

На правах рукописи

ИВАНОВ Антон Андреевич

**ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
НА ОСНОВЕ МАРКЕТИНГОВОГО ПОДХОДА**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(специализация 8 - экономика труда)

Автореферат

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва – 2009

Диссертация выполнена на кафедре “Управление персоналом”
Государственного университета управления

Научный руководитель	доктор экономических наук, профессор Захаров Дмитрий Кириллович
Официальные оппоненты	доктор экономических наук профессор Кокин Юрий Петрович кандидат экономических наук Розин Михаил Вячеславович
Ведущая организация	Московский государственный институт международных отношений (Университет)

Защита состоится “30” ноября 2009 года в 14 часов на заседании диссертационного совета Д 212.049.03 по защите диссертаций на соискание ученой степени кандидата экономических наук Государственного университета управления по адресу: 109542, Москва, Рязанский проспект, 99, Зал заседаний Ученого Совета.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Государственного университета управления и на сайте ГУУ (www.guu.ru).

Автореферат разослан “29” октября 2009г.

Ученый секретарь
диссертационного совета Д 212.049.03
кандидат экономических наук, доцент

Каштанова Е.В.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность диссертационного исследования

Маркетинговый подход в управлении персоналом является относительно новым понятием, в мировой практике применение маркетинга в управлении человеческими ресурсами началось с 90-х г.г. двадцатого века. В российской практике использование маркетинга в управлении персоналом в настоящий момент еще не получило должного распространения. Весьма немногие российские организации используют маркетинг персонала в решении задач кадровых служб. Необходимо заметить, что даже в этих отдельных случаях функции маркетинга зачастую замещаются функциями планирования потребности в персонале и проведением рекламной кампании ограниченного характера. При этом определение потребности в персонале и ее покрытие, в большинстве случаев, являются реакцией на возникшую вакансию, и не нацелены на работу в долгосрочной перспективе. Такое положение характерно не только для российских, но и для многих зарубежных организаций.

Основопологающей задачей маркетингового подхода в управлении персоналом является обеспечение организации кадровыми ресурсами с оптимальным соотношением количественных и качественных характеристик по минимальной цене и удержание этого персонала за счет создания высокого привлекательного образа организации как работодателя. Эта задача не находит эффективного решения так как методологические и организационные основы процесса управления персоналом с использованием маркетингового подхода на уровне организаций-работодателей в настоящий момент не проработаны в полном объеме. Совсем немногие российские авторы в своих научных исследованиях затрагивают проблемы маркетинга рабочей силы на региональном и общегосударственном уровнях, на микроуровне вопросы применения маркетинга в управлении персоналом рассматриваются еще реже. Разработка маркетингового подхода к управлению персоналом на уровне организаций, которая включала бы в себя формулировку целей, задач, места в кадровой политике, организационной структуре, вопросы взаимодействия с другими субъектами рынка труда – в исследованиях современных российских авторов находит явно недостаточное отражение.

На первый план в настоящее время выходит стратегический аспект управления персоналом и персонал-имидж организаций. Организации, осуществляющие свою деятельность на различных рынках, повышают требования к качественным характеристикам персонала и к анализу их уровня, а также к, проводимому на основе разного рода коммуникаций, сравнению конкурентных преимуществ, вследствие профессионализации практически всех производственных функций, в том числе и задачи покрытия кадровой потребности. На интенсивность предпринимаемых действий оказывают влияние конъюнктурное положение организации и оперативная потребность в персонале. Маркетинговый подход в управлении персоналом призван решить данные задачи несколько иначе. Он подразумевает ориентацию на долгосрочные перспективы в регулировании привлекательности организации среди потенциальных сотрудников. Процесс позиционирования и создания

имиджа организации на рынке труда должен носить целенаправленный характер и осуществляться постепенно.

На разработанной методике основана эффективная трансформация в теорию и практику управления персоналом организационных принципов общего маркетинга. Развитие маркетингового подхода в управлении персоналом позволит обеспечить организацию конкурентоспособным персоналом, в необходимом количестве и по минимальным ценам, и удержать этот персонал.

Цели и задачи исследования.

Анализ научных и прикладных работ, проведенных в областях сбытового маркетинга, маркетинга персонала на микроуровне (уровень организаций) и маркетинга рабочей силы на макроуровне (государственный и региональный уровень), изучение практики решения задач по планированию и покрытию потребности организации в персонале, позволили сформулировать цели данного диссертационного исследования:

- создать теоретические основы для построения кадровой политики организации, определения и покрытия потребности в персонале, используя маркетинговый подход в процессе управления персоналом;
- разработать организационно-методические положения, позволяющие организациям-работодателям определить эффективные направления взаимодействия с потенциальными и действующими сотрудниками, другими организациями, ВУЗами и занять более конкурентоспособное место на рынке труда.

Задачи, решаемые в диссертационном исследовании:

- выявить и классифицировать требования сторон трудовых отношений, проанализировать насколько они согласованны и противоречивы, разработать подходы к их оценке;
- исследовать имидж организации-работодателя, определить параметры привлекательности организации и предпочтения соискателя в процессе поиска места работы;
- определить направления реализации стратегического аспекта управления персоналом с использованием маркетингового подхода, которые позволят успешно позиционировать организацию-работодателя на рынке труда в долгосрочной перспективе;
- разработать и построить модель сотрудничества и конкуренции между организациями при найме персонала для определения путей снижения расходов на найм и использование персонала.

Объект исследования – организации-работодатели, действующий и потенциальный персонал организаций, а также отдельные участники рынка труда (кадровые агентства, учебные заведения). Объект исследования ограничен московским регионом.

Предмет исследования – организационно-методические аспекты взаимодействия организаций-работодателей с потенциальными и действующими сотрудниками, а также с кадровыми агентствами, профильными

учебными заведениями, средствами информации в процессе покрытия потребности в персонале в настоящий момент и в перспективе.

Методологические основы исследования.

В качестве научно – методологического инструментария в работе использованы принципы и закономерности построения и анализа систем управления персоналом, количественные и качественные подходы к совершенствованию организации управления организацией и ее отдельными подсистемами; методы сбора, обработки и использования маркетинговой информации; методы анализа элементов комплекса маркетинга; методы экономико-математического моделирования.

Методологическую основу диссертационного исследования составляют теоретические и прикладные разработки в области управления персоналом, общего (сбытового) маркетинга и маркетинга рабочей силы, их преломление с учетом специфики методологических и прикладных проблем маркетинга персонала.

Методологические положения диссертационного исследования основываются на трудах:

- в области теории и организации управления Мескона М., Ансоффа И., Виханского О.С., Наумова А.И., Альберта М., Хедоури Ф., Фатхутдинова Р.А., Карлофа Б., Герчиковой И.Н., Евенко Л.И., Ефремова В.С.;

- в области теории и практики маркетинга Котлера Ф., Азоева Г.Л., Багиева Г.Л., Ноздревой Р.Б., Эванса Дж., Бермана Б., Голубковой Е.Н., Райса Э., Траута Д., Токарева Б.Е., Черчилля Г.А., Бейкера М., Вудсайда А., Крозьера К.;

- в области управления персоналом Кибанова А.Я., Одегова Ю.Г., Дементьевой А.Г., Соколовой М.И., Матирко В.И., Журавлева П.В., Дятлова В.А., Волгина А.П., Хентце Й., Десслера Г., Алавердова А.Р., Травина В.В., Морнеля П., Шекшни С.В., Карташова С.А., Кокорева И.А., Друмма Х.-Ю.;

- в области организационного поведения и связей с общественностью Красовского Ю.Д., Ньюстрона Дж., Дэвиса К., Блэка С., Яковлева И.П.;

- в области маркетинга рабочей силы и маркетинга персонала: Кибанова А.Я., Захарова Д.К., Дураковой И.Б., Томилова В.В., Семерковой Л.Н., Богдановой Е.Л., Киян Л.П., Саруханова Э.Э, Сотниковой С.И., Токарского Б.Л., Тарасевича В.М., Климова Е.А., Бюнера Р., Симона Х., Вильтингера К., Молля М., Штругца Х., Шольца К.;

- в области экономико-математического моделирования Колемаева В.А., Малыхина В.И., Харди Г.Г.

Научная новизна диссертационного исследования.

Результаты исследования, выражающие его научную новизну, заключаются в следующем:

1. Разработан понятийный аппарат маркетингового подхода в управлении персоналом на основе использования трансформированных положений маркетинга персонала, маркетинга рабочей силы и сбытового маркетинга в решении задач процесса управления персоналом.

2. Разработано содержание кадровой политики организации с использованием маркетингового подхода на основе структуризации целей управления персоналом.

3. Сформирована содержательная структура запросов к организации-работодателю и требований к персоналу, определена степень их согласованности и противоречивости, степень привлекательности и предпочтений в выборе организации-работодателя соискателем.

4. Разработана экономико-математическая модель сотрудничества и конкуренции между организациями при найме персонала, позволяющая нанимать и использовать конкурентоспособный персонал по минимальным ценам.

5. Разработана методика использования маркетингового инструментария в управлении персоналом, включающей в себя маркетинговые исследования рынка труда, сегментирование рынка, позиционирование организации в целевых сегментах, стратегию поведения на рынке

Практическая значимость диссертационного исследования.

Применение результатов исследования позволяет организациям-работодателям покрыть кадровую потребность конкурентоспособным персоналом и решить задачу удержания этого персонала при минимизации затрат. Это достигается за счет:

- построения программы отбора персонала, на основе использования разработанного в диссертационном исследовании содержания требований к нанимаемому и действующему персоналу со стороны организации-работодателя, а также с учетом запросов потенциальных сотрудников к организации-работодателю;

- совершенствования кадровой политики организации на основе матрицы предпочтений, построенной по результатам анализа требований к работодателю со стороны целевых групп рынка труда и собственных сотрудников;

- применения разработанных подходов к формированию привлекательного имиджа организации-работодателя и определения целесообразных для работодателя направлений репозиционирования на рынке труда;

- реализации основных функций управления персоналом с использованием маркетингового подхода, целенаправленно и постепенно обеспечивающих стратегическое взаимодействие организации-работодателя с другими субъектами рынка труда: претендентами на вакантные должности, собственным штатным составом, кадровыми агентствами, обеспечивающими процесс покрытия потребности в персонале, профильными учебными заведениями, средствами информации, работающими с рынком труда.

- экономико-математической модели сотрудничества и конкуренции организаций на рынке труда, которая позволяет разработать стратегию поведения организации в определенном сегменте рынка, а также минимизировать расходы на персонал для эффективного формирования профессиональной рабочей силы.

Апробация результатов исследования

Материалы диссертации представлены на 24-й Всероссийской научной конференции молодых ученых и студентов «Реформы в России и проблемы управления», посвященной 90-летию основания ВУЗа (Москва, ГУУ, 2009 г.), на 17-м Всероссийском студенческом семинаре «Проблемы управления», посвященном 90-летию основания ВУЗа (Москва, ГУУ, 2009 г.). Материалы диссертационного исследования обсуждались на заседаниях кафедры управления персоналом Государственного университета управления и применялись в процессе обучения студентов по учебным дисциплинам «Управление персоналом организации» и «Планирование и маркетинг персонала», а также внедрены в ряде московских организаций.

Публикации.

По теме диссертационного исследования опубликовано 10 научных работ общим объемом 3 п.л.

Структура работы.

Диссертационное исследование состоит из введения, трех глав, включающих в себя 9 параграфов, заключения, списка литературы. Работа изложена на 162 страницах, включает в себя 32 рисунка и 23 таблицы.

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении обоснована актуальность выбранной темы диссертации, определены объект, предмет, цели и задачи исследования, приведена характеристика научной новизны и практической значимости работы.

В первой главе диссертации «Развитие управления персоналом на основе маркетингового подхода» выделены сущность и основные составляющие современной концепции маркетингового подхода в управлении персоналом; взаимосвязь маркетингового подхода в управлении персоналом и кадровой политики организации; роль и место маркетингового подхода в формировании и реализации целей управления персоналом.

Среда взаимодействия организации-работодателя с субъектами рынка труда формируется в последние годы под воздействием устойчивых тенденций и факторов, определяющих особенности решения основных кадровых проблем. К тенденциям развития управления персоналом можно отнести: развитие внешней профессиональной инфраструктуры, интернационализацию и глобализацию управления персоналом, приоритет командной организации труда, рост значения делегирования и децентрализации и т.д. Внешними факторами маркетинговой среды организации можно считать (включая первые две из перечисленных выше тенденций) политическую, правовую, общеэкономическую и независимую информационную среду, а также развитие технологии. К внутренним факторам относятся цели организации, ее финансовые ресурсы и кадровый потенциал, а также организационная культура.

Расширенное толкование маркетингового подхода в управлении персоналом предусматривает его соединение со всей кадровой политикой организации (включая, например, внутриорганизационные мероприятия по развитию персонала).

Понятийный аппарат маркетингового подхода основывается на анализе взаимосвязи понятий и содержания производственного маркетинга, маркетинга рабочей силы и маркетинга персонала.

Под **маркетинговым подходом** в управлении персоналом в исследовании понимается вид деятельности, направленный на удовлетворение потребностей сторон в процессе их трудовых отношений путем эквивалентного обмена в различных формах.

В ходе исследования автором разделяется маркетинговый подход на стратегические и тактические аспекты. Стратегические аспекты охватывают целеполагание для маркетингового подхода в управлении персоналом, сегментирование рынка труда, выбор целевых групп и позиционирование организации на рынке труда. Тактический аспект включает в себя определенным образом сгруппированные частные функции маркетингового подхода. Эта группировка позволяет выделить так называемые общие функции управления персоналом с использованием маркетингового подхода: исполнительную, ценовую и коммуникативную (рисунок 1). К исполнительной функции относятся частные задачи, определяющие выполнение цикла

обращения товара “услуги труда”, а также некоторые задачи стимулирования трудоустройства, относящиеся к формированию рабочих мест: их структуризация, расширение производства, создание специальных рабочих мест. Ценовая функция определяет процесс расчета затрат на приобретение и дальнейшее использование персонала. Коммуникативная функция охватывает задачи по формированию имиджа организации на внешнем и внутреннем рынке труда, а также работу по установлению взаимосвязей сторон трудовых отношений.

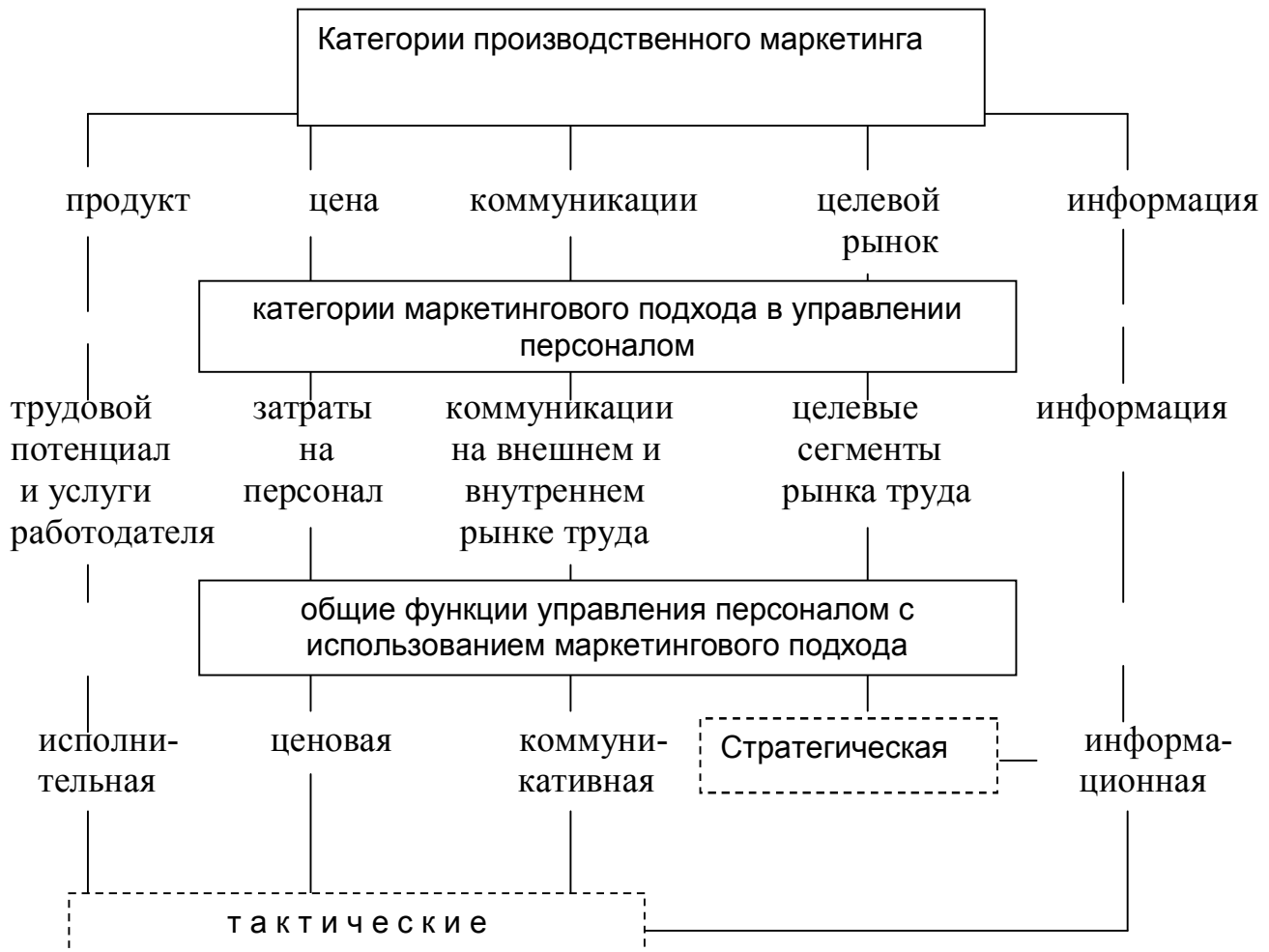


Рисунок 1. Взаимосвязь категорий маркетинга и функций управления персоналом с использованием маркетингового подхода.

Для иллюстрации места маркетингового подхода в кадровой политике организации и анализа их взаимодействия автором сформулированы задачи маркетингового подхода в управлении персоналом и рассмотрена их связь с целевыми задачами управления персоналом и принципами кадровой политики. К общим направлениям маркетингового подхода были отнесены:

- маркетинговые исследования;
- стратегическое и тактическое планирование цикла обращения товара “услуги труда”, выраженного в форме трудового потенциала;
- сегментирование рынка труда, позиционирование субъектов трудовых отношений;

- определение цены трудового потенциала;
- выполнение цикла обращения товара “услуги труда”, выраженного в форме трудового потенциала;
- стимулирование трудоустройства (занятости) персонала;
- реклама, формирование имиджа организации как работодателя на внешнем рынке труда;
- Internal Relations (IR) – внутриорганизационные связи, формирование имиджа организации на внутреннем рынке труда.

Для производственных организаций характерно выделение четырех видов целей функционирования – производственных, социальных, экономических и научно - технических. Каждый вид или блок целей имеет свою главную цель или цель I-го уровня, которые обеспечивают генеральную цель функционирования организации. Для системы управления персоналом с использованием маркетингового подхода также закономерно выделение всех вышеназванных четырех видов целей или составляющих генеральной цели. При этом генеральной целью функционирования системы управления персоналом с использованием маркетингового подхода будет являться обеспечение потребности организации в персонале с заданными качественными и количественными характеристиками.

Обобщая вышеизложенное, автор сделал следующий вывод: применительно к маркетинговому подходу в управлении персоналом работы стратегического характера, включающие в себя сегментирование рынка, выбор целевых сегментов и позиционирование товара на рынке, предполагают одновременную разработку и анализ требований к персоналу и запросов к работодателю, которые могут рассматриваться в качестве основных факторов сегментирования рынка.

Проведенные во второй главе «Методические основы развития управления персоналом с использованием маркетингового подхода» исследования позволили автору определить состав и содержание требований к персоналу, предъявляемых работодателем (таблица 1), а также составные части понятия имиджа организации-работодателя (таблица 2).

Измерение имиджа персонала, привлекательности организации и предпочтений претендентов является необходимым для оценки существующего управления персоналом и используемого маркетингового инструментария. Без информации о существующем имидже персонала невозможно ни распознать «узкие места» в управлении персоналом, ни провести контроль реакции на используемые инструменты маркетингового подхода.

Целевой персонал- имидж, который обеспечил бы организации более выгодное положение относительно конкурентов является результатом стратегических исследований в рамках маркетингового подхода. Задачей же тактического аспекта маркетингового подхода в управлении персоналом является планирование и реализация его инструментария, который приближает к желаемому персонал - имиджу и формирует конкурентные преимущества.

**Состав и содержание требований к персоналу,
предъявляемых работодателем**

Наименование группы требований	Содержание показателей, образующих группу требований	
1. Результативность труда	1.1. 1.2.	<p>1.1. Качество труда – качество выполнения должностных обязанностей, пригодность результатов к использованию смежными звеньями оргструктуры, тщательность, аккуратность, рациональность выполнения, надежность представленных результатов.</p> <p>1.2. Выполнение заданий в срок</p>
2. Способности сотрудника	2.1. 2.2. 2.3. 2.4. 2.5. 2.6. 2.7. 2.8.	<p>2.1. Уровень образования.</p> <p>2.2. Основные и дополнительные знания.</p> <p>2.3. Практические навыки.</p> <p>2.4. Опыт работы в определенной сфере деятельности.</p> <p>2.5. Навыки выполнения общих функций управления – способность к рациональному планированию и организации работы, способность приспосабливаться к новой ситуации в случае отклонения от намеченного ранее хода решения задачи и т.д.</p> <p>2.6. Сообразительность – способность быстро и дифференцированно воспринимать суть дела.</p> <p>2.7. Мыслительные и оценочные способности – способности анализировать проблемы и делать выводы.</p> <p>2.8. Способность к решениям и готовность отстаивать свои намерения, несмотря на внешнее сопротивление.</p>
3. Свойства личности сотрудника	3.1. 3.2. 3.3. 3.4. 3.5.	<p>3.1. Личностные качества, необходимые для определенного вида деятельности.</p> <p>3.2. Способность к восприятию профессиональных нагрузок – способность к концентрации усилий, памяти, внимания, умение качественно выполнять работу в условиях дефицита времени.</p> <p>3.3. Способность к обучаемости.</p> <p>3.4. Коммуникабельность.</p> <p>3.5. Внешний вид.</p>
4. Мотивационные установки сотрудника	4.1. 4.2. 4.3. 4.4.	<p>4.1. Сфера профессиональных интересов.</p> <p>4.2. Стремление к самореализации через профессиональный и должностной рост, через карьеру.</p> <p>4.3. Заинтересованность в работе в конкретной организации, по определенной должности или характеру работы.</p> <p>4.4. Определенность собственных профессиональных перспектив.</p>
5. Профессиональное поведение сотрудника	5.1. 5.2. 5.3. 5.4. 5.5.	<p>5.1. Готовность к труду – проявляемая при выполнении задач энергия и интенсивность, готовность к выполнению задач, выходящих за формальные рамки описания должности.</p> <p>5.2. Личная инициатива.</p> <p>5.3. Стиль общения в рамках профессиональных взаимоотношений с коллегами, внешними партнерами, клиентами и т.п.</p> <p>5.4. Навыки сотрудничества и взаимопомощи.</p> <p>5.5. Способность к риторике или письменной работе.</p>

Конкретная ситуация в процессе функционирования организации формирует ее приоритеты в выборе внешних или внутренних источников покрытия кадровой потребности. Значительные ограничения на использование внутренних источников покрытия потребности в персонале возникают в случае производственного и организационного расширения предприятия, что является весьма характерной ситуацией.

Все это говорит о важности применения внешних путей покрытия потребности в персонале.

Сущность маркетинговой работы по выбору данных путей сводится к следующим основным этапам (рисунок 2):

На рынке труда среди соискателей имеются группы, различающиеся, с одной стороны, своим образованием и квалификацией и, с другой стороны, своими интересами, потребностями и запросами к работодателю. Под таким углом зрения рынок труда становится особенно неоднородным и фрагментированным.

Таблица 2

Составные части понятия имиджа

Возникновение	Структура
<p>Имидж формируется:</p> <ul style="list-style-type: none"> • через непосредственный контакт с объектом (не через принятие готового, сложившегося у других людей имиджа); • как результат маркетинговых мероприятий; • через динамический процесс, который ведет к постепенному укреплению имиджа 	<p>Имидж включает в себя:</p> <ul style="list-style-type: none"> • объективно и субъективно измененные представления о продуктах, марках и фирмах; • социальные и персонифицированные компоненты; • когнитивный, аффективный и интенциональный аспект; • содержательное и символическое наполнение, типаж, характерные особенности; • оценки
Свойства	Функции и действие
<p>Имидж:</p> <ul style="list-style-type: none"> • является многомерным, но единым (целостным); • привязан ко времени и месту • не полностью осознается; • воспринимается упрощенно и (более или менее) наглядно; • стабилен и изменчив в определенных пределах; • более или менее “вероятен” 	<p>Имидж влияет и обуславливает:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ощущение окружающей реальности и ориентацию; • индивидуализацию • удовлетворение потребностей • отражение на поведении и характер предложения

Задачей сегментирования рынка труда в рамках концепции маркетингового подхода в управлении персоналом является установление наличия различных групп потенциальных сотрудников, отличающихся в своих требованиях и восприятии потенциальных работодателей, и установление целесообразности ведения отдельных стратегий воздействия на них.

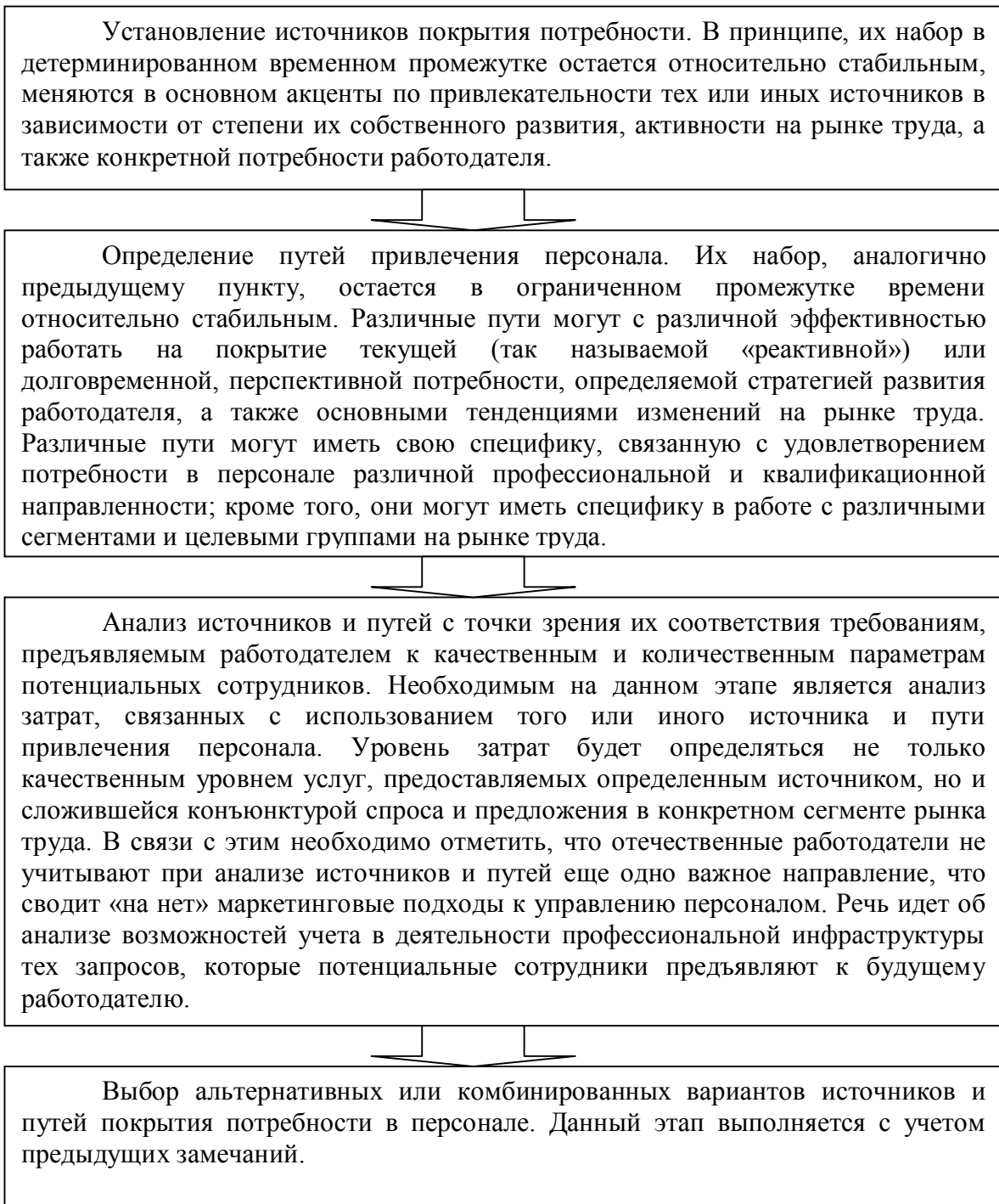


Рисунок 2. основные этапы маркетинговой работы по выбору путей покрытия потребности в персонале

Результатом исследований, проведенных автором и представленных во второй главе, стал сформированный механизм развития управления персоналом с использованием маркетингового подхода. Блок-схема формирования этого механизма отображена на рисунке 3.

Решению отдельных этапов механизма развития управления персоналом с использованием маркетингового подхода посвящена **третья глава** «Методические и научно-практические рекомендации по развитию управления персоналом на основе маркетингового подхода».

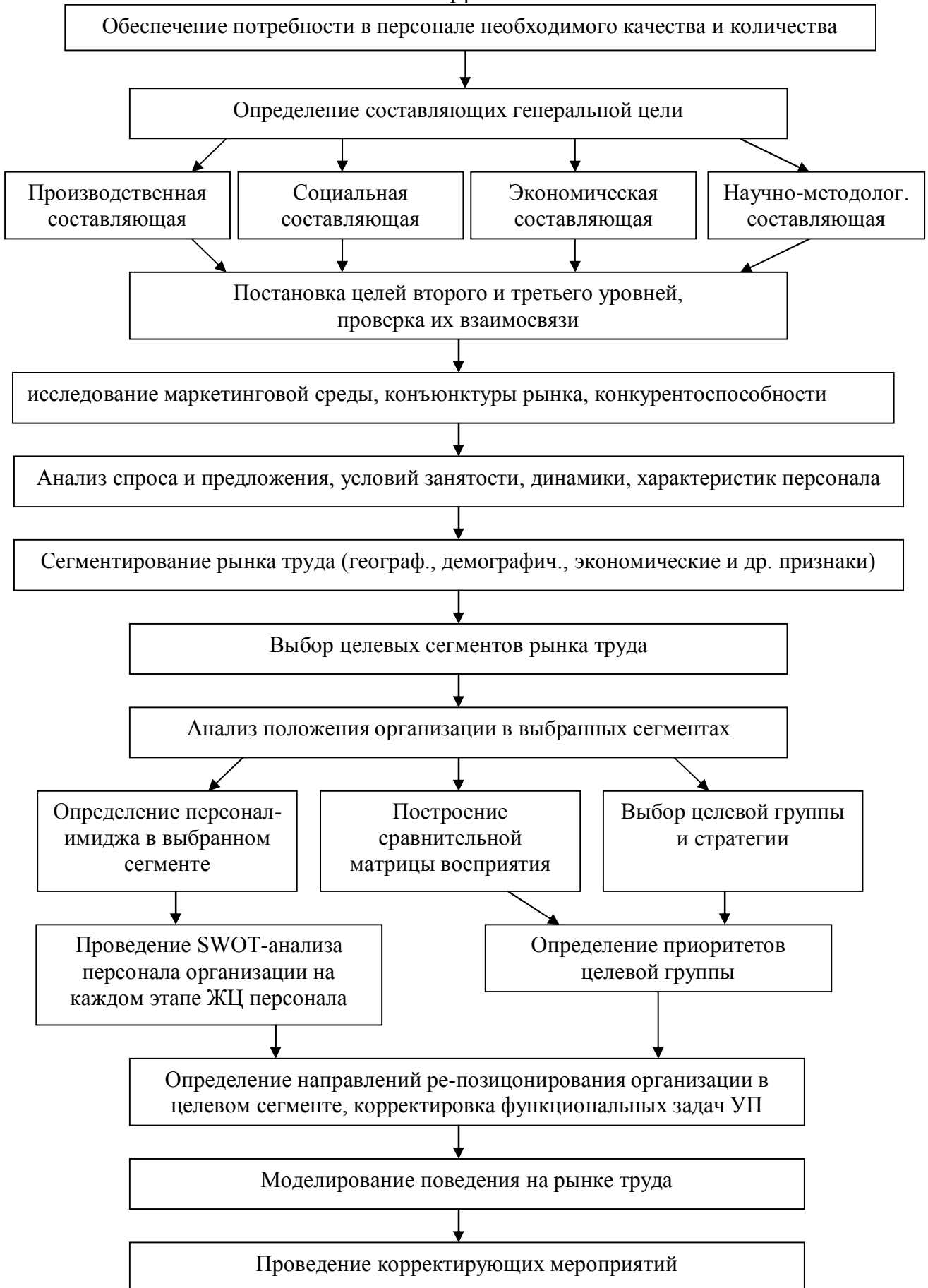


Рисунок 3. Алгоритм применения маркетингового подхода в управлении персоналом.

Задачей управления персоналом организации с использованием маркетингового подхода является разработка будущих маркетинговых стратегий и планирование мероприятий для их осуществления. Эта задача включает:

- стратегический аспект - сегментирование рынка труда, выбор целевых групп, (ре)позиционирование персонал - имиджа для приобретения конкурентных преимуществ;

- тактический аспект – формирование программы реализации исполнительной, коммуникационной и ценовой функций, т.е. инструментов управления персоналом с использованием маркетингового подхода.

Сегментирование рынка труда представляет собой процесс разбивки предложения трудового потенциала и спроса на него на группы, выражающие совокупности, одинаково реагирующие на определенные побудительные мотивы занятости.

Классификация факторов сегментирования позволяет выделить следующие группы:

- географические;
- демографические;
- экономические;
- психографические;
- поведенческие.

Данная классификация справедлива как для маркетинга рабочей силы на макроуровне (государственном или региональном), так и для маркетингового подхода в управлении персоналом, осуществляемого силами и в интересах отдельной организации – работодателя.

В этой связи следует отметить, что различные уровни решения маркетинговых задач потребуют различных акцентов в содержании факторов сегментирования рынка труда.

Выбор целевых групп в маркетинговом подходе в управлении персоналом соответствует определению целевых сегментов в сбытовом маркетинге. Здесь речь идет об общем решении, должна ли организация позиционироваться в определенном сегменте. Этот выбор определяется количественной и качественной потребностью в персонале. В инженерном бюро требуются технические специалисты, в банке – специалисты экономического профиля, в особенности эксперты по банковскому делу. Тем не менее, в маркетинговом подходе в управлении персоналом существуют особые акценты при сегментировании. Т.е. не любой сегмент рынка труда либо целевая группа для каждой из организаций является приоритетной и требует равнозначной степени внимания.

Если цель репозиционирования оговорена, то необходимо определить признаки, восприятие которых претендентами из целевого сегмента необходимо улучшить. Это следует сделать через анализ конкурентов, которые расположены в целевой области для репозиционирования. Поэтому необходимо учитывать, какими конкурентными преимуществами они обладают по

сравнению с собственной организацией. Работодателю необходимо будет развить эти конкурентные преимущества.

Для оценки конкурентных преимуществ целевой позиции по сравнению с ООО «ТД «ПолиАэрПак» автор использовал сравнительную матрицу восприятия (рисунок 5). В измерении восприятия представлена сравнительная позиция ООО «ТД «ПолиАэрПак» по отношению к конкуренту.

Оценка восприятия ООО «ТД «ПолиАэрПак»

Сравнительная позиция восприятия = $\frac{\text{Оценка восприятия конкурента}}{\text{Оценка восприятия конкурента}} \times 100\%$

Сравнительная матрица восприятия обнаруживает слабые места имиджа организации как работодателя. Для формирования стратегических конкурентных преимуществ подходят те признаки работодателя, которые для целевой группы являются либо критическими, либо, по крайней мере, дифференцирующими. Это означает, что они должны быть расположены в верхней части матрицы.

Проблемными зонами в имидже ООО «ТД «ПолиАэрПак» по сравнению с конкурентом являются признаки работодателя «психологический климат», «свобода для реализации собственных идей», «сложность работы», «разнообразие работы», «корпоративный стиль управления». Для репозиционирования в область, близкую к конкуренту, менеджерам по персоналу придется осуществить массивные мероприятия по улучшению субъективного восприятия целевой группой. Областями, в которых имидж удовлетворительный, являются признаки «предложение обучающих программ», «карьерные шансы» и другие.

При осуществлении коммуникативной функции в рамках мероприятий по репозиционированию имиджа, необходимо сконцентрироваться на нескольких признаках. Для рассматриваемого примера этими признаками запросов к работодателю выступают «психологический климат», «свобода для реализации собственных идей», «разнообразие работы». По этим критическим факторам у ООО «ТД «ПолиАэрПак» есть «узкие места».

На базе анализа сравнительной матрицы восприятия необходимо также оценивать, является ли предложенная целевая область для репозиционирования вообще достижимой, так как это является трудоемким мероприятием. Менеджеры по персоналу, которые пытаются достичь быстрого успеха путем проведения дорогостоящих кампаний по формированию имиджа организации как работодателя в средствах массовой информации, с большой долей вероятности будут разочарованы. В маркетинговом подходе для репозиционирования организации требуется последовательное и долгосрочное использование целостного инструментария, а именно исполнительной, ценовой и коммуникационной функций.

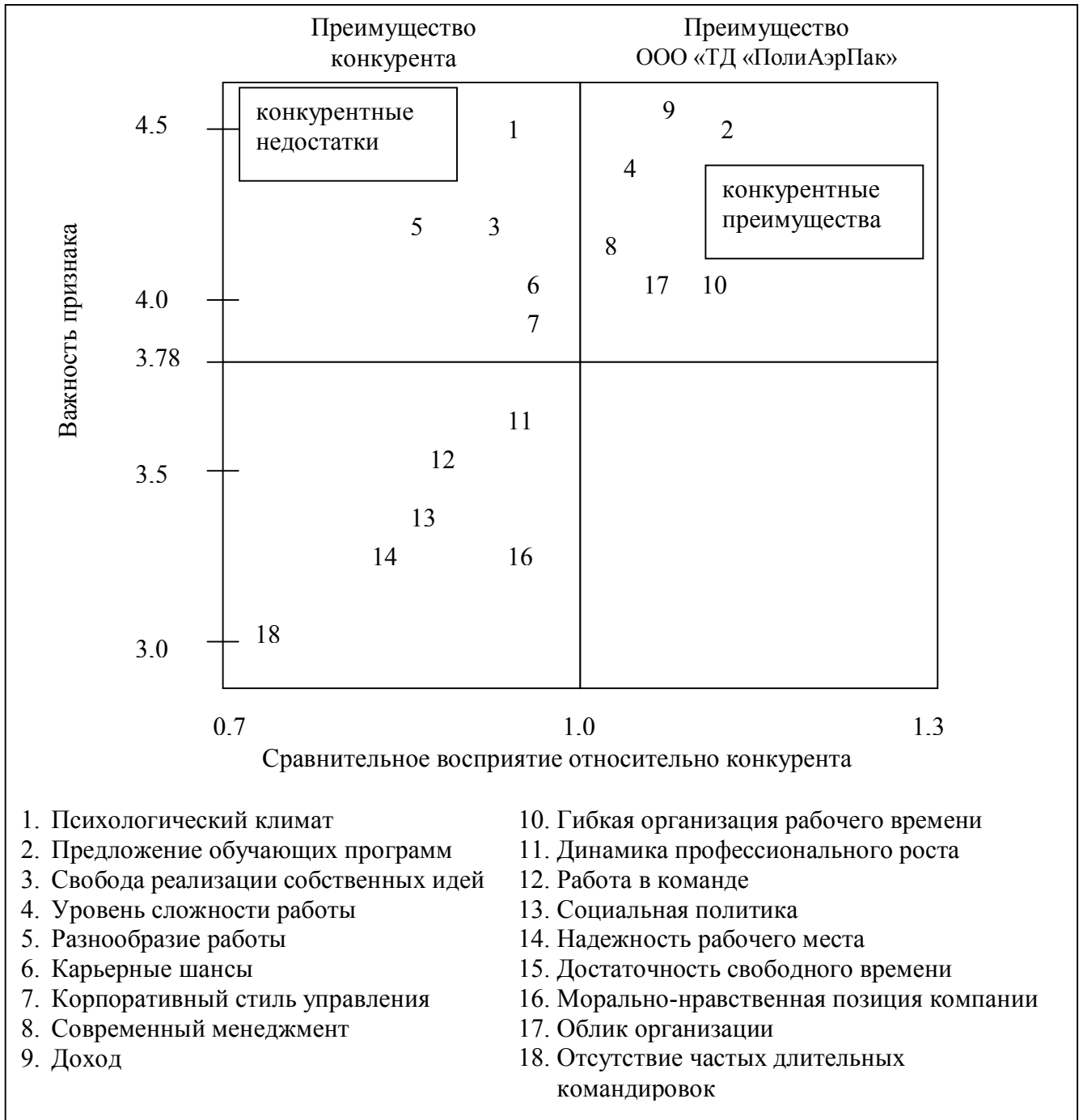


Рисунок 5. Сравнительная матрица восприятия ООО «ТД «ПолиАэрПак» относительно конкурента.

Для определения параметров матрицы, важность и восприятие признаков рассчитываются по предложенной автором методике:

$$\text{Важность признака } V_i = \left(\frac{\sum_{j=1}^n R_j}{n} \right)_i \quad i = 1 \dots N$$

n – количество оценщиков;
 N – количество признаков;

R_j – оценка (рейтинг) важности признака j -м оценщиком.

Восприятие признака W_i определяется аналогично.

Средняя важность признаков

$$V_{cp} = \frac{\sum_{i=1}^N V_i}{N}$$

Среднее восприятие признаков W_{cp} определяется аналогично.

Восприятие признака относительно лучших конкурентов

$$W_{i \text{ отн.}} = \frac{\text{оценка восприятия } (W_i)}{\text{оценка восприятия конкурентов}}$$

Логическим завершением вышеописанной методики является стратегия применения ее результатов на рынке труда. Для того что бы осуществить это на практике, автором разработана экономико-математическая модель сотрудничества и конкуренции организаций на рынке труда, которая позволяет разработать стратегию поведения организации в определенном сегменте, а также минимизировать расходы на персонал для эффективного формирования профессиональной рабочей силы.

В качестве основы использована, а затем модифицирована широко известная экономико-математическую модель взаимодействия двух или более организаций на рынке одного товара, впервые предложенная родоначальником математического направления в политической экономии Курно (Антуан Огюст, 1801-1877) более 150 лет назад (в 1838 г.). Данная модель позволят определить когда, где и сколько организации нанимать персонала, с необходимыми ей качественными характеристиками, что бы он был минимально возможной стоимости. Кроме того, модель позволяет перевести отношения организаций, действующих в одном сегменте рынка труда, из области конкуренции в область сотрудничества, причем прибыль организаций максимизируется. Здесь следует уточнить, что организации, конкурирующие в каком-либо сегменте рынка труда, совсем не обязательно являются конкурентами на рынке товаров и услуг, что делает этот переход более чем возможным. Кратко модель выглядит следующим образом.

Рассмотрим две организации, $i = 1, 2$, нанимающие персонал на одном и то же рынке рабочей силы. Работа организаций по найму протекает циклами. Пусть затраты i -й организации в цикле при объеме нанятого персонала x равны $\alpha_i x$ (таким образом, α_i есть себестоимость содержания единицы персонала для i -й организации). Цена найма рабочей силы p линейно растет в зависимости от общего его спроса $x = x_1 + x_2$, т.е. $p(x) = c + bx$, $c, b > 0$. Следовательно, общие затраты (на найм и дальнейшее содержание персонала) i -ой организации равны $S_i(x_i, x) = x_i \cdot p(x) + \alpha_i \cdot x_i = x_i \cdot (c + bx) + \alpha_i x_i = bx_i(d_i + x)$, где $d_i = (c + \alpha_i)/b$. Поведение каждой организации определяется ее стремлением минимизировать свои указанные выше затраты (в принципе затраты $\alpha_i x_i$ можно было бы и не

включать, так как они лишь косвенно относятся к затратам на найм персонала). Как и ранее предположим, что $\alpha_1 = \alpha_2 = \alpha$, тогда и $d_1 = d_2 = d$. Собственно, конкуренции между организациями не будет. Общая идея такова: вместо конкуренции организаций, т.е. одновременной работы по найму персонала организации делят цикл на подциклы, в которых одна организация не ведет никакой работы по найму персонала. За счет этого снижается суммарный спрос на рабочую силу (между прочим, это совершенно общий метод уменьшения суммарного спроса со стороны потребителей-покупателей и он действует в общем случае) и тем самым снижаются издержки на его наем для другой организации, работающей в этом подцикле.

Частный случай: на рынке работает одна организация. Если она имеет план по найму персонала x , то под этим лучше понимать мощность ее работы по найму: сколько ед. персонала она может нанять за цикл (или за единицу времени). При объеме найма x ее затраты на единицу нанимаемого персонала равны $P(x) = c + bx$. Рассмотрим следующий режим работы организации: первую половину цикла она нанимает $x/2$ единиц персонала, а вторую половину цикла ничего не делает – свою мощность x она сохраняет. Назовем такой режим работой с перерывом. За весь цикл затраты составят $P_1(x) = P(x/2)x/2 = (c + bx/2)x/2$ и они будут сравнительно небольшими, ибо цена найма также небольшая.

Если отвлечься от издержек, связанных с запуском и приостановкой работы по найму и теоретически представить себе такой режим работы: разделим цикл на n равных промежутков, в каждом из этих промежутков организация нанимает x/n ед. персонала (всего за цикл организация наймет x ед., напомним, что это мощность организации по найму, в остальное время цикла организация не работает (при таком режиме работы мощность x сохранена) затем формально n устремим к ∞ , то предельная прибыль окажется равной $P_\infty = \lim_{n \rightarrow \infty} [n \cdot (c + bx/n) \cdot x/n] = 0$ и это, понятно, минимально возможные затраты для организации. Это очень просто понять содержательно: найм нужно вести постоянно, принимая персонал на работу, так сказать, штучно, без всяких глобальных планов, связанных какими временными рамками; да так оно в жизни, обычно и происходит.

Эффективность маркетингового подхода в управлении персоналом оценивается по трем группам показателей (по составляющим генеральной цели): производственной, социальной и экономической.

К производственным показателям эффективности относятся: размер внутреннего источника обеспечения потребности в персонале и эффективность использования того или иного вида внешнего источника.

Данные показатели определяются:

- коэффициентом покрытия потребности в персонале за счет внутреннего источника:

$$K^{п.внт.} = \frac{Ч^{в.з.внт.}}{Ч^{о.в.}}; \text{ где:}$$

$Ч^{в.з.внт.}$ – число вакансий закрытых за счет внутреннего источника;

$Ч^{о.в.}$ – общее число вакансий.

- коэффициентом покрытия потребности в персонале за счет i -го источника:

$$K^{п. \text{внш.}}_i = \frac{Ч^{в.з. \text{внш.}}_i}{Ч^{0.в.}}; \text{ где:}$$

$Ч^{в.з. \text{внш.}}_i$ – число вакансий закрытых за счет i -го источника.

- эффективностью i -го источника покрытия:

$$Эф. \text{ п. } i = \frac{З^{ср. \text{подб.}} * Вр^{ср}}{З^{подб.}_i * Вр}; \text{ где:}$$

$З^{подб.}_i$ – затраты на подбор специалиста через i -ый источник;

$З^{ср. \text{подб.}}$ – средние затраты на подбор специалиста

$Вр$ – время от начала подбора до окончания адаптации принятого на работу специалиста;

$Вр^{ср}$ – среднее время от начала подбора до окончания адаптации принятого на работу специалиста по всем источникам.

К социальным показателям эффективности относятся: коэффициент удельного веса работников, качественные характеристики которых удовлетворяют требованиям организации ($K^{уд.к.х.}$); коэффициент несоответствия организации ожиданиям работника (K^c); коэффициент профильных работников на каждом этапе ЖЦ персонала ($K^{пр.ш.р.}$).

$$K^{уд.к.х.} = \frac{Ч^{уд.к.х.}}{Ч^{0.ш.с.}}; \text{ где:}$$

$Ч^{уд.к.х.}$ – число работников, качественные характеристики которых удовлетворяют требованиям организации;

$Ч^{0.ш.с.}$ – общее число работников.

$$K^{нс.} = \frac{Ч^{ув. \text{нес.}}}{Ч^{0.ув.}}; \text{ где:}$$

$Ч^{ув. \text{нес.}}$ – число работников уволившихся из-за несоответствия организации его ожиданиям;

$Ч^{0.ув.}$ – общее число уволившихся работников.

$$K^{пр.ш.р.}_i = \frac{Ч^{пр.ш.е}_i}{Ч^{0.ш.с.}}; \text{ где:}$$

$Ч^{пр.ш.е}_i$ – число профильных работников, работающих в конкретный период ЖЦ персонала;

$Ч^{0.ш.с.}$ – общее число работников

К экономическим показателям эффективности относятся: коэффициент экономической привлекательности работы в организации ($K^{эк. \text{привл.}}$); эффективность i -го источника рекламы; коэффициент экономической привлекательности i -го источника покрытия потребности в персонале ($K^{эк. \text{привл.ист.}}$).

$$K^{эк. \text{привл.}}_i = \frac{ЗП_i}{ЗП^{ср.}_i}; \text{ где:}$$

$ЗП_i$ – заработная плата работников i -го профиля в организации;

$ЗП^{ср.}_i$ – средняя заработная плата работников i -го профиля на рынке труда.

$$Эф. \text{ и. р. } = \frac{З_{\text{рекл.}i}}{Ч_{\text{откл.}i}}; \text{ где:}$$

$З_{\text{рекл.}i}$ – сумма затрат на рекламу в i -м источнике;

$Ч_{\text{откл.}i}$ – число откликнувшихся соискателей по i -му источнику рекламы.

$$K^{эк. \text{привл.ист.}}_i = \frac{З_{\text{ист.}i}}{З_{\text{пр. перс.}}}; \text{ где:}$$

$З_{\text{ист.}i}$ – затраты на привлечение одного работника через i -й источник;

$З_{\text{пр. перс.}}$ – общие затраты на привлечение персонала.

Все предложенные в исследовании методики были внедрены в ряде московских организаций.

В заключении диссертации сформулированы общие итоги работы и определены перспективные направления развития темы диссертационного исследования.

Результатом стратегических исследований в рамках маркетингового подхода в управлении персоналом является целевой персонал-имидж, который обеспечивает компании более выгодное положение на рынке труда относительно конкурентов. Задачей же тактического аспекта маркетингового подхода является планирование и реализация его инструментария, который приближает к желаемому персонал-имиджу и формирует конкурентные преимущества.

Процесс сегментирования рынка труда направлен на установление первоначального баланса между сторонами трудовых отношений. Первоначальный баланс устанавливается в ходе поиска соответствия требований работодателя к потенциальным сотрудникам и тех запросов, которые также в потенциале могут предъявить представители определенного сегмента рынка труда к будущему работодателю. От того, насколько велика вероятность совпадения ожидаемого и реального баланса интересов сторон трудовых отношений, зависит успех стратегии маркетингового подхода в управлении персоналом.

С точки зрения маркетингового подхода в управлении персоналом организациям следует активно использовать процесс отбора персонала для выявления и учета требований претендентов, предъявляемых к работодателю. Реальный учет этих требований должен отражаться в мероприятиях по дополнительной структуризации должностей и рабочих мест, обеспечению надлежащих условий труда, разработке и реализации систем управления мотивацией трудовой деятельности, развитию персонала.

Автором был применен метод экономико-математического моделирования поведения организации на рынке труда. Данный метод позволил трансформировать конкуренцию между организациями за трудовые ресурсы в сотрудничество, что позволяет организациям снизить затраты на найм и последующее использование персонала.

Преимуществом предлагаемых проектных решений по маркетинговому подходу в управлении персоналом организации является их универсальность, поскольку, как и в крупных, так и в малых организациях заинтересованы в повышении качественных характеристик персонала при сохранении или даже снижении количественных, а так же в создании привлекательного имиджа организации-работодателя, завоевании стабильной и выгодной позиции на рынке труда.

ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

В рецензируемых научных журналах по перечню ВАК:

1. Иванов А.А. Взаимосвязь маркетингового подхода в управлении персоналом с кадровой политикой организации// Вестник университета. № 3(13)/2008 г.:

Теоретический и научно-методический журнал. Серия развитие отраслевого и регионального управления. /ГУУ. – М., 2008, с. 36-41.

2. Иванов А.А. Модель сотрудничества и конкуренции между организациями при найме персонала// Вестник университета. Теоретический и научно-методический журнал. [в печати].

Публикации в других изданиях:

3. Иванов А.А. Маркетинговые решения в организации малого бизнеса// Актуальные проблемы управления – 2005: Материалы 10 международной научно-практической конференции: Вып. 5 / ГУУ. – М., 2005, с. 26-29.
4. Иванов А.А. Особенности организации маркетинга на предприятиях малого бизнеса в России// Материалы 21-й Всероссийской научной конференции молодых ученых и студентов. Вып. 1 / ГУУ. - М., 2006, с. 270-273.
5. Абалов И.Ю. Иванов А.А. Характеристика корпоративной культуры// Проблемы управления: Тезисы докладов 14-го Всероссийского студенческого семинара. Вып. 1 / ГУУ. – М., 2006, с. 173-175.
6. Иванов А.А. Маркетинговый подход в кадровой политике// Проблемы управления: Тезисы докладов 15-го Всероссийского студенческого семинара: Вып. 2 / ГУУ. – М., 2007, с. 17-18.
7. Иванов А.А. Анализ маркетинговых концепций управления персоналом// Актуальные проблемы управления – 2007: Материалы 12 международной научно-практической конференции: Вып. 4 / ГУУ. – М., 2007, с. 114-119.
8. Иванов А.А. Классификация требований к персоналу как предпосылка разработки стратегии управления персоналом с использованием маркетингового подхода// Актуальные проблемы управления – 2008: Материалы 13 международной научно-практической конференции: Вып. 5 / ГУУ. – М., 2008, с. 130-134.
9. Иванов А.А. Определение требований к персоналу как одна из главных задач управления персоналом с использованием маркетингового подхода// Материалы 24-й Всероссийской научной конференции молодых ученых и студентов: Вып. 3 / ГУУ. – М. 2009, с. 24-25.
10. Иванов А.А. Определение затрат на приобретение и использование персонала// Проблемы управления: Тезисы докладов 17-го Всероссийского студенческого семинара: Вып. 2 / ГУУ. – М. 2009, с. 72-74.