

# МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА

*Сущность и принципы маркетинга  
персонала*

*Информационная функция маркетинга  
персонала*

**Исследование внешней и внутренней  
среды организации.**

**Коммуникационная функция маркетинга  
персонала**

# Определение

- **Маркетинг персонала — вид управленческой деятельности, направленной на долгосрочное обеспечение организации человеческими ресурсами. Эти ресурсы образуют стратегический потенциал, с помощью которого возможно решение конкретных целевых задач.**

# **Маркетинг персонала включает следующие понятийные элементы:**

- маркетинг как основной принцип управления, ориентированного на рынок;**
- маркетинг как метод систематизированного поиска решений. Через использование современных методов исследования рынка формируется база данных как для стратегических, так и для оперативных решений;**
- маркетинг как средство достижения конкурентных преимуществ. Ориентированная на потребности продуктовая политика и целенаправленная коммуникативная политика решают стратегическую задачу по представлению на рынке собственной организации как конкурентоспособной и привлекательной.**

# Рабочее место в системе маркетинга персонала

- **Маркетинг персонала трактует рабочее место как продукт, который продается на рынке труда. С этой точки зрения понятийные элементы маркетинга персонала могут быть представлены следующим образом: он выступает направлением стратегического и оперативного планирования персонала; создает информационную базу для работы с персоналом с помощью методов исследования внешнего и внутреннего рынка труда; направлен на достижение привлекательности работодателя через коммуникации с целевыми группами (сегментами рынка).**

# Принципы, определяющие состав и содержание задач маркетинга

- **(В широком смысле).**
- **Под маркетингом персонала в данном случае понимается определенная философия и стратегия управления человеческими ресурсами. Персонал (в том числе и потенциальный) рассматривается в качестве внешних и внутренних клиентов организации.**

# Принципы, определяющие состав и содержание задач маркетинга

- **Целью такого маркетинга является оптимальное использование кадровых ресурсов путем создания максимально благоприятных условий труда, содействующих повышению его эффективности, развитию в каждом сотруднике партнерского и лояльного отношения к предприятию. Фактически это «продажа» предприятия своим собственным сотрудникам. Принцип маркетинга персонала в его широком толковании опирается на рыночное мышление, что отличает его от традиционных административных концепций**

# Принципы, определяющие состав и содержание задач маркетинга

- (В узком смысле)
- **Второй принцип предполагает толкование маркетинга персонала в более узком смысле — как особую функцию службы управления персоналом. Эта функция направлена на выявление и покрытие потребности предприятия в кадровых ресурсах.**

# Принципы, определяющие состав и содержание задач маркетинга

- **Широкое толкование маркетинга персонала подразумевает его отнесение к одному из элементов кадровой политики организации, реализуемому через решение комплекса задач службы управления персоналом (разработка целевой системы, планирование потребности, деловая оценка, управление карьерой, мотивацией и т.п.).**



# Принципы, определяющие состав и содержание задач маркетинга

- **В узком смысле маркетинг персонала предполагает выделение определенной специфической деятельности службы управления персоналом, причем эта деятельность относительно обособлена от других направлений работы кадровой службы.**

# ***Информационная функция маркетинга персонала***

- **Целенаправленные мероприятия по продаже продукта предполагают всеобъемлющее знание внешней среды, соответствующих рынков, потребителей, а также необходимого имиджа продавца.**

# ***Информационная функция маркетинга персонала***

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

# ***Информационная функция маркетинга персонала***

- **Маркетинговая информационная система в управлении персоналом представляет собой систему обмена сведениями, позволяющую специалистам по маркетингу персонала анализировать, планировать и реализовывать маркетинговые мероприятия.**

# Источники маркетинговой информации

- **учебные программы и планы выпуска специалистов в учебных заведениях;**
- **учебные программы дополнительного обучения в коммерческих учебных центрах и для курсов переобучения при биржах труда;**
- **аналитические материалы, публикуемые государственными органами по труду и занятости (такие материалы могут готовиться по заявкам организаций);**
- **информационные сообщения служб занятости (бирж труда);**

# Источники маркетинговой информации

- **специализированные журналы и специальные издания, посвященные вопросам трудоустройства, а также общим проблемам управления персоналом. Организации могут заказывать аналитические обзоры новейших специализированных журналов в информационных службах государственных или коммерческих органов;**
- **сеть научно-технических библиотек, в которых также могут готовиться тематические аналитические обзоры;**
- **выставки, конференции, семинары;**
- **экономические публикации в газетах;**

# Источники маркетинговой информации

- рекламные материалы других организаций, в особенности организаций-конкурентов;
- презентации фирм в учебных заведениях, проведение учебными заведениями «дней открытых дверей»;
- система внутренней отчетности организации по кадровым вопросам;
- аналитические материалы по изучению требований, предъявляемых к должностям и рабочим местам, а также по изучению содержания труда на рабочих местах;
- беседы специалистов по персонал-маркетингу с потенциальными сотрудниками организации, с внешними партнерами, с работниками своей организации и т.п.

# Требования к должностям и рабочим местам

- **Изучение требований, предъявляемых к должностям и рабочим местам. Анализ требований, предъявляемых к рабочим местам, формирует систему требований, которые организация-работодатель предъявляет к персоналу, претендующему на определенные вакансии. Требования к персоналу выражаются в следующих параметрах.**



# 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;
- установки стремление к самовыражению и самореализации;
- способность к обучаемости;
- заинтересованность в работе на определенной должности, ясность профессиональных перспектив

# Взаимосвязь параметров и характера труда

- **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).**
- **При анализе требований к рабочему месту следует учитывать задачи трудового процесса на рабочем месте, а также взаимосвязи данного рабочего места с другими звеньями организационной**

# Квалификация сотрудника как предмет анализа

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

# **Регламентирующие документы, определяющие требований к должностям и рабочим местам**

- **Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов;**
- **тарифно-квалификационные характеристики общеотраслевых должностей служащих и общеотраслевых профессий рабочих.**

# **Требования к должности реализуются во внутриорганизационных регламентирующих документах:**

- описание работы или должности (должностная инструкция), включающее в себя организационный статус должности, профессиональные обязанности, права, взаимосвязи должности или рабочего места;**
- спецификация работы, отражающая личностные характеристики, необходимые для работы;**

# **Требования к должности реализуются во внутриорганизационных регламентирующих документах:**

- квалификационная карта,  
включающая сведения об общем и  
специальном образовании, навыках  
работы;**
- карта компетенции («профиль»  
идеального сотрудника),  
описывающая личностные  
характеристики, способности к  
выполнению тех или иных функций,  
типы поведения и социальных ролей  
и т.п.**



# **Исследование внешней и внутренней среды организации.**

- Предметом исследования в данном случае являются факторы или условия, в которых происходит производственная деятельность организации.**
- Значение исследования условий среды определяется его влиянием на подготовку мероприятий: по взаимодействию с рынком труда, по развитию персонала внутри организации, по коммуникативным связям как внутри, так и вне организации.**

# Внешние факторы

- **Под внешними факторами понимаются условия, которые организация как субъект управления, как правило, не может изменить, но должна учитывать для правильного определения потребности в персонале и оптимальных источников покрытия этой потребности.**

# **Общэкономическая ситуация и состояние отрасли деятельности**

- Анализ данного фактора показывает тенденции экономического развития, конкурентную ситуацию, взаимодействие с профсоюзами, ситуацию в области образования**

# **Развитие технологии**

- **Определяет изменение характера и содержания труда, его предметной направленности, что, в свою очередь, формирует изменение требований к специальностям и рабочим местам, подготовке и переподготовке персонала**

# **Особенности социальных потребностей**

- Учет данного фактора позволяет представить структуру мотивационного ядра потенциальных сотрудников организации, определяемую характером складывающихся в заданный момент времени общественных, производственных отношений**

# Развитие законодательства

- При решении вопросов персонал-маркетинга следует учитывать вопросы трудового законодательства, его возможного изменения в обозримом периоде времени, особенности законодательства в области охраны труда, занятости и т.п.

# Кадровая политика

- Изучение форм и методов работы с кадрами в организациях-конкурентах с целью выработки собственной конкурентной стратегии поведения, направленной на изменение кадровой политики

# **Внутренние факторы среды организации**

- Под внутренними факторами понимаются такие факторы, которые в значительной степени поддаются управляющему воздействию со стороны организации.**



# Цели организации

- **Этот фактор можно считать общим для производственной организации маркетинга и персонал-маркетинга. Четкость и конкретность системы целеполагания определяет строгую направленность долгосрочной политики организации. Ее цели и задачи формируют стратегию маркетинга как в области производства и реализации продукции, так и в области персонала**

# **Финансовые ресурсы**

- **Точная оценка потребности и возможностей организации в финансировании мероприятий по управлению персоналом определяет выбор альтернативных или компромиссных вариантов в области планирования потребности в персонале, ее покрытия, использования кадров, их подготовки и переподготовки и т.п.**

# **Кадровый потенциал организации**

- Данный фактор распространяется как на среду маркетинговой деятельности, так и на управление персоналом в целом. Он связан с оценкой возможностей специалистов кадровой службы, с правильным распределением обязанностей между ними, что во многом определяет успех реализации плана персонал-маркетинга**

# **Источники покрытия кадровой потребности**

- Данный фактор можно рассматривать как внутренней с точки зрения возможности выбора организацией тех источников покрытия кадровой потребности, которые соответствуют состоянию остальных внутренних и внешних факторов: целям организации, финансовым ресурсам, тенденциям развития технологии и т.д.**

# Направления анализа внутреннего рынка труда

<i>Направления анализа</i>	<i>Инструментарий</i>
Структура персонала, в том числе численность, квалификационная структура, возрастная структура, группы сотрудников по стажу работы в организации, группы сотрудников по потенциалу развития, группы сотрудников по ролевому статусу в организации и ее подразделениях	Постоянные и переменные данные учета и статистики персонала Информация о результатах обучения персонала Деловая оценка (аттестация персонала)
Структура развития персонала	Планирование потребности в персонале Планирование замещения вакансий Планирование мероприятий по развитию персонала

<i>Направления анализа</i>	<i>Инструментарий</i>
<p>Организационная структура, в том числе формальная иерархия, неформальные структурные группы</p>	<p>Схемы организационных структур            Органограммы            Диаграммы выполнения функций            Диаграммы коммуникационных связей            Опросы сотрудников и руководителей</p>
<p>Организация труда, в том числе расстановка персонала, рабочие места и их взаимосвязи</p>	<p>План должностей и рабочих мест (штатное расписание)            Описание работ и должностей (должностные инструкции)            Диагностика рабочих мест            Опросы сотрудников</p>
<p>Культура управления, в том числе стиль руководства, социально-психологический климат, удовлетворенность трудом</p>	<p>Методы эмпирических социальных исследований, работа с высвобождаемыми сотрудниками</p>
<p>Мотивационные установки</p>	<p>Опросы сотрудников            Групповые дискуссии            Анализ применения теорий мотивации</p>

# Изучение имиджа организации как работодателя

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

- Имидж организации формируют внешние влияния со стороны предпринимательской среды, а также индивидуальные установки и предпочтения. В основном имидж существует как субъективная картина предпочтений и преимуществ организации, выступающей в качестве работодателя.
- Главной задачей исследования имиджа является правильное понимание тех социальных и психологических факторов, которые влияют на решения потенциальных претендентов на рабочие места или закрепление имеющихся в наличии сотрудников организации.



# Инструментарий исследования имиджа:

- проведение опроса мнений работников организации, ее партнеров, потребителей и других групп людей;
- анализ кампаний найма, в особенности неудачных мероприятий по подбору кандидатов, а также мероприятий по вербовке персонала из круга близкого окружения сотрудников;
- изучение претензий, высказываемых работниками в процессе деловой оценки, адаптации или в рамках специально организованной системы рассмотрения претензий;
- целенаправленный анализ данных исследования рынка труда. При помощи информационной функции персонал-маркетинга можно идентифицировать те области, которые могут затруднить долговременное обеспечение человеческими ресурсами. К этим областям можно отнести, например, напряженное состояние рынка труда, отсталую систематизацию профессий и должностей или негативный имидж организации.

- При помощи информационной функции персонал-маркетинга можно идентифицировать те области, которые могут затруднить долговременное обеспечение человеческими ресурсами. К этим областям можно отнести, например, напряженное состояние рынка труда, отсталую систематизацию профессий и должностей или негативный имидж организации.
- Влияние маркетинга персонала на решение подобных ситуаций состоит в выполнении целенаправленной коммуникационной функции.

## 4. Коммуникационная функция маркетинга персонала

- Цель 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 как основного фактора влияния на формирование суждений об организации;

# Сегментирование рынка труда

- Предпосылкой эффективного выполнения коммуникационной функции является сегментирование рынка труда, представляющее 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.

# Методы сегментирования рынка труда

- Основными методами сегментирования рынка труда являются факторный и кластерный анализы. Факторный анализ выделяет критерии формирования целевых групп. Принятыми в мировой практике маркетинга персонала видами критериев сегментирования являются географический, демографический, экономический, психографический, поведенческий. Кластерный анализ выделяет носителей определенных признаков, отличающихся однородностью.

# Выделение целевых групп на рынке труда

<b>Критерий сегментирования</b>	<b>Содержание параметров</b>
<b>Географический</b>	<b>Регион, административное деление, численность</b>
<b>Демографический</b>	<b>Возраст, пол, семейное положение, национальный состав</b>
<b>Экономический</b>	<b>Уровень образования, занятость по возрасту, по профессиональной принадлежности, по отраслевой структуре, уровень доходов, трудовой стаж</b>
<b>Психографический</b>	<b>Личностные качества, тип личности, жизненные потребности</b>
<b>Поведенческий</b>	<b>Карьерные ориентации, мотивационные установки, степень заинтересованности в работе</b>



- Комбинирование нескольких целевых групп по одному или нескольким критериям сегментирования может обеспечить повышение внутренней однородности целевых групп. Приведенные в таблице сегменты имеют отношение как к внешнему, так и к внутреннему рынку труда.
- Эффективное сегментирование позволяет более четко определить основной предмет взаимоотношений работодателя с рынком труда — установление и практическое использование источников и путей покрытия потребности в персонале.

# Источники и пути покрытия потребности в персонале.

- Источники покрытия потребности в персонале могут быть внешними и внутренними по отношению к организации-работодателю.
- Внешние источники это объекты профессиональной и социальной инфраструктуры, обеспечивающие покрытие потребности в персонале организации. Внутренние источники — это возможности организации в самообеспечении потребности в персонале.

# Пути покрытия потребности в персонале

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

# Активные пути покрытия потребности в персонале:

- 1) организация набирает персонал непосредственно в учебных заведениях посредством заключения двусторонних соглашений как с данным учебным заведением, так и с участником обучения;
- 2) организация представляет заявки по вакансиям в местные или межрегиональные службы занятости (биржи труда);
- 3) организация использует услуги консультантов по персоналу (они могут также выполнять посреднические функции по подбору кандидатов) и услуги специализированных посреднических фирм по найму персонала (коммерческих бирж труда);
- 4) организация вербует новый персонал через своих сотрудников. Это происходит главным образом в трех направлениях: вербовка кандидатов из семейного круга сотрудников; вербовка кандидатов в других организациях; вербовка в учебных заведениях;
- 5) организация заключает лизинговые соглашения с другими работодателями на определенных условиях предоставления

# Пассивные пути покрытия потребности в персонале:

- 1) организация сообщает о своих вакантных местах через рекламные объявления в средствах массовой информации и специальных изданиях;
- 2) организация ожидает претендентов после проведения рекламной компании местного характера.

# Сущность маркетинговой работы по выбору путей покрытия потребности в персонале сводится к следующим

## **ОСНОВНЫМ ЭТАПАМ:**

- 1) установление источников покрытия потребности;
- 2) определение путей привлечения персонала;
- 3) анализ источников и путей с точки зрения их соответствия требованиям качественных и количественных параметров потенциальных сотрудников, а также затрат, связанных с использованием того или иного источника и пути привлечения персонала;
- 4) выбор альтернативных или комбинированных вариантов источников и путей.

# 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 носители имиджа. В маркетинге персонала выделяются два главных направления связей: коммуникации в рамках производственного процесса; социальные потребности, независимые от производственного процесса.

# Возможные мероприятия по поддержке коммуникаций в рамках выполнения производственных задач:

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



**Удовлетворение социальных  
потребностей вне производственного  
процесса обеспечивается следующими  
мероприятиями:**

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