

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 долговременное 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 требования 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

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

- 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.