Маркетинг персонала (кадровый маркетинг)

Симонова Ирина Александровна
Кандидат филос. наук, доцент каф. АиМ
luboe05@mail.ru

Маркетинг персонала

- это определенная философия отношения к собственному персоналу (как существующему, так и будущему) со стороны предприятия. При этом каждый работник рассматривается как клиент предприятия, сотрудничая с которым предприятие может разрешить некоторые свои проблемы, а работник получает возможность удовлетворить собственные потребности и интересы.
- Согласно второго подхода, ***маркетинг персонала*** - это практическая деятельность (функция) служб управления персоналом предприятия по оперативному покрытию потребностей в персонале на основе имеющейся информации о состоянии персонала предприятия и рынка труда.

Маркетинг персонала

Таким образом, маркетинг персонала на предприятии должен быть ориентирован на привлечение работника, который своим трудом способен создать потребительскую стоимость, обладающую большей меновой стоимостью, чем его рабочая сила.

При этом работник оценивается по характеристикам четырех типов:

1) ***профессионально-квалификационным***, обусловленным содержанием и уровнем его знаний, умений, навыков, определяющих возможности работника;

2) ***физическим***, обусловленным его здоровьем и определяющим его работоспособность;

3) ***психомотивационным***, обусловленным его психофизиологическими особенностями и определяющих наиболее благоприятный для данного работника мотивационный механизм его профессиональной деятельности;

4) ***специфическим***, отражающим конкретные желания и предпочтения работодателя в отношении работника.

Маркетинговую деятельность в области персонала можно рассматривать как последовательность взаимосвязанных этапов, основными из которых являются:

- поиск и выбор источников информации для маркетинговой деятельности;
- анализ внешних и внутренних (по отношению к предприятию) факторов, которые влияют на обеспеченность потребности в персонале и определяют направления маркетинговой деятельности;
- разработка маркетинговых мероприятий в области персонала (формулирование планов маркетинга персонала);
- реализация намеченных мероприятий.

Основными источниками информации для разработки маркетинговых мероприятий в области персонала являются:

- аналитические материалы, публикуемые государственными органами по труду и занятости;
- информационные сообщения центров занятости;
- специализированные издания, посвященные вопросам управления персоналом и занятости населения;
- рекламные материалы других предприятий и организаций, особенно организаций-конкурентов;
- проведение совместных мероприятий с учебными заведениями;
- учебные программы и планы выпуска специалистов в учебных заведениях и различных центров обучения.

1. Информационная функция маркетинга персонала.

- Информационная функция маркетинга персонала состоит в создании информационного базиса, который предоставляет собой основу планирования в области сегментирования рынка и коммуникаций по целевым группам (сегментам рынка). Она может быть дифференцирована на следующие более частные функции: изучение требований, предъявляемых к должностям и рабочим местам; исследования внешней и внутренней среды организации; исследование рынка труда; изучение имиджа организации как работодателя.

Исследование профессий

Требования к персоналу выражаются, как правило, в группах параметров.

- Группа параметров
- Способности
- Уровень полученного образования;
- необходимые знания (основные и дополнительные);
- практические навыки в определенной сфере профессиональной деятельности;
- опыт работы в определенных должностях;
- навыки сотрудничества и взаимопомощи.
- Свойства
- Личностные качества, необходимые для определенного вида деятельности;
- Способность к восприятию профессиональных нагрузок; Способность к концентрации памяти, внимания, усилий и т.п.
- Мотивационные установки
- Сфера профессиональных интересов; Стремление к самовыражению и самореализации;
- Способность к обучаемости;
- Заинтересованность в работе по определенной должности, определенность профессиональных перспектив.

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

Внешние и внутренние факторы маркетинговой деятельности

Базой для разработки маркетинговых мероприятий в области персонала является информация о внешних и внутренних факторах, влияющих на обеспеченность потребности предприятия в персонале. При этом под внешними факторами понимаются условия, которые предприятие не в состоянии изменить, но которые оно вынуждено учитывать в своей деятельности.

Основными ***внешними факторами маркетинга персонала*** являются.

Ситуация на рынке труда, которая определяется общеэкономическими и демографическими процессами в том регионе, где находится предприятие.

Основными ***маркетинговыми характеристиками рынка труда*** являются:

- спрос на персонал;
- предложения в области персонала (количественно-качественная структура свободного персонала), что является следствием работы учебных заведений и высвобождения персонала в других организациях.
- Развитие знаний общества об изделиях, их дизайне и технологии изготовления, что определяет направления изменений характера и содержания труда, что, в свою очередь, формирует требования к специальностям и квалификации работников, процедурам их обучения. При этом под изделиями понимаются не только результаты материального производства, сюда же относятся информация и услуги.
- Особенности преобладающих потребностей населения в том регионе, где работает предприятие, что является следствием благосостояния общества и господствующих там общественных отношений. Это позволяет определить мотивационные механизмы управления потенциальными сотрудниками.
- Существующее законодательство в области трудовых отношений и его возможные изменения.
- Политика, проводимая в отношении персонала на предприятиях, где требуются специалисты того же профиля, что и на данном предприятии. Знание этой политики способно помочь в выработке более грамотной политики по привлечению на предприятие необходимых кадров.

Под ***внутренними факторами*** понимаются такие, которые предприятие в значительной мере может контролировать и на которые может оказывать воздействие. Основными из таких факторов являются.

- 1. ***Миссия организации и ее стратегические цели***, которые можно рассматривать как ориентиры при выработке политики в отношении персонала.
- 2. ***Финансовые ресурсы***, которые предприятие может затратить на проведение маркетинговых мероприятий. Зачастую это является сдерживающим фактором, сужающим число альтернатив при выработке маркетинговых мероприятий.
- 3. ***Кадровый потенциал предприятия***, который определяет совокупные возможности коллектива предприятия и возможности покрытия потребности в персонале за счет внутренних источников с учетом повышения квалификации и переквалификации персонала.

Изучение имиджа организации как работодателя.

Предмет изучения имиджа организации – ее образ на внутреннем и внешнем рынке труда.

К инструментарию исследования имиджа можно отнести:

- проведение опроса мнений работников организации, ее партнеров, потребителей и других групп людей;
- анализ компаний найма, в особенности неудачных мероприятий по подбору кандидатов, а также мероприятий по вербовке персонала из круга близкого окружения сотрудников;
- изучение претензий в высказываемых работниками в процессе деловой оценке, адаптации или в рамках специально организованной системы рассмотрения претензий;
- целенаправленный анализ данных исследования рынка труда.

Коммуникационная функция маркетинга персонала.

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

Объектами коммуникационной функции являются:

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

Сегментирование рынка труда.

- Сегментирование представляет собой процесс разделение спроса на персонал и его предложения на отдельные элементы, отличающиеся сходной реакцией на определенный мотив занятости. Эти элементы представляют собой целевые группы, на которые ориентируется работодатель в своих взаимоотношениях с рынком труда. Образуемые целевые группы должны быть по возможности однородны по своему внутреннему содержанию, но разнородны по внешнему составу.

Выбор путей покрытия потребности в персонале

Сущность деятельности по выбору путей покрытия потребности в персонале может быть представлена как последовательность четырех этапов.

1) установление источников покрытия потребности;

2) определение путей привлечения персонала;

3) анализ установленных источников и путей с точки зрения их соответствия требованиям, предъявляемых к персоналу, и с точки зрения затрат, связанных с использованием того или иного источника и пути привлечения персонала;

4) выбор альтернативных или комбинированных путей и источников.

В качестве источников покрытия потребностей в персонале можно рассматривать:

- различные учебные заведения и учебные центры;
- центры обеспечения занятости;
- компании по подбору персонала;
- различные профессиональные ассоциации и объединения;
- личные и родственные связи;
- свободный рынок труда;
- предприятия, на которых работают требуемые специалисты;
- собственные внутренние источники.

Путями покрытия потребности в персонале за счет собственных (внутренних) источников являются:

- перемещение сотрудников из одного подразделения в другое;
- перемещение сотрудников на более высокие иерархические уровни;
- формирование новой организационно-функциональной роли сотрудника на прежнем рабочем месте.
- Следует отметить, что во всех трех случаях возникает необходимость дополнительного обучения сотрудников.
- Пассивные методы привлечения персонала в той или иной степени эффективны практически при любой ситуации. Поэтому представляется целесообразным рассмотреть схему рекламы предприятия, применяемую для привлечения новых работников

Достоинства и недостатки набора персонала за счет внутренних и внешних источников

Достоинства	Недостатки
Привлечение за счет внутренних источников	
знание производства, его особенностей	уменьшается возможность выбора
знание сотрудников и их возможностей	высокие расходы на повышение квалификации
появляется возможность продвижения у других сотрудников, освобождаются начальные места для молодежи	возможна “производственная слепота”, т.е. не видно недостатков у собственных кандидатов
быстрое замещение должности и незначительные расходы при наборе	напряженность среди сотрудников, борьба за выдвижение
возникает сплоченный климат в коллективе	психологическая отторжимость выдвиженца коллективом
	замещение мест и повышение в должности только “ради мира и спокойствия
Привлечение за счет внешних источников	
большая возможность выбора	большие расходы при наборе
новые импульсы для предприятия, за счет знания кандидатом другого предприятия	нет знания производства, необходимы время и расходы на общее ознакомление и испытательный срок
	высокая квота при приеме со стороны способствует текучести кадров

Активными путями являются:

А1) набор персонала непосредственно в учебных заведениях путем заключения двусторонних соглашений как с самими учебными заведениями, так и с учащимися;

А2) предоставление заявок по имеющимся вакансиям в центры занятости;

А3) использование услуг фирм, специализирующихся на поиске при отборе персонала;

А4) вербовка персонала через своих сотрудников из их семейного и личного окружения.

Пассивными путями покрытия потребности в персонале являются:

- **П1)** проведение рекламных компаний через средства массовой информации и специализированные издания;
- **П2)** проведение рекламных компаний путем вывешивания объявлений в местах наиболее вероятного появления возможных кандидатов.

Эффективность названных путей привлечения персонала определяется ситуацией на рынке труда и возможными финансовыми затратами на привлечение персонала.

Эффективность путей привлечения персонала

Затраты на привлечение персонала	Ситуация на рынке труда	Пути привлечения персонала
Низкие	Благоприятная	П2
Низкие	Уравновешенная	П2,А2,А4
Низкие	Напряженная	А4
Высокие	Благоприятная	П1
Высокие	Уравновешенная	П1,А3,А4
Высокие	Напряженная	П1,А1,А3

Высвобождение работников из производства

Высвобождение работников из производства в идеале должно происходить только при создании предприятием новых рабочих мест. Однако в реальной жизни администрация предприятия часто бывает вынуждена высвобождать работников, ничего не предоставляя взамен. В этом случае она старается избавиться от наименее и оставить наиболее квалифицированных специалистов. В качестве критериев такого отбора могут использоваться:

- уровень производительности труда;
- формальная квалификация работника;
- комплексная оценка конкурентоспособности работника.

Внутриорганизационные связи в маркетинге персонала.

- Главной задачей этих связей становится выделение на первый план неформальных элементов отношений в организации, которые формируются в рамках формальной структуры. Тем самым у сотрудников организации складывается позитивный имидж их работодателя. Этот имидж может воздействовать на закрепление человеческих ресурсов внутри организации, а также может работать на улучшение имиджа работодателя вне организации, так как собственные сотрудники рассматриваются как носитель имиджа. В маркетинге персонала выделяются два главных направления связей: коммуникация в рамках производственного процесса; социальной потребности, независимые от производственного процесса.

Возможные мероприятия по поддержке коммуникаций в рамках выполнения производственных задач:

- формирование стиля управления, который обеспечивал бы сопричастность сотрудников с процессами принятия решений;
- полнота и объективность оценки персонала;
- регулярные собрания и беседы с сотрудниками, в процессе которых обсуждаются мероприятия по управлению организацией;
- действенная внутриорганизационная система приема и рассмотрения предложений сотрудников и т.п.

производственного процесса может обеспечиваться, например, через следующие мероприятия:

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

Формирование персонал-имиджа

- определяется взаимодействием различных факторов, к которым относятся :
- - отраслевая принадлежность;
- - деятельность работников организации за ее пределами;
- - информация об организации в средствах массовой информации (радио, телевидение, пресса);
- - самопредставление организации в собственных средствах информации (заводские газета и радио, региональные газета и радио, производственные документальные фильмы);
- - организация рекламы своего продукта;
- - сам продукт организации как таковой;
- - отношение к общественным группам (профсоюзам, церкви, меньшинствам и т. д.);
- - поведение, связанное с изменением спроса на рабочую силу (увольнения, остановка приема новых работников, неполный рабочий день (неделя), привлечение нового персонала и др.);
- - общественные и культурные акции - обязательства (например, спонсирование культурных или спортивных мероприятий);
- - интенсивность научных разработок и внедрения инноваций;
- - место расположения организации (например, его региональное положение с точки зрения возможности проведения свободного времени);
- - степень известности организации.

Рекламно-презентационные мероприятия организации

- Цель связи с общественностью - формирование у широкой общественности позитивного имиджа организации. Работа с общественностью служит созданию доверия и понимания целей и мероприятий, реализуемых организацией. Содержание информации для общественности охватывает: продукт (услуги) организации; философию и культуру организации; осуществляемые организацией, актуальные с точки зрения общественности акции (например, мероприятия по охране окружающей среды); деятельность в производственной сфере (бизнес-деятельность), ее содержание, развитие и успехи.
- Методами работы с общественностью служат в первую очередь следующие мероприятия: спонсорство (культурных или спортивных мероприятий, в т.ч. организация или программы защиты окружающей среды); создание фирменного символа (логотипа) для достижения визуальной идентичности; реклама о вакансиях; журналы для потребителей (клиентов) и сотрудников; интервью на актуальные темы в средствах массовой информации; презентации в школах и вузах; участие в ярмарках вакансий и др.; привлекательное оформление информации об организации (включая отчетную и текущую); привлекательная презентация в Интернете.
- Кроме того, открытость организации для общественности возможна через поддержку прямых контактов с внешней средой посредством действенной паблик рилейшнз.

Кейс

- Организация занимается изготовлением сейфового оборудования, существует с 1992 года, в штате 55 человек. В настоящее время организация переживает тяжелые времена, не смотря на значительный спрос на продукцию. В последние несколько лет резко возросла текучесть кадров, люди же которые были уволены за грубое нарушение дисциплины (пьянство, невыходы на работу) вновь принимались на работу неоднократно. Начальство мотивирует это тем, что никто другой на вакансию не откликнулся. З/п на предприятии давно не повышалась и в целом достаточно низкая. Выплаты задерживают. Имеет место жесткий контроль, фиксируется каждый час отсутствия работника, вычитается из З\п. Основной костяк работников – люди пред. пенсионного возраста, не уходят поскольку привязана друг к другу (коллектив сложился дружный, многие были друзьями еще на заводе, откуда большинством и пришли в 90е годы), кроме того они опасаются, что не найдет работу из-за возраста. Похвала в организации бывает редко. Работники очень загружены, некоторые выполняют работу за 2 и 3 человек. Недовольство и обиды работников растут, но начальство не спешит что-то предпринять и не готово выделить дополнительные суммы на персонал.

Задание:

- А. Проанализировать состояние Внутренней и внешней среды организации. Особое внимание уделить конкурентам.
- Б. Представьте, что сейчас этой организации требуется какой-нибудь сотрудник (водитель грузового транспорта, руководитель отдела снабжения, бухгалтер, слесарь и т.д), выберите любую подходящую должность (офисную или производственную) и составьте по ней:
  1. Разработать форму анкеты.
  2. Проанализируйте ситуацию на рынке труда относительно такой должности (по Вашему городу).
  3. Составьте локальные документы (по рекомендациям и образцам в файле "Локальные документы о должности Менеджер по персоналу")
  3. Как можно подробнее сегментируйте потенциального работника.
  4. Укажите где и как вы будете искать такого работника?
  5. Составьте объявление о вакансии для него.
  6. Что может привлечь такого работника? Какие мероприятия будут эффективны для сегмента потенциальных работников и смогут улучшить персонал имидж этой организации?

  В. предложить – что можно сделать в рамках коммуникационной функции МП , чтобы уладить ситуацию, не затрачивая дополнительных сумм? Каков сейчас персонал имидж этой организации на внешнем и внутреннем рынке труда? Как сформировать эффективный персонал-имидж этой компании?

Рекомендуемое чтиво:

- http://www.marketing.spb.ru/read/m6/index.htm
- Богданова Е.Л. Маркетинговая концепция организации персонал-менеджмента и конкурентоспособной рабочей силы. М.: Прогресс – Академия 1999.

Спасибо за внимание!!!!!