трудоемкости* производственной программы по формуле:

$$\text{Ч}_{\text{пл}} = [\text{T}_{\text{пр}} / \Phi_{\text{пл}}] \times \text{К}_{\text{сп}}, \quad (4.2)$$

где  $\text{T}_{\text{пр}}$  – трудоемкость производственной программы;  $\Phi_{\text{пл}}$  – полезный фонд времени одного рабочего (определяется из баланса рабочего времени);  $\text{К}_{\text{сп}}$  – коэффициент пересчета явочной численности в списочную (в прерывных производствах определяется отношением номинального времени к явочному, в непрерывных – отношением календарного к явочному).

Расчет численности рабочих, занятых обслуживанием оборудования, его наладкой, ремонтом и другими подсобными работами проводится *по нормам обслуживания* по формуле:

$$\text{Ч}_{\text{пл}} = [(O \times C) / \text{H}_o] \times \text{К}_{\text{сп}}, \quad (4.3)$$

где  $O$  – число единиц оборудования;  $C$  – количество смен;  $\text{H}_o$  – норма обслуживания (сколько единиц оборудования может обслужить один рабочий).

**Пример.** На предприятии имеется 1000 ед. оборудования. Норма обслуживания одного слесаря-ремонтника – 100 ед. за смену. Предприятие работает в две смены. Номинальный фонд рабочего времени – 265 дней, реальный – 230 дней. Численность слесарей-ремонтников рассчитывается следующим образом:

$$\text{Ч}_{\text{пл}} = [(1000 \times 2) / 100] \times (265 / 230) = 23 \text{ чел.}$$

Применительно к работам, по которым не устанавливаются их объемы и нормы выработки, численность рабочих может быть определена непосредственно *по рабочим местам*:

$$\text{Ч}_{\text{пл}} = n \times C \times \text{К}_{\text{сп}}, \quad (4.4)$$

где  $n$  – число рабочих мест.

**Пример.** В цехе имеется четыре крана. Каждый из них обслуживается крановщиком и двумя стропальщиками. Цех работает в две смены. Данные по фонду рабочего времени – как в предыдущей задаче. Соответственно, необходимое количество крановщиков составит:

$$\text{Ч}_{\text{пл}} = 4 \times 2 \times (265 / 230) = 9 \text{ чел.};$$

стропальщиков:

$$\text{Ч}_{\text{пл}} = 4 \times 2 \times 2 \times (265 / 230) = 18 \text{ чел.}$$

Расчет *по нормативам численности* осуществляется, когда производственный объект или оборудование обслуживаются группой рабочих, и не предопределяется их расстановка внутри объекта. Норматив численности определяется на основе нормы обслуживания или нормы времени обслуживания по формуле:

$$\text{H}_ч = (P / \text{H}_o) \times \text{К}_{\text{сп}}, \quad (4.5)$$

где  $P$  – объем работы;  $\text{H}_o$  – норма обслуживания (в тех же единицах, что и объем работы).

При определении численности административно-управленческого персонала можно использовать *формулу Розенкранца*. Она служит для проверки соответствия фактической численности необходимой, которая задается загрузкой данного подразделения или предприятия в целом:

$$Ч = \frac{\sum_{i=1}^n m_i \times t_i}{T} \times K_{\text{нрв}} + \frac{t_p}{T} \times \frac{K_{\text{нрв}}}{K_{\text{фрв}}}, \quad (4.6)$$

где Ч – численность административно-управленческого персонала определенной профессии, специальности, подразделения и т. п.; n – количество видов организационно-управленческих работ, определяющих загрузку данной категории специалистов;  $m_i$  – среднее количество определенных действий (расчетов, обработки заказов, переговоров и т. п.) в рамках i-го организационно-управленческого вида работ за установленный промежуток времени (например за год);  $t_i$  – время, необходимое для выполнения единицы m в рамках i-го организационно-управленческого вида работ; T – рабочее время специалиста согласно трудовому договору (контракту) за соответствующий промежуток календарного времени, принятый в расчетах;  $K_{\text{нрв}}$  – коэффициент необходимого распределения времени;  $K_{\text{фрв}}$  – коэффициент фактического распределения времени;  $t_p$  – время на различные работы, которые невозможно учесть в предварительных (плановых) расчетах.

Коэффициент необходимого распределения времени ( $K_{\text{нрв}}$ ) рассчитывается следующим образом:

$$K_{\text{нрв}} = K_{\text{др}} \times K_o \times K_{\text{п}}, \quad (4.7)$$

где  $K_{\text{др}}$  – коэффициент, учитывающий затраты на дополнительные работы, заранее неучтенные во времени, необходимом для определенного процесса

$$\left( \sum_{i=1}^n m_i \times t_i \right);$$

как правило, в пределах  $1,2 \leq K_{\text{др}} \leq 1,4$ ;  $K_o$  – коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников в течение рабочего дня, как правило, устанавливается на уровне 1,12;  $K_{\text{п}}$  – коэффициент пересчета явочной численности в списочную.

Коэффициент фактического распределения времени ( $K_{\text{фрв}}$ ) определяется отношением общего фонда рабочего времени какого-либо подразделения ко времени, рассчитанному как

$$\left( \sum_{i=1}^n m_i \times t_i \right).$$

### **Пример планирования**

*Для определения численности персонала руководство автомобильного холдинга Major использует несколько способов. Когда открывается новый дилерский центр, формируется его штат на основе опыта иностранных автомобильных компаний. Объем обязательных работ, приходящийся на один центр в первые месяцы его развития, примерно одинаков, поэтому для каждого из них предусмотрено около 40 стандартных должностных позиций. Они распределяются по типовым подразделениям: дирекция (директор центра и 2 секретаря), салон продаж автомобилей (руководитель, администратор и 4 продавца-консультанта), отдел продаж запчастей (менеджер и три продавца), сервисная служба (5 главных менеджеров и 12 механиков), склад (руководитель и 2 сотрудника) и проч.*

*Со временем число клиентов дилерского центра растет (когда и как оно увеличится, в компании приблизительно знают исходя из собственных исследований рынка), поэтому типовой штат нуждается в пополнении. Например, чтобы определить, сколько нужно нанять дополнительных технических сотрудников, в Major используется показатель нормы выработки, который указывает, за какое время один сотрудник должен выполнить определенный объем работы. База нормы выработки составляется исследовательскими подразделениями поставщиков – автомобильных компаний. Например, согласно этим нормам, механик в дилерском центре Nissan должен успеть заменить воздушный фильтр за 0,2 ч, масло двигателя – за 0,4 ч, а передние колодки – за 0,6 ч. Сравнивая эти показатели с прогнозируемым объемом заказов, делается вывод, справится ли с ним штат службы или нужны дополнительные механики.*

*В компании Major проводится также и функциональный анализ, чтобы выяснить, не появляются ли у сотрудников со временем новые задачи, которые их отвлекают от выполнения основных. Например, резко выросли продажи автомобилей в кредит. Все вопросы, связанные с оформлением документов по таким покупкам, решали продавцы-консультанты. Вскоре выяснилось, что из-за работы с бумагами у них остается меньше времени на то, чтобы выполнять свою основную функцию – общаться с клиентами и продавать машины. Чтобы разгрузить продавцов, во всех дилерских центрах ввели новую должность – кредитного менеджера.*

*(По материалам журнала «Секрет фирмы»)*

**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).

### **III. ПРИМЕНЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО И ТАКТИЧЕСКОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА**

#### **6. ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ В МАРКЕТИНГЕ ПЕРСОНАЛА**

*Задачи.*

6.1. Корректировка заработной платы с учетом политики конкурентов и региональных особенностей.

На предприятии «Подшипник-Люкс» в городе N наблюдается текучесть кадров по рабочим специальностям в размере 15% в год, при этом укомплектованность штата составляет около 75%. Вновь набранных рабочих обучают специальности, но они долго на предприятии не задерживаются. В городе N имеется ряд других предприятий, принимающих на работу рабочих аналогичных профессий, но анализ уровня заработной платы показал, что она примерно одинаковая на «Подшипник-Люкс» и в конкурирующих организациях, даже «Подшипник-Люкс» предлагает более привлекательный социальный пакет.

«Подшипник-Люкс» имеет 2 филиала в городах M и L, где кадровая ситуация гораздо более благоприятная. Обоснуйте ценовую политику «Подшипник-Люкс», используя имею-

щиеся данные:

Текущая среднемесячная заработная плата по рабочим профессиям, ден. ед.

Профессия	«Подшипник-Люкс» в городе N	Филиал в городе M	Филиал в городе L
Слесарь	24000	26000	26500
Фрезеровщик	29000	32000	34000

Условный состав и расчет стоимости потребительской корзины в городах расположения филиалов «Подшипник-Люкс», денежных ед.

Наименование продукта	Единица измерения	Количество в год на трудоспособного гражданина	Стоимость в городе N	Стоимость в городе M	Стоимость в городе L
Хлебные продукты	кг	130	40*130=5200	38*130=4940	39*130=5070
Овощи и фрукты	кг	170	120*170=20400	115*170=19550	120*170=20400
Мясо и рыба	кг	75	300*75=22500	310*75=23250	300*75=22500
Молочные продукты	кг	300	170*300=51000	150*300=45000	150*300=45000
Масло растительное	кг	10	75*10=750	65*10=650	70*10=700
Пальто, костюм	шт	3	10000*3=30000	9000*3=27000	9500*3=28500
«Белье»	шт	5	1000*5=50000	900*5=45000	900*5=45000
Обувь	шт	2	5000*2=10000	4500*2=9000	4000*2=8000
Транспортные услуги	поездок в год	620	60*620=37200	48*620=29760	50*620=31000
Электрoэнергия	кВт.ч в год	50*12=600	4,5*600=27000	4*600=24000	4*600=24000
Жилье	кв. м общ.плoщ.	18	290*18=5220	220*18=3960	240*18=4320
Центральное отопление	Гкал в год	6,7	1600*6,7=10720	1600*6,7=10720	1600*6,7=10720
<b>Стоимость потребительской корзины</b>			<b>269990</b>	<b>242830</b>	<b>245210</b>

Скорректируйте политику «Подшипник-Люкс» в области заработной платы в городе N. Заполните таблицу.

Профессия	Соотношение годовой заработной платы и годовой стоимости потребительской корзины в городе N	Соотношение годовой заработной платы и годовой стоимости потребительской корзины в городе M	Соотношение годовой заработной платы и годовой стоимости потребительской корзины в городе L	Среднее соотношение годовой заработной платы и годовой стоимости потребительской корзины в городах M и L	Рекомендуемая заработная плата в городе N, ден. ед.
Слесарь					
Фрезеровщик					

### Методические указания к теме 6

В соответствии с маркетинговым подходом при установлении цены продажи необходимо учитывать: издержки организации (они должны быть покрыты ценой), реакцию покупателей и цены, устанавливаемые конкурирующими компаниями на сходные товары и услуги. С этой точки зрения учет стоимости потребительской корзины в разных регионах, сопоставленной со средними размерами оплаты труда работников аналогичных специальностей поможет скорректировать заработную плату.

## 7. КОММУНИКАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ И ПОЛИТИКА В МАРКЕТИНГЕ

*Задачи.*

7.1. Выберите канал распространения рекламы новых фрезерных станков, для этого заполните таблицу 7.1.

Таблица 7.1

Показатели	Канал распространения	Специализированный журнал	Каталог	Участие в выставке-ярмарке
Затраты на подготовку рекламы, д.е.		3 000	2 100	10 000
Цена условной единицы рекламы, тыс. д.е.		12,8	40	60
Число единиц для достижения цели		6	2	1
Общие затраты на рекламу, д.е.				
Общий размер охватываемой аудитории специалистов, чел.		150 000	20 000	8000
Из них % представителей нужных предприятий		30	90	70
Число "перспективных" в аудитории, чел.				
% осведомленных среди "перспективных"		70	90	95
Число осведомленных среди "перспективных", чел.				
Среди них % тех, кто купит станок		5	7	18
Ожидаемое число покупок				
Затраты по стимулированию на 1 купленный станок				

7.2. Компании по ремонту холодильников, стиральных машин и другой бытовой элект-



тротехники в течение года постоянно требуются мастера для обслуживания клиентов (осуществления выезда на дом) и ремонта техники в мастерской.

Разработать медиа-план компании в рамках кадрового маркетинга при бюджете службы управления персоналом на коммуникационную политику 350 тыс. рублей в год.

Для этого найти информацию о стоимости публикаций в изданиях, где предлагаются необходимые вакансии сотрудников, составить график публикаций (медиа-план), а также запланировать мероприятия по «поддержке сбыта» вакансий компании.

### **7.3. Кейс «Карьера на продажу»**

*Компания Royal Dutch / Shell осознала, что карьера в компании является товаром, а кандидаты – его покупателями. Чтобы привлечь и удержать лучших сотрудников, она взяла на вооружение методы маркетинга.*

#### **Неизвестный брэнд**

*На одном из рекламных плакатов компании Shell красуется молодого атлета с загорелым торсом. Надпись под ним говорит о том, что компания – замечательный работодатель для женщин: «Привет, девушки. Приходите работать к нам в Shell, где так много замечательных парней». Кстати, женщины постоянно спрашивают, действительно ли этот парень работает в компании. «Приходится их разочаровывать – это всего лишь реклама», – говорит менеджер по привлечению персонала Shell Надежда Арзуманова.*

*Использовать маркетинговые приемы для привлечения сотрудников в Royal Dutch / Shell начали сравнительно недавно. На глобальном уровне этим занимаются всего несколько лет, а в России программу запустили в августе 2005 года. Именно тогда в российском Shell объявили, что собираются продвигать свой брэнд не только как производителя горюче-смазочных материалов, но и как привлекательного работодателя. И тем самым компания попала в струю уже ставшего модным тренда. «Построение брэнда работодателя – это тенденция последнего времени», – говорит менеджер по маркетингу компании RosExpert Executive Search Ирина Пашилкина. – Проблема нехватки специалистов ощущается все более остро, поэтому в конкурентной борьбе за персонал нужны дополнительные козыри».*

*Между тем еще несколько лет назад такой необходимости у компании не было. «На российском рынке Shell представляла собой небольшую компанию со штатом около 100 человек, которая не испытывала потребности в наборе большого количества людей и проведении кампании по построению кадрового брэнда», – вспоминает Сергей Кукса, работавший директором по кадровой и административной работе АО «Шелл нефть» с 1993 по 1998 год. Теперь же нефтегазовый концерн намерен резко расширить свое присутствие на рос-*

сийском рынке. В частности, речь идет о разработке месторождений совместных предприятий «Салым петролеум девелопмент Н. В.» и «Сахалин энерджи инвестмент компани Лтд.», и каждый год Shell требуются примерно 300–500 человек. «Салымское месторождение будет разрабатываться еще около 30 лет, а „Сахалин-1” – более 40 лет,– говорит Надежда Арзуманова.– Поэтому перед нами стоит задача набора большого количества российских специалистов».

Сегодня проще сказать, кто в компании не требуется,– нужны инженеры, финансисты, экологи, специалисты по геологоразведке и т. д. В списке вакансий есть менеджеры по телекоммуникациям, government relations и т. д. Понятно, что сразу закрыть такое количество вакансий опытными специалистами сложно даже для крупной нефтегазовой компании. И чтобы сэкономить на рекрутинге в будущем, нужно было решить стратегическую задачу – потратиться на создание брэнда сейчас и тем самым обеспечить постоянный приток перспективных кандидатов. А затем спокойно растить из них специалистов.

Два года назад компания уже создала в HR-подразделении специальную группу для привлечения персонала. Но несмотря на рост бизнеса, как работодатель Shell все еще оставался «темной лошадкой». «Исследования, проведенные нами в 2003 году, показали: Shell известен в России лишь как брэнд машинного масла, и то, какими видели нас кандидаты, было загадкой даже для специалистов по рынку труда»,– говорит руководитель группы по привлечению и подбору персонала Андрей Чепурнов.

На форумах для молодых специалистов соискатели оставляли довольно много негативных отзывов о компании. «Например, на [www.jobfair.ru](http://www.jobfair.ru) писали, что входные требования у нас очень высоки, а в реальности мы якобы мало платим, отправляем на Сахалин, где условия труда оставляют желать лучшего,– говорит Чепурнов.– Мне даже пришлось вмешаться в дискуссию и объяснить позицию компании».

Имидж Shell как работодателя осложнялся и его западным происхождением. «У Shell был образ чужаков с Рапада, которые приехали в Россию зарабатывать на нашей нефти»,– поясняет руководитель нефтегазового направления консалтинговой компании Cornerstone Владислав Быханов, который подбирает сотрудников для Shell. Одним словом, компании предстояла масштабная работа по созданию позитивного кадрового брэнда.

### **Карьера против денег**

Кандидат, ищущий работу,– по сути, тот же покупатель. Когда разнообразия товаров нет, он покупает то, что есть на рынке. Если же продуктов слишком много, он начинает выбирать между предложениями разных компаний (см. график). И в этот момент каждый работодатель хочет обратить на себя внимание и как-то повлиять на его выбор. По

аналогии с *customer value proposition* (CVP, предложение ценности покупателю) работодатель создает *employee value proposition* – предложение ценности соискателю (EVP). Фактически компания продает карьеру в качестве продукта.

Для начала Shell определилась с требованиями к своим потенциальным «покупателям». Ее сотрудники должны знать английский язык, обладать аналитическими способностями, техническим складом ума, уметь добиваться результатов. И при этом старались избегать алчных людей – компании не нужны проектные работники, готовые поехать работать куда угодно, если им хорошо заплатят. «У Shell нет преимущества в зарплате перед другими нефтяными компаниями, – подтверждает генеральный директор „ЭКА консалтинг” Рустам Барноходжаев.» Поэтому EVP Shell составляет не уровень вознаграждения, а профессиональный и карьерный рост. В этом нефтяной концерн напоминает советский академический институт, куда приходят ассистентом, а профессором становятся через много лет. «У молодого человека почти нет шансов стать руководителем сразу, для этого нужно вырасти в Shell», – говорит Владислав Быханов. Таким образом, цель программы *employer brand* в Shell – найти лояльных сотрудников, готовых прийти в компанию ради поступательной карьеры.

В первую очередь искать кандидатов начали среди молодых специалистов – студентов и выпускников с опытом работы до трех лет. В начале 2005 года компания провела исследование и установила, что больше всего молодых специалистов интересуют карьера, обучение / развитие и хороший компенсационный пакет, что в общем-то совпадает с EVP Shell. Осталось только придумать, как и с какими продуктами подступиться к этой аудитории.

*Идеальная компания для российского кандидата (график)*

### **Рекламный рекрутмент**

На фоне первозданного пейзажа изображен человеческий мозг. Подпись призывает: «Мы используем 10% мозга, используйте остальные возможности». «Идея нашей рекламы – мы работаем в неизведанных зонах, занимаемся разработкой природных месторождений и даем людям возможности реализовать их потенциал», – поясняет смысл рекламного постера Андрей Чепурнов.

С потенциальными кандидатами российский офис Shell решил общаться через прессу. Например, в Москве размещали рекламные модули в «Элитном персонале», *The Moscow Times* и других изданиях. Но рекламу, кстати, придумали не в России, а в центральном офисе. «Брэнд работодателя Shell должен быть един во всех странах, – поясняет Надежда Арзуманова, – поэтому прав на локальный креатив у нас немного». Однако российские особен-

ности все же учитывали. Так, в России компания отказалась от использования фотографий сотрудников, представляющих разные расы, – как выяснилось, эти образы не близки российской аудитории. Поэтому свое diversity Shell продемонстрировала с помощью отечественных образцов: башкирского парня и девушки славянской внешности.

Газетные объявления выполняли первичную задачу – познакомить аудиторию с компанией, создать brand awareness. Однако выполнение основной задачи – создание у кандидатов образа предпочтительного работодателя – невозможно без непосредственного общения. Поэтому Shell начала регулярно проводить BTL-акции – публичные презентации в вузах, причем особый акцент сделала на регионы. «Shell, как и любой другой нефтяной компании, целесообразно набирать сотрудников в тех регионах, где они работают, – комментирует HR-директор Schlumberger Олег Сидомонидзе. – У этих людей реалистичные зарплатные ожидания, они не испытывают релокационного стресса и, как следствие, они лояльнее московских кандидатов».

Компания Shell избрала несколько необычную тактику – она не предлагала конкретные вакансии, а наоборот, искала людей, которые могли бы ей подойти, и уже потом делала им предложения. Как говорит Надежда Арзуманова, в среднем одну презентацию посещали около 100 человек, и из них потом около половины приходили на собеседование. По итогам многоступенчатого отбора несколько кандидатов получали работу. Так, из 80 студентов Академии нефти и газа им. Губкина, посетивших презентацию Shell, шестеро будут работать в компании.

### **Подтверждение обещания**

Однако одними только рекламными объявлениями склонить выбор кандидатов в свою пользу невозможно. Поэтому компания разработала линейку специальных продуктов, в первую очередь для молодежи. Так, студентам второго-четвертого курсов Shell предлагает на своем сайте personal development award – помощь в развитии. «Shell принципиально не использует денежных премий, мы предлагаем другие виды помощи», – говорит Андрей Чепурнов. Так, в прошлом году компания отправила нескольких студентов на геологическую конференцию в Геленджик. Более оригинальный ход компания применила в отношении будущих инженеров. «Этих людей волнуют исключительно технические вопросы – какую заглушку поставить на трубу, как избежать коррозии. Мы же хотели, чтобы они задумывались и о бизнес-проблемах, поэтому оформили для некоторых инженеров бесплатную подписку на деловые СМИ – говорит Надежда Арзуманова». «Один из них в итоге согласился работать у нас», – не без гордости добавляет она.

Студентам старших курсов Shell предложила поиграть в бизнес-игру Gourami. Сорок человек из разных стран в течение недели решают бизнес-кейс, посвященный развитию бизнеса Shell в воображаемой стране Гурами. В этой стране есть три месторождения – одно еще не разведано, другое через несколько лет исчерпает свой ресурс, а третье принадлежит местной госкомпании. Участники должны разработать план действий и обосновать его перед «советом директоров», в который входят высокопоставленные менеджеры Shell. В прошлом году в игре принимали участие и русские студенты, причем из пяти участников двое приняли предложение компании о работе.

### **Бесконечная выгода**

Программа формирования имиджа привлекательного работодателя обоилась Shell недешево. В компании цифр не называют, но по оценкам экспертов расходы могли достичь \$500 тыс. Но и результат того стоил – маркетинговые приемы упростили работу рекрутеров Shell.

Так, по признанию Андрея Чепурнова, число резюме, поступивших от кандидатов на сайт Shell, возросло в пять-семь раз. Сегодня сайт Shell работает как портал по поиску работы – на нем можно размещать и обновлять резюме. «Реклама увеличивает поток резюме и фактически экономит наш бюджет на рекрутмент», – говорит Андрей Чепурнов. Кроме того, число негативных сообщений в адрес Shell на карьерных форумах резко сократилось. «Люди сами начали писать о нас позитивные отклики, это говорит о том, что нам удастся донести предложение компании до соискателей», – продолжает Чепурнов. – А основную задачу мы рассчитываем получить в будущем».

Правда, мнение экспертов относительно эффективности программы разделились. Директор компании «АНКОР энерджи сервисез» отмечает, что количество вакансий, передаваемых предприятиями группы Shell рекрутинговым компаниям, устойчиво растет, а значительное количество кандидатов жалуется, что они так и не получили отклика от компании. «Такие же задачи могли бы быть реализованы с применением меньшего бюджета», – добавляет Борисов. – Возможно, что при планировании бюджета сыграл роль „гигантизм” и стремление всех впечатлить». «Shell успешно решает задачу привлечения новых людей на свои проекты на Сахалине, причем делает это, не вступая в зарплатную гонку с другими компаниями», – спорит с ним Рустам Барноходжаев.

Так или иначе, но маркетинговый путь, выбранный Shell, сегодня – наиболее продуктивный способ борьбы за кадры завтрашнего дня.

Стратегическое поведение – планируемый процесс с понятной целью, возможностью скорректировать действия и расставить акценты по ходу, как это, например, произошло с

перспективами, открывающимися для женщин в Shell. Фактор случайности, конечно, присутствует и здесь. Однако значение его несравненно ниже.

Во-вторых, создание положительного имиджа позволит Shell привлечь в компанию молодые кадры. Куда скорее будут стараться попасть на работу перспективные студенты: в глобальную нефтяную компанию, которая серьезно относится к каждому сотруднику и открыто об этом говорит и где возможен карьерный рост, или в местную нефтяную компанию, пусть большую и известную, но информация о которой на этом и заканчивается (и отнюдь не потому, что она плохая, – просто имиджа определенного нет, перспективы сотрудника непонятны и т. д.) Ответ, мне кажется, очевиден.

Представление о том, что специалисты часто готовы работать уже за имя, но за меньшие деньги, вряд ли корректно. Настоящие профессионалы прекрасно сами знают себе цену, а кроме того, эту цену знают на рынке труда. Опасно привлекать классного специалиста в расчете, что он будет долго работать за имя. Он, вероятнее всего, попытается использовать работу в известной компании, чтобы в его резюме была впечатляющая строчка, и покинет компанию, как только разберется, что к чему и какие у него перспективы по сравнению с тем, что ему предлагают на стороне.

Другое дело, что положительный имидж работодателя, безусловно, способствует привлечению классных специалистов. Их концентрация будет выше среди тех, кто стремится попасть на работу в подобную компанию. Хотя положительный образ работодателя в неменьшей степени привлекает и тех, кого в компании видеть, может быть, и не стремятся.

*Лисицын Д. Карьера на продажу. Секрет фирмы № 17, 2006*

#### **Вопросы к кейсу:**

1. Какова стратегия Shell в области работы с кадрами в российских условиях?
2. Чем отличается реализация стратегии найма персонала от собственно найма персонала? Проиллюстрируйте свои рассуждения примерами из практики компании Shell.
3. Какие традиционные средства рекламы использованы Shell для привлечения кандидатов?
4. Какие необычные инструменты использованы компанией Shell для создания имиджа привлекательного работодателя? Имеют ли эти инструменты национальные и региональные особенности? На каких идеях базируются эти инструменты?
5. Как открытость компании влияет на привлекательность ее имиджа?

#### **7.4. Кейс «Массовый подбор персонала: как провести успешную рекламную кам-**

панию?»

Источники: [www.hrbrand.ru](http://www.hrbrand.ru), [http://nhr.spb.ru/id\\_27](http://nhr.spb.ru/id_27),  
[http://www.hr-journal.ru/articles/pp/pp\\_819.html](http://www.hr-journal.ru/articles/pp/pp_819.html)

HR-специалисты рассказывают о том, как лучше организовать процесс массового подбора сотрудников.

### **1. Андрей Месечко, PR-директор компании Pride Consulting Group:**

Несмотря на кажущуюся простоту («создал массовый поток соискателей — и отсеивай неадекватных»), проект массового подбора персонала имеет свои закономерности, учет которых позволит избежать довольно распространенных ошибок. Как правило, ошибки эти связаны с неэффективным проведением рекламной кампании, от которой, в основном, и зависит конечный результат.

Очевидно, что поиск неквалифицированных рабочих, студентов в колл-центр, продавцов-кассиров в торговый центр и комплектование отдела продаж имеют свои особенности. Оценка следующих параметров имеет ключевое значение при планировании рекламной кампании, а также выборе инструментов и каналов коммуникации.

Целевая аудитория. Планируя размещение объявления о вакансии, необходимо учитывать привычку аудитории получать информацию из тех или иных источников. Поэтому в зависимости от аудитории актуальными будут объявления в транспорте и на досках объявлений, раздача листовок, публикации в специализированных изданиях или размещение в Интернете.

Известность компании-работодателя на рынке. Если компания-работодатель мало известна на рынке вообще или на региональном рынке в частности, ей придется уделить внимание формированию благоприятного имиджа как работодателя.

Время рекламной кампании и ее длительность. В разгар «сезона», когда открывается большое количество временных вакансий (например, в период летних каникул многие студенты стремятся заработать), найти нужное количество сотрудников сложнее, поскольку большая часть потенциальных работников уже трудоустроена. Поэтому позаботиться о наборе персонала в бизнесе, зависящем от «сезона», необходимо заранее.

Место проведения кампании. В разных регионах страны могут быть эффективны разные инструменты привлечения сотрудников, поэтому нельзя действовать по шаблону. Кроме того, всегда нужно учитывать место расположения компании-работодателя или рабочих мест. Вряд ли многие захотят тратить длительное время на проезд до работы, в то время как наверняка есть возможность сформировать штат из проживающих в непосредственной близости людей, что, несомненно, дешевле и эффективнее.

Требования к вакансии, корпоративная культура компании-работодателя. Не на всякую массовую позицию соискателю достаточно будет продемонстрировать адекватность и желание работать. Некоторые вакансии требуют наличия у кандидата не только определенных профессиональных и личностных компетенций, но и соответствия их корпоративной культуре компании. Поэтому нужно быть готовыми к тому, что сформированный поток соискателей будет подвергнут строгому отбору. Это скажется на продолжительности проекта. Кроме того, в этой ситуации могут потребоваться совершенно другие инструменты поиска (анализ баз данных с элементами прямого поиска), а рекламная кампания может оказаться неэффективной.

Критерием эффективности рекламной кампании при массовом подборе могут служить такие показатели, как стоимость приглашения на собеседование (сколько человек узнало о вакансии и пришло на собеседование) и стоимость найма (сколько потребовалось средств, чтобы сформировать штат).

## **2. Светлана Яковлева, руководитель макрорегиона «Северо-Запад» лизинговой компании АНКОР:**

Безусловно, успешная реализация проектов по массовому подбору во многом зависит от рекламной кампании. Для того чтобы определить, какой именно вид рекламы будет эффективен, необходимо проанализировать, какие средства массовой информации может использовать целевая аудитория. Например, линейный производственный персонал лучше откликается на рекламу в газетах и общественном транспорте, а представители сферы продвижения и продаж ищут в основном работу через Интернет. Масштаб рекламной кампании, как правило, определяется количеством вакансий и бюджетом.

Не менее важной является концепция рекламы: учитывая текущую ситуацию на рынке труда в нашем городе и нехватку рабочей силы, каждое слово, отраженное в коротком рекламном объявлении, будет иметь значение. Необходимо как донести суть вакансии (обязанности и требования, уровень вознаграждения и компенсаций), так и обеспечить особую привлекательность объявления. Это может быть слоган или изображение. Логотип работодателя, в зависимости от его репутации на рынке труда, может сам по себе быть привлекательным. Рекламное объявление также должно быть лаконичным и информативным.

В процессе рекламной кампании важно на регулярной основе отслеживать промежуточные результаты. Как правило, отслеживается количество звонков по тому или иному типу рекламы, ведется статистика. Для этого при приеме звонка задается популярный вопрос: «Как вы о нас узнали?» Это поможет скорректировать рекламную кампанию в случае необходимости.



### **3. Нина Мулёва, руководитель отдела лизинга и аутстаффинга персонала, EMG Professionals:**

Решая задачи массового рекрутмента, EMGProfessionals стремится использовать весь комплекс технологий, применяемых в подборе персонала. Поэтому даже в массовом подборе мы опираемся на методики индивидуального поиска и уделяем особое внимание качеству кандидатов.

Одним из эффективных способов массового привлечения кандидатов является проведение рекламных кампаний, размер и вид которых зависит от количества и вида вакансий, на которые необходимо подобрать персонал.

Чтобы рекламная кампания была максимально эффективной и принесла нужный результат, очень важно перед стартом продумать и сформулировать ее концепцию. Для этого необходимо четко представлять целевую группу, на которую она будет ориентирована, и, уже отталкиваясь от этого, определить место размещения и вид рекламы, которая будет обращена к людям.

Например, если вам необходимо найти большое количество молодых, активных, хорошо владеющих компьютером сотрудников, то самой эффективной будет рекламная кампания в Интернете, например на сайтах работы, социальных сетях и профильных форумах.

При этом крайне важно отслеживать на протяжении всего проекта эффективность рекламной кампании, чтобы при необходимости в нее можно было вносить какие-либо корректировки. Например, при проведении собеседований с соискателями по телефону обязательно уточнять, откуда они узнали о размещенной вакансии. При этом желательно вести статистику, по какой рекламной кампании звонят больше, а по какой, например, приходят кандидаты более подходящие на вакансию.

Не менее важным является и отладка процесса рекрутмента в отделе. По опыту EMG Professionals, хочу отметить, что массовый подбор происходит значительно более эффективно, если над ним работает не весь отдел рекрутмента, а специальная проектная группа, которая сосредотачивает свою работу только на одном проекте. Это позволяет максимально быстро отладить процесс отбора кандидатов, четко представлять все особенности проекта и поддерживать необходимую скорость подбора.

### **4. Елена Фролова, менеджер по связям с общественностью Adecco Group Russia:**

Необходимо достаточно точно определить целевую аудиторию (ЦА). Далее разрабатывается рекламная кампания путем определения средств коммуникации и источников информации, которые доступны данной ЦА: от широко используемых до узкоспециализированных каналов, вплоть до точечного воздействия. Здесь, в том числе, уделяется внимание

интересам и статусу целевой аудитории. Скажем, если массовый набор рассчитан на студентов, то поиск может проходить, например, через доски объявлений в вузах, внутренние газеты, различные студенческие сообщества.

При проведении рекламной кампании обязательно учитывается местоположение работодателя, возможности доставки работников до места работы и другие условия. Важно правильно рассчитать и возможности собственных ресурсов, разработать стратегию приема входящих звонков и посетителей, учитывая необходимое время и наличие места для беседы с соискателями, заполнения анкет и проч.

Определить результат рекламной кампании можно по нескольким критериям:

- действенность источников информации о вакансии,
- количество звонков от соискателей,
- соответствие позвонивших/написавших кандидатов требованиям вакансии
- и главное — процент закрытых вакансий.

Проанализировав данную информацию, можно понять, нужно ли менять систему поиска.

#### **5. Мария Маргулис, генеральный директор агентства «1000 кадров»:**

Концепция, состав и количество СМИ определяются теми позициями, на которые ориентирована кампания. Чем больше и быстрее нужно привлечь кандидатов, тем больше крупных и привлекательных модулей нужно разместить. Объявления должны быть, в первую очередь, привлекательными. То есть выделяться на фоне большого количества разных объявлений, не быть перегруженным информацией, чем-то приковывать внимание и побуждать интересных нам кандидатов обратиться в компанию.

Обычно в течение массового проекта мониторинг откликов проводится практически на ежедневной основе. Если какой-то ресурс не работает в течение двух недель, его довольно быстро нужно заменить другим. Как правило, порядка 70-80% всех откликов приносит 1-3 ресурса, другие ресурсы могут приносить 2-4% обращений каждый. Но и эти отклики важны, как принято считать в нашей сфере. Важно помнить, что меняются и сами источники, и отношение к ним кандидатов, поэтому то, что работало или не работало, например, пару лет назад, может показать совершенно иную эффективность сейчас.

#### **6. Элина Полухина, директор по персоналу группы компаний BLOCK:**

Прежде чем начинать рекламную кампанию, надо провести полный анализ ситуации по определенным критериям, определить стратегию и тактику проекта, разработать процедуры, регламенты и инструменты.

Кого ищем? Определить портрет идеального кандидата: образование, требуемый опыт

работы, необходимые знания и навыки, личностные качества. На основании этого составить профиль кандидата с полным набором компетенций. А далее выделить из этого профиля компетенции необходимые (при отсутствии которых компания вообще не готова будет рассматривать кандидатов) и желательные.

Какова количественная потребность в персонале? Если это разовый проект, то сколько требуется сотрудников по каждой должности разово? Если массовый подбор ставится на постоянной основе, то какова приблизительная ежемесячная потребность с учетом прогнозируемой текучести персонала?

Как будем отбирать/оценивать кандидатов? Разработать процедуру, методику и пакет инструменты для оценки кандидатов при проведении первичного собеседования и отбора: план собеседования/тесты/опросные листы/анкеты и т.д. В дальнейшем отбор кандидатов осуществлять

Где и как будем искать? Поиск источников подбора персонала согласно определенной в пункте 1 целевой аудитории: где и какую необходимо размещать рекламу, чтобы она была направлена именно на требуемую целевую аудиторию и достигла цели.

1. Выявить источники, каналы и резервы по привлечению персонала согласно целевой аудитории:

- размещение вакансий в Интернете, в том числе на профильных, молодежных, студенческих, профессиональных, тематических сайтах и форумах;

- объявления в прессе;
- бегущая строка на ТВ;
- объявления на радио;
- объявления на маршрутном телевидении;
- листовки в Центрах занятости;
- объявления для сотрудников с просьбой информировать друзей/знакомых/соседей;
- объявления по громкой связи на рынках города;
- наружная реклама (баннеры, растяжки, флаеры);
- работа с вузами, общежитиями, студенческими службами занятости;
- объявления на транспорте (маршрутки, пригородные электрички, метро и т.п.);
- листовки в компаниях-партнерах.

2. Создать базу данных актуальных/потенциально актуальных кандидатов, резерва потенциальных кандидатов по всем должностям с учетом того, что подобные базы данных устаревают с огромной скоростью — хорошие кандидаты быстро устраиваются на работу.

3. Отслеживать новую печатную/электронную информацию на рынке труда, возможные

актуальные каналы привлечения персонала.

4. Бюджет на подбор. Определить бюджет на подбор персонала с учетом количественной потребности и ценовой политики на размещение рекламы в разных источниках — единовременный, ежемесячный либо ежегодный. При этом необходимо ориентироваться на разумные затраты на поиск и отбор одного сотрудника и исходя из этого планировать бюджет. Как показывает практика, при массовом подборе эти затраты могут колебаться в пределах 2000—5000 рублей на одного принятого на работу работника, но окончательно цифра зависит от финансовых возможностей компании и сроков на подбор.

5. Обработка входящего трафика. Отбор персонала. Определить, кто и как будет обрабатывать входящие звонки (специально выделенный ассистент, секретарь или сам менеджер по подбору) и проводить первичные собеседования (менеджер по подбору либо будущий руководитель). График проведения собеседований — либо специально выделенное время, либо ежедневно полный рабочий день. От этого может зависеть поток кандидатов.

6. Анализ эффективности источников подбора и затрат на подбор. Необходимо вести регулярную аналитику по эффективности рекламных источников (по источникам подбора и должностям) и анализ затрат на подбор, при необходимости вносить корректировки.

#### **7. Борис Аникеев, руководитель отдела подбора персонала ГК «Связной»:**

При подготовке рекламной кампании по подбору персонала необходимо в первую очередь иметь четкое представление о целевой аудитории, выявить ее основные характеристики: социальный статус, пол, возраст, образование, сферу интересов и пр. Компании следует изучить рынок труда, оценить привлекательность вакансии по сравнению с предложениями конкурентов (прежде всего — уровень заработной платы). Четкое понимание целевой аудитории способно существенно увеличить эффективность работы по привлечению потенциальных сотрудников. На основе характеристик и потребностей целевой аудитории можно выбирать наиболее эффективные инструменты для привлечения кадров.

В процессе подбора персонала для нашей розничной сети мы сделали вывод, что наиболее популярным и авторитетным источником информации для наших потенциальных сотрудников является Интернет. Исходя из этого, мы расширили поиск соискателей через Сеть. В январе на официальном сайте компании стартовал специальный раздел [job.svyaznoy.ru](http://job.svyaznoy.ru), посвященный работе в ГК «Связной». Уже сейчас ресурс посещает 3000 уникальных пользователей в сутки. Мы активизировали сотрудничество с HR-порталами.

Особое внимание в этом году мы уделили работе с социальными сетями, которые предоставляют широкий спектр возможностей для общения с нашей целевой аудиторией. Например, в группе компании в «ВКонтакте» этому посвящен специальный раздел «Работа у

нас». Здесь мы рассказываем посетителям о работе в компании, корпоративной культуре, условиях работы в сети «Связной» и т.д. Все эти и другие вопросы участники группы могут обсудить с сотрудниками компании в разделе «Обсуждения». На сегодняшний день через группу компании «Связной» в «ВКонтакте» нам поступает столько же резюме, сколько через популярный сайт, посвященный поиску работы. Увеличить поток кандидатов нам также помогло размещение контекстной рекламы и баннеров в социальных сетях. Помимо прочего, там мы используем возможности таргетированной рекламы, которая позволяет взаимодействовать с целевой аудиторией.

Ключевым показателем эффективности нашей работы по подбору кадров для розничной сети является количество заполненных на сайте анкет, полученных резюме и принятых сотрудников.

#### **8. Ольга Терпигорева, директор по персоналу Группы компаний «Независимость»:**

В условиях стремительного роста бизнеса у компаний часто возникает острая потребность в привлечении персонала в сжатые сроки. Для успешного выполнения этой задачи в ГК «Независимость» в первую очередь планируют и проводят рекламную кампанию, в которую входят:

- Имиджевые размещения рекламы о наборе персонала в СМИ/Интернете;
- Внутренние рассылки с информацией о вакансиях среди сотрудников компании;
- Растяжки, листовки и объявления о наборе персонала.

При выборе изданий и методов распространения рекламы мы учитываем такие факторы, как целевая аудитория и сезонность.

Концепция рекламной кампании при массовом наборе персонала включает в себя комплекс действий от анализа конкурентов и разработки имиджей для размещения в СМИ до специальных внутренних PR-мероприятий. Например, в нашей компании действует программа «Приведи друга», которая осуществляется путем информирования всех сотрудников о вакансиях через корпоративный интранет-портал и информационные доски.

Для измерения результатов мы ведем статистику откликов на размещенные объявления в СМИ (количество входящих звонков/резюме после выхода рекламы), анализируем количество привлеченного персонала по программе «Приведи друга», проводим регулярные опросы новичков и уже работающих сотрудников.

Если массовый рекрутмент осуществляется в рамках стартап-проекта в сжатые сроки, а собственные HR-ресурсы ограничены, без помощи кадровых агентств или привлечения временного персонала под проект, конечно же, не обойтись. В случае автомобильного дилерства это особенно актуально, если речь идет об открытии новой точки/дилерского центра.

При реализации регионального стартап-проекта ключевыми критериями выбора кадрового агентства для нас являются:

- его специализация,
- профессионализм сотрудников,
- успешный опыт осуществления подобных проектов,
- рекомендации,
- а также наличие региональных представительств.

Одним из основных инструментов массового набора персонала остается ассесмент-центр, где мы используем индивидуальные интерактивные методы оценки кандидатов. В том числе у нас есть собственные уникальные разработки, которые позволяют это сделать в соответствии с нашими корпоративными стандартами.

Кроме того, при массовом наборе важен четкий график ввода персонала — это поможет избежать простоя новых работников.

#### **9. Юлия Губанова, директор по персоналу ЗАО «Эйч Эл Би Внешаудит»:**

Для массового подбора (как и для любого другого) прежде всего, должен быть составлен «портрет кандидата», причем неидеального, а реального. Также должен быть четко определен размер бюджета на данное мероприятие.

В зависимости от квалификации кандидатов эффективными могут быть разные способы привлечения персонала, главное правильно определить способы подбора под каждую конкретную задачу. Если речь идет, например, о торговом персонале магазина, то достаточно эффективно будут работать объявления в газетах по трудоустройству (например, «Работа для Вас») и размещение плакатов, листовок в районе открытия магазина. Объявление должно бросаться в глаза соискателю и выделяться из массы остальных текстовых сообщений.

Для привлечения молодых специалистов очень эффективны «Дни открытых дверей в компании» и «Участие в ярмарках вакансий».

Краткая схема проведения массового подбора может выглядеть следующим образом:

- Определить бюджет проекта, количество необходимых работников и требований к ним.
- Принять решение — самостоятельно заниматься поисками или привлечь к работе кадровое агентство.
- Определить аудиторию и «места, где она водится», то есть определиться с основными и дополнительными каналами продвижения (вузы, биржи труда, листовки, собственные сотрудники и т.п.).
- Подготовить инфраструктуру.

- Составить график работы интервьюеров, приготовить помещение для проведения встреч с соискателями.

- Оценить эффективность кампании по массовому подбору можно по критериям скорости и качеству закрытия вакансий (процент кандидатов, адаптировавшихся к работе в компании). Все это нужно соотнести с временными и трудовыми затратами HR-службы, а также с бюджетом, выделенным на данный проект.

### **10. Вера Игнаткина, генеральный директор Центра развития карьеры AimToAction:**

Успешную информационную кампанию по массовому привлечению сотрудников можно представить в виде следующего алгоритма:

- Определение должности (-ей), на которую (-ые) требуется персонал в массовом порядке, числа сотрудников, а также точной или приблизительной даты закрытия вакансий.

- Составление профиля должности (описание модели компетенций, опыта, а также анкетных данных, необходимых для выполнения сотрудником работы в данной организации на данной позиции), если его нет.

- Составление рекламного объявления на основании профиля должности.

- Определение ресурсов, через которые будет вестись поиск персонала. Их выбор зависит от категории и специфики персонала. Общеизвестно, что массовый подбор персонала ведется при закрытии однотипных позиций и, как правило, линейного персонала. Он актуален при открытии новых магазинов, заводов, гостиниц, колл-центров, при сезонных всплесках деловой активности, проведении акций по продвижению товара или участию в выставках.

К наиболее оптимальным ресурсам поиска относятся: печатные издания по трудоустройству, ярмарки вакансий, служба занятости, распространение листовок, развешивание постеров и стикеров в заведениях либо на транспорте, а также наружная реклама. На рабочих порталах более эффективна баннерная реклама, чем обычное размещение вакансий.

На временную работу, где опыт работы, как правило, неважен, часто привлекают студентов — для этого можно обратиться в Центр трудоустройства и карьерной ориентации Московского Студенческого Центра либо в отделы практики различных вузов. Так как мы говорим о массовом подборе персонала, информационная кампания будет эффективной только в том случае, если она будет направлена на как можно большее число возможных потребителей рекламных услуг.

- Определение бюджета на информационную кампанию в зависимости от числа выбранных ресурсов, а также сроков проведения кампании.

- Проведение информационной кампании.

- Первичный отбор кандидатов: просмотр резюме либо телефонное интервью. На этом этапе отсеиваются, как правило, 50-60% кандидатов.

- Собеседование с прошедшими первичный отбор кандидатами. Так как подбор носит массовый характер, наиболее оптимальными методами проведения собеседования будет интервью по компетенциям (от 10 до 30 минут) либо тестирование.

- Подведение итогов. Очевидно, что успешным итогом должно стать закрытие позиции тем числом кандидатов, которое было запланировано (см. п. 1), но так бывает не всегда. Основными ошибками, которые часто срывают сроки и/или вообще возможность запуска нового проекта, открытия магазина, проведения акции и т.п., являются:

- установление нереальных (то есть очень коротких) сроков на закрытие вакансий. Как правило, оптимальный срок на массовый подбор персонала колеблется в пределах от трех до пяти недель. Так как позиции, на которые подбирают персонал в массовом порядке, имеют высокую текучесть кадров, часто информационная кампания по привлечению кандидатов носит постоянный характер (за исключением случаев, когда нужны люди на разовый проект).

- некорректное составление профиля должности вакансии (заниженные, завышенные либо вообще не заявленные требования);

- отсутствие необходимого числа кандидатов в данный момент на рынке труда. Например, набирать студентов во время сессии или сдачи госэкзаменов нет смысла — они заняты учебой. Также проблематично будет набрать упаковщиков или фасовщиц в ноябре на кондитерскую фабрику — высокий сезон, поэтому подготовка к Новому году на фабриках, выпускающих новогодние наборы, начинается, как правило, в августе-сентябре;

- установление заработной платы ниже среднерыночных показателей. Эти позиции и так характеризуются высокой текучестью кадров, поэтому устанавливать очень низкие расценки нет смысла — в один прекрасный день кандидаты (или работники) могут вообще не прийти.

### **11. Юлия Чемеринская, президент HR-Академии и преподаватель ВШБ МГУ (программа MBA, курс «Управление персоналом»):**

В подборе персонала все, казалось бы, четко и ясно, алгоритм отработан: вакансия — > поиск подходящего кандидата —> цикл интервью — > утверждение кандидатуры — > выход новичка на работу. Так мы действуем, чтобы на одну вакансию подобрать одного специалиста. А если у нас несколько одинаковых вакансий, на каждую из которых нужен хороший кандидат? А если еще и рынок труда нам не знаком?

Ваша компания может открывать новые магазины, салоны, региональный офис в горо-



де, о существовании которого вы узнали от сотрудника отдела развития, сообщившего о подписании договора аренды или покупки помещения. Директор по персоналу со словами: «Без хороших кандидатов в нужном количестве не приезжай!» снаряжает рекрутера в командировку. Тот, понутив голову, или, наоборот, засучив рукава (зависит от темперамента) берется за работу. И если это хороший рекрутер, он вернется не с пустыми руками.

Наглядная агитация — правильная акция

Первое и самое важное, что вам нужно сделать, — определить аудиторию, понять, к кому конкретно вы обращаетесь, где «водятся» ваши потенциальные кандидаты. Затем создаете для них листовку (флаер, плакат, открытку) с наглядной агитацией поступления к вам на работу, да такую, чтобы непременно захватила, удивила, впечатлила, как минимум заинтересовала вашу аудиторию и привлекла нужных людей. Кстати, люди эти не обязательно должны быть простых, неквалифицированных профессий — наглядную агитацию можно и нужно создавать для массового подбора любых специалистов.

Итак, наглядная агитация создана, что же делать дальше?

1. Промо-акция: «А ты записался в ...(продавцы, кассиры, супервайзеры, мерчандайзеры, контролеры, фасовщики) компании «Х»?»

Если вам нужен линейный персонал для работы в магазине, стажеры, низкоквалифицированные рабочие, и для этих сотрудников у вас не очень высокие требования, то действенным методом станет промо-акция. В оживленных местах города в часы пик расставляем промоутеров в фирменных футболках/толстовках/куртках (в зависимости от времени года) с надписью «А ты записался?» и логотипом вашей компании. Промоутеры раздают листовки с указанием открытых вакансий, требованиям к кандидатам и, конечно же, информацией о вашей компании, указанием места и времени проведения собеседования. Далее вам остается только ждать дня Х и выбирать лучших из лучших.

Внимание! Подводным камнем может стать недобросовестная работа промоутеров. Чтобы этого избежать, заказывайте промо-услуги у агентства с хорошей репутацией и жесткой системой контроля либо берите для контроля проверенных людей, например из числа тех, кто приехал с вами в командировку.

2. Презентация компании: «Мы — лучшие, ты с нами?»

Если вашей задачей является подбор специфического персонала (допустим, в городе еще не знают, кто такие и чем занимаются мерчандайзеры), или вы открываете в городе фабрику/завод и хотите, чтобы люди прониклись идеей и потянулись к вам работать, тогда действенным способом привлечения персонала будет презентация компании. Для приглашения потенциальных сотрудников (в зависимости от необходимого вам количества) надо задей-

ствовать местные СМИ (газеты, телевидение, интернет-порталы), доски объявлений в местах скопления людей и на местных биржах труда. Здесь также может быть проведена промо-акция, только промоутеры раздают приглашение не на собеседование, а на презентацию. Разница велика — на презентацию люди приходят охотнее и в большем количестве.

Провести презентацию просто. Арендовать большой зал (солидный, в центре города) или поставить трибуну/сцену на строительной площадке нового завода. Накрыть столы (это создаст благоприятную атмосферу и будет свидетельствовать о вашей щедрости по отношению к будущим сотрудникам). Подготовить красочную презентацию (корпоративный фильм) о компании, а в случае с необычной профессией — собственно о профессии. Написать торжественную речь (не длинную!) или делегировать почетную обязанность выступить вашему красноречивому коллеге. И подготовиться собеседовать множество желающих.

Внимание! Место для интервью с кандидатами необходимо выделить в другом помещении, зале, чтобы вы имели возможность спокойно со всеми переговорить. Не стоит проводить подробные собеседования в тот же день, а лучше ограничьтесь скриннингом (поверхностным отбором) и назначьте дату следующего собеседования, куда люди придут подготовленные: с резюме и светлым взглядом в будущее.

### 3. Необычное объявление: «Внимание! Разыскиваются»

В данном методе нет никакого ноу-хау, просто сделайте так, чтобы объявление, которое вы разместите в местных газетах или на стендах информации, было нестандартного дизайна. Например, в виде плаката «Разыскивается», как в американских вестернах.

### 4. Участие в городской ярмарке вакансий

Этот способ может быть применен в случае, если вам повезло и необходимость поиска персонала вашей компанией совпала со временем проведения городской ярмарки вакансий. Тогда вашей задачей будет сделать хорошо оформленный стенд, на котором могут висеть описанные выше необычные объявления. Там же будет стоять телевизор или проектор с экраном, на который вы сможете транслировать корпоративный фильм.

### 5. Участие в профильных выставках и форумах

Подходит для поиска квалифицированных специалистов. Посетителям раздаем креативные открытки и надеемся, что они сами или их знакомые (которым открытка была передана, потому что забавная) вскоре напишут нам и пришлют свое резюме.

Конечно, все перечисленные PR-методы будут наиболее эффективны в комплексе. Но и по отдельности они смогут обеспечить успех вашему предприятию. Главное — подходить к подбору творчески и с задором, особенно когда он массовый.

### ***Вопросы и задания к кейсу:***

1. Какие коммуникационные инструменты используются для привлечения кандидатов?
2. Каков план проведения рекламной (имиджевой) кампании?
3. Как оценить эффективность рекламной кампании по найму персонала и зачем это делать?
4. Объясните, как Вы понимаете: от чего зависит успех проведения кампании по массовому найму персонала? Как ее организовать?

### **Методические указания к теме 7**

Задачами коммуникационной политики (формирования спроса и стимулирования сбыта) являются: устранение “барьера недоверия” покупателей (соискателей); создание спроса в начале жизненного цикла товара (организации); напоминание о товаре (организации) в середине и конце жизненного цикла; стимулирование продавцов (кадровые агентства) к активному участию в сбыте продукции (вакансий).

Основные мероприятия коммуникационной политики: - реклама; - выставочная, ярмарочная деятельность, презентации; - визиты коммивояжеров, агентов, представителей предприятий; - предоставление скидок, кредитов (рассрочек), купонов, подарков; лотереи; - дизайн, упаковка; - работа над имиджем продукта; - пресс-конференции, благотворительная деятельность; - не рекламные статьи, телепередачи, проспекты.

При выборе каналов распространения рекламы необходимо учесть, каким вниманием, авторитетностью пользуется он у лиц, до которых должно дойти рекламное послание. Критерии выбора канала распространения рекламы: доверие целевой аудитории к источнику рекламы; минимум расходов на рекламный контакт с перспективным покупателем, который приобретет товар; максимальный охват целевой аудитории; максимальный прирост прибыли от используемого рекламного канала; максимальное число звонков и/или заказов на каждый вложенный в рекламу рубль и др. Единичный рекламный контакт как правило не имеет коммерческой ценности, необходима повторная реклама. Оптимальный срок между рекламными контактами от 1 недели до 1 месяца.

Успешность кадровой политики зависит от имиджа организации. Как правило, имидж формируют качество, конкурентоспособность и известность продукции или услуг, а в нашем случае также и привлекательности компании как работодателя. С одной стороны, объяснима логика причастности к известному и устойчивому, заложенная в формуле успешности крупных компаний. Примеры тому на российском рынке персонала – Газпром, крупные нефтяные компании, банки. Аналогичная ситуация – на рынках зарубежных. Например, компания «Люфтганза», известная во всем мире качеством авиаперевозок, располагающаяся в крупных городах и использующая продуманный механизм мотивации работающих, серьезных про-

блем с привлечением и развитием специалистов и менеджеров не имеет. Не отличается активной политикой на рынке труда и автомобильный гигант BMW: ежедневно служба персонала предприятия получает большое число заявительных писем о желании и готовности внешних кандидатов занять освободившуюся вакансию или ждать ее появления.

В то же время другая немецкая фирма «Брозе», известная выпускаемыми для большинства мировых гигантов автомобилестроения электронными модулями, из-за сложностей с наймом обозначенных категорий персонала вынуждена осуществлять их поиск в соседней Франции, что требует дополнительных затрат, корректировки привычных эффективных методов отбора. Престиж товарного знака, гарантии высокого дохода, продуманная мотивация труда не являются для выпускников немецких вузов доминирующими при выборе «Брозе» как места работы. Основная причина – расположение предприятия в небольшом городе, не имеющем в радиусе 180 км крупного Центра, что снижает для молодежи планку ценности объявленных «Брозе» вакансий. Торговая компания «Вюрт» – гигант с 10-тысячным персоналом, напротив, имеет постоянный приток желающих получить место работы, несмотря на удаленность от населенных пунктов. Среднее расстояние в один конец, преодолеваемое персоналом ежедневно, колеблется в пределах 50–80 км. Высокий имидж предприятия объясняется, в частности, эффективной кадровой политикой, низкой текучестью кадров, баллами, устраиваемыми для «новобранцев», и т. п. По оценкам менеджера другой крупной компании – «Мессершмидт-Бельков-Блом», это оборонное предприятие как место возможной работы оценили только 10 % молодых людей, заканчивающих высшие учебные заведения, считая его базой для возможного быстрого роста, 80 % их числа перспективу такого места работы отклонили окончательно.

Новый термин «персонал-имидж», означает мнение, которое складывается у людей, ищущих работу, о предприятии на рынке труда. Это значит, что имидж – собирательный фактор, и каждая из его составляющих является переменной, способной в различных ситуациях влиять на решение кандидатов, выступая как катализатор или тормоз (табл. 7.2).

В соответствии с этим формула успешности работы с персоналом не является стандартной, однако многие компании осознали значение своего имиджа привлекательного работодателя и работают над его созданием.

Внешнее обеспечение персоналом может проходить при пассивном или активном поведении предприятия. При пассивной форме почти не используются мероприятия по вербовке; предприятие или рассматривает имеющиеся сведения об ищущих работу, присланные по личной инициативе претендентов заявления или прибегает к услугам других учреждений (биржам труда). При высоком уровне безработицы, незначительной и несрочной потребно-

сти в персонале такое поведение оправдано больше, чем активное появление на рынке труда. Сравнительно новый вариант обеспечения персоналом – так называемый заемный труд, который может быть представлен лизингом, аутсорсингом и аутстаффингом.

Активные мероприятия предприятие проводит на рынке труда при напряженной ситуации на нем, срочной необходимости или большой потребности в персонале. Реализация стратегий обеспечения предприятия персоналом предполагает более глубокое познание особенностей основных сегментов, аккумулирующих кандидатов для заполнения вакансий.

Таблица 7.2

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

#### **IV. ЭФФЕКТИВНОСТЬ МАРКЕТИНГА ПАРСОНАЛА**

### **8. КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ В ОБЛАСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ПОДБОРА И ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА**

#### *Упражнения*

8.1. Используя приведенные данные, рассчитать по формуле (8.1) из методических указаний к теме 8 индекс конкурентоспособности организации в области подбора и привлечения персонала.

Таблица 8.1

Оценка соискателями важности и реализуемости составляющих кадрового предложения компании-работодателя, **средние значения по выборке**

№№ п/п	Параметр конкурентоспособности организации в области привлечения персонала	Оценка $P_{i0}$ необходимой величины параметра для удовлетворенности соискателя предложением работодателя, <b>10-балльная шкала или натуральный измеритель</b>	Оценка $P_i$ соискателями фактического наличия данного параметра в предложении работодателя или объективное значение параметра, <b>10-балльная шкала или натуральный измеритель</b>
1	Средняя стартовая оплата труда в месяц, руб.	30000	27000
2	Состав социального пакета, число основных позиций	3	3
3	Качество работы профсоюзной организации, баллы	5	6
4	Полнота компенсации стоимости проезда к месту работы, баллы	5	0
5	Удобство графика работы, баллы	9	7
6	Обучение за счет компании, баллы	6	5
7	Дружный постоянный коллектив, баллы	4	7
8	Время, затрачиваемое на дорогу до места работы, минут	30	70

Для определения индекса конкурентоспособности вначале рассчитайте вес каждого параметра в соответствии с оценкой соискателями (получена путем опроса) (таблица 8.2) по формуле:

$$a_i = \frac{y_i}{Y}$$

Таблица 8.2

Расчет весовых коэффициентов параметров конкурентоспособности кадрового предложения

№№ п/п	Параметр конкурентоспособности организации в области привлечения персонала	Оценка соискателями степени значимости параметра, $y_i$ , 5-балльная шкала: <i>1-совсем не нужно</i> <i>2-не важно</i>	Вес $a_i$ параметра в общем их наборе, характеризующем предложение работодателя, доли единицы
--------	--	--	---

		3-умеренно важно 4-важно 5-очень важно	
1	Средняя стартовая оплата труда в месяц, руб.	4,8	$a_1=4,8/31,6=0,15$
2	Состав социального пакета, число основных позиций	4	
3	Качество работы профсоюзной организации, баллы	3,8	
4	Полнота компенсации стоимости проезда к месту работы, баллы	3	
5	Удобство графика работы, баллы	5	
6	Обучение за счет компании, баллы	4	
7	Дружный постоянный коллектив, баллы	3	
8	Время, затрачиваемое на дорогу до места работы, минут	4	
	Итого:	$\Sigma = 31,6$	1,0

## 8.2. Кейс «Кадровая политика как фактор повышения конкурентоспособности региона»

На разработку и успешное проведение региональной кадровой политики определяющее воздействие оказывают особенности социально-экономической ситуации, сложившейся в регионе, т.к. условия, уровень жизни оказывают определяющее влияние на демографические показатели, характеризующие кадровый потенциал региона. Анализ и специфические особенности социально- демографической составляющей республики Башкортостан в системном виде представлены в табл.8.3.

Таблица 8.3

### Особенности социально-экономической ситуации в республике Башкортостан

Отрасли	Выявленные особенности
Промышленность	<p>1. Основа промышленного потенциала – топливно-энергетический комплекс, на долю которого приходится около 40 % производства, на машиностроение и химию – по 16-17 %, около 10 % составляет доля электроэнергетики и 8 % – доля пищевой промышленности;</p> <p>2. За последние пять лет объем промышленного производства увеличился на 35,6%. В 2003 году индекс физического объема промышленного производства увеличился до 107,5%, превысив среднероссийский уровень (107,0%), а также средний уровень по Приволжскому федеральному округу (106,5%);</p> <p>3. В 2003 году прирост объемов производства по отношению к 2002 году обеспечен практически всеми отраслями промышленности и составил:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- в машиностроении и металлообработке – 20,4%,</li> <li>- черной и цветной металлургии – 17,6% и 7,6% соответственно,</li> <li>- медицинской – 14,2%,</li> <li>- пищевой – 6,4%,</li> </ul>



Отрасли	Выявленные особенности
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- лесной, деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной – 6,4%,</li> <li>- легкой – 5,9%,</li> <li>- промышленности строительных материалов – 5,3%.</li> </ul>
Сельское хозяйство	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Каждый третий житель республики проживает в сельской местности;</li> <li>2. По объему производства валовой продукции сельского хозяйства республика стабильно входит в первую тройку регионов Российской Федерации, по валовому сбору зерна – третье, по производству мяса – второе, картофеля и молока – первое место;</li> <li>3. Развивается разнообразие форм собственности и хозяйствования;</li> <li>4. В 2003 году сельское хозяйство республики произвело продукции на 52,1 миллиардов рублей, превысив уровень 2002 года на 5,3 процента.</li> <li>5. На долю сельскохозяйственных предприятий приходится 34,8% произведенной продукции, населения – 61,8% произведенной продукции, фермерских хозяйств – 3,4% всей произведенной продукции.</li> </ol>
Малый бизнес	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Характерно динамичное развитие – в республике насчитывается 120,9 тыс. субъектов малого предпринимательства и около 4,6 тысяч фермерских хозяйств. Всего в малом бизнесе занято 11 % экономически активного населения. На долю субъектов малого предпринимательства приходится около 10 % валового регионального продукта и налоговых поступлений.</li> <li>2. В отраслевой структуре преобладают предприятия: <ul style="list-style-type: none"> <li>- торговли и общественного питания – 38%,</li> <li>- сельского хозяйства – 23%,</li> <li>- строительства – 14%,</li> <li>- промышленности – 9%;</li> </ul> </li> <li>3. Оказывается активная поддержка на государственном и республиканском уровне.</li> </ol>
Инвестиционная привлекательность	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Характерен достаточно высокий инвестиционный потенциал и уровень региональной инвестиционной привлекательности;</li> <li>2. Сформировавшаяся в республике законодательная база обеспечивает благоприятные условия для инвестиционной деятельности и гарантии стабильности прав инвесторов;</li> <li>3. Среди регионов Российской Федерации, имеющих рейтинг инвестиционной привлекательности международных агентств Башкортостан занимает третье место после городов Москвы и Санкт-Петербурга;</li> </ol>
Строительство	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В 2003 году организациями всех форм собственности выполнен объем подрядных работ на сумму 30,6 млрд.рублей, или на 17,6% больше 2002 года. Общий строительный объем построенных зданий и сооружений (включая индивидуальные жилые дома) по республике составил около 7 млн.куб.метров, их общая площадь – 1,8 млн.кв.метров;</li> <li>2. По показателям жилищного строительства республика входит в пятерку лучших регионов страны. В 2003 году за счет всех источников финансирования введено в эксплуатацию 17,2</li> </ol>

Отрасли	Выявленные особенности
	<p>тыс.квартир. В расчете на 1000 человек населения ввод жилья составил 361 кв.метр, что на 17 кв.метров больше 2002 года;</p> <p>3. Большое внимание уделяется строительству социальных объектов.</p>
Транспорт	<p>1. В 2003 году грузооборот всех видов транспорта увеличился на 8,9% и составил 183,5 млрд. тонно-километров;</p> <p>2. В последние годы произошло перераспределение пассажиропотоков в сторону увеличения перевозок автомобилями, находящимися в собственности граждан.</p> <p>3. Обеспеченность населения автомобилями в расчете на 1000 человек, увеличившись за год на 10 единиц, составляет 166 автомобилей.</p>
Уровень жизни населения	<p>1. Рост реальных денежных доходов населения в 2003 г. составил 16,3%. С 1990 года по уровню денежных доходов населения республика обошла около 40 субъектов РФ, переместившись с 66 на 27 место;</p> <p>2. Денежные доходы, полученные населением в 2003 г. увеличились в 1,3 раза и сложились в сумме 203,4 млрд. рублей, или 4147 рублей в среднем за месяц на одного жителя;</p> <p>3. Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата в 2003г. составила 4534,7 рублей (2-е место в Приволжском ФО). По уровню 12Продолжение таблицы 1 заработной платы в сравнении с другими регионами России республика переместилась с 49 места в 1990 году на 34 место;</p> <p>4. Стоимость фиксированного набора потребительских товаров и услуг и стоимость минимального набора продуктов питания в декабре 2003 года составила соответственно 2960,1 и 944,6 рублей (83 и 87 процентов к среднероссийской стоимости);</p> <p>5. В последние годы наблюдается устойчивая тенденция снижения уровня бедности. Доля населения республики с доходами ниже прожиточного минимума составила: 2000 год – 33%, 2001 год – 28,2 %, 2002 год – 23,1%, что несколько ниже, чем в целом по РФ (25%);</p> <p>6. Численность экономически активного населения в среднем за год составила 2 млн.человек, из них 1,8 млн.человек (92%) заняты в экономике;</p> <p>7. Уровень официально зарегистрированной безработицы снизился с 4,1% в 1998 году до 1,4 % на 1 января 2004 года;</p> <p>8. Среди 15 субъектов Приволжского ФО по уровню регистрируемой безработицы республика занимает 4-е место (в среднем по округу уровень безработицы на 1 января 2004 года составил 1,5 процента).</p>
Социальная политика	<p>1. За последние годы в республике сложилась эффективная система социальной защиты населения;</p> <p>2. В 2003 году на реализацию Программы социальной поддержки населения из различных источников было направлено 6,7 млрд. рублей;</p> <p>3. Особое внимание уделяется поддержке социально незащищенных семей – малоимущих, с детьми-инвалидами, многодетных, неполных.</p>

Отрасли	Выявленные особенности
Образование и наука	<p>1. В 2003 году сохранялась тенденция увеличения расходов на образование. Из республиканского бюджета на эти цели было выделено 10 млрд. рублей, что на 12% больше запланированного;</p> <p>2. Выполнялись более 30 федеральных и республиканских программ по строительству новых школ, информатизации образования, развитию сельских школ и обеспечению их автобусами, выпуску учебников, поддержке одаренных детей, детей-инвалидов и пр.;</p> <p>3. Существенно повышены размеры стипендий студентам и заработная плата работников образования;</p> <p>4. Ведется активная работа и достигнуты результаты в сфере дошкольного, среднего и высшего образования, а также в сфере повышения квалификации и профессионального уровня работников данной сферы.</p>
Молодежная политика	<p>1. Проводится существенная работа по реализации государственной молодежной политики в республике, осуществляется развитие нормативной правовой базы государственной молодежной политики;</p> <p>2. Приоритетным направлением является решение проблем занятости и трудоустройства молодежи, а также поддержка молодых семей;</p> <p>3. Активно ведется работа по информационной поддержке молодежи.</p>
Численность населения	<p>1. По данным переписи 2002г. численность постоянного населения Республики Башкортостан составила 4104,3 тыс.чел., из них: - 2626,6 тыс.человек проживало в городских поселениях, - 1477,7 тыс.человек - в сельской местности;</p> <p>2. В республике за межпереписной период наблюдалась положительная динамика численности населения - рост на 161,2 тыс.человек, или на 4,1% (по РФ – сокращение на 1,8 млн.чел. или на 1,3%);</p> <p>3. Основная тенденция – увеличение численности сельского населения, на сегодняшний день до 36% общей численности (по РФ – 26,7%).</p>
Распределение населения по полу	<p>Превышение числа женщин над численностью мужчин за последнее десятилетие увеличилось и составило 257,9 тыс. человек против 240,3 тыс.человек в 1989г. В республике на 1000 мужчин приходится 1134 женщины (в среднем по России - 1147).</p>
Возрастная структура	<p>Уменьшение числа детей в возрасте от 1-9 лет и увеличение жителей в возрасте от 65-75 лет – наблюдается «старение» населения республики.</p>
Демографическая ситуация	<p>Наблюдается естественная убыль населения, постепенное снижение миграционной активности. Однако республиканские демографические показатели в последние годы держатся на относительно благоприятном уровне по сравнению с регионами Приволжского федерального округа и Российской Федерации. Республика входит в первую семерку РФ по численности населения.</p>

Отрасли	Выявленные особенности

По данным таблицы 8.3, можно сделать вывод о том, что республика Башкортостан – многонациональный край с богатейшими историческими и культурными традициями. Сегодня республика является одним из ведущих индустриальных и сельскохозяйственных регионов Российской Федерации. Благодаря выбранной модели развития, республика имеет возможность более рационально использовать свой кадровый, производственный и ресурсный потенциалы. *Использование производственного потенциала напрямую зависит от кадровой политики региона и эффективности использования его кадрового потенциала.* В республике имеются все предпосылки и уже сформирован определенный базис для улучшения кадровой политики. В связи с этим, автором в диссертационном исследовании, исходя из особенностей регионального развития, разработана методика организации кадровой политики в республике (рис.8.1). Разработанная методика носит оригинальный характер, и содержит обоснованные с учетом особенностей реально складывающейся в республике Башкортостан социально-экономической ситуации возможные решения по управлению кадровым потенциалом всех сфер хозяйственной деятельности республики.

Определены основные положения концептуального подхода к организации и реализации эффективной кадровой политики, обеспечивающие повышение конкурентоспособности региона. Новые экономические и политические условия функционирования регионов требуют активизации работы с кадрами. И от решения вопросов рационального использования кадровых ресурсов будет зависеть эффективность проводимых на уровне регионов общественных преобразований. Первым и необходимым этапом выработки региональной кадровой политики является теоретическое обоснование и определение ее концепции, т.е. системы исходных ключевых принципов и ведущих приоритетов, раскрывающих научные основы наиболее эффективных подходов региональных властей к решению кадровых проблем в современных условиях и на перспективу.

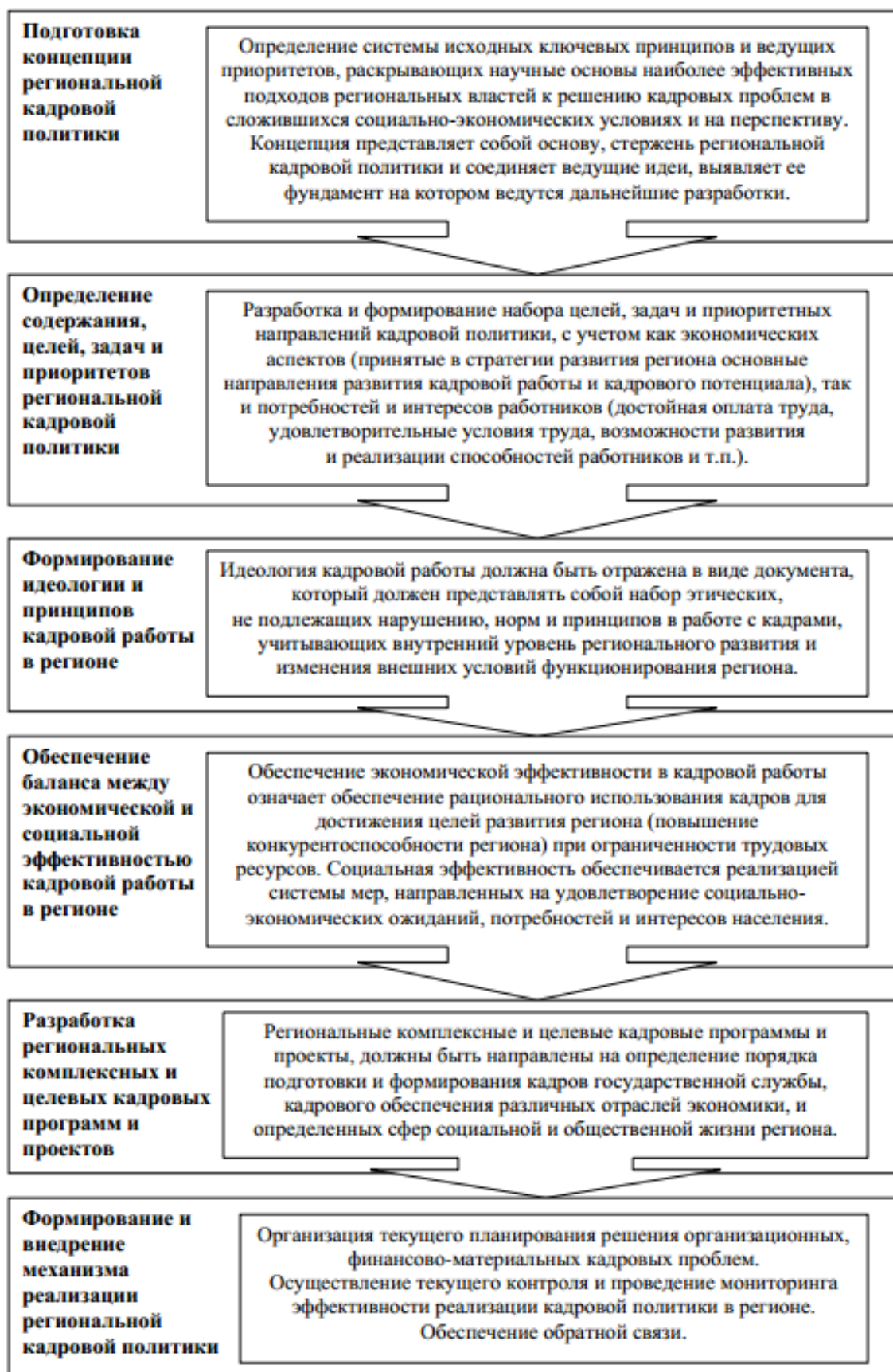


Рис.8.1. Методика организации региональной кадровой политики

Необходимость разработки проекта концепции организации и реализации эффективной кадровой политики в регионе обусловлена нерешенностью многих вопросов в области работы с кадрами, которые из года в год обостряют проблемы кадрового обеспечения хозяйственной деятельности отраслей региона. В их числе отсутствие мотивационных стимулов к работе, низкий уровень оплаты труда, несоответствие нагрузки и ответственности; недостаточная социальная защищенность работников отдельных отраслей народного хозяйства; усиление тенденции оттока из некоторых отрасли молодых специалистов; несовершенство нормативно-правовой базы на уровне региона, организация и управление кадровой службой. Концепция является основой, на которой ведется дальнейшая разработка кадровой политики для обеспечения общественных преобразований, проводимых в регионе и России.

Цель концепции кадровой политики региона – создание системы использования и развития кадрового потенциала региона, базирующейся на экономических стимулах и социальных гарантиях, ориентированных на сближение интересов работника с интересами предприятий, организаций и учреждений в достижении высоких результатов по сохранению и повышению уровня развития и конкурентоспособности региона, повышению его статуса на уровне страны в целом. Основные концептуальные положения кадровой политики региона: – объективная оценка и учет реально сложившейся и складывающейся политической и социально-экономической ситуации в регионе; – использование научного подхода и учет масштабов предстоящей работы по демократизации общества, структурным преобразованиям в центре и на местах, изменениям во всех сферах экономики, созданию новых социально-экономических отношений, опережающему развитию персонала государственной службы; – обеспечение эффективности взаимосвязей региональных структур на разных уровнях и их направленности на реформы, взаимодействие по вертикали и горизонтали; поворот к человеку, его правам и обязанностям, к развитию личности, как основного фактора повышения конкурентоспособности региона; – обеспечение всех уровней управления высококвалифицированными руководителями, специалистами, как в государственных, так и в негосударственных структурах. Базой концепции региональной кадровой политики являются анализ реальной обстановки в области формирования кадрового обеспечения в условиях рыночной экономики и учет современного состояния демографии, оценка возможностей обучения кадров, решения проблем занятости, а также состояния системы управления персоналом. Основные концептуальные задачи развития кадров региона: – проведение реформы кадровой службы в регионе в соответствии с принципами современных теорий научного управления ресурсами; – повышение профессионального уровня работников всех сфер хозяйственной деятельности на основе дальнейшего совершенствования непрерывного обучения и самообразования, раз-

витие системы образовательных стандартов; – обеспечение правовой и социальной защиты работников всех сфер хозяйственной деятельности, повышение эффективности охраны труда и уровня жизни. Реализация поставленных задач позволит обеспечить оптимальный баланс процессов обновления и сохранения численности и качественного состава кадрового потенциала региона как основной движущей силы общественного развития, в соответствии с потребностями всех сфер хозяйственной деятельности с учетом направлений развития общества и с целью повышения уровня конкурентоспособности региона в целом.

*Пардабаева Римма Минихановна.*

*Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук.*

*Ижевск, 2005.*

### **Вопросы к кейсу:**

1. Каковы рычаги влияния кадровой политики на конкурентоспособность региона? Какова связь кадровой политики с задачами корпоративной социальной ответственности?
2. Каков механизм формирования региональной кадровой политики? Какова роль в ней служб управления персоналом предприятий региона?

### **Методические указания к теме 8**

**Конкурентоспособность организации** — способность создавать такое превосходство над конкурентами, которое позволяет достичь поставленных целей [7,8]. 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 [9]. Соответственно конкурентоспособность организации в области привлечения и удержания персонала – это способность компании эффективно реализовывать данные задачи. 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, корпоративная культура, умение эффективно работать с медиа- окружением, удобное расположение, гибкость и готовность к изменениям и т.д. 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. Сравнение проводится по экономическим и неэкономическим параметрам. Если за базу оценки принять потребность соискателя, расчет единичного показателя конкурентоспособности производится по формуле:

$$q_i = \frac{P_i}{P_{i0}} \cdot 100\% \quad (8.1),$$

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:

$$I_K = \sum_{i=1}^n q_i * a_i,$$

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.

## **9. СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА**

*Задачи.*

9.1. Изучите методические указания к теме 9. Сопоставьте идеи социальной ответственности бизнеса и задачи повышения социально-экономической эффективности маркетинга персонала.

9.2. Выполните экспресс-анализ состояния трудового потенциала, используя систему оценки качественных показателей состояния трудового потенциала работников предприятия по дан-



ным социологического опроса (таблица 9.1). Сделайте выводы и рекомендации.

Таблица 9.1

Система оценки качественных показателей состояния трудового потенциала предприятия, в % к опрошенным [10]

Составляющая трудового потенциала	Показатель оценки, $j$	Степень проявления, $k_i$		
		1	0,5	0
		Удельный вес работников, $p_{ij}$ , %		
		$i=1$	$i=2$	$i=3$
Профессионально-квалифицированная	1.Соответствие образования профессии	Соответствует полностью 48,0	Частично соответствует 35,7	Не соответствует 12,8
	2.Соответствие содержания работы и квалификации	Соответствует 74,0	Квалификация работников ниже сложности работ 3,5	Квалификация работников выше сложности работ 20,3
Психофизиологическая	3.Риск утраты здоровья	Практически здоровы 49,7	Группа риска 9,0	Условно больные 41,4
	4.Стрессоустойчивость	Высокий уровень 52,5	Средний уровень 34,5	Ниже среднего 13,0
Мотивационная	5.Удовлетворенность трудом	Полностью удовлетворены 32,2	Частично удовлетворены 56,9	Не удовлетворены 2,6
	6.Отношение к профессионально-квалифицированному росту	Есть желание 87,7	- -	Нет желания 7,0

Интегральная оценка состояния трудового потенциала выполняется на основе формулы:

$$I = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n \left( \sum_{i=1}^3 k_i \frac{p_{ij}}{100} \right)},$$

где  $I$  – интегральный показатель трудового потенциала;

$n=6$  – количество учитываемых показателей;

$i = \overline{1,3}$  – порядковый номер степени проявления показателя;

$j = \overline{1,n}$  – порядковый номер учитываемого показателя;

$p_{ij}$  – удельный вес работников с  $i$ -тым проявлением  $j$ -того показателя, %;

$k_i$  – вес степени проявления показателя, в долях единицы.

В предложенной методике оценки трудового потенциала все показатели трудового по-

тенциала имеют равную значимость. Количество показателей  $n$  может варьироваться в зависимости от социально-экономической ситуации, сложившейся на предприятии, и поставленной цели. Чем ближе  $I$  к единице, тем выше уровень развития трудового потенциала в данный момент.

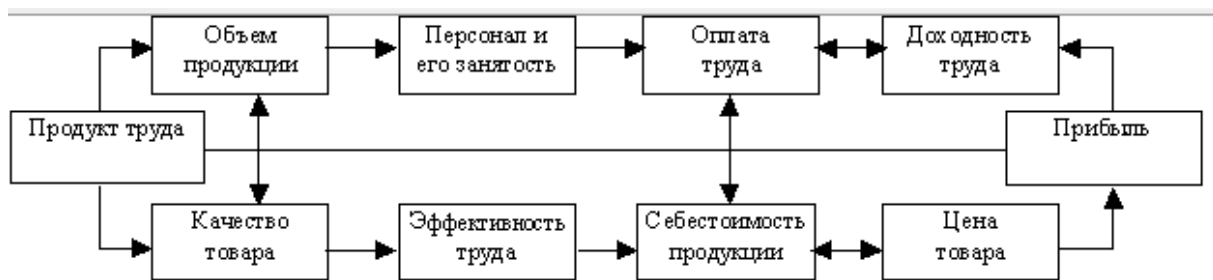
**9.3. Групповое задание.** Предложите интегральный показатель оценки социально-экономической эффективности маркетинга персонала организации. На основе метода коллективного мнения жюри установите весовые коэффициенты значимости каждого из входящих в него показателей.

### **Методические указания к теме 9**

#### *Методологические подходы к оценке эффективности маркетинга рабочей силы [9]*

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.9.1.



**Рис. 9.1. Механизм повышения уровня экономических результатов совокупного труда персонала предприятия**

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 преде-

лами 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.

### **Оценка эффективности маркетинга рабочей силы**

Под общим критерием эффективности управления маркетингом рабочей силы подразумевается получение заданного результата (В) при минимальных затратах (З). Под заданным результатом маркетинговой деятельности (В) понимается такая мера развития совокупной рабочей силы, соединение которой с капиталом обеспечит более полное удовлетворение рыночной потребности в товарах и услугах, а следовательно, максимизацию прибыли. Созидательная сила комбинированной способности к труду тем сильнее, чем "технологичнее" взаимосвязи, соединяющие индивидуальные рабочие силы со средствами производства (С), чем более развита система разделения и кооперации труда:

$$\begin{array}{c}
 B \leftrightarrow C \\
 \begin{array}{c} \rightarrow \\ \leftarrow \end{array} \\
 \\
 \begin{array}{c} m \\ B = \sum_{j=1}^m \Pi_{ci} \cdot \text{Ч}_i \end{array} \\
 \\
 \begin{array}{c} n \\ C = \sum_{j=1}^n P_{mj} \cdot \Pi_{mj} \end{array}
 \end{array}$$

где: С - совокупная производственная мощность, определяемая суммой производственных отраслей отдельных звеньев экономики и отражает рациональность и эффективность структуры хозяйствования, специализации и кооперации труда;

$P_{mj}$  - количество единиц  $j$ -тых специализированных рабочих мест;

$\Pi_{mj}$  - производственная мощность (проектная)  $j$ -того рабочего места;

В - совокупная производительная сила труда, отражающая возможную плодотворность живого труда при данном уровне развития производительных сил;

$\Pi_{ci}$  - производительная сила труда работника  $i$ -той специальности;

$\text{Ч}_i$  - численность работников  $i$ -той специализации;

$m$  - число специализаций;

$n$  - количество типов рабочих мест.

В соответствии с указанным выше критерием эффективности заданную структуру занятости населения необходимо сформировать с минимальными затратами (З) и потерями (П). Следовательно, критерий эффективности управления может быть выражен целевой функцией:  $\min (\Pi + З)$ .

Оценка эффективности управления маркетингом рабочей силы, таким образом, сводится к определению и количественному сопоставлению различных затрат и потерь, обусловленных просчетами в управлении.

К затратам мы относим расходы на разработку и функционирование рассматриваемой системы управления. Их можно определить с помощью формулы приведенных затрат:

$$З = З_{т} + 0.1 А З_{ед} + E_n З_{ед}$$

где:

$З_{т}$  - текущие (эксплуатационные) затраты для осуществления управленческой деятельности; включая затраты на маркетинговую деятельность- $З_{м}$ .

$$З_{м} = З_{с.м.} + З_{м.и.} + З_{м.п.} + З_{р.} + З_{с.т.} + З_{пр.}$$

где:

$Z_{с.м.}$  - затраты на функционирование структуры маркетинговой службы;

$Z_{м.и.}$  - затраты на маркетинговые исследования;

$Z_{м.п.}$  - затраты на реализацию маркетинговых программ;

$Z_{р.}$  - затраты на рекламу;

$Z_{с.т.}$  - затраты на стимулирование трудоустройства и занятости;

$Z_{пр.}$  - прочие затраты на маркетинг рабочей силы;

$Z_{ед.}$  - единовременные затраты, связанные с разработкой и реализацией управленческих решений;

$A$  - годовой процент амортизации;

$E_n$  - нормативный коэффициент сравнительной эффективности.

Потери, связанные с недостатком и просчетами в маркетинговой деятельности на рынке труда, есть результат отсутствия соответствия между мерой развития совокупной рабочей

силы и мерой развития средств производства:  $B \Leftrightarrow C$

Потери в процессе управления могут быть двоякого рода:

а) если увеличение совокупной производственной мощности опережает рост совокупной производительной силы труда, то часть накопленных средств производства остается недоиспользованной  $\Delta C$  либо с точки зрения их фондоотдачи  $\Pi_m$ , либо с точки зрения фондоемкости  $P_m$ :

$$\text{если } \frac{C}{B} > 1, \quad \text{то } \Delta C = \sum_j^n \Pi_{mj} P_{mj} - \sum_i^m \Pi_{ci} \cdot \chi_i$$

$$\Pi_m = \sum_j^n \Pi_{mj} - \sum_i^m \Pi_{ci}$$

$$P = \sum_j^n P_{mj} - \sum_i^m \chi_i$$

В этом случае потери управления маркетингом рабочей силы составляют  $(\Pi_m P_{mj})$ , выступают в виде потерь по причине простоя рабочего места  $\Pi_1$ , по причине эксплуатации менее производительных рабочих мест:

$$\Pi_1 = \Pi_{11} + \Pi_{12} + \Pi_{13}$$

$$\Pi_2 = \sum_s^s (B_{mi} - B_{ci}) \cdot T_i \cdot Y$$

где:  $\Pi_{11}$  - потери в виде недополученной продукции и услуг, необходимых для удовлетворения потребности рынка в товарах и услугах;

$\Pi_{12}$  - износ оборудования;

$\Pi_{13}$  - потери, связанные с содержанием и эксплуатацией помещения;

$V_{mj}, V_{cj}$  - соответственно максимальная и средняя производственная мощность по  $j$ -той группе рабочих мест за определенный промежуток времени;

$T_j$  - время функционирования  $j$ -той группы рабочих мест;

$S$  - число групп рабочих мест;

$У$  - удельный вес прибыли в стоимости продукции или услуги.

б) если совокупная производительная сила труда растет в большей мере, чем совокупная производственная мощность, то обнаруживается недоиспользование "запасов" живого труда  $\Delta B$  с точки зрения его эффективности и с точки зрения его целесообразности:

$$\text{если } \frac{B}{C} > 1, \quad \text{то } \Delta B = \sum_i^m \Pi_{ci} \cdot \mathcal{C}_i - \sum_j^n \Pi_{mj} P_{mj} = \Pi_c \mathcal{C}$$
$$\Pi_c = \sum_i^m \Pi_{ci} - \sum_j^n \Pi_{mj}$$
$$\mathcal{C} = \sum_i^m \mathcal{C}_i - \sum_j^n P_{mj}$$

В этом случае потери управления маркетингом рабочей силы составляют ( $\Pi_c \mathcal{C}$ ) и выступают в виде пособия по безработице  $\Pi_3$  и денежной компенсации высвобождаемым работникам  $\Pi_4$ , потери на нерациональную профессиональную ориентацию и переобучение работников  $\Pi_5$ .

## ЛИТЕРАТУРА

1. Голубков Е.П. Основы маркетинга: Учебник. – изд. 3-е, перер.- М.: Финпресс, 2008.– 704 с.
2. Романов А.А. Басенко В.П. Жуков Б.М. Маркетинг. – М: "Дашков и К", 2012. – 440 с.
3. Соловьев Б.А. Маркетинг: Учебник / Б. А. Соловьев ; Институт экономики и финансов "Синергия". - М. : Инфра-М, 2008. – 382 с.
4. Беляевский И.К. Маркетинговые исследования. Учебное пособие.-М.: «Финансы и статистика», 2004.- 320 с.
5. Маркетинг: Учебник/ А.Н.Романов, Ю.Ю.Корлюгов, С.А.Красильников и др.; Под ред. А.Н.Романова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1996.-560 с.
6. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология, практика. – М.: Финпресс, 2005.- 464с.
7. Терешина Н.П., Шкурина Л.В. Конкурентоспособность железнодорожного транспорта. Оценка имущественного и финансового потенциала.- М.: Трансинфо, 2002.- 128 с.
8. Блинов А.О., Захаров В.Я. Имидж организации как фактор ее конкурентоспособности // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 4.
9. Томилов В. В., Семеркова Л. Н. Маркетинг рабочей силы. - СПб.: Изд- во СПбГУФ. 1997.
10. Хлопова Т.В. К оценке трудового потенциала предприятия / Т.В. Хлопова // СОЦИС: Социологические исследования . – 2003. - №3. – С. 67-74.
11. Транспортный маркетинг: Учебник /В.Г. Галабурда, Г.В. Бубнова, Е.А. Иванова и др.- М.:ГОУ «Учебно- методический центр по образованию на железнодорожном транспорте»,2011.-452 с.
12. Экономика железнодорожного транспорта: Учебник/ Н.П. Терёшина, В.Г. Галабурда, В.А. Токарев и др.- М.:ФГОУ «Учебно- методический центр по образованию на железнодорожном транспорте», 2011.- 676 с.



Учебно-методическое издание

**Иванова Елена Алексеевна**

# **Маркетинг персонала**

Практикум

---

Подписано в печать  
Усл. печ. л. –

Формат 60x84/16  
Заказ

Тираж 100 экз.  
Изд. № 253-14

---

150048, г. Ярославль, Московский пр-т, д.151.  
Типография Ярославского филиала МИИТ