

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Кафедра «Коммерции и организации экономической деятельности»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.Б.12 Маркетинг персонала

Направление подготовки: «Управление персоналом»

**Профиль образовательной программы: «Управление персоналом
организации»**

Форма обучения: очная

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1. Конспект лекций..... | 3 |
| 1.1 Лекция 1 (Л-1) – Понятие, определение и основные категории маркетинга персонала..... | 3 |
| 1.2 Лекция 2 (Л-2) – Эволюция маркетинга персонала..... | 8 |
| 1.3 Лекция 3 (Л-3) - Система маркетинговой информации в области управления персонало..... | 11 |
| 1.4 Лекция 4 (Л-4) – Маркетинговые исследования в области труда..... | 15 |
| 1.5 Лекция 5 (Л-5) - Кадровый аудит..... | 22 |
| 1.6 Лекция 6 (Л-6) - Внутренний маркетинг персонала..... | 26 |
| 1.7 Лекция 7 (Л-7) – Маркетинговые стратегии в области управления персоналом..... | 31 |
| 1.8 Лекция 8 (Л-8) – Реклама в управлении персоналом..... | 36 |
| 2. Методические указания по выполнению лабораторных работ (РУП не предусмотрено)..... | 39 |
| 3.Методические указания по проведению практических занятий..... | 39 |
| 3.1 Практическое занятие 1 (ПЗ-1) - Понятие, определение и основные категории маркетинга персонала..... | 39 |
| 3.2 Практическое занятие 2 (ПЗ-2) - Эволюция маркетинга персонала..... | 40 |
| 3.3 Практическое занятие 3 (ПЗ-3) - Система маркетинговой информации в области управления персоналом..... | 40 |
| 3.4 Практическое занятие 4 (ПЗ-4) – Маркетинговые исследования в области труда..... | 40 |
| 3.5 Практическое занятие 5 (ПЗ-5) - Кадровый аудит..... | 41 |
| 3.6 Практическое занятие 6 (ПЗ-6) - Внутренний маркетинг персонала..... | 41 |
| 3.7 Практическое занятие 7 (ПЗ-7) - Маркетинговые стратегии в области управления персоналом..... | 41 |
| 3.8 Практическое занятие 8 (ПЗ-8) - Реклама в управлении персоналом..... | 42 |
| 4. Методические указания по проведению семинарских занятий..... | 42 |
| 4.1 Семинар 1 (С-1) – Понятие, определение и основные категории маркетинга персонала..... | 42 |
| 4.2 Семинар 2 (С-2) – Эволюция маркетинга персонала..... | 42 |
| 4.3 Семинар 3 (С-3) - Система маркетинговой информации в области управления персоналом..... | 43 |
| 4.4 Семинар 4 (С-4) – Маркетинговые исследования в области труда..... | 43 |
| 4.5 Семинар 5 (С-5) - Кадровый аудит..... | 43 |
| 4.6 Семинар 6 (С-6) - Внутренний маркетинг персонала..... | 43 |
| 4.7 Семинар 7 (С-7) – Маркетинговые стратегии в области управления персоналом..... | 44 |
| 4.8 Семинар 8 (С-8) – Реклама в управлении персоналом..... | 44 |

1. Конспект лекций

1.1 Лекция №1 (2 часа)

Тема: «Понятие, определение и основные категории маркетинга персонала»

1.1.1. Вопросы лекции

1. Понятие маркетинга персонала
2. Особенности маркетинга в управлении персоналом
3. Роль маркетинга персонала в развитии персонала
4. Сущность, виды маркетинга персонала
5. Маркетинговые концепции управления персоналом

1.1.2. Краткое содержание вопросов

1. Понятие маркетинга персонала

В современной теории и практике менеджмента персонала сформировалось два подхода к понятию маркетинга персонала. Согласно первого, **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. Эти два подхода не противоречат, а дополняют друг друга и при этом первый служит методологической базой другого.

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 определяющими 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.

2. Особенности маркетинга в управлении персоналом

Маркетинг персонала организации предполагает определение потребности этой организации в персонале, как в количественном (количество штатных единиц той или иной должностной позиции), так и в качественном (образовательный и квалификационный уровень, компетенции, знания, умения и навыки сотрудников) аспектах. При этом обязательно проведение анализа внешних и внутренних факторов, без которого построение эффективной системы маркетинга персонала не возможно, а именно:

- внешние факторы, оказывающие влияние на маркетинг персонала: ситуация на рынке труда, развитие технологий, особенности социальных потребностей, развитие законодательства, кадровая политика организаций-конкурентов;
- внутренние факторы, воздействующие на стратегию маркетинга персонала: цели организации, ее финансовые ресурсы, кадровый потенциал, источники покрытия кадровой потребности.

Основными составляющими маркетинга персонала являются:

- разработка качественных требований к персоналу;
- определение количественной и качественной потребности в персонале;
- расчет затрат на приобретение и дальнейшее использование персонала;
- выбор путей покрытия потребности в персонале;
- деловая оценка персонала;
- анализ и контроль эффективности распределения трудовых ресурсов организации по должностным позициям.

3. Роль маркетинга персонала в развитии персонала

Для определения роли и места маркетинга персонала в развитии персонала необходимо учесть его зависимость от маркетинга, установить связи и отношения. Маркетингом - система взглядов, функция координации коммерческой деятельности, философия бизнеса, процесс сбалансированного спроса и предложения. Чаще всего приходят к тому, что это рыночная концепция управления организациями. Являясь самостоятельной концепцией, маркетинг влияет на: систему принимаемых решений и в том числе кадровых решений, организационную культуру предприятий, определяющую необходимые качества персонала, специфику системы подготовки персонала, технологию управления кадрами и их развития.

Уже с 50-х годов XX века маркетинг стал определять в странах с рыночными механизмами управления стратегию и политику производства, развития и управления предприятий и фирм. Естественно это проявилось в маркетинге персонала, оказывающим влияние на кадровую стратегию и кадровую политику. Потребность в маркетинге персонала в нашей стране стала особенно ощущаться в связи с обострением конкурентной борьбы на международном уровне и переходом экономики на рыночные рельсы. Роль маркетинга персонала заключается в приведении системы подготовки специалистов в соответствие со спросом рабочей силы на рынке труда сегодня, завтра и в будущем. Следовательно, исходя из маркетинга персонала как рыночной концепции в сфере управления человеческими ресурсами, он (маркетинг персонала) должен увязывать цели

деятельности общественных систем (государства, фирм, предприятий и т.п.) с располагаемыми во времени количеством и качеством человеческих ресурсов.

Любая организация является частью окружающей среды, она должна быть органично встроена не только в другую (большую) организационную систему, но и в биосферу Земли. Принципиально начались меняться требования к персоналу организаций, его роли в управлении ноосферными процессами. Возникла потребность в подготовке персонала, способного оптимизировать, гармонизировать взаимосвязи между организацией и средой находясь на стратегической позиции стратегического уровня управления. Это потребовало подготовки специалистов макроуровня, владеющих стратегическим мышлением.

После конференции глав государств и правительств (1998 г.) в Рио-де Жанейро в мире многими осознана необходимость новой программы общественного развития. Эти требования начали формировать потребность в специалистах универсального уровня. Занимаясь маркетингом персонала, невозможно в управленческой деятельности заниматься определением и покрытием потребности в персонале без учета реальной действительности. С учетом действующей практики маркетинга можно выделить основные направления маркетинга персонала.

1. Анализ ситуации, когда исследуется рынок, особенности макро-, микро- и внутренней среды организации.

2. Формируются цели и разрабатываются кадровые стратегии, определяются принципы кадровой политики при достижении целей организации.

3. Разработка системы маркетинга персонала.

Концепция маркетинга персонала – система связанных между собой и вытекающих один из другого взглядов, идей, положений маркетинговой деятельности, исходящей из необходимости осуществления для достижения целей организации:

- исследовать рынок труда, соответствие тенденций его изменения парадигме развития организации, общества;
- изучение запросов потребностей рабочей силы и наиболее полное и эффективное их удовлетворение;
- экспертиза кадров.

Маркетологи считают, что эволюция маркетинга связана с эволюцией развития управленческой концепции, прошедшей стадии:

- производственной концепции (повышения эффективности производства и совершенствования распределительной системы);
- продуктовой концепции (постоянного совершенствования потребительских свойств продукции);
- концепции продаж (предложение продукции и услуг некоммерческой деятельности);
- концепции маркетинга (изучение запросов потребителей и наиболее эффективного их удовлетворения, чем конкуренты);
- концепции социально-этического маркетинга (не только полного удовлетворения выявленных запросов потребителей, но при этом и поддерживать и улучшать благосостояние общества в целом).

- Эволюция развития теории и практики маркетинговой деятельности привела к осознанию необходимости сбалансированной увязки: интересов (прибыли) организации, уровня удовлетворения запросов потребителей, учета интересов общества и человеческого сообщества.

Сегодня, когда в мировой экономике и международных отношениях происходит глобализация социально-экономических процессов, формируется новая социально-экономическая парадигма управления, в том числе маркетинга персонала.

4. Сущность, виды маркетинга персонала

Суть маркетинга в области управления персоналом заключается в обеспечении «продаж» рабочих мест кандидатам и сотрудникам, которые зависят от возможностей компании и желания работников работать в ней.

Философия маркетинга - это деятельность направленная на удовлетворение потребителей, в данной работе маркетинг можно сформулировать, как «восхищение компанией эффективной работой своих сотрудников» «Покупателями» персонала выступают организации, которые нуждаются в выполнение поставленных задач, достижение производственных планов, реализовать требуемые результаты.

Можно сделать вывод, что компании в первую очередь направлены на удержание уже работающего персонала, который соответствует стандартам и требованием организации, а новым работникам необходимо прививать любовь и уважение к своему рабочему месту, организации, в которой они работают и руководству организации. Для того что бы совершенствовать маркетинг персонала необходимо внедрить инновации сфере в управлении персоналом, это должно послужить развитием всей организации для более эффективного управления предприятием.

Сходство маркетинга персонала и продуктового маркетинга заключается в разработке комплекса мероприятий, которые могут быть рискованными для руководства, тем, что ориентирование организации только на персонал, может быть опасно для организации тем, что будет забыта основная цель деятельности любого предприятия - получение прибыли.

Постоянное увеличение количества работников на предприятии, ведет организацию к увеличению затрат на персонала из бюджета предприятия, так же следует учитывать неэффективное использование трудового потенциала, а сами работники могут начать поиск нового рабочего времени, из за чересчур завышенной самооценки.

Внутренний и внешний маркетинг персонала - это взаимосвязанные и взаимообусловленные процессы, осуществляющиеся одновременно на внешнем и внутреннем рынках труда: имидж организации как привлекательного работодателя должен строиться, прежде всего, на позитивных результатах внутреннего HR-маркетинга. В этой связи ответственность за реализацию персонал-маркетингового процесса должна лежать не только на службе персонала, а быть задачей всех сотрудников, несущих ответственность за персонал или представляющих предприятие во внешней среде. Под внешней средой маркетинга организации следует подразумевать совокупность условий и факторов, которые влияют на деятельность предприятия, определении требований к персоналу, рассчитать потребности в персонале, в подготовке и переподготовки кадров.

Персонал-маркетинг на внешнем рынке труда - это деятельность кадровой службы организации по изучению и оценке состояния профильного рынка труда, тенденций его изменения с целью подготовки и принятия обоснованных управленческих решений в сфере поиска и привлечения в организацию лучшей по качеству рабочей силы.

Внешний маркетинг персонала предполагает, что организация обращает все свои возможности и резервы на рынке рабочей силы. Основным профилем деятельности маркетинга персонала является внешнее профилирование предприятия, это значит, что предприятие создает максимально привлекательный бренд как работодателя.

Потенциальные сотрудники должны знать о возможностях карьерного роста в компании. Статистические данные о том, сколько человек построили карьеру в конкретной организации, также положительно влияют на формирование бренда предприятия. Есть компании, которые являются своеобразным инкубатором по подготовке квалифицированных специалистов в какой-либо области. Карьерного роста они здесь не получают, но компания является хорошим стартом для дальнейшей карьеры при выходе на внешний рынок. Другие же организации, напротив, предпочитают растить

собственных специалистов, здесь уже есть возможность пройти определенный путь по карьерной лестнице.

5. Маркетинговые концепции управления персоналом

В современной теории и практике менеджмента персонала сформировано два подхода к понятию маркетинга персонала.

Согласно первого, 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.

Эти два подхода не противоречат, а дополняют друг друга и при этом первый служит методологической базой другого.

Отечественными и зарубежными учеными сформулированы следующие определения маркетинга персонала:

1. Маркетинг персонала - вид управлеченческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности в персонале[28, с. 135].

2. Маркетинг персонала - вид управлеченческой деятельности, направленный на долговременное обеспечение организации человеческими ресурсами[26, с. 459].

3. Маркетинг персонала - комплексная функция служб управления персоналом организаций или кадровых агентств, предполагающая тщательное и всестороннее изучение рынка труда, спроса на рабочую силу, предпочтений и потребностей работодателей, планирование и прогнозирование ассортимента востребованных профессий, разработку мероприятий по удовлетворению спроса на рабочую силу, выявление потенциальных потребностей работодателей в редких или дефицитных профессиях, изучение потребностей в рабочей силе и формирование покупательских приоритетов в поиске персонала высшей квалификации, сотрудничество со службами занятости, биржами труда, образовательными учреждениями и другими источниками рабочей силы, формирование имиджа работодателя[29, с. 312].

4. В последнее время в работе с персоналом стал преобладать предпринимательско рыночный подход, при котором труд, его условия и рабочие места рассматриваются как продукты маркетинга[42, с. 181].

Западноевропейские компании используют методы маркетинга в управлении персоналом с 70-х годов. В существующих в зарубежных организациях подходах к определению состава и содержания задач маркетинга персонала следует выделить два основных принципа.

5. «Маркетинг - это формирование идеи конкретного продукта, его упаковка и передача в руки публики. Это означает - подготовить продукт, доставить его на рынок, и разместить его там таким образом, чтобы добиться максимально возможного сбыта и максимально возможного отклика»[21, с. 174]

6. Маркетинг персонала – это вид управлеченческой деятельности, направленный на долговременное обеспечение организации человеческими ресурсами. Эти ресурсы образуют стратегический кадровый потенциал, с помощью которого возможно решение конкретных целевых задач[51, с174].

7. Маркетинг персонала – это вид управлеченческой деятельности, направленный на долговременное обеспечение организации человеческими ресурсами. Эти ресурсы образуют стратегический потенциал, с помощью которого возможно решение конкретных

целевых задач.

8. Фактически это «продажа» предприятия своим собственным сотрудникам.
9. «Маркетинга не существует.

Согласно определению Института маркетинга Великобритании, «маркетинг является основной функцией административного персонала, которая состоит в организации и управлении всем комплексом предпринимательской деятельности, связанной с оценкой покупательского спроса, превращением его в реальный спрос на товар или услугу, а также с продвижением товара или услуги к потребителю или клиенту с тем, чтобы достичь намеченных прибылей или других целей». Маркетинг вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена. Такое определение сформулировал известный маркетолог Филип Котлер.

Таким образом можно связать два определения маркетинг и управление персоналом, соединивших получается новый вид управленческой деятельности, который направлен на работника, уже работающего на предприятии или только готовящегося приступить к работе в данной организации.

1.2 Лекция № 2 (2 часа)

Тема: «Эволюция маркетинга персонала»

1.2.1. Вопросы лекции

1. Этапы развития маркетинга персонала
2. Вклад немецкой и американской школ в развитие маркетинга персонала
3. Российская теория маркетинга персонала

1.2.2. Краткое содержание вопросов

1. Этапы развития маркетинга персонала

Этапы маркетинга персонала:

1) Этап (1900 – 1920гг) Данний этап получил название «Мировой трудовой кризис». С связи переходом от сельскохозяйственного и мелкомасштабного производства к крупному промышленному производству с набором персонала и его низкой классификации. После того, как проблема была решена, то мировой экономический кризис вынудил работодателей сократить численность персонала. А по окончанию кризиса осуществить дополнительный набор. В практику управления вошёл принцип «Незаменимых людей нет», и для этого чтобы не нести затраты на поддержку работника их увольняли и устраивали временных работников.

2) Этап (1920 – 1950гг) «Наращивание трудового потенциала». Начали развиваться отраслевые предприятия, которые посчитали неэффективное постоянное движение персонала из организации. Появляются первые учебные центры и профессиональные школы для подготовки специалистов и рабочих специальностей. Работодатели начинают конкурировать за эти категории на рынке труда.

3) Этап (1960 – 1980гг) «Межотраслевая конкуренция на рынке труда». С развитием рынка и предприятия появляются функции, которые ранее были им не свойственны. Активизируется трудовая миграция и эмиграция.

4) Этап (1980 – 2005гг) «Возрастание требований работника к работодателю». Используются экономические условия труда и работник начинает формировать свои требования к работодателю. В настоящее время наблюдается тенденция к резкому снижению трудоспособному населению на Российских и международных рынков труда.

Существует 2 подхода к определению маркетинга персонала:

1. Традиционный (Ф. Котлер). Маркетинг – есть управлеченческий процесс, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена.

2. Рыночный подход (Я. Кибанов). Маркетинг – управлеченческий инструмент, позволяющий соотнести интересы работника и работодателя с целью установления долгосрочных отношений. Рыночный подход в маркетинге персонала становится актуальным, так как меняются профессиональные ценности работника. Возникает демографическая проблема, связанная с естественной убылью трудоспособного населения. Появляется в промышленном производстве технические сложные устройства специалистов и менеджеров их различными направлениями. Устраняется конкурентная среда и система взаимоотношения в коллективах, что приводит к повышенным интеллектуальным и психическим нагрузкам. Расширяются права работников по защите занятости и трудовым гарантиям.

Современный рынок труда требует от работодателя организации взаимодействия с ним: 1) потенциальные работники, осуществляющие поиск рабочего места; 2) подходы, взаимодействующие с персоналом организации и оценивающие его труд; 3) организация, осуществляющая профессиональную подготовку персонала; 4) государство и его представители; 5) организация посредников, представляющий персонал; 6) организация, занимающаяся информационной поддержкой рынка труда; 7) маркетинговые фирмы, проводящие исследования на рынке труда; 8) организация конкурентов. Можно сказать, что маркетинг персонала – это деятельность, ориентированная на потребности рынка труда работодателя и работника на основе договорных отношений. Целью маркетинга персонала является – определение долгосрочной потребности персоналу работодателя и её удовлетворение с помощью маркетинговых инструментов. Направления маркетинга персонала: 1) разработка к требованиям персонала; 2) расчет потребностей в персонале (количественная и качественная); 3) расчет затрат на приобретение и дальнейшее использование персонала; 4) выбор путей и источников покрытия потребностей

2. Вклад немецкой и американской школ в развитие маркетинга персонала

Дэниел Белл

□ Время разработки теории: 1970 год

□ Страна-Америка

□ Специализировался на проблемах социальной науки

□ Основные идеи: Исследование тенденции «Переоценки ценностей»

□ В современном обществе прослеживается ценностная неустойчивость между двумя восприятиями индивида: профессионально-трудовым (рабочим) и личным (внебирючим).

□ Ценности и нормы двух сторон восприятия больше не совпадают, чем совпадают или совпадают лишь отчасти. Возникает конкуренция ценностей или расхождение ценностей. Г. Штрутц

□ Время разработки теории: середина 70х г.г. XX века

□ Страна: Германия

□ Основные идеи: Смысл маркетинга персонала - каждый работник должен быть настолько хорош, чтобы в любой момент он мог покинуть организацию и победить в любом конкурсе на новое рабочее место. Однако, работник не покидает организацию, т.к. егодерживают условия труда: психологический климат, возможности развития, оплата труда... «Персонал является знаком понимания необходимости другого, нового взгляда на тему «рабочник», и поэтому представляет осознанный или новый взгляд предприятия на собственную привлекательность среди занятых и потенциальных работников». Суть взгляда: Все структуры и действия организации рассматриваются и оцениваются исходя из перспективы того, как они повлияют на ее позицию на внешнем и внутреннем рынке персонала.

Р. Бюннер

□Время разработки: 70 е г.г. XX века

□Страна: Германия

□Основные идеи: Характеризовал маркетинг персонала, как содержательное расширение производственно хозяйственных функций маркетинга на менеджмент персонала; считал, что маркетинг персонала обозначает рабочее место как продукт, предназначенный для продажи на рынке носителю способности к труду. Р. Бюннер представляет маркетинг персонала в 3 вариантах:

□Как максима – по версии ученого, он служит организации конкретного кадрового планирования для реализации персонал-стратегии;

□Как метод – доставляет информацию для работы с персоналом посредством его исследования;

□Как средство – сфокусирован на занятости целевыми группами (рыночные сегменты), в которых через дифференциацию коммуникаций формирует привлекательность предприятия, как работодателя.

В. Фрелинхом и К. Зитценшток

□Время исследований: 80-е г.г. XX века

□Страна: Германия Ученые проводились исследования по повышению персонал-имиджа организаций.

□Размещение объявлений о найме на страницах массовых информационных средств;

□Расположение объявлений о найме в привычных разделах, пригодных для подобного рода сообщений СМИ, с таким текстом и такой формой его подачи, чтобы даже при случайном взгляде оно идентифицировалось с рекламой кадрового имиджа.

3. Российская теория маркетинга персонала

Управление людьми имеет практически такую же древнюю историю как человечество, поскольку оно появилось одновременно с возникновением первых форм человеческих организаций-племён, общин, кланов. По мере экономического развития и появления крупных организаций, управление персоналом превратилось в особую функцию управления, требующую специальных знаний и навыков. В организациях были созданы специальные подразделения, состоящие из людей, обладающих такими знаниями и навыками – отделы человеческих ресурсов. С развитием научно-технического прогресса и усложнением организаций во второй половине XX века расширились функции этих отделов – администрирование льгот и поддержание отношений с профсоюзами, дополнено подбором, обучением и развитием персонала, созданием систем компенсации, развития карьеры, коммуникации, и значительно выросло их значение для организации. Маркетинг персонала - в широком смысле - философия и стратегия управления человеческими ресурсами. При этом персонал рассматривается в качестве внешних и внутренних клиентов фирмы. Маркетинг персонала - в узком смысле - особая функция службы управления персоналом, включающая: анализ внешних и внутренних факторов, определяющих направления маркетинговой деятельности; разработку и реализацию мероприятий по направлениям маркетинга персонала[3]. Виды маркетинга: Стратегический маркетинг – представляет собой постоянный анализ потребностей рынка, что предшествует разработке эффективных товаров предназначенных для конкретных покупателей и обладающих особыми свойствами, отличающими их от товаров конкурентов. Операционный маркетинг – это активный процесс получения заданного объема продаж, путем использования практических средств, относящихся к понятию «4P». 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).

1.3 Лекция № 3 (2 часа)

Тема: «Система маркетинговой информации в области управления персоналом»

1.3.1. Вопросы лекции

1. Сущность маркетинговой информации в управлении персоналом
2. Источники кадровой информации: внешние и внутренние
3. Внешняя и внутренняя среда организации
4. Информационная функция маркетинга

1.3.2. Краткое содержание вопросов

1. Сущность маркетинговой информации в управлении персоналом

В последние годы в литературе по менеджменту и маркетингу уделяется много внимания изучению различных аспектов формирования маркетинговых информационных систем. Однако большая сложность и исключительная значимость проблемы требуют решения еще многих вопросов. В частности, пока не разработана теоретическая концепция понимания роли информационных систем в управлении и маркетинге, необходимости внедрения информационных систем в производство. По существу, само понятие маркетинговой информационной системы неконкретно и широко и применяется на всех уровнях принятия решений - от стратегического до оперативного. Разработка теоретико-методологических основ информационного обеспечения маркетинговой деятельности предприятий, обуславливает необходимость решения следующих задач: изучение теоретических подходов к определению роли информации в процессе принятия решений; обоснование потребности предприятий в маркетинговой информации; изучение рынка маркетинговой информации; разработка классификации источников маркетинговой информации; определение возможных форм организации работы с маркетинговой информацией; обоснование методического инструментария создания и функционирования маркетинговых информационных систем (МИС) на основе определения их сущности, выполняемых функций и тенденции развития; определение основных выгод от внедрения МИС; разработка методики исследования влияния информационных систем на изменение маркетинговой деятельности предприятия.

2. Источники кадровой информации: внешние и внутренние

Обычно выделяют два главных признака классификации источников информации:

- 1) по способу получения различают: внутреннюю, собираемую и обрабатываемую служащими данной фирмы. Внутренними источниками служат отчеты компаний, бухгалтерские и финансовые документы, интервью с работниками маркетингового отдела, рекламации потребителей, планы производства и т.д.; внешнюю, собираемую за пределами предприятия. Внешними источниками являются данные официальной статистики, периодической печати, результаты научных исследований, законы, указы, постановления государственных органов, информация отраслей, бирж, банков и др. Внешние данные в России можно получить из информационных источников, рассмотренных выше.
- 2) по назначению вся информация включает: первичную, специально собираемую

по мере возникновения маркетинговых проблем. Ее сбор осуществляется путем наблюдений, опросов и экспериментальных исследований; специализированную, регулярно собираемую сторонними маркетинговыми организациями по специальному заказу (или программе) фирмы; вторичную, собираемую для других исследований, но являющуюся полезной при решении данной проблемы (такое определение соответствует понятию вторичного исследования, рассмотренному выше).

В зависимости от того, кто выполняет функции исследователя (маркетинговые службы предприятия или сторонние организации, специализирующиеся в этой области), первичная информация может быть как внутренней, так и внешней. Это не единственный случай, когда один и тот же источник информации относится к различным ее категориям. Например, экспертные оценки могут относиться либо к специализированным источникам, если мнение экспертов изучается регулярно, либо у первичной информации, в случае обращения за помощью к экспертам один раз (при решении конкретной проблемы).

Отбор источников информации должен быть достаточно обоснованным, от него во многом зависит эффективность всего исследования. Во избежание ошибок и неверных выводов маркетинговые службы предприятия должны оценить надежность (достоверность) данных.

3. Внешняя и внутренняя среда организации

Любое предприятие находится и функционирует в определенной среде, и каждое его действие возможно только в том случае, если среда допускает его. Предприятие находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания, так как внешняя среда служит источником производственных ресурсов, необходимых для формирования и поддержания производственного потенциала. Факторы внешней среды являются неконтролируемыми со стороны предприятия и его служб. Под влиянием событий, происходящих вне предприятия, во внешней среде, руководителям приходится изменять внутреннюю организационную структуру, приспосабливая ее под изменившиеся условия.

Внешняя среда предприятия – это все условия и факторы, которые возникают независимо от деятельности предприятия и оказывают существенное воздействие на него. Внешние факторы обычно делятся на две группы: факторы прямого воздействия (ближайшее окружение) и факторы косвенного воздействия (макроокружение).

К факторам прямого воздействия относят факторы, которые оказывают непосредственное влияние на деятельность предприятия: поставщики ресурсов, потребители, конкуренты, трудовые ресурсы, государство, профсоюзы, акционеры (если предприятие является акционерным обществом).

К наиболее значимым факторам косвенного воздействия относятся:
-политические факторы – основные направления государственной политики и методы ее реализации, возможные изменения в законодательной и нормативно-технической базе, заключаемые правительством международные соглашения в области тарифов и торговли и т. д.;

-экономические факторы – темпы инфляции или дефляции, уровень занятости трудовых ресурсов, международный платежный баланс, процентные и налоговые ставки, величина и динамика внутреннего валового продукта, производительность труда и т. д. Эти параметры оказывают на различные предприятия неодинаковое влияние: что одной организации представляется экономической угрозой, другая воспринимает как возможность. Например, стабилизация закупочных цен на продукцию сельского хозяйства для ее производителей рассматривается как угроза, а для перерабатывающих предприятий – как выгода;

-социальные факторы внешней среды – отношение населения к работе и качеству жизни; существующие в обществе обычаи и традиции; разделяемые людьми ценности;

менталитет общества; уровень образования и т. п.

-технологические факторы, анализ которых позволяет предвидеть возможности, связанные с развитием науки и техники, своевременно перестроиться на производство и реализацию технологически перспективного продукта, спрогнозировать момент отказа от используемой технологии.

Анализ внешней среды предприятия затрудняется тем, что основными характеристиками внешней среды являются ее неопределенность, сложность, подвижность, а также взаимосвязанность ее факторов. Окружение современных предприятий изменяется с нарастающей скоростью, что предъявляет все более возрастающие требования к анализу внешней среды и выработке такой стратегии, которая в максимальной степени учитывала бы все возможности и угрозы внешней среды.

Внутренняя среда предприятия определяет технические и организационные условия работы предприятия и является результатом управленческих решений. Целью анализа внутренней среды предприятия служит выявление слабых и сильных сторон его деятельности, так как, чтобы воспользоваться внешними возможностями, предприятие должно иметь определенный внутренний потенциал. Одновременно надо знать и слабые места, которые могут усугубить внешнюю угрозу и опасность. Внутренняя среда организаций включает следующие основные элементы: производство, финансы, маркетинг, управление персоналом, организационную структуру.

Значение анализа внутренней среды объясняется следующими обстоятельствами:

- информация о внутренней среде необходима для того, чтобы определить внутренние возможности, потенциал, на который предприятие может рассчитывать в конкурентной борьбе для достижения поставленных целей;
- анализ внутренней среды позволяет лучше уяснить цели и задачи организации.

Основными элементами внутренней среды предприятия являются:
• производство (в зарубежной экономической литературе – управление операциями): объем, структура, темпы производства; номенклатура продукции; обеспеченность сырьем и материалами, уровень запасов, скорость их использования; наличный парк оборудования и степень его использования, резервные мощности; экология производства; контроль качества; патенты, торговые марки и т. д.;

• персонал: структура, квалификация, количественный состав работников, производительность труда, текучесть кадров, стоимость рабочей силы, интересы и потребности работников;

• организация управления: организационная структура, методы управления, уровень менеджмента, квалификация, способности и интересы высшего руководства, престиж и имидж предприятия;

• маркетинг, охватывающий все процессы, связанные с планированием производства и реализацией продукции, в том числе: производимые товары, доля рынка, каналы распределения и сбыта продукции, маркетинговый бюджет и его исполнение, маркетинговые планы и программы, стимулирование сбыта, реклама, ценообразование;

• финансы – своего рода зеркало, в котором отражается вся производственно-хозяйственная деятельность предприятия. Финансовый анализ позволяет вскрыть и оценить источники проблем на качественном и количественном уровне;

• культура и имидж предприятия – слабоформализуемые факторы, которые создают образ предприятия; высокий имидж предприятия позволяет привлечь работников высокой квалификации, стимулировать потребителей к покупке товаров и т. п.

4. Информационная функция маркетинга

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. Маркетинговая информационная система в управлении персоналом представляет собой систему обмена сведениями, позволяющую специалистам по маркетингу персонала анализировать, планировать и реализовывать маркетинговые мероприятия. Основой системы маркетинговой информации по персоналу являются источники этой информации, а именно: 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); специализированные журналы и специальные издания, посвященные вопросам трудоустройства, а также общим проблемам управления персоналом; рекламные материалы других организаций в особенности организаций-конкурентов; беседы специалистов по персоналу-маркетингу с потенциальными сотрудниками организации, с внешними партнерами, с работниками своей организации и т.п. Изучение требований, предъявляемых к должностям и рабочим местам. Анализ требований, предъявляемых к рабочим местам, формирует систему требований, которые организация-работодатель предъявляет персоналу, претендующему на определенные вакансии. Требования к персоналу выражаются, как правило, в группах параметров. Группа параметров 1. Способности 2. Уровень полученного образования; 3. необходимые знания (основные и дополнительные); 4. практические навыки в определенной сфере профессиональной деятельности; 5. опыт работы в определенных должностях; 6. навыки сотрудничества и взаимопомощи. 7. Свойства 8. Личностные качества, необходимые для определенного вида деятельности; 9. Способность к восприятию профессиональных нагрузок; Способность к концентрации памяти, внимания, усилий и т.п. 10. Мотивационные установки 11. Сфера профессиональных интересов; Стремление к самовыражению и самореализации; 12. Способность к обучаемости; 13. 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). 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. Изучение требований к должностям и рабочим местам должно основываться на регламентирующих документах, таких, как: Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов; тарифно-квалификационные характеристики общеотраслевых должностей служащих и общеотраслевых профессий рабочих. Своё конкретное выражение требования к должности должны находить во внутриорганизационных регламентирующих документах: описание работы или должности (должностная инструкция), включающие в себя организационный статус должности, профессиональные обязанности, права, взаимосвязи должности или рабочего места; спецификация работы, отражающая личностные характеристики, необходимые для работы; 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.

1.4 Лекция № 4 (2 часа)

Тема: «Маркетинговые исследования в области труда»

1.4.1. Вопросы лекции

1. Сущность и направления исследования рынка труда
2. Основные направления проведения маркетинговых исследований
3. Методические подходы к проведению маркетинговых исследований рынка труда
4. Услуги рынка труда при подборе персонала

1.4.2. Краткое содержание вопросов

1. Сущность и направления исследования рынка труда

Маркетинговые исследования представляют собой сбор, обработку и анализ данных с целью уменьшения неопределенности, сопутствующей принятию маркетинговых решений. Исследованиям подвергаются рынок, конкуренты, потребители, цены, внутренний потенциал субъекта рынка рабочей силы. Основой исследований маркетинга служит общенаучные и аналитико-прогностические методы. Информационное обеспечение складывается из кабинетных и полевых исследований, а также из различных источников информации.

Конкретным результатом маркетинговых исследований являются разработки, которые используются при выборе и реализации стратегии и тактики маркетинговой деятельности субъекта рынка труда.

Исследование рынка - самое распространенное направление в маркетинговых исследованиях. Оно проводится с целью получения данных о рыночных условиях для определения деятельности субъектов рынка рабочей силы. Как подчеркивают специалисты, без рыночных исследований невозможно систематически собирать, анализировать и сопоставлять всю информацию, необходимую для принятия важных решений, связанных с деятельностью на рынке, выбором рынка, определением емкости рынка, прогнозированием и планированием рыночной деятельности. Объектами рыночного исследования являются тенденции и процессы развития рынка рабочей силы, включая анализ изменения экономических, научно-технических, демографических, социальных, экологических, законодательных и других факторов. Исследуются также структура и география рынка, его емкость, динамика занятости населения, барьеры рынка рабочей силы, состояние конкуренции, сложившаяся конъюнктура, возможности и риски. Основными результатами исследования рынка являются прогнозы его развития, оценка конъюнктурных тенденций. Осуществляется сегментация рынков, т.е. выбор целевых рынков и рыночных ниш.

Исследование потребителей рабочей силы позволяли определить и исследовать весь комплекс факторов, которыми руководствуются работодатели при выборе рабочей силы. В качестве объектов исследования выступают потребители - организации (предприятия, фирмы), индивидуальные наниматели рабочей силы. Предметом исследования является мотивация поведения нанимателя на рынке рабочей силы и определяющие ее факторы. Изучается структура производства, обеспеченность рабочей силой, тенденциями спроса на нее.

В связи с тем, что рынок труда это особый рынок, где не только удовлетворяется потребность в рабочей силе, но и сам работник подыскивает себе удовлетворяющее его рабочее место, то предметом исследования должна стать мотивация потребительского поведения на рынке самой рабочей силы. Исследуются структура существующих рабочих

мест, их качественные характеристики, тенденции в занятости этих мест.

Разработками здесь являются типология потребителей рабочей силы и рабочих мест, моделирование их поведения на рынке труда, прогноз ожидаемого спроса. Цель такого исследования - сегментация потребителей, выбор целевых сегментов рынка .

Основная задача исследования конкурентов заключается в том, чтобы получить необходимые данные для обеспечения конкурентного преимущества на рынке. С этой целью анализируются сильные и слабые стороны конкурентов, изучаются занимаемая ими доля рынка, реакция потребителей на маркетинговые средства конкурентов. Результатом таких исследований становится выбор путей и возможностей достижения наиболее выгодного положения на рынке труда относительно конкурентов.

Здесь также хотелось бы подчеркнуть особенность рынка труда, что анализ конкуренции проводится по двум направлениям: между работниками и между работодателями.

Изучение структуры рынка проводится с целью получения сведений о возможных посредниках, с помощью которых можно подобрать необходимую рабочую силу или найти место работы.

Главной целевой установкой исследования товара "рабочая сила" является определение соответствия характеристик работников, обращающихся на рынках рабочей силы, запросам и требованиям работодателей, а также анализ их конкурентоспособности. Исследование товара "рабочая сила" позволяет получить сведения относительно того, что хочет иметь потребитель - работодатель, какие качественные характеристики работника он более всего ценит. Результаты исследования дают возможность: предприятиям разрабатывать программы подбора и развития персонала; учебным учреждениям формировать соответствующие тенденциям развития рынка рабочей силы учебные программы.

Исследование цены рабочей силы (заработной платы) направлено на определение стоимости рабочей силы, затрат единовременных и текущих и тенденций в формировании цены на конкретные виды рабочей силы.

Изучение форм и методов регулирования распределения рабочей силы преследует цель - определить наиболее эффективные пути и способы трудоустройства. Главными объектами анализа становятся каналы трудоустройства, посредники, формы и методы трудоустройства. Такие исследования позволяют разработать критерии выбора каналов распределения, разработать приемы "продажи" рабочей силы конечным потребителем - работодателям.

Исследование системы коммуникаций предполагает изучение стимулирования спроса и предложения рабочей силы, проводимой рекламной деятельности.

Маркетинг, как подчеркивают многие специалисты, является не столько практической наукой, которая возникла и развивалась как результат хозяйственной деятельности на рынке. Вместе с тем, маркетинг в ходе своего развития широко использовал передовые достижения многих наук. Он представляет собой, поэтому своего рода арсенал современных приемов и методов различных научных дисциплин, которые используются применительно к решению широкого диапазона задач маркетинговой деятельности.

2. Основные направления проведения маркетинговых исследований

Рассмотрим более подробно основные направления маркетингового исследования:

1. Исследование рынка и его прогнозирование. Это самое распространенное направление маркетинговых исследований. Целью исследования рынка является анализ данных о ситуации на рынке для определения наиболее эффективной деятельности предприятия. Исследование рынка включает:

- определение емкости (размера) рынка и его прогнозирование;

- анализ тенденций развития рынка и влияние сезонных факторов;
- анализ распределения долей рынка между конкурентами;
- изучение характеристик рынка (анализ мнений, мотивов и желаний потребителей);
- определение состава и структуры потребителей (по возрасту, региональному размещению, социальной принадлежности, полу, составу семьи, покупательскому поведению);
- анализ цен и объемов продаж на рынках, структуры товарооборота.

Результатами исследований рынка являются прогноз его развития, оценка конъюнктурных тенденций, выявление ключевых факторов успеха, определение наиболее эффективных способов ведения конкурентной политики на рынке и возможностей выхода на новый рынок.

2. Исследование потребителей. Это направление исследований позволяет определить весь комплекс побудительных факторов, которыми пользуются потребители при выборе товаров (доходы, социальное положение, половозрастная структура, образование). Целью исследования является выявление и сегментация потребителей, моделирование их поведения на рынке, прогноз ожидаемого спроса и выбор целевых сегментов рынка. Предметом исследования выступает структура потребления, обеспеченность товарами, тенденция покупательского спроса, анализ процессов и условий удовлетворения основных прав потребителей.

В качестве объектов исследования выступают индивидуальные потребители, семьи, домашние хозяйства, а также потребители-организации.

Основными результатами исследования рынка являются:

- прогнозы его развития, оценка конъюнктурных тенденций, выявление ключевых факторов успеха;
- определение наиболее эффективных способов ведения конкурентной политики на рынке и возможности выхода на новые рынки;
- осуществление сегментации рынков, т. е. выбор целевых рынков и рыночных ниш.

3. Исследование товаров и ассортимента. Это направление нацелено на определение соответствия технико-экономических показателей и качества товаров, обращающихся на рынках, запросам и требованиям покупателей. Целью исследования является получение информации относительно того, что хочет получить потребитель, какие параметры изделия он ценит больше всего: дизайн, надежность, цену, сервис, функциональность товара.

Объектами исследования являются потребительские свойства товаров-аналогов и товаров-конкурентов, реакция потребителей на новые товары, товарный ассортимент, упаковка, уровень сервиса, соответствие продукции законодательным нормам и стандартам. Целью исследований является разработка собственного ассортимента товаров в соответствии с требованиями и желаниями покупателей, разработка и производство новых товаров, их модификация, совершенствование маркировки, выработка фирменного стиля и т. д.

4. Исследование цены. Это направление исследования предполагает выявление предприятием возможностей и резервов для получения наибольшей прибыли при наименьших затратах. Объектами исследования выступают затраты на разработку, производство и сбыт товаров (калькуляция издержек), влияние конкуренции со стороны других фирм и товаров-аналогов, поведение и реакция потребителей на цену товара (эластичность спроса). В результате исследований выбираются наиболее эффективные соотношения “затраты – цена” (внутренние условия) и “цена – прибыль” (внешние условия).

5. Исследование конкурентов и внешней среды. Основная задача этого направления маркетингового исследования заключается в получении данных для обеспечения конкурентного преимущества фирмы на рынке товаров и услуг.

6. Исследование структуры участников рынка. Оно проводится с целью получения

сведений о возможных посредниках, с помощью которых предприятие планирует присутствовать на выбранных рынках. Для правильного выбора посредников предприятие должно располагать информацией о деятельности этих посредников, а также о транспортно-экспедиторских, рекламных, страховых, юридических, финансовых, консультационных и других компаниях, которые создают в совокупности маркетинговую инфраструктуру рынка.

7. Исследование товародвижения и каналов сбыта. Это направление нацелено на поиск наиболее эффективного пути доведения товара до потребителя и его успешную реализацию. Основными объектами исследования являются торговые каналы, посредники, продавцы, формы и методы продажи, издержки обращения. Исследованиям подвергаются также анализ функций и особенностей деятельности различных типов предприятий оптовой и розничной торговли, выявление их сильных и слабых сторон, характера сложившихся взаимоотношений с производителями.

8. Исследование внутренней среды фирмы и ее возможностей. Конечной целью этого направления исследования является определение реального уровня конкурентоспособности предприятия на основе сопоставления соответствующих факторов внешней и внутренней среды. Результатом исследования являются разработки, способствующие адаптации деятельности предприятия к динамично развивающимся факторам внешней среды.

9. Исследование системы стимулирования сбыта и рекламы. Это направление исследований предполагает выявление средств наилучшего стимулирования сбыта товаров, изучение и решение вопросов успешного осуществления рекламных мероприятий. Объектами исследования являются поведение поставщиков, посредников и покупателей, эффективность рекламы, контакты с покупателями.

Данное исследование дает оценку воздействия рекламы на потребителя, а также на принятие решения по активизации рекламных кампаний, поиску новых средств воздействия на потребителя и повышению его интереса к продукции предприятия. Исследование затрагивает не только рекламу, но и мероприятия, направленные на стимулирование сбыта со стороны конечных потребителей и посредников. К ним относятся изучение эффективности применения конкурсов, лотерей, скидок, премий, награждений и других льгот, предоставляемых покупателям продукции.

3. Методические подходы к проведению маркетинговых исследований рынка труда

Подробно рассмотрим метод факторного анализа регионального рынка труда [14]. Его суть заключается в том, чтобы используя однотипный критерий фактора, представить на его основе всю собранную информацию, систематизировать ее и провести анализ по каждому из них.

Методика факторного анализа предусматривает выполнение ряда последовательных операций:

1. Выделение факторов, по которым будет проводиться анализ.
2. Систематизация собранной информативной базы данных в соответствии с принятой классификацией факторов.
3. Проведение предварительного качественного анализа факторов с целью выделения наиболее значимых факторов и оценки достаточности собранной по ним информации.
4. Принятие решения о дополнительном сборе информации или проведении социологических исследований, которые могут предоставить недостающую для анализа информацию.
5. Обобщение информации по каждому фактору и группировка ее в виде аналитических таблиц.
6. Построение на основе аналитических таблиц динамических рядов по каждому фактору

и проведение количественных расчетов по имеющимся показателям.

7. Описание установленных соотношений, пропорций, выявление основных закономерностей.

8. Выявление доминирующих тенденций развития рынка труда, действие которых имеет решающее значение в настоящее время и влияние которых будет иметь подобное или еще более возрастающее действие в перспективе.

В качестве основных критериев выделения факторов рынка труда предлагается использовать следующие факторы, влияющие на спрос и предложение рабочей силы.

1. Факторы, определяющие предложение рабочей силы.

1.1. Демографические факторы:

- динамика численности трудоспособного населения региона;
- динамика структуры трудоспособного населения по полу;
- динамика структуры трудоспособного населения по возрасту;
- динамика структуры трудоспособного населения по уровню образования;
- миграция рабочей силы.

1.2. Факторы, высвобождения занятых в отраслях народного хозяйства региона:

- рост технической оснащенности производства, внедрение новых технологий;
- сокращение объемов производства;
- текучесть кадров;
- структурная перестройка производства;
- остановка и ликвидация предприятий и учреждений;
- изменения в условиях труда и уровне оплаты;
- сокращение объемов инвестиций;
- изменение в организации производства с использованием вторичной занятости и совместительства;
- интенсификация труда;
- неудовлетворительный морально-психологический климат в коллективе.

1.3. Факторы, вызывающие изменение численности незанятых, желающих трудиться:

- рост числа молодежи, завершившей общеобразовательную и профессиональную подготовку;
- изменение численности увольняемых в запас с действительной службы в армии;
- динамика численности временно неработающих (женщин с малолетними детьми, лиц, ухаживающих за престарелыми и т.п.);
- динамика численности лиц, вернувшихся из мест лишения свободы;
- динамика численности лиц, длительно неработающих.

1.4. Факторы, вызывающие изменения численности безработных:

- динамика численности занятых;
- изменение общего уровня безработицы;
- изменение продолжительности безработицы;
- динамика безработицы среди молодежи;
- динамика численности лиц, утративших статус безработного.

1.5. Факторы, вызывающие изменения предложения рабочей силы за счет занятых в отраслях народного хозяйства:

- сохранение неизменного уровня и уменьшение оплаты труда;
- повышение интенсивности труда;
- изменение престижа профессии и привлекательности трудовой деятельности;
- изменение численности лиц, работающих неполное рабочее время;
- повышение профессионально-квалификационного уровня занятых;
- динамика численности лиц, находящихся под угрозой высвобождения и безработицы;
- изменение морально-психологического климата в трудовом коллективе.

2. Факторы, влияющие на спрос на рабочую силу.

2.1. Изменение числа вакантных рабочих мест, в том числе труднозаполняемых:

- неквалифицированного труда;
- низкооплачиваемых;
- связанных с неблагоприятными условиями труда;
- социально непрестижной занятости;
- отделенных от места жительства и т.д.

2.2. Выбытие занятых из производственной деятельности:

- динамика естественной убыли занятого трудоспособного населения;
- динамика выходы на пенсию (в том числе досрочную);
- динамика текучести кадров.

2.3. Динамика потребностей в рабочей силе на новые рабочие места и должности:

- введение новых рабочих мест за счет организационных предприятий и учреждений;
- организация новых рабочих мест на действующих производствах.

2.4. Факторы, влияющие на самозанятость трудоспособного населения:

- наличие законодательства регулирующего предпринимательскую деятельность в различных сферах экономики;
- финансовая поддержка государства;
- правовая защита;
- высокая конкурентоспособность (свойств и качеств рабочей силы, производимых товаров и услуг, используемых ноу-хау и т.п.);
- поведенческая ориентация предпочтения занятости в данной сфере экономики;
- материальная и моральная поддержка членами семьи и родственниками;
- усиление дифференциации доходов в обществе;
- величина затрат на организацию рабочего места.

4. Услуги рынка труда при подборе персонала

Трудовые ресурсы в силу своей неоднородности, неотъемлемости от человека, сложности в их оценке представляются наиболее специфичным "товаром", оборот которого, в том числе, осуществляется на рынке подбора персонала. Спрос и предложение на рынке подбора персонала зависит от широкого ряда взаимосвязанных факторов: общая экономическая конъюнктура: периоды спадов и падений в региональной, национальной и мировой экономике, динамика развития отдельных отраслей, скорость внедрения инноваций в производство товаров и услуг, демографическая ситуация, качество образовательных услуг и др.

В совокупности эти факторы определяют:

- спрос компаний на представителей различного рода профессий;
- уровень требований, предъявляемых к знаниям и опыту кандидатов;
- объем оплаты труда привлекаемых специалистов;
- объем средств, который организации готовы выделить на оплату услуг кадровых агентств

С другой стороны, в зависимости от приведенных выше факторов зависят качественные и количественные характеристики предложения на рынке подбора персонала: кадровые агентства при осуществлении своих услуг априори ограничены тем объемом трудовых ресурсов, который имеется в наличии на рынке в данный момент. Каждый исторический момент характеризуется уникальностью этих условий, особенностями правил и устоев, соблюдаемых обществом на том или ином этапе развития. Так, исполнительный директор Ассоциации консультантов по подбору персонала В.В. Оськин в своей статье "Кадровая индустрия как инструмент построения гражданского общества в России" в интересном свете раскрывает историческую ретроспективу эволюции отношений на рынке подбора персонала. Первоначально потребность как в носителях редких профессий, так и в неквалифицированной рабочей силе решалась посредством военных действий, т.е. отчуждение трудовых ресурсов от потерпевшего поражение в конфликте племени, княжества, полиса, иного государственного образования (в зависимости от исторической эпохи и региональной принадлежности их наименования варьируются) становится одним из стимулов для совершения затрат на ведение военных действий. В XIV веке в Германии появляются первые прообразы кадровых агентств, что положило начало институализации процесса подбора персонала. Значительное влияние на становление рынка подбора персонала,

повышение его значимости и укрупнение оказали Первая и Вторая мировые войны, в периоды которых обострилась потребность в компетентных специалистах для военных предприятий, а в последствии - в профессионалах, способных эффективно решать задачу по восстановлению разрушенных европейских экономик. На современном этапе рынок подбора персонала становится транснациональным. В отличие, например, от сырьевых или информационных рынков глобализация рынка подбора персонала замедляется наличием большого числа барьеров для движения трудовых ресурсов: интеграция осложняется политическими препонами, культурными различиями между странами. Что касается ситуации сложившейся в России, то необходимо отметить низкий уровень мобильности населения, для роста которой не создано условий - люди фактически привязаны к месту жительства: найти и устроиться на работу даже не в другой стране, а в другом субъекте РФ для большинства наших соотечественников видится сверхсложной задачей. На эту проблему накладываются и особенности консервативного менталитета, высокая ценность связи с местом рождения (хотя данные факторы все же представляются вторичными). Таким образом, нередко рекрутер оказывается в условиях, когда в подборе он ограничен рамками не только национального, но и регионального рынка труда.

1.5 Лекция № 5 (2 часа)

Тема: «Кадровый аудит»

1.5.1. Вопросы лекции

1. Сущность кадрового аудита
2. Цель и задачи кадрового аудита
3. Основные направления кадрового аудита
4. Виды кадрового аудита
5. Оценка количественного и качественного состава работников предприятия

1.5.2. Краткое содержание вопросов

1. Сущность кадрового аудита

Аудит персонала - это система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала организации, которая позволяет выявить соответствие кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития; соответствие деятельности персонала и структур управления организации существующей нормативно-правовой базе; эффективность кадровой работы по решению задач, стоящих перед персоналом организации, ее руководством, отдельными структурными подразделениями; причины возникающих в организации социальных проблем (рисков) и возможные пути их разрешения или снижения их негативного воздействия. При этом главной, глобальной целью аудита персонала является оценка эффективности и производительности деятельности персонала как одного из важнейших факторов, обеспечивающих прибыльность организации.

В практике менеджмента аудит персонала является, с одной стороны, способом наблюдения подобно финансовому или бухгалтерскому аудиту, а с другой - инструментом управления, который позволяет решить ту или иную проблему, возникающую в сфере трудовых отношений .

Фактически кадровый аудит является специальным анализом кадрового состояния организации, оценкой уровня ее кадровой обеспеченности — количества и качества специалистов, работающих на различных уровнях и направлениях, соответствия персонала стратегическим планам предприятия. Кадровый аудит является способом изучения степени готовности предприятия к изменениям посредством определения

типажей членов трудового коллектива и видов их мотивационных рядов, выявления существующей в организации корпоративной культуры путем оценки склонности сотрудников придерживаться определенных норм поведения.

Кадровая оценка не должна носить одноразовый характер. Это многоступенчатая и поэтапная система кадровой работы, охватывающая все стадии кадрового цикла. При приеме на работу нового сотрудника необходимо оценить способность соискателя влиться в коллектив, адаптироваться к социально-психологическим условиям, сформировавшимся в нем, приспособится к системе коммуникативных связей, устоявшихся в организации. Необходимо выяснить, каков реальный квалификационный уровень работника, насколько он соответствует выдвигаемым требованиям. Выяснить, насколько правильно специалист понимает задачи, поставленные перед ним руководством организации. Спрогнозировать то место, которое займет претендент в социальной структуре, и не станет ли его появление (в силу личных качеств потенциально нового члена трудового коллектива) дистабилизирующим фактором.

При повышении, продвижении или функциональном перемещении необходимо оценить уровень подготовки кандидата, его способность к выполнению новых функциональных обязанностей. При этом нельзя забывать о заполнении освободившейся должности, чтобы не ставить под угрозу управляемость персонала организации.

Проводя обучение, подготовку и переподготовку, необходимо: оценить уровень профессиональной компетенции; составить перечень знаний и навыков, которыми необходимо овладеть; выявить стереотипы мышления, мешающие эффективно работать или управлять; определить направления, по которым должно проходить обучение и развитие.

2. Цель и задачи кадрового аудита

Целью аудита кадрового потенциала является выявление того, обладает ли организация человеческими ресурсами, необходимым и достаточными для ее функционирования и развития; способен ли персонал работать эффективно и в соответствии с выбранной стратегией. Для этого необходимо оценить фактический состав работающих, а также особенности самого персонала, наличие у работников профессионально важных качеств и характеристик.

К основным задачам кадрового аудита относятся:

- нахождение проблем в области управления персоналом;
- формирование эффективных методов управления персоналом;
- приведение системы управления персоналом в соответствии с законодательством;
- определение вклада службы персонала в эффективность организации в целом;
- сокращение затрат на управление персоналом.

3. Основные направления кадрового аудита

Аудиторская проверка в области персонала должна осуществляться по следующим направлениям:

- оценка кадрового потенциала организации, качественных и количественных характеристик персонала;
- диагностика кадровых процессов и процедур управления, оценка их эффективности.

Проведение аудита персонала осуществляется в трех основных направлениях:

- управленческие и кадровые процессы, их соответствие технологическому уровню и задачам организации;
- организационная структура — ее эффективность;

- кадровый аудит персонала — численность и качество персонала организации, численность и качество кадрового резерва.

4. Виды кадрового аудита

Виды кадрового аудита:

Комплексный – проверка кадровой документации в полном объеме. Данный вид аудита предоставляет Вам полную картину состояния кадровой документации и позволяет дать детальные рекомендации по устранению выявленных нарушений и решению проблем.

Обзорный – выборочная проверка кадровых документов. Данный вид аудита позволяет дать общее представление о состоянии кадрового учета, определить зоны риска и выявить типичные ошибки в кадровом учете. В результате вы увидите, на что нужно обратить внимание и над какими вопросами поработать.

Углубленный (степень лояльности сотрудников к переменам, кадровый потенциал)
Текущий (анализ кадрового состава) Ситуационный

Общий – проверка кадровой документации в полном объеме

Обзорный – проверка всех обязательных для ведения документов, фактически существующих , без сверки на соответствие

Целевой – проверка только той документации, которую необходимо проверить с учётом целей работодателя

5. Оценка количественного и качественного состава работников предприятия

Следует различать качественную и количественную потребность в персонале. Оба эти вида потребности в практике планирования численности рассчитывают в единстве и взаимосвязи.

Определение количественной потребности в персонале сводится к выбору метода расчета численности сотрудников, установлению исходных данных для расчета и непосредственному расчету необходимой численности на определенный временной период.

Количественная характеристика персонала предприятия в первую очередь измеряется такими показателями, как списочная, явочная и среднесписочная численность работников. Списочная численность работников предприятия — это показатель численности работников списочного состава на определенную дату с учетом принятых и выбывших за этот день работников. Явочная численность — это расчетное количество работников списочного состава, которые должны явиться на работу для выполнения производственного задания.

Разница между явочным и списочным составом характеризует количество целодневных простоев (отпуска, болезни, командировки и т. д.).

Для определения численности работников за определенный период используется показатель среднесписочной численности. Он применяется для исчисления производительности труда, средней заработной платы, коэффициентов оборота, текучести кадров и ряда других показателей. Среднесписочная численность работников за месяц определяется путем суммирования численности работников списочного состава за каждый календарный день месяца (включая праздничные и выходные дни) и деления полученной суммы на число календарных дней месяца. Среднесписочная численность работников за квартал (год) определяется путем суммирования среднесписочной численности работников за все месяцы работы предприятия в квартале (году) и деления полученной суммы на 3 (12) соответственно. Для правильного определения среднесписочной численности работников необходимо вести ежедневный учет работников списочного состава, в том числе учет приказов (распоряжений) о приеме,

переводе работников на другую работу и прекращении трудового договора.

Выделяют несколько основных методов расчета количественной потребности в персонале:

- метод, основанный на использовании данных о времени трудового процесса (метод трудоемкости);
- методы расчета - по нормам обслуживания, по рабочим местам, по нормативам численности, по нормам управляемости;
- стохастические методы - расчет числовых характеристик, регрессионный анализ, корреляционный анализ;
- методы экспертных оценок - простая оценка, расширенная (однократная или многократная) оценка.

Качественная характеристика персонала предприятия определяется степенью профессиональной и квалификационной пригодности ее работников для достижения целей предприятия и производства работ.

Качественные характеристики персонала предприятия и качество труда оценить значительно сложнее. В настоящее время нет единого понимания качества труда и качественной составляющей трудового потенциала рабочей силы. Длительные дискуссии по этим вопросам в экономической литературе в 1940—60-х и в 1970-х годах наметили лишь основной круг параметров или характеристик, определяющих качество труда: экономические (сложность труда, квалификация работника, отраслевая принадлежность, условия труда, трудовой стаж), личностные (дисциплинированность, наличие навыков, добросовестность, оперативность, творческая активность), организационно-технические (привлекательность труда, его техническое оснащение, уровень технологической организации производства, рациональная организация труда) и социально-культурные (коллективизм, социальная активность, общекультурное и нравственное развитие).

Качественная потребность в персонале (т.е. потребность по категориям, профессиям, специальностям, уровню квалификационных требований) рассчитывается исходя из:

- организационной структуры управления;
- профессионально-квалификационного деления работ, зафиксированных в производственно-технологической документации на рабочий процесс;
- требований к должностям и рабочим местам, закрепленным в должностных инструкциях или описаниях рабочих мест;
- штатного расписания организации и ее подразделений, где фиксируется состав должностей;
- документации, регламентирующей различные организационно-управленческие процессы с выделением требований по профессионально-квалификационному составу исполнителей.

Расчет качественной потребности по профессиям, специальностям и т.п. критериям сопровождается одновременным расчетом количества персонала по каждому критерию качественной потребности. Общая потребность в персонале находится суммированием количественной потребности по отдельным качественным критериям.

Качественная потребность в специалистах и руководителях может быть определена путем последовательной разработки следующих организационных документов:

- системы целей как основы оргструктур управления;
- общей организационной структуры, а также организационных структур подразделений;
- штатного расписания;
- должностных инструкций (описаний рабочих мест) специалистов и руководителей. Этот вид документа может использоваться как основа расчета трудоемкости выполнения должностных функций.

Количественные и качественные характеристики могут быть с меньшей или большей степенью достоверности измерены и отражены следующими абсолютными и

относительными показателями:

- списочная и явочная численность работников предприятия и/или его внутренних подразделений, отдельных категорий и групп на определенную дату;
- среднесписочная численность работников предприятия и/или его внутренних подразделений за определенный период;
- удельный вес работников отдельных подразделений (групп, категорий) в общей численности работников фирмы;
- темпы роста (прироста) численности работников предприятия за определенный период;
- средний разряд рабочих предприятия;
- удельный вес служащих, имеющих высшее или среднее специальное образование в общей численности служащих и/или работников предприятия;
- текучесть кадров;
- фондовооруженность труда работников и/или рабочих на предприятии и др.

Совокупность перечисленных и ряда других показателей может дать представление о количественном, качественном и структурном состоянии персонала предприятия, а также тенденциях его изменения для целей управления персоналом, в том числе планирования, анализа и разработки мероприятий по повышению эффективности использования человеческих ресурсов предприятия.

1.6.Лекция №6 (2 часа)

Тема: «Внутренний маркетинг персонала»

1.6.1. Вопросы лекции

1. Сущность внутреннего маркетинга
2. Цель внедрения внутреннего маркетинга
3. Практические аспекты внутреннего маркетинга
4. Преимущества и недостатки внутреннего маркетинга
5. Причины внедрения внутреннего маркетинга

1.6.2. Краткое содержание вопросов

1. Сущность внутреннего маркетинга

Внутренний маркетинг - это один из составляющих менеджмента, применяемый в работе с персоналом и в управлении качеством. В связи с ужесточением конкуренции и увеличением числа профессионалов формируются повышенные требования к лояльности работника к компании, к системам стимулирования и оплаты труда. Поэтому руководители все чаще используют идеи внутреннего маркетинга.

Суть внутреннего маркетинга заключается в создании отношения между компанией и работником на тех же основаниях, что и отношения компании с клиентами.

Руководство «предлагает» товар — должность с ее конкретными правами и обязанностями. Сотрудник «покупает» этот товар, «оплачивая» его своим трудом.

Следовательно, к основе традиционного понимания маркетинга - ориентация на клиента, добавляется ориентация на «внутреннего потребителя» — работника.

Внутренний маркетинг - это инструмент управления качеством продуктов и услуг, так как он обеспечивает высокие стандарты качества на всех этапах создания стоимости и повышает мотивацию сотрудников к труду.

Наиболее эффективным аспектом внутреннего маркетинга является внутрифирменное маркетинговое исследование, которое позволяет выяснить «удовлетворенность» работников компании «товарами и услугами» отдельных

подразделений и компанией в целом.

Этапы лояльности.

1. Этап адаптации.

Данный этап может длиться около 6 месяцев. В этом периоде работника беспокоит только он сам: как он быстро освоит работу, как его воспримет коллектив, сможет ли он оправдать ожидания. Так как на этом этапе лояльность практически отсутствует, здесь возможны следующие мероприятия.

- **Наставничество.** У работника появляется доверенное лицо и учитель одновременно. Наставником может стать опытный сотрудник, который обучает новичка всем тонкостям дела, и постепенно знакомить с нормами и правилами внутрифирменного общения.
- **Невысокие требования.** Это нормы, которыми измеряется результат: объем продаж, сроки исполнения. Если для нового сотрудника определить обычную для его опытных коллег норму, скорее всего он не справиться. Поэтому необходимо дать ему возможность сделать первый удачный шаг, а затем уже можно повышать требования к нему.
- **Тренинг адаптации.** Проводится по группам, например, новички со своими наставниками. В результате чего новички адаптируются, а «старички» помогают им в этом, лишний раз повторяя пройденный материал.

2. Этап первоначальной лояльности .

Сотрудник начинает внедряться в систему, знакомиться и принимать корпоративную культуру. Он называет себя частью компании, хотя может пока этого не ощущать. Именно на этом этапе лучше проводить тренинги командообразования, направленные на улучшение взаимодействия сотрудников, совершенствующие внутрифирменные коммуникации.

3. Этап принадлежности к компании.

Здесь-то и происходит процесс «покупки» сотрудником своей компании. Он ощущает себя частью коллектива, разрабатывает стратегии, принимает самостоятельные решения. Становится активным защитником корпоративных ценностей, как в глазах сотрудников, так и в глазах клиентов. С этого этапа можно обучать его самоуправлению, ведению презентаций, активным продажам, менеджменту, переговорам.

4. Этап истиной лояльности, приверженности.

Обычно люди, дошедшие до четвертого этапа, уже играют ключевые роли в компании. Они активно развивают свою компанию. Такого уровня лояльности можно достичь только в компаниях, в которых есть возможности для роста сотрудников.

От того, на каком уровне лояльности находится сам руководитель, зависит возможность роста по этим этапам его работников. Сам руководитель с легкостью может определить, на каком этапе находится каждый его сотрудник.

2. Цель внедрения внутреннего маркетинга

Главной целью внутреннего маркетинга является увеличение реальной отдачи и результативности производства без привлечения дополнительных ресурсов и создание предпосылок для внедрения стратегических факторов интенсификации, рационального выбора хозяйствующих субъектов, принятия им экономически грамотных управленческих решений, направленных на повышение эффективности производства. Эта цель достигается через решение следующих задач. Основной задачей внутреннего маркетинга является обеспечение эффективных взаимоотношений внутри организации, создание благоприятных условий для работы персонала. Специалисты отмечают существование

зависимости качества предоставляемых услуг и удовлетворения внешних клиентов от качества работы и удовлетворения сотрудников, оказывающих эти услуги. Решение данной задачи требует методологического и практического сближения управления персоналом и маркетинга. Также можно выделить и другие задачи внутреннего маркетинга: 1. Преодоление сопротивления инновациям со стороны персонала. При внедрении каких-либо нововведений руководство организации, как правило, сталкивается с трудностями, связанными с персоналом (непониманием, нежеланием и т.д.). 2. Уменьшение изоляции подразделений организации и межфункциональных разногласий. Рафик М. и Ахмед П. рассматривают внутренний маркетинг как механизм реализации стратегии и средство интеграции межфункциональных интересов различных отделов организации [7]. 3. Ориентация на персонал, учет его интересов. Исследования показывают, что персонал, удовлетворенный своей работой, легче усваивает заданные стандарты оказания услуги и более качественно обслуживает внешних потребителей. 4. Развитие руководством благоприятного для работы климата психологической поддержки, помощи, дружбы, взаимного доверия и уважения.

3. Практические аспекты внутреннего маркетинга

Основными субъектами маркетинга на рынке труда выступают наемные работники, работодатели, государственные службы занятости, негосударственные структуры по содействию занятости, государственная служба миграции населения, профессиональные учебные заведения, профессиональные союзы.

Их функции, цели и задачи весьма различаются: – наемные работники ищут подходящую к их требованиям и параметрам работу; – работодатели осуществляют наем рабочей силы с точки зрения состава, квалификации, возраста, профессиональных навыков, характера и других черт нанимающихся, способных обеспечить эффективную деятельность предприятия (фирмы); – государственная служба занятости проводит государственную политику содействия занятости, стремится к максимальному числу трудоустроенных; – негосударственные структуры содействия занятости осуществляют подбор нужной рабочей силы и нужных рабочих мест, главная цель – обеспечение эффективной занятости; – профессиональные учебные заведения (государственные и негосударственные), изучая конъюнктуру на рынке рабочей силы, подготавливают конкурентоспособных специалистов; – профсоюзы на рынке труда защищают и протекционируют интересы определенных групп работников, выступают часто в роли посредника между работником и работодателем, как правило, отстаивают интересы определенной группы в сфере оплаты труда.

Объектом маркетинга становится любой продукт (товар или услуга), который предлагается на рынке для обмена на определенное количество каких-либо благ и на этих условиях пользуется спросом.

Внутренний маркетинг – это еще и маркетинг трудовых услуг. Таким образом, на рынке труда объектами маркетинга являются рабочая сила или трудовые услуги и рабочие места.

Отдельно рассмотрим элементы внутреннего маркетинга:

1. Один из наиболее значимых элементов внутреннего маркетинга – это постоянная поддержка со стороны менеджеров всех уровней. Успех или неудача внутреннего маркетинга во многом зависит от того, насколько удастся расположить в его пользу руководящий персонал организации, что в дальнейшем отразится в отношении и действиях всех работников. Известно, что внедрение изменений чаще всего происходит сверху вниз: топ-менеджеры формируют видение и миссию организации; затем руководители среднего звена воплощают эти идеи в своей повседневной деятельности; наконец, все сотрудники при выполнении своей работы начинают мыслить в свете новых, общих для всей компании и понятных каждому целей и ценностей.

2. Обучение. Оно в первую очередь касается персонала, находящегося в непосредственном контакте с потребителями, однако нельзя оставлять в стороне и других работников. Важно, чтобы каждый сотрудник был включен в осуществление всех этапов внутреннего маркетинга, это обеспечит его лучшее понимание, принятие и успешность реализации. Широко используемым в практике является сценарный метод обучения (например, ролевые игры), когда каждому сотруднику выдаются «сценарии» его поведения при взаимодействии с потребителями (включая ключевые фразы для начала, развития и завершения разговора).

Цель обучения – развитие умений персонала применять имеющиеся знания, опыт не только для удовлетворения текущих потребностей, но и для построения долгосрочных взаимовыгодных отношений с потребителями. Обучение способствует тому, чтобы мышление и действия персонала соответствовали направлению развития организации в целом. Для этого может практиковаться, например, вовлечение работников в процесс организационного планирования. Это позволяет, во-первых, обмениваться информацией, выявлять проблемы и возможные пути их решения совместно работниками и менеджерами организации; во-вторых, приводить сотрудников к пониманию необходимости работать для лучшего удовлетворения потребностей клиентов и победы в конкурентной борьбе; в-третьих, обеспечить согласованность действий всего персонала организации.

3. Коммуникации. Они включают в себя обеспечение широких возможностей для получения и обмена информацией между сотрудниками всех уровней, как при обучении, так и в процессе повседневной работы. Менеджеры среднего звена могут использовать слайды, видеоролики, печатные материалы, информацию на стенах и внутрифирменном сайте для популяризации среди работников основных положений миссии организации; для освещения ожидаемых от сотрудников способов и выполнения ими своих обязанностей и их вклада в достижение общей цели организации.

4. Управление персоналом. Этот элемент включает в себя рекрутование и отбор подходящих для организации сотрудников, проектирование их обучения и развития; измерение и управление эффективностью их работы; оценку, оплату и вознаграждение, планирование карьеры сотрудников. Эти составляющие управления персоналом необходимо координировать с другими мероприятиями внутреннего маркетинга, с тем, чтобы обеспечить согласованность и непрерывность их осуществления.

5. Ориентация на клиента. Этот элемент реализации внутреннего маркетинга направлен на информирование персонала о выпускаемых организацией продуктах или оказываемых услугах. Для этого проводятся рекламные кампании, распространяются брошюры, которые отличаются от тех, которые готовятся для внешних потребителей, тем, что часто отсылают к основным положениям миссии организации; и показывают, как они воплощаются в работе каждого подразделения организации и как они отражены в ее конечных товарах. Такие мероприятия позволяют сотрудникам высказывать свои идеи, задавать вопросы, давать комментарии относительно товаров или услуг организации для внешних потребителей.

6. Организационная культура. Она представляет собой уникальную для организации совокупность формальных и неформальных норм и стандартов поведения, которым подчиняются члены организации, структуру власти и ее компетентность; систему вознаграждений и способов их распределения; ценностей, уникальных для данной организации; базисных убеждений, которые разделяются членами организации, действующих подсознательно и определяющих способ видения себя и окружения, что связывает предприятие в единое целое и разделяется его сотрудниками.

4. Преимущества и недостатки внутреннего маркетинга

Преимущества данного источника

Недостатки данного источника

- Предоставление шансов для роста (повышает привязанность к предприятию, улучшает психологический микроклимат на производстве)
- Незначительные затраты на привлечение
- Знание претендентом данного предприятия
- Знание работника, представления об его умениях
- Поддержание уровня оплаты на данном предприятии (в случае срочного приема на работу возможна завышенная оплата в соответствии с существующей в данный момент на рынке труда)
- Возможность более быстрого заполнения вакансий
- Освобождение должностей для молодых кадров
- Прозрачность кадровой политики
- Управляемость за счет кадрового планирования
- Целенаправленное повышение квалификации
- Сокращение текучести
- Сокращение возможностей для выбора
- При определенных условиях высокие затраты на повышение квалификации
- Разочарование среди коллег в случае неодобрения факта выдвижения какого-либо работника на должность начальника
- Возможное появление напряженности или соперничества
- Слишком тесные взаимоотношения среди коллег, появление панибратства при решении деловых вопросов
- Назначение на должность "ради сохранения мира". Нежелание сказать "нет" сотруднику, который работал длительное время
- Снижение активности работников в результате автоматизма при повышении в должности (заместитель всегда становится преемником)

5. Причины внедрения внутреннего маркетинга

Значение внутреннего маркетинга заключается в том, что в ходе проведения социологических исследований внутри организации происходит выявление признака неформальной системы управления и причин неудовлетворения сотрудниками формальной системой управления. На основе полученных результатов руководство может вносить соответствующие изменения в организационную структуру организации.

Внутренний маркетинг - это интеграционный механизм управления, и руководство организации должно стремиться к созданию социально ориентированных механизмов функционирования структуры организации, которые основаны на:

1. тесных взаимоотношениях и доверии между сотрудниками (внутренним клиентами) и внутренними поставщиками (руководством). Кроме обеспечения основы для оперативных решений, доверие создает базу для успешной деятельности организации в длительной перспективе, формируется среда, которая способствует развитию тесных человеческих взаимоотношений. Эти условия благоприятствуют сплочению людей как в подразделениях, занимающихся обслуживанием внешних клиентов, так и в организации в целом;

2. обеспечении высокой эффективности работы, в том числе и за счет уравновешенности социальных взаимоотношений в коллективе;

3. взаимосвязи корпоративных интересов и интересов отдельных руководителей и сотрудников. Высшее руководство должно стремиться ставить такие цели и использовать

такие мотивационные механизмы, которые позволили бы каждому удовлетворять свои собственные интересы и одновременно - общие интересы организации;

4. прозрачности проводимой в организации политики и принимаемых решений.

Такой подход помогает повысить сплоченность коллектива, снижает вероятность возникновения неформальных контрпродуктивных групп.

Организационная структура в свою очередь существенно влияет на эффективность внутреннего маркетинга. Здесь необходимо решить вопрос о том, кто должен заниматься внутренним маркетингом. Это может быть или отдельное структурное подразделение, или наделение функциями внутреннего маркетинга отдельного сотрудника, например в составе отдела маркетинга или отдела кадров.

В любом случае при совершенствовании организационной структуры необходимое подключить к реализации внутреннего маркетинга кадровую службу, так как решение задач внутреннего маркетинга начинается уже на этапах отбора, обучения и адаптации персонала.

1.7 Лекция №7 (Л-7)

Тема: «Маркетинговые стратегии в области управления персоналом»

1.7.1. Вопросы лекции

1. Сущность стратегии в маркетинге персонала
2. Виды стратегий в маркетинге персонала
3. Механизм выбора стратегий
4. Оценка эффективности применяемых стратегий в области управления персоналом

1.7.2. Краткое содержание вопросов

1. Сущность стратегии в маркетинге персонала

Стратегия управления персоналом - это разработанное руководством организации приоритетное, качественно определенное направление действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и учитывающих стратегические задачи организации и ее ресурсные возможности.

Стратегия позволяет увязать многочисленные аспекты управления персоналом с целью оптимизации их влияния на сотрудников, в первую очередь на их трудовую мотивацию и квалификацию.

Основными чертами стратегии управления персоналом являются:

- * ее долгосрочный характер, что объясняется нацеленностью на разработку и изменение психологических установок, мотивации, структуры персонала, всей системы управления персоналом или ее отдельных элементов, причем такие изменения, как правило, требуют длительного времени;
- * связь со стратегией организации в целом, учет многочисленных факторов внешней и внутренней среды, поскольку их изменение влечет за собой смену или корректировку стратегии организации и требует своевременных изменений структуры и численности персонала, его навыков и квалификации, стиля и методов управления. (8, стр. 212)

Стратегия управления персоналом как функциональная стратегия может разрабатываться на двух уровнях:

- * для организации в целом в соответствии с ее общей стратегией - как функциональная стратегия на корпоративном, общеорганизационном уровне;

* для отдельных сфер деятельности (бизнеса) многопрофильной, диверсифицированной компании - как функциональная стратегия каждой сферы бизнеса, соответствующая целям этой сферы (например, если крупная электротехническая компания занимается производством авиадвигателей, военной электроники, электрооборудования, пластиков, осветительных приборов, то стратегия управления персоналом разрабатывается для каждой сферы производства, так как они имеют различия в структуре персонала, требованиях к квалификации и профессиональной подготовке, методах обучения и по другим вопросам).

В условиях стратегического управления происходят качественные изменения в области работы с персоналом. Они заключаются в том, что в рамках традиционных направлений кадровой работы все большее значение приобретают стратегические аспекты. Объединяясь со стратегическими технологиями, такие конкретные направления работы с персоналом, как планирование потребности в персонале, отбор, деловая оценка, обучение и другие, выступают в качестве составляющих стратегии управления персоналом, приобретают новое качество и единую целевую направленность, созвучие с целями и стратегическими задачами организации.

2. Виды стратегий в маркетинге персонала

Следует помнить, что стратегия управления персоналом теснейшим образом связана с общей стратегией организации. В свою очередь, стратегия организации изменяется в зависимости от этапа жизненного цикла, который преодолевает фирма. Выделяют 4 таких этапа: 1) рождение; 2) рост; 3) зрелость; 4) упадок. Им соответствуют стратегии: предпринимательская, динамического роста, прибыльности, ликвидационная.

1. *Предпринимательская стратегия* нацелена на поиск: товара, который сможет найти свой рынок, источников инвестиций, способов привлечения средств, нового персонала. Главная задача фирмы - закрепиться на рынке. Наиболее востребованные направления и мероприятия стратегии управления персоналом:

- разработка общих принципов стратегии. Определяются цели стратегии управления персоналом, создается план кадровых мероприятий. Формируется кадровая служба (организационная структура, набор состава сотрудников). Организуется кадровое делопроизводство;
- планирование потребности в персонале. Разрабатывается организационно-штатная структура, штатное расписание, должностные инструкции, система стимулирования труда. Формируются критерии отбора кандидатов на замещение должностей;
- привлечение, отбор и оценка персонала. Выбираются наименее затратные источники привлечения персонала.

2. *Стратегия динамического роста* реализуется в условиях, когда организация растет, появляются все новые и новые клиенты, и поэтому стратегия ориентирована на расширение и создание имиджа фирмы.

Самые важные направления стратегии:

- привлечение, отбор и оценка персонала. Ведется активная работа по привлечению профессионалов. Используются возможности кадровых агентств;
- адаптация персонала. Все принятые работники должны быстро и с минимальными затратами воспринять корпоративную культуру. Корпоративная культура - сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации и задающих общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации;
- стимулирование персонала и система продвижения по службе. Активно ведется разработка и переработка положения о премировании в зависимости от вклада и выслуги лет. Проводятся внутрифирменные программы обучения.

3. *Стратегия прибыльности* нацелена на получение максимально возможной

отдачи от уже занятой предприятием ниши рынка. Главные для данного этапа направления стратегии управления персоналом:

- повышение квалификации персонала и его переподготовка. Для выявления резервов использования кадров регулярно проводятся оценочные процедуры - аттестация персонала и рабочих мест. Продолжается обучение персонала как собственными силами, так и с привлечением внешних источников информации;
- стимулирование персонала и система продвижения по службе. Ведется разработка карьерных планов конкретных работников, формирование кадрового резерва фирмы. Увеличивается объем стимулирующих выплат;
- управление затратами на персонал. Пересматриваются и улучшаются системы распределения работы. Затраты на персонал перераспределяются, минимизируются расходы на привлечение персонала и повышаются - на поощрение уже имеющихся работников. Цель - при стабильном объеме расходов на кадры достичь максимально возможной заинтересованности персонала в работе и производительности труда.

4. Ликвидационная стратегия реализуется на стадии спада в организации - уходят клиенты, уменьшаются объемы производства, сокращаются до минимума все затраты фирмы. Таким образом, стратегия ориентирована на экономию и резкие изменения, способные снова укрепить организацию. Основные направления и мероприятия стратегии управления персоналом:

- управление затратами на персонал. Производится сокращение издержек, в первую очередь за счет дополнительных выплат социального характера. Создаются нормативные документы по кадровому аспекту ликвидации предприятия;
- планирование потребности предприятия в персонале с учетом существующего кадрового состава. Проводится оптимизация численности работников. Каждый сотрудник рассматривается с точки зрения его необходимости для организации. Для ценных сотрудников создается индивидуальная стратегия мотивации;
- высвобождение работников организации. Установление контактов с фирмами по трудоустройству. Консультирование персонала по вопросам профессиональной ориентации, программам обучения и трудоустройства. Использование схем частичной занятости;
- адаптация персонала к новым условиям. Проводится работа по разрешению конфликтов, особенно обостряющихся в этот период, оказывается психологическая помощь сотрудникам.

Также существует еще несколько классификаций стратегий управления персоналом по определенным критериям.

По способу реагирования на изменения среды:

- внутренняя стратегия - система управления персоналом реагирует приспособлением к изменениям организации и среды;
- внешняя - система управления персоналом пытается изменить среду так, чтобы она лучше соответствовала возможностям системы и организации в целом.

В зависимости от условий внешней среды:

- определяемая динамизмом внешней среды и стратегиями конкурентов;
- определяемая изменениями в технологии, организационной структуре предприятия;
- определяемая финансово-экономическим состоянием предприятия (ситуация банкротства);
- определяемая уровнем рыночных отношений во внутриfirmенных и внешних связях предприятия (стратегия маркетинга персонала).

В зависимости от базы стратегии:

- стратегия, базирующаяся на ресурсах, которыми располагает компания;
- стратегия, базирующаяся на условиях, в которых функционирует компания;
- стратегия, движимая амбициями.

В зависимости от механизма разработки и формализации:

- интуитивная (низкая степень формализации процесса, единоличный стиль управления);
- авторитарная (высокая степень формализации процесса, единоличный стиль управления);
- классическая (высокая степень формализации процесса, партисипативный стиль управления);
- спонтанная (низкая степень формализации процесса, партисипативный стиль управления).

В зависимости от целей и средств:

- стратегия инвестирования - большая гибкость и приспособляемость работников, возлагаемые функции широки и четко не сформулированы; инициативность сотрудников ограничена высоким уровнем директивного контроля и широко распространенной системой отчетности;
- стратегия стимулирования - поддержание минимального количества персонала с четко регламентированными узкими полномочиями, жесткая зависимость между прилагаемыми усилиями к работе и уровнем оплаты;
- стратегия вовлеченности - значительная доля высококвалифицированных сотрудников, постоянное развитие и стимулирование творчества и инициативы, работа в командах на основе самоконтроля, высокая преданность сотрудников организации.

В зависимости от ориентиров корпоративной стратегии:

- инновационная - характеризуется наличием у персонала склонности к инновациям и возможностью реализации нововведений во всех сферах деятельности организации;
- стратегия, ориентированная на улучшение качества - предполагает активное вовлечение персонала в решение этих проблем, например, посредством организации «кружков качества»;
- стратегия сокращения издержек производства - направлена на оптимизацию численности персонала, предполагает поощрение экономии издержек производства.

В зависимости от объекта:

- децентрализованная - учитывая специфику условий деятельности крупных многопрофильных фирм, подразделения которых функционируют в различных природно-климатических, экономических условиях;
- централизованная - для небольших, узкоспециализированных организаций с однородным составом персонала.

3. Механизм выбора стратегий

Рассмотрев основные виды стратегий управления персоналом, сформулируем основные факторы, определяющие выбор конкретного ее вида. К ним можно отнести:

- стратегия управления организацией;
- существующая организационная структура;
- статус организации;
- численный состав работающих;
- период, на который составляется прогноз;
- уровень квалификации руководителей организации в целом и служб управления персоналом.

Реализация стратегии управления персоналом является важной стадией процесса стратегического управления. Для ее успешного протекания руководство организации должно следовать следующим правилам:

- цели, стратегии, задачи по управлению персоналом должны быть тщательно и своевременно доведены до всех работников организации с тем, чтобы добиться с их стороны не только понимания того, что делает организация и служба управления персоналом, но и неформального вовлечения в процесс выполнения стратегий, в частности выработки у сотрудников обязательств пред организацией по реализации

стратегии;

- общее руководство организацией и руководители службы управления персоналом должны не только своевременно обеспечить поступление всех необходимых для реализации ресурсов (материальных, оргтехники, оборудования, финансовых и др.), но и иметь план реализации стратегии в виде целевых установок по состоянию и развитию трудового потенциала и фиксировать достижение каждой цели.

Целью процесса реализации стратегии является обеспечение скоординированной разработки и реализации стратегических планов структурных подразделений организации в целом и системы управления персоналом.

В ходе выполнения стратегии решаются 3 задачи:

Во-первых, устанавливается приоритетность среди административных задач (задач общего руководства), с тем, чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии управления персоналом, которую будет реализовывать организация и система стратегического управления персоналом.

Во-вторых, устанавливается соответствие между выбранной стратегией управления персоналом и внутриорганизационными процессами, процессами внутри самой системы управления персоналом. С тем, чтобы деятельность организации была сориентирована на осуществление выбранной стратегии.

В-третьих, это выбор необходимого и соответствующего стратегии управления персоналом стиля руководства организацией в целом и в отдельных подразделениях.

Инструментами реализации стратегии управления персоналом являются кадровое планирование, планы развития персонала, в т.ч. его обучения и служебного продвижения, решение социальных проблем, мотивирование и вознаграждение.

Руководство реализацией стратегии управления персоналом возлагается на заместителя руководителя организации по персоналу. Но он должен опираться на активную поддержку руководителей среднего звена.

Реализация стратегии управления персоналом включает два этапа: внедрение стратегии и стратегический контроль за ее реализацией и координация всех действий по результатам контроля.

Этап внедрения включает в себя:

- разработку плана внедрения стратегии управления персоналом;
- разработку стратегических планов подразделений системы управления персоналом в целом;
- активизацию стартовых мероприятий по внедрению стратегии.

Цель этапа стратегического контроля - определить соответствие или отличие реализуемой стратегии управления персоналом состоянию внешней и внутренней среды; наметить направления изменений в стратегическом планировании, выборе альтернативных стратегий.

4. Оценка эффективности применяемых стратегий в области управления персоналом

В экономической теории эффективность определяется как функция достигнутых результатов и затраченных на это ресурсов.

Таким образом, говоря об эффективности управления персоналом, следует учитывать ее следующие компоненты.

1. Собственно эффективность управления персоналом, складывающаяся из экономической и социальной эффективности управления.
2. Эффективность организации управления персоналом, которая может быть выражена как через анализ организации управления, так и через интегральную социально-экономическую эффективность управления персоналом, являющуюся, в конечном итоге, общим показателем организационной эффективности.

Для оценки экономической эффективности кадровых мероприятий службы управления персоналом вводятся общие и частные показатели эффективности

К общим показателям относятся рост производительности труда и годовой экономический эффект (экономия приведенных затрат). При этом рост производительности труда определяется двумя путями:

- через прирост производительности труда (в процентах) в результате экономии численности работников;
- через снижение трудоемкости на рост производительности труда. Годовой экономический эффект рассчитывается через произведение годового объема продукции на величину изменения себестоимости продукции с вычетом затрат на внедрение мероприятий. К частным показателям относятся:
 - снижение трудоемкости продукции, нормочасы;
 - относительная экономия (высвобождение) численности работников, чел.;
 - экономия рабочего времени в связи с сокращением потерь и производительных затрат времени, чел.-час;
 - прирост объема производства, %;
 - экономия от снижения себестоимости продукции, руб.
 - экономия в связи с сокращением профессиональной заболеваемости производственного травматизма, руб.;
 - экономия от снижения себестоимости на условно-постоянных входах, руб.;
 - экономия от снижения удельных капиталовложений в результате лучшего использования оборудования, %.

Приведенная система показателей позволяет выразить в численном выражении (натуальной или денежной форме) эффект от протекания процесса управления персоналом в целом.

Однако, в данной системе остаются открытыми два вопроса.

Во-первых, какова эффективность управления персоналом как системы, то есть какова эффективность организации управления персоналом?

Во-вторых, в чем внутренние, системные причины снижения или увеличения получаемого эффекта, то есть каким образом экономический эффект процесса управления персоналом зависит от системных компонентов системы управления персоналом?

Для ответов на данные вопросы необходимо, во-первых, определить содержание категории эффективность применительно к управлению персоналом с учетом целей управления персоналом предприятия и во-вторых, учесть системный или организационный фактор, влияющий на эффективность управления персоналом.

Резюмируя вышеизложенное категорию "эффективность" применительно к управлению персоналом предприятия можно конкретизировать следующим образом.

1. Эффективность управления персоналом может быть выражена через социально-экономическую эффективность управления персоналом и эффективность организации управления персоналом или организационную эффективность.

2. Социально-экономическая эффективность должна отражать степень достижения социальных и экономических целей управления персоналом на предприятии.

3. Организационная эффективность управления персоналом должна выражать способность системы управления персоналом достичь заданной социально-экономической эффективности.

1.8 Лекция № 8 (2 часа)

Тема: «Реклама в управлении персоналом»

1.8.1. Вопросы лекции

1. Сущность рекламы в управлении персоналом
2. Виды рекламы в управлении персоналом

3. Мероприятия по распространению рекламы
4. Эффективность рекламы: экономическая и социальная

1.8.2. Краткое содержание вопросов

1. Сущность рекламы в управлении персоналом

Реклама в управлении персоналом - мероприятия по распространению сведений с целью создания положительного образа организации в глазах потенциальных сотрудников. Такая реклама используется для покрытия потребности в кадрах.

Реклама в управлении персоналом может быть реализована в виде:

- объявлений в средствах массовой информации, в специализированных изданиях, на специальных стенах, в учебных заведениях;
- специальных рекламных буклетов;
- устных беседы вербовщиков с предоставлением рекламных материалов и т.п.

2. Виды рекламы в управлении персоналом

Реклама о приёме на работу играет роль самостоятельного источника для привлечения необходимых фирмой кандидатов на вакантные должности. В этой связи очень важными оказываются принципы составления рекламных объявлений. Если фирма ориентирована на эффективный результат с минимально возможными затратами, сообщаемая в объявлении информация должна быть ясной, чётко выверенной и не содержать обещаний, которые фирма не сможет выполнить. Иначе фирма столкнётся с такими проблемами:

- отделу персонала придётся работать с большим числом кандидатов, отсеивая и тех, чьи ожидания заведомо не могут быть удовлетворены;
- если такие кандидаты не будут отсеяны в ходе отбора, то велика вероятность, что они уволятся, обнаружив, что фирма не может удовлетворить их ожиданий.

Рекламные объявления о приёме на работу должны содержать следующие виды информации:

1. о фирме, предлагающей работу;
2. о самой работе;
3. о важнейших требованиях, предъявляемых к кандидату;
4. о льготах и поощрениях;
5. информацию о том, куда и к кому обращаться.

3. Мероприятия по распространению рекламы

Качественные методы ориентированы на выявление глубинных, неосознаваемых характеристик сознания индивидов. То есть, основное предназначение качественных методов – определение символического ряда, вербализация образов, чувств и эмоций, выявление мотивов, взаимосвязи эмоционального и логического.

Качественные методы в исследованиях имиджа чаще всего используются в первоначальной стадии, их основная цель – создать описательную базу и шкалы для дальнейшей количественной оценки, построить гипотезы для дальнейшей проверки. Эти методы необходимы тогда, когда у исследователей нет никаких изначальных данных об объекте или гипотезе.

Количественные методы в исследовании имиджа сводятся к интервью и анкетированию.

Количественные методы применяются для оценки значимости качественных характеристик. Характеристики объекта (эмоционально-символический ряд) могут быть получены как в ходе предварительно проведенных качественных исследований, так и могут быть уже составлены ранее и предоставлены исследователю для проверки адекватности или выявлению динамики восприятия.

Еще один метод, позволяющий оценить имидж компании – анализ вторичной информации, или анализ публикаций в СМИ.

1. контент-анализ. Методика семантического частотного анализа, разработанная на базе психолингвистического метода ключевых слов.

2. интент-анализ СМИ Исследования, позволяющие раскрыть скрытый подтекст высказываний, недоступный при других формах анализа.

Анализ публикаций помогает решить следующие задачи:

- определение символического и эмоционального поля, формируемого вокруг фирмы, товара, услуги
- отслеживание направленности фона информационных сообщений и его динамика (например, в ходе предвыборных компаний политических партий, при реализации объектов строительства общегородского значения или при выводе на рынок новой услуги или товара)
- отслеживание приёмов и эмоциональных посылов, используемых фирмами для формирования своего имиджа, для стимулирования своих клиентов или для «очернения» конкурентов.

Инструментарием исследований имиджа предприятия являются следующие методы:

- опрос целевых групп, в том числе работников предприятия, его партнеров, потребителей, молодых специалистов;
- анализ деятельности кадровых компаний, в особенности удачных и неудачных мероприятий по подбору кандидатов;
- изучение претензий работников предприятий в процессе деловой оценки, адаптации или в рамках специально организованной системы рассмотрения претензий;
- целенаправленный анализ данных исследования рынка труда.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что для анализа и измерения имиджа организации необходимо исследовать все его элементы, применяя различные методики.

Выбор методики для анализа определяется в зависимости от вида исследуемого фактора, так для исследования внутреннего имиджа организации используются психологические методики, а для исследования внешнего – маркетинговые количественные и качественные методы.

4. Эффективность рекламы: экономическая и социальная

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 (формирование 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, посвящённые 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 центрах обучения.

В управленческой функции маркетинга персонала можно выделить следующие основные относительно самостоятельные задачи:

- Определение затрат на привлечение и развитие персонала – их можно разделить на единовременные (оплата договорных отношений с учебными заведениями, государственными и негосударственными структурами по подбору и подготовке персонала; инвестиции в оборудование новых и переоборудование существующих рабочих мест; в развитие социальной инфраструктуры и в обучение персонала) и текущие (затраты на сбор и анализ информации о рынке труда; затраты на рекламу, привлекающую персонал на предприятие; представительские расходы специалистов маркетинговой службы; затраты на оплату труда и различные социальные выплаты).

- Выбор путей покрытия потребности в персонале - различные учебные заведения и учебные центры; центры обеспечения занятости; компании по подбору персонала;

различные профессиональные ассоциации и объединения; личные и родственные связи; предприятия, на которых работают требуемые специалисты; собственные внутренние источники.

- 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.

- Распространение знаний о маркетинге персонала среди руководителей предприятия.

- Участие в создании и поддержании региональной информационной сети в регионе, позволяющей выявлять спрос и предложение, степень конкуренции на рынке рабочей силы, предпочтения работодателей.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ЛАБОРАТОРНЫХ РАБОТ (РУП не предусмотрено)

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

3.1 Практическое занятие № 1 (2 часа)

Тема: «Понятие, определение и основные категории маркетинга персонала»

3.1.1 Задание для работы:

1. Понятие маркетинга персонала
2. Особенности маркетинга в управлении персоналом
3. Роль маркетинга персонала в развитии персонала
4. Сущность, виды маркетинга персонала
5. Маркетинговые концепции управления персоналом

3.1.2 Краткое описание проводимого занятия:

Практическая работа состоит из 5 заданий. На выполнение каждого отводится 45 минут. Перед выполнением задания необходимо изучить теоретический материал. Задание выполняется студентом в письменном виде и сдается на проверку.

3.1.3 Результаты и выводы:

Студент должен знать понятие, особенности и основные категории маркетинга персонала(роль, виды, концепции).

3.2 Практическое занятие № 2 (2 часа)

Тема: «Эволюция маркетинга персонала»

3.2.1 Задание для работы:

1. Этапы развития маркетинга персонала
2. Вклад немецкой и американской школ в развитие маркетинга персонала
3. Российская теория маркетинга персонала

3.2.2 Краткое описание проводимого занятия:

Практическая работа состоит из 3 заданий. На выполнение каждого отводится 20 минут. Перед выполнением задания необходимо изучить теоретический материал. Задание выполняется студентом в письменном виде и сдается на проверку.

3.2.3 Результаты и выводы:

Студент должен знать этапы развития маркетинга персонала, зарубежный и отечественный вклад в развитие маркетинга персонала.

3.3 Практическое занятие № 3 (2 часа)

Тема: «Система маркетинговой информации в области управления персоналом»

3.3.1 Задание для работы:

1. Сущность маркетинговой информации в управлении персоналом
2. Источники кадровой информации: внешние и внутренние
3. Внешняя и внутренняя среда организации
4. Информационная функция маркетинга

3.3.2 Краткое описание проводимого занятия:

Практическая работа состоит из 4 заданий. На выполнение каждого отводится 30 минут. Перед выполнением задания необходимо изучить теоретический материал. Задание выполняется студентом в письменном виде и сдается на проверку.

3.3.3 Результаты и выводы:

Студент должен знать сущность маркетинговой информации (понятие, функции); уметь отличать внешние и внутренние источники кадровой информации.

3.4 Практическое занятие № 4 (2 часа)

Тема: «Маркетинговые исследования в области труда»

3.4.1 Задание для работы:

1. Сущность и направления исследования рынка труда
2. Основные направления проведения маркетинговых исследований
3. Методические подходы к проведению маркетинговых исследований рынка труда
4. Услуги рынка труда при подборе персонала

3.4.2 Краткое описание проводимого занятия:

Практическая работа состоит из 4 заданий. На выполнение каждого отводится 40 минут. Перед выполнением задания необходимо изучить теоретический материал. Задание выполняется студентом в письменном виде и сдается на проверку.

3.4.3 Результаты и выводы:

Студент должен знать сущность и направления исследования рынка труда; уметь отличать методические подходы к проведению маркетинговых исследований рынка труда.

3.5 Практическое занятие № 5 (2 часа)

Тема: «Кадровый аудит»

3.5.1 Задание для работы:

1. Сущность кадрового аудита
2. Цель и задачи кадрового аудита
3. Основные направления кадрового аудита
4. Виды кадрового аудита
5. Оценка количественного и качественного состава работников предприятия

3.5.2 Краткое описание проводимого занятия:

Практическая работа состоит из 5 заданий. На выполнение каждого отводится 45 минут. Перед выполнением задания необходимо изучить теоретический материал. Задание выполняется студентом в письменном виде и сдается на проверку.

3.5.3 Результаты и выводы:

Студент должен знать сущность кадрового аудита (понятие, цель, задачи, направления, виды); уметь проводить оценку количественного и качественного состава работников предприятия.

3.6 Практическое занятие № 6 (2 часа)

Тема: «Внутренний маркетинг персонала»

3.6.1 Задание для работы:

1. Сущность внутреннего маркетинга
2. Цель внедрения внутреннего маркетинга
3. Практические аспекты внутреннего маркетинга
4. Преимущества и недостатки внутреннего маркетинга
5. Причины внедрения внутреннего маркетинга

3.6.2 Краткое описание проводимого занятия:

Практическая работа состоит из 5 заданий. На выполнение каждого отводится 45 минут. Перед выполнением задания необходимо изучить теоретический материал. Задание выполняется студентом в письменном виде и сдается на проверку.

3.6.3 Результаты и выводы:

Студент должен знать сущность внутреннего маркетинга персонала и цель его внедрения; уметь отличать преимущества и недостатки внутреннего маркетинга персонала; знать практические аспекты внутреннего маркетинга и причины внедрения внутреннего маркетинга.

3.7 Практическое занятие № 7 (2 часа)

Тема: «Маркетинговые стратегии в области управления персоналом»

3.7.1 Задание для работы:

1. Сущность стратегии в маркетинге персонала
2. Виды стратегий в маркетинге персонала
3. Механизм выбора стратегий
4. Оценка эффективности применяемых стратегий в области управления персоналом

3.7.2 Краткое описание проводимого занятия:

Практическая работа состоит из 4 заданий. На выполнение каждого отводится 35 минут. Перед выполнением задания необходимо изучить теоретический материал, знать формулы расчета норм труда. Задание выполняется студентом в письменном виде и сдается на проверку.

3.7.3 Результаты и выводы:

Студент должен знать основы маркетинговых стратегий в области управления персоналом; уметь анализировать механизм подходящей стратегии; уметь производить оценку эффективности применяемых стратегий в области управления персоналом

3.8 Практическое занятие № 8 (2 часа)

Тема: «Реклама в управлении персоналом»

3.8.1 Задание для работы:

1. Сущность рекламы в управлении персоналом
2. Виды рекламы в управлении персоналом
3. Мероприятия по распространению рекламы
4. Эффективность рекламы: экономическая и социальная

3.8.2 Краткое описание проводимого занятия:

Практическая работа состоит из 4 заданий. На выполнение каждого отводится 35 минут. Перед выполнением задания необходимо изучить теоретический материал, знать формулы расчета норм труда. Задание выполняется студентом в письменном виде и сдается на проверку.

3.8.3 Результаты и выводы:

Студент должен знать сущность и виды рекламы в управлении персоналом, мероприятия по распространению рекламы; уметь анализировать эффективность рекламы в управлении персоналом.

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

4.1 Семинарское занятие № 1 (2 часа)

Тема: «Понятие, определение и основные категории маркетинга персонала»

4.1.1 Вопросы к занятию:

1. Понятие маркетинга персонала
2. Особенности маркетинга в управлении персоналом
3. Роль маркетинга персонала в развитии персонала
4. Сущность, виды маркетинга персонала
5. Маркетинговые концепции управления персоналом

4.1.2 Краткое описание проводимого занятия:

При подготовке к занятию необходимо рассмотреть сущность, понятие, особенности, роль, виды и концепции маркетинга персонала.

4.2 Семинарское занятие № 2 (2 часа)

Тема: «Эволюция маркетинга персонала»

4.2.1 Вопросы к занятию:

1. Этапы развития маркетинга персонала
2. Вклад немецкой и американской школ в развитие маркетинга персонала
3. Российская теория маркетинга персонала

4.2.2 Краткое описание проводимого занятия:

При подготовке к занятию необходимо выделить этапы развития маркетинга персонала; рассмотреть вклад зарубежных и отечественных авторов в развитие маркетинга персонала.

4.3 Семинарское занятие № 3 (2 часа)

Тема: «Система маркетинговой информации в области управления персоналом»

4.3.1 Вопросы к занятию:

1. Сущность маркетинговой информации в управлении персоналом
2. Источники кадровой информации: внешние и внутренние
3. Внешняя и внутренняя среда организации
4. Информационная функция маркетинга

4.3.2 Краткое описание проводимого занятия:

При подготовке к занятию необходимо акцентировать внимание на понятии «маркетинговая информация», источниках кадровой информации, рассмотреть информационную функцию маркетинга персонала.

4.4 Семинарское занятие № 4 (2 часа)

Тема: «Маркетинговые исследования в области труда»

4.4.1 Вопросы к занятию:

1. Сущность и направления исследования рынка труда
2. Основные направления проведения маркетинговых исследований
3. Методические подходы к проведению маркетинговых исследований рынка труда
4. Услуги рынка труда при подборе персонала

4.4.2 Краткое описание проводимого занятия:

При подготовке к занятию необходимо выделить основные направления исследования рынка труда и проведения маркетинговых исследований, дать определение понятию «исследование рынка труда», обосновать необходимость применения методических подходов к проведению маркетинговых исследований рынка труда.

4.5 Семинарское занятие № 5 (2 часа)

Тема: «Кадровый аудит»

4.5.1 Вопросы к занятию:

1. Сущность кадрового аудита
2. Цель и задачи кадрового аудита
3. Основные направления кадрового аудита
4. Виды кадрового аудита
5. Оценка количественного и качественного состава работников предприятия

4.5.2 Краткое описание проводимого занятия:

При подготовке к занятию необходимо дать определение понятию «кадровый аудит», рассмотреть цель, задачи, направления и виды кадрового аудита; обосновать необходимость оценки количественного и качественного состава работников предприятия.

4.6 Семинарское занятие № 6 (2 часа)

Тема: «Внутренний маркетинг персонала»

4.6.1 Вопросы к занятию:

1. Сущность внутреннего маркетинга
2. Цель внедрения внутреннего маркетинга
3. Практические аспекты внутреннего маркетинга
4. Преимущества и недостатки внутреннего маркетинга
5. Причины внедрения внутреннего маркетинга

4.6.2 Краткое описание проводимого занятия:

При подготовке к занятию необходимо рассмотреть сущность внутреннего маркетинга, выделить цель, аспекты и причины внутреннего маркетинга персонала, сформулировать преимущества и недостатки внутреннего маркетинга.

4.7 Семинарское занятие №7 (2 часа)

Тема: «Маркетинговые стратегии в области управления персоналом»

4.7.1 Вопросы к занятию:

1. Сущность стратегии в маркетинге персонала
2. Виды стратегий в маркетинге персонала
3. Механизм выбора стратегий
4. Оценка эффективности применяемых стратегий в области управления персоналом

4.7.2 Краткое описание проводимого занятия:

При подготовке к занятию необходимо рассмотреть сущность и виды стратегий в маркетинге персонала, выявить механизм выбора стратегий и охарактеризовать эффективность применяемых стратегий в области управления персоналом.

4.8 Семинарское занятие № 8 (2 часа)

Тема: «Реклама в управлении персоналом»

4.8.1 Вопросы к занятию:

1. Сущность рекламы в управлении персоналом
2. Виды рекламы в управлении персоналом
3. Мероприятия по распространению рекламы
4. Эффективность рекламы: экономическая и социальная

4.8.2 Краткое описание проводимого занятия:

При подготовке к занятию необходимо дать определение «реклама в управлении персоналом», выделить виды рекламы в управлении персоналом и мероприятия, направленные на распространение рекламы в управлении персоналом, выявить экономическую и социальную эффективность рекламы в управлении персоналом.