

КАЗАНСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ
Кафедра управления человеческими ресурсами

**А.И.ШАКИРЬЯНОВА, Е.А.КАРАСИК, О.В.ЮРЬЕВА,
О.Ю.КУКУШКИНА**

МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА

Казань – 2022

УДК 338
ББК 65.2

*Принято на заседании учебно-методической комиссии ИУЭИФ
Протокол № 7 от 26 апреля 2022 года*

Рецензенты:

доктор экономических наук,
профессор, кафедры финансовых рынков и финансовых институтов КФУ

И.А. Кох;

кандидат педагогических наук,
научный сотрудник отдела развития профессионального образования ГАОУ
ДПО «Институт развития образования Республики Татарстан»

Л.Н. Домрачева

Шакирьянова А.И. Маркетинг персонала / А.И. Шакирьянова,
Е.А.Карасик, О.В.Юрьева, О.В.Кукушкина; – Казань: Казан.
федеральный ун-т, 2022. – 159 с.

Пособие составлено в соответствии с программой дисциплины «Маркетинг персонала». В учебном пособии представлены теоретические и практические материалы для студентов, аспирантов, преподавателей, слушателей по изучению дисциплины «Маркетинг персонала», сформулированы задания для самостоятельной работы, контрольно - измерительные материалы, представлен диагностический инструментарий и список литературы, глоссарий.

Учебное пособие предназначено для студентов направления подготовки 38.03.03 «Управление персоналом», а также широкому кругу читателей, интересующихся указанными проблемами.

© Шакирьянова А.И., Карасик
Е.А., Юрьева О.В., Кукушкина О.Ю. 2022
© Казанский университет, 2022

Оглавление

ТЕМА 1.....	6
Глоссарий.....	16
Вопросы для самоконтроля	16
Тест	19
ТЕМА 2.....	25
Глоссарий.....	29
Вопросы для самоконтроля	30
Тест	31
ТЕМА 3.....	37
Глоссарий.....	98
Вопросы для самоконтроля	99
Тест	106
Примерные вопросы для экзамена	114
Тесты для экзамена	115
Библиографический список	158

Введение

Учебное пособие по дисциплине «Маркетинг персонала» предназначено для формирования у студентов, обучающихся по направлению подготовки бакалавриата 38.03.03 – «Управление персоналом» теоретических знаний и практических навыков в области применения маркетинга персонала.

В учебном пособии раскрываются основы маркетинга персонала, рассматриваются факторы и основные элементы, технологии, инструменты и методы маркетинга персонала, особое внимание уделено практическим вопросам реализации маркетинга персонала. Цель изучения дисциплины – сформировать комплекс знаний, умений и навыков (компетенций), которые позволят ему применить основные теоретические положения маркетинга персонала при принятии управленческих решений в области управления персоналом с учетом экономических и психологических аспектов руководства людьми, овладеть навыками управленческой деятельности/

По каждой теоретической теме предлагаются вопросы и задания для самоконтроля, приведены тесты для самостоятельного решения. Выполнение заданий практического характера обеспечит закрепление и развитие у обучающихся знаний, умений и навыков по маркетингу персонала в организации любой формы собственности.

Требования к результатам освоения дисциплины.

В результате освоения дисциплины студент должен:

Знать:

- основы маркетинга персонала, разработки и реализации стратегии привлечения персонала и умеет применять их на практике

- основы разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала и умеет применять их на практике

Уметь:

- составлять описания функционала сотрудников и подразделений разного уровня (карты компетенций, должностные инструкции и т.д.)

Владеть:

- навыками анализа конкурентоспособности стратегии организации в области подбора и привлечения персонала

- навыками сбора информации для анализа рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области работы с персоналом.

ТЕМА 1. ПОТЕНЦИАЛ МАРКЕТИНГОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ.

1. Понятие и определение маркетинга персонала.
2. Внутренний и внешний маркетинг персонала.
3. Основные составляющие маркетинга персонала. разработка качественных требований к персоналу.

1. 1. Понятие и определение маркетинга персонала.

Маркетинг человеческих ресурсов — вид управленческой деятельности, направленной на определение и покрытие потребности в персонале.

В последнее время в работе с человеческими ресурсами стал преобладать предпринимательно-рыночный подход, при котором труд, его условия и рабочие места рассматриваются как продукты маркетинга. Западноевропейские компании используют методы маркетинга в управлении человеческими ресурсами с 70-х гг. XX в. В существующих в зарубежных организациях подходах к определению состава и содержания задач маркетинга человеческих ресурсов следует выделить два основных принципа.

Первый предполагает рассмотрение задач маркетинга управления человеческими ресурсами в широком смысле. Под маркетингом человеческих ресурсов в данном случае понимаются определенная философия и стратегия управления человеческими ресурсами. Человеческие ресурсы рассматриваются в качестве внешних и внутренних клиентов организации. Целью такого маркетинга является оптимальное использование кадровых ресурсов путем создания максимально благоприятных условий труда, содействующих повышению его эффективности, развитию в каждом сотруднике партнерского и лояльного отношения к организации. Фактически это "продажа" организации своим собственным сотрудникам. Принцип маркетинга человеческих ресурсов

в его широком толковании опирается на рыночное мышление, что отличает его от традиционных административных концепций управления кадрами.

Второй принцип предполагает толкование в более узком смысле — как особую функцию службы управления человеческими ресурсами. Эта функция направлена на выявление и покрытие потребности организации в кадровых ресурсах.

Главное отличие между вышеназванными принципами выделения задач заключается в следующем.

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

В узком смысле маркетинг человеческих ресурсов предполагает выделение определенной специфической деятельности службы управления, причем эта деятельность относительно обособлена от других направлений работы кадровой службы.

Следует отметить, что оба рассмотренных принципа не противоречат определению маркетинга человеческих ресурсов.

Далее представлены положения, характеризующие маркетинг человеческих ресурсов как специфическую, относительно обособленную функцию службы управления персоналом организации.

Задача маркетинга человеческих ресурсов (или персонал-маркетинга) — владеть ситуацией на рынке труда для эффективного покрытия потребности в персонале и реализации тем самым целей организации.

Маркетинговая деятельность в области человеческих ресурсов представляет собой комплекс взаимосвязанных этапов по формированию и реализации плана персонал-маркетинга. Общая методология маркетинга человеческих ресурсов базируется на основных положениях теории "производственного" маркетинга.

Схему основных этапов маркетинговой деятельности в области человеческих ресурсов можно проиллюстрировать следующим образом, что представлено на рисунке 1.

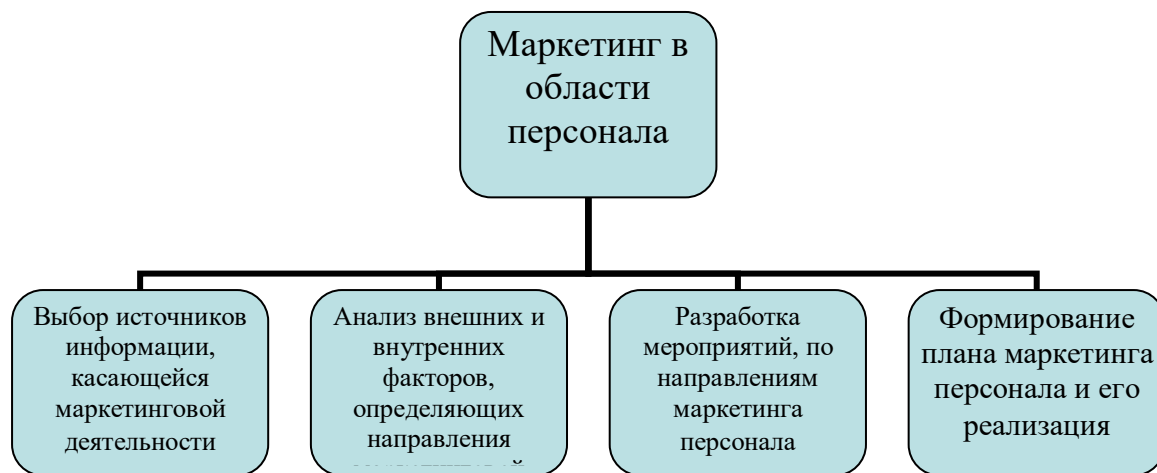


Рис. 1. – Схема маркетинговой деятельности в области персонала.

Как видно из рисунка 1 схема организации маркетинговой деятельности в области персонала является стандартной, начиная с выбора источников, относящихся к объекту исследования, и заканчивая формированием плана маркетинга с задачами по его реализации.

1.2. Внутренний и внешний маркетинг персонала

Исходную информацию для определения направлений маркетинговой деятельности, формирования плана персонал-маркетинга и мероприятий по его реализации дает анализ внешних и внутренних факторов. Такой анализ — отправная точка маркетинговой деятельности.

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

Таблица 1

Внешние факторы, определяющие направления маркетинга человеческих ресурсов

Наименование фактора	Характеристика фактора
Ситуация на рынке труда	Определяется общеэкономическими, демографическими процессами, уровнем безработицы в заданном временном промежутке, структурной резервной армии труда и т. д. Указанные характеристики ситуации на рынке труда формируют два основных понятия, фактическое выражение которых является предметом анализа в управлении человеческими ресурсами: спрос на персонал, его количественная структура; предложение в области человеческих ресурсов (ситуация в сфере учебных заведений, центров подготовки кадров, органов обеспечения занятости, увольнений из организаций и т. д.)
Развитие технологии	Определяет изменение характера и содержания труда, его предметной направленности, что, в свою очередь, формирует изменения требований к специальностям и рабочим местам, подготовке и переподготовке человеческих ресурсов
Особенности социальных потребностей	Учет данного фактора позволяет представить структуру мотивационного ядра потенциальных сотрудников организации, определяемую характером складывающихся в заданный момент времени общественных, производственных отношений
Развитие законодательства	При решении вопросов управления человеческими ресурсами следует учитывать вопросы трудового законодательства, его возможного изменения в обозримом периоде времени, особенности законодательства в области охраны труда, занятости
Кадровая политика организаций-конкурентов	Изучение форм и методов работы с кадрами в организациях-конкурентах с целью выработки собственной стратегии поведения, направленной на изменение кадровой политики

Перечисленные факторы по отношению к организации являются внешними, т. е. в значительной степени не зависящими от ее действий. Их

нужно рассматривать как внешнюю среду организации в области управления человеческими ресурсами. Учет этой среды позволяет избежать крупных ошибок при отработке направлений маркетинговой деятельности.

Таблица 2

Внутренние факторы, определяющие направления маркетинга человеческих ресурсов

Наименование фактора	Характеристика фактора
Цели организации	Этот фактор можно считать общим для "производственного" маркетинга и маркетинга управления человеческими ресурсами. Четкость и конкретность системы целеполагания определяют строгую направленность долгосрочной политики организации. Ее цели и задачи формируют стратегию маркетинга как в области производства и реализации продукции, так и в области человеческих ресурсов
Финансовые ресурсы	Точная оценка потребности и возможностей организации в финансировании мероприятий по управлению человеческими ресурсами определяет выбор альтернативных или компромиссных вариантов в области планирования потребности в человеческих ресурсах, ее покрытия, использования кадров, их подготовки и переподготовки и т. п.
Кадровый потенциал организации	Данный фактор распространяется как на среду маркетинговой деятельности, так и на управление человеческими ресурсами в целом. Он связан с оценкой возможностей специалистов кадровой службы, с правильным распределением обязанностей между ними, что во многом определяет успех реализации плана управления человеческими ресурсами
Источники покрытия кадровой потребности	Данный фактор можно рассматривать как внутренний с точки зрения возможности выбора организацией тех источников покрытия кадровой потребности, которые соответствуют состоянию остальных внутренних и внешних факторов: целям организации, финансовым ресурсам, тенденциям развития технологии и т. д.

Под внутренними факторами понимаются такие, которые в значительной степени поддаются управляющему воздействию со стороны организации. Основные внутренние факторы представлены в таблице 2.

Полный и точный учет всех перечисленных факторов определяет уровень и особенности реализации основных направлений маркетинговой деятельности в области человеческих ресурсов. Персонал-маркетинг — это комплекс мероприятий по отбору специфического "товара" — кадров, способных обеспечить достижение целей и задач организации.

1.3. Основные составляющие маркетинга персонала. Разработка качественных требований к персоналу.

Основные направления персонал-маркетинга можно определить по аналогии с общим ("производственным") маркетингом. Такими направлениями персонал-маркетинга являются:

- разработка требований к человеческим ресурсам;
- определение потребности в человеческих ресурсах;
- расчет плановых затрат на приобретение и дальнейшее использование человеческих ресурсов;
- выбор путей покрытия потребности в человеческих ресурсах.

Разработка требований к человеческим ресурсам производится на основе штатного расписания, текущего и перспективного анализа требований к должностям и рабочим местам. Разработка требований к человеческим ресурсам заключается в формировании качественных характеристик человеческих ресурсов: способностей, мотиваций и свойств.

Выбор путей покрытия потребности в человеческих ресурсах зависит от влияния двух других направлений маркетинговой деятельности — разработки профессиональных требований к человеческим ресурсам и определения величины затрат на приобретение и дальнейшее использование человеческих ресурсов.

Сущность маркетинговой работы по выбору путей покрытия потребности в человеческих ресурсах сводится к следующим основным этапам:

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

В качестве источников покрытия потребности в человеческих ресурсах можно выделить следующие:

- учебные заведения различных ступеней и уровней подготовки;
- коммерческие учебные центры;
- посреднические фирмы по подбору человеческих ресурсов;
- центры обеспечения занятости (биржи труда);
- различные профессиональные ассоциации и объединения;
- родственные организации;
- свободный рынок труда;
- собственные внутренние источники.

К внутренним источникам покрытия потребности в человеческих ресурсах относятся: высвобождение, переподготовка и перемещение человеческих ресурсов с участков работы, имеющих резервы кадров, или в связи с изменениями номенклатуры и объемов производства, механизацией и автоматизацией технологических процессов, снятием продукции с производства.

Работе по перемещению кадров должен предшествовать анализ рациональности организации труда, расстановки человеческих ресурсов, использования рабочего времени сотрудников. Перемещения работников

внутри организации позволяют в ряде случаев предупредить их уход, связанный с неудовлетворенностью работой.

При определении путей покрытия дополнительной потребности в человеческих ресурсах обычно выделяют по степени участия организации в процессе приобретения сотрудников две разновидности таких путей: активные и пассивные.

Перечислим активные пути покрытия потребности в человеческих ресурсах:

— организация набирает персонал непосредственно в учебных заведениях посредством заключения двусторонних договоров как с данным учебным заведением, так и с участником обучения;

— организация представляет заявки по вакансиям в местные или межрегиональные центры занятости (биржи труда);

— организация использует услуги консультантов по человеческим ресурсам (они могут также выполнять посреднические функции по подбору кандидатов) и услуги специализированных посреднических фирм по найму человеческих ресурсов (коммерческих бирж труда);

— организация вербует новые человеческие ресурсы через своих сотрудников. Это происходит главным образом в двух направлениях: вербовка кандидатов из семейного круга сотрудников и вербовка кандидатов в других организациях.

Назовем пассивные пути покрытия потребности в персонале:

— организация сообщает о своих вакантных местах через рекламные объявления в средствах массовой информации и специальных изданиях;

— организация ожидает претендентов после вывешивания объявлений местного характера.

Перечисленные варианты путей привлечения человеческих ресурсов связаны с внешними источниками покрытия потребности в кадрах. Собственная организация может рассматриваться в качестве внутреннего

источника. Пути покрытия потребности в человеческих ресурсах в данном случае являются:

— перемещение сотрудников из одного подразделения в другое, причем оно может происходить либо с соответствующим переобучением, либо без него;

— перемещение сотрудников на более высокий иерархический уровень организации (как правило, с получением дополнительного образования или квалификации);

— формирование новой функциональной роли сотрудника в рамках прежнего рабочего места при соответствующем дополнительном обучении.

Для изучения всех необходимых факторов, влияющих на формирование направлений маркетинговой деятельности, специалисту необходима информация, от качества и полноты которой зависит результативность анализа ситуации на рынке труда. Источниками информации для маркетинга человеческих ресурсов могут являться:

— 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 также по заявкам организаций);

— информационные сообщения служб занятости (бирж труда);

— специализированные журналы и специальные издания (например, справочник квалификационных требований к претендентам, издаваемый в европейских странах);

— сеть научно-технических библиотек, в которых также могут готовиться тематические аналитические обзоры;

— технические выставки, конференции, семинары;

- экономические публикации в газетах;
- рекламные материалы других организаций, в особенности организаций-конкурентов;
- презентации фирм в учебных заведениях, проведение учебными заведениями так называемых дней открытых дверей и т. п.

Таким образом, главными задачами маркетинга человеческих ресурсов являются: исследование рынка для установления текущих и перспективных потребностей организации в количестве и качестве человеческих ресурсов; изучение развития производства для современной подготовки новых рабочих мест и требований к сотрудникам; поиск и приобретение человеческих ресурсов, характеристики которого соответствуют требованиям, предъявляемым организацией.

Маркетинг человеческих ресурсов создает базу для проведения окончательного отбора кадров.

Следует отметить наличие различных подходов к решению проблемы удовлетворения потребности в человеческих ресурсах в организациях Японии, Западной Европы и США.

В Японии наем человеческих ресурсов осуществляют, как правило, на низшие должности. Это связано с доминирующей во многих японских организациях политикой "пожизненного найма", а также с некоторыми особенностями японской системы образования, при которой будущий сотрудник какой-либо организации готовится как специалист "широкого профиля", обладающий в большей степени общефилософской, общемировоззренческой, а не узкоспециализированной подготовкой. Считается, что овладение конкретными навыками труда в какой-либо области— это прерогатива конкретной японской фирмы, а не учебного заведения. Отсюда покрытие потребности в персонале низших должностей в японских организациях осуществляется за счет внешних источников, а потребности в человеческих ресурсах более высоких должностей — за счет внутренних источников.

Западноевропейские (в частности, германские) организации во многих случаях отдают предпочтение внутренним источникам покрытия потребности в человеческих ресурсах, хотя формально условия конкурса на замещение вакантной должности равнозначны как для внешних претендентов, так и для собственных сотрудников организации. Американские организации не делают различия по значимости внутренних и внешних источников покрытия потребности в человеческих ресурсах, предоставляя равные возможности при отборе на вакантную должность как своим сотрудникам, так и внешним претендентам.

Определение потребности в человеческих ресурсах — одно из важнейших направлений маркетинга человеческих ресурсов, позволяющее установить на заданный период времени качественный и количественный состав человеческих ресурсов.

Глоссарий к теме 1: Потенциал маркетинговых технологий в управлении человеческими ресурсами

Маркетинг человеческих ресурсов — вид управленческой деятельности, направленной на определение и покрытие потребности в персонале.

Внешние факторы - условия, которые организация как субъект управления, как правило, не может изменить, но должна учитывать для правильного определения качественной и количественной потребности в человеческих ресурсах и оптимальных источников покрытия этой потребности.

Внутренние факторы - факторы, которые в значительной степени поддаются управляющему воздействию со стороны организации.

Вопросы для самоконтроля

1. Понятийный аппарат маркетинга персонала.

2. Роль и место маркетинга персонала в кадровом менеджменте.
3. Методология формирования системы управления маркетингом персонала организации.
4. Постановка и структуризация целей маркетинга персонала.
5. Задачи кадрового маркетинга.
6. Направления маркетинговой деятельности.
7. Основные этапы маркетинговой деятельности в области персонала.
8. Анализ маркетинговых концепций управления персоналом.
9. Маркетинг-микс.
10. Внешние и внутренние факторы, влияющие на персонал-маркетинг.
11. Сущность, формирование и классификация функций маркетинга персонала.
12. Роль прогнозирования в маркетинге персонала. Баланс рабочей силы и рабочих мест.
13. Разработка плана маркетинга персонала.
14. Маркетинговая информация, ее виды, значение.
15. Имидж организации и его связь с маркетингом персонала.
16. Аналитические инструменты маркетинга персонала.
17. Емкость и инфраструктура рынка труда.
18. Выбор и реализация стратегии маркетинга персонала.
19. Маркетинг персонала и внешний рынок труда.
20. Применение коммуникативной функции организации-работодателя на рынке труда.
21. Реклама и ее роль в осуществлении кадрового маркетинга.
22. Связи с общественностью в системе кадрового маркетинга.
23. PR-технологии и их применение в маркетинге персонала.
24. Информационные технологии в кадровом маркетинге.
25. Технический прогресс и организационные нововведения

в кадровом менеджменте.

26. Роль маркетинга персонала в удовлетворенности трудом.

27. Концепция долгосрочной кадровой политики.

Контрольные вопросы по теме 1.

Раскройте сущность маркетинга персонала.

2. Назовите причины возникновения маркетинга персонала.

3. Охарактеризуйте уровни, функции и виды маркетинга персонала.

4. Какова роль товара «рабочая сила» в системе маркетинга?

5. Назовите основные концепции маркетинга рабочей силы.

6. Рассмотрите основные причины возникновения маркетинга персонала.

7. В чем сущность маркетингового подхода в управлении персоналом?

8. Раскройте особенности концепций маркетинга персонала.

9. Опишите основные направления маркетинговой деятельности службы персонала и методы маркетинга.

Задание 1.

Дайте определения следующим терминам, используемым в маркетинге персонала: – Ассесмент-центр – Аутплейсмент – Аутстаффинг – Буллинг персонала – Моббинг персонала – Имплоишип – Качественная потребность в персонале – Количественная потребность в персонале – Коучинг – Ключевой сотрудник – Лизинг персонала – Привлечение персонала – Профиль должности – Реплейсмент – Рекрутмент – Рынок труда – Сегментирование рынка труда – Ценностное предложение работодателя (EVP) – HIPO – ROI.

Задание 2.

Проведите сравнительный анализ следующих пар терминов: – Маркетинг и маркетинг персонала – Бренд товара и HR-бренд – Товар и рабочая сила.

Задание 3.

Задачи в области маркетинга персонала. Известный российский специалист в области управления персоналом Ардальон Яковлевич Кибанов дал следующее определение маркетинга персонала. 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 источникам рабочей силы, формирование имиджа работодателя. Задание: основываясь на идеях А. Я. Кибанова и/или других специалистов по управлению персоналом, сформулируйте перечень задач, решаемых в области маркетинга персонала. Дайте краткую характеристику каждой из них/

Тест к теме 1:

1.Противодействующий маркетинг предполагает... (2 ответа)

- а) ограничение доступности товара
- б) распространение информации о вреде и нежелательности потребления товара
- в) резкое снижение уровня цен на товар

2.Организация, придерживающаяся маркетинговой концепции, основное внимание уделяет

- а) удовлетворению потребностей клиентов, изучению потребностей рынка
- б) снижению себестоимости продукции
- в) увеличению расходов на рекламу

3. Сущность понятия «концепция маркетинга» отражается в следующем утверждении

- а) интегрированная целевая философия маркетинговой деятельности
- б) система основных идей маркетинга, общий замысел
- в) совокупность методов воздействия на потребителей

4. Укажите вид маркетинга в зависимости от состояния спроса на рынке

- а) международный
- б) интегрированный
- в) конверсионный

5. Конкурентноспособность товара - это

- а) самый высокий в мире уровень качества
- б) способность товара конкурировать на мировом рынке
- в) способность товара конкурировать с аналогичными видами продукции на мировом уровне
- г) способность товара конкурировать с аналогами на конкретном рынке в определенный период времени

6. Что из перечисленного больше всего влияет на успех продукта маркетинговые исследования товара, рынка сбыта и будущих потребителей

- а) реклама продукции
- б) низкая цена на продукт
- в) высокая цена на продукт

7. Маркетинг – это

- а) обучение, материалы о товаре, материальное стимулирование, конкурсы по продажам
- б) комплексная система организации производства и сбыта товаров или оказания услуг, основанные на продвижении и удовлетворении спроса потребителя

в) территориальная эксклюзивность, оптовые скидки, бесплатные поставки

8.Каковы основные направления персонал-маркетинга

- а) Определение потребности в персонале
- б) Расчет плановых затрат на приобретение и дальнейшее использование персонала
- в) Разработка требований к персоналу
- г) Все ответы верны

9.Основной составляющей маркетинга персонала не является

- а) разработка требований к персоналу
- б) определение количественной и качественной потребности в персонале
- в) деловая оценка персонала

10.Внутренним фактором маркетинга персонала не является

- а) развитие технологии
- б) цели организации
- в) кадровый потенциал
- г) финансовые ресурсы организации

11.Информационная функция включает в себя следующее направление исследования (2 ответа)

- а) исследование ресурсов предприятия
- б) исследование текучести кадров
- в) исследование имиджа организации

12.Коммуникационная функция включает в себя следующее мероприятие

- а) внутренние связи
- б) изучение рынка труда
- в) исследование имиджа организации

13.Маркетинг персонала рассматривает персонал в качестве

- а) Внешних клиентов фирмы
- б) Внутренних клиентов фирмы
- в) Внешних и внутренних клиентов фирмы

14. В маркетинг персонала-микс включаются следующие элементы

- а) Товар, цена, продвижение, распространение (продажи), персонал
- б) Комплекс маркетинговых мероприятий на рынке
- в) Поставщики, конкуренты, клиенты

15. При помощи данной функции, персонал-маркетинг обрабатывает всю полученную информацию, и подготавливает новую информацию для разработки мероприятий, необходимых на повышения конкурентоспособности компании и ее развитие - это функция...

- а) коммуникативная
- б) информационная
- в) аналитическая

16. Что такое маркетинговая информация

- а) любые зафиксированные сведения
- б) данные, необходимые для маркетинговых целей

17. Ситуация на рынке труда, развитие технологии, особенности социальных потребностей, развитие законодательства, кадровая политика организаций-конкурентов относят к.....

- а) Внешним факторам, определяющим направления маркетинга персонала
- б) Внутренним факторам, определяющим направления маркетинга персонала

18. Направления маркетинговой деятельности в области персонала НЕ включают

в себя (1 ответ)

- а) разработку профессиональных требований к персоналу
- б) снижении себестоимости продукции
- в) выбор источников и путей покрытия потребности в персонале

19. Выбор соответствующей стратегии означает обращение к определенному виду маркетинга персонала

- а) верно

- б) неверно

20.О какой концепции маркетинга персонала идет речь: "Найм осуществляют на низшие должности, что предполагает определенную специфику отбора и найма и обучения. Это связано с доминирующей политикой «пожизненного найма», а также с некоторыми особенностями японской системы образования, при которой будущий сотрудник готовится как специалист широкого профиля. Особое внимание в данной системе уделяется принципу преемственности, который затрагивает не только профессиональные аспекты, но и процесс формирования организационной культуры, традиционности производственного процесса и коллективных взаимоотношений..."

- а) американская
- б) российская
- в) европейская
- г) японская

21.Формирование маркетинговой деятельности в области персонала принято разделять на два уровня

- а) стратегический и оперативный
- б) низший и высший
- в) основной и дополнительный

22.Источники привлечения персонала делят на

- а) простые и сложные
- б) открытые и закрытые
- в) внешние и внутренние

23.Комплексная функция служб управления персоналом или кадровых агентств, предполагающая тщательное и всестороннее изучение рынка труда, спроса на рабочую силу, предпочтений и потребностей работодателей и работников, планирование и прогнозирование востребованных в перспективе профессий называется

- а) кадровой аналитикой

- б) кадровой политикой
- в) кадровой стратегией
- г) маркетингом персонала

24. Рынок труда сегментируется по трем группам критерий: социально-экономическим, поведенческим и...

- а) психологическим
- б) демографическим
- в) национальным

25. Объектом исследования при изучении имиджа организации является

- а) удовлетворенность работников
- б) конкурентоспособность организации
- в) известность организации

Литература к теме 1

Основная

1. Резник, Г. А. Введение в маркетинг: Учебное пособие / Г.А. Резник. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 202 с. (Высшее образование: Бакалавриат). ISBN 978-5-16-009459-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/443432> (дата обращения: 10.04.2022). - Режим доступа: по подписке.

2. Патласов, О. Ю. Маркетинг персонала : учебник для бакалавров / О. Ю. Патласов. - 2-е изд., стер. - Москва : Издательско-торговая корпорация 'Дашков и К-', 2020. - 382 с. - ISBN 978-5-394-03584-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1091509> (дата обращения: 10.04.2022). - Режим доступа: по подписке.

3. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - Москва : ИНФРА-М, 2020. - 301 с. - (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-006649-3. - Текст : электронный. - URL:

<https://znanium.com/catalog/product/1067540> (дата обращения: 10.04.2022). -
Режим доступа: по подписке.

Дополнительная литература

1. Мамонтов, С. А. Управление маркетинговыми проектами на предприятии: Учебное пособие / Мамонтов С.А., Глебова Н.М. - Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 174 с. (Высшее образование: Бакалавриат) ISBN 978-5-16-009794-7. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/read?id=42316> (дата обращения: 27.03.2022).- Режим доступа: по подписке.

2. Котлер, Ф. Десять смертных грехов маркетинга: Учебное пособие / Котлер Ф., Виноградова Т.В., Чех А.А., - 2-е изд. - Москва :Альпина Пабли., 2016. - 157 с. ISBN 978-5-9614-5187-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/912693> (дата обращения: 10.04.2022). - Режим доступа: по подписке.

3. Маркетинговые исследования: Учебное пособие / Сафронова Н.Б., Корнеева И.Е. - М.:Дашков и К, 2017. - 296 с.: 60x88 1/16. - (Учебные издания для бакалавров) ISBN 978-5-394-01470-3,- URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=336541>(дата обращения: 10.04.2022).

4. Герасимов, Б. И. Маркетинговые исследования рынка : учебное пособие / Б.И. Герасимов, Н.Н. Мозгов. - 2-е изд. - Москва : Форум : ИНФРА-М, 2020. - 336 с. - (СПО). - ISBN 978-5-91134-811-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1068857> (дата обращения: 10.04.2022).

5. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: Учебное пособие / Под ред. Н.А. Нагапетьянца. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2011. - 282 с.- URL: <http://znanium.com/bookread.php?book=251767> (дата обращения: 10.04.2022)

ТЕМА 2. ОЦЕНКА ПОТРЕБНОСТЕЙ В ПЕРСОНАЛЕ.

1. Этапы оценки потребности в персонале.
2. Определение нормативов трудоемкости

2. 1. Этапы оценки потребности в персонале.

Оценка потребности организации в персонале может носить количественный и качественный характер.

Количественная оценка потребности в персонале, призванная ответить на вопрос “сколько?”, основывается на анализе предполагаемой организационной структуры (уровни управления, количество подразделений, распределение ответственности), требований технологии производства (форма организации совместной деятельности исполнителей), маркетингового плана (план ввода в строй предприятия, поэтапность разворачивания производства), а также прогнозе изменения количественных характеристик персонала (с учетом, например, изменения технологии). При этом, безусловно, важной является информация о количестве заполненных вакансий.

Качественная оценка потребности в персонале — попытка ответить на вопрос “кого?”. Это более сложный вид прогноза, поскольку вслед за анализом, аналогичным для целей количественной оценки, должны учитываться ценностные ориентации, уровень культуры и образования, профессиональные навыки и умения того персонала, который необходим организации. Особую сложность представляет оценка потребности в управленческом персонале. В этом случае необходимо учесть, как минимум, возможности персонала “определять рациональные оперативные и стратегические цели функционирования предприятия и осуществлять формирование оптимальных управленческих решений, обеспечивающих достижение этих целей”.

Важный момент в оценке персонала — разработка организационного и финансового планов укомплектования, включающих:

- разработку программы мероприятий по привлечению персонала;

- разработку или адаптацию методов оценки кандидатов;
- расчет финансовых затрат на привлечение и оценку персонала;
- реализацию оценочных мероприятий;
- разработку программ развития персонала;
- оценку затрат на осуществление программ развития персонала.

2. 2. Определение нормативов трудоемкости

Расчет потребности в персонале.

Определить необходимую численность рабочих и их профессиональный и квалификационный состав позволяют: производственная программа, нормы выработки, планируемый рост повышения производительности труда и структура работ.

Расчет численности персонала может быть текущим или оперативным и долгосрочным или перспективным.

Текущая потребность в персонале.

Общая потребность предприятия в кадрах A определяется как сумма:

$$A = Ч + ДП, \quad (1)$$

где $Ч$ — базовая потребность в кадрах, определяемая объемом производства;

$ДП$ — дополнительная потребность в кадрах.

Базовая потребность предприятия в кадрах $Ч$ определяется по формуле:

$$Ч = ОП / В, \quad (2)$$

где $ОП$ — объем производства;

$В$ — выработка на одного работающего.

Более конкретные расчеты, как правило, производятся отдельно по следующим категориям:

рабочие-сдельщики (с учетом трудоемкости продукции, фонда рабочего времени, уровня выполнения норм);

рабочие-повременщики (с учетом закрепленных зон и трудоемкости работы, норм численности персонала, трудоемкости нормированных заданий, фонда рабочего времени);

ученики (с учетом потребности в подготовке новых рабочих и плановых сроков обучения);

обслуживающий персонал (ориентируясь на типовые нормы и штатное расписание);

руководящий персонал (определяется исходя из норм управляемости).

Дополнительная потребность в кадрах ДП — это различие между общей потребностью и наличием персонала на начало расчетного периода.

При расчете дополнительной потребности учитываются

- развитие предприятия (научно обоснованное определение прироста должностей в связи с увеличением производства)

$$ДП = A_{пл} - A_{б}, \quad (3)$$

где $A_{пл}$ и $A_{б}$ — общая потребность в специалистах в планируемый и базовый периоды;

- частичная замена практиков, временно занимающих должности специалистов

$$ДП = A_{пл} S K_{в}, \quad (4)$$

где $K_{в}$ — коэффициент выбытия специалистов (практика показывает, что это 2 — 4 % от общей численности в год);

- возмещение естественного выбытия работников, занимающих должности специалистов и руководителей (оценка демографических показателей кадрового состава, учет смертности...);

- вакантные должности, исходя из утвержденных штатов, ожидаемого выбытия работников.

Долговременная потребность в специалистах. Этот расчет осуществляется при глубине планирования на период более трех лет.

При определении потребности в специалистах на перспективу и отсутствии детальных планов развития отрасли и производства применяют метод расчета исходя из коэффициента насыщенности специалистами, который исчисляется отношением числа специалистов к объему производства. С учетом этого показателя A (потребность в специалистах) будет выглядеть следующим образом:

$$A = C_p S K_n, \quad (5)$$

где C_p — среднесписочная численность работающих;

K_n — нормативный коэффициент насыщенности специалистами.

Глоссарий к теме 2: Оценка потребностей в персонале.

Маркетинг человеческих ресурсов — вид управленческой деятельности, направленной на определение и покрытие потребности в персонале.

Внешние факторы - условия, которые организация как субъект управления, как правило, не может изменить, но должна учитывать для правильного определения качественной и количественной потребности в человеческих ресурсах и оптимальных источников покрытия этой потребности.

Внутренние факторы - факторы, которые в значительной степени поддаются управляющему воздействию со стороны организации.

Вопросы для самоконтроля:

1. Понятийный аппарат маркетинга персонала.
2. Роль и место маркетинга персонала в кадровом менеджменте.
3. Методология формирования системы управления маркетингом персонала организации.
4. Постановка и структуризация целей маркетинга персонала.
5. Задачи кадрового маркетинга.
6. Направления маркетинговой деятельности.
7. Основные этапы маркетинговой деятельности в области персонала.
8. Анализ маркетинговых концепций управления персоналом.
9. Маркетинг-микс.
10. Внешние и внутренние факторы, влияющие на персонал-маркетинг.
11. Сущность, формирование и классификация функций маркетинга персонала.
12. Роль прогнозирования в маркетинге персонала. Баланс рабочей силы и рабочих мест.
13. Разработка плана маркетинга персонала.
14. Маркетинговая информация, ее виды, значение.
15. Имидж организации и его связь с маркетингом персонала.
16. Аналитические инструменты маркетинга персонала.
17. Емкость и инфраструктура рынка труда.
18. Выбор и реализация стратегии маркетинга персонала.
19. Маркетинг персонала и внешний рынок труда.
20. Применение коммуникативной функции организации-работодателя на рынке труда.
21. Реклама и ее роль в осуществлении кадрового маркетинга.
22. Связи с общественностью в системе кадрового маркетинга.

23. PR-технологии и их применение в маркетинге персонала.
24. Информационные технологии в кадровом маркетинге.
25. Технический прогресс и организационные нововведения в кадровом менеджменте.
26. Роль маркетинга персонала в удовлетворенности трудом.
27. Концепция долгосрочной кадровой политики.

Тест к теме 2:

1. Под процессом набора персонала понимается:

- а) создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов на вакантную должность;
- б) процесс селекции кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия вакантной должности.
- в) прием сотрудников на работу

2. Принцип обусловленности функций управления персоналом целями производства подразумевает, что:

- а) функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с целями производства;
- б) функции управления персоналом, ориентированные на развитие производства, опережают функции, направленные на обеспечение функционирования производства, необходима многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства.

3. Повышение способности организации изменять численность работников в соответствии с изменениями объемов оказываемых услуг/производимых товаров путем использования добавочных или альтернативных источников рабочей силы представляет:

- а) лизинг рабочей силы;
- б) численную адаптацию рабочей силы;
- в) функциональную адаптацию рабочей силы;
- г) дистанционную адаптацию рабочей силы;
- д) финансовую адаптацию рабочей силы.

4. Основой для выработки и принятия решения по стимулированию труда персонала является:

- а) оценка личных и деловых качеств;
- б) оценка результатов труда;

- в) оценка труда;
- г) комплексная оценка качества работы.

5. Перечислите возможные программы поддержки развития сотрудника, если он стремится установить и закрепить основу для будущего продвижения (более одного правильного ответа):

- а) досрочное увольнение или добровольный выход в отставку;
- б) обучение;
- в) горизонтальное перемещение;
- г) вознаграждение сотрудника;
- д) понижение в должности;
- е) аттестация сотрудника.

6. К достоинствам внешних источников привлечения персонала относят:

- а) повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом у кадровых работников;
- б) появление новых импульсов для развития;
- в) низкие затраты на адаптацию персонала.
- г) Доверительные обращения руководителя к сотруднику есть проявления внутриорганизационной карьеры:
- д) горизонтального типа;
- е) центростремительного типа;
- ж) вертикального типа.

7. Форма организации рабочего времени, при которой для отдельных сотрудников или их группы допускается саморегулирование начала, окончания и общей продолжительности рабочего дня, представляет использование:

- а) стандартных режимов работы;
- б) гибких режимов рабочего времени;
- в) частичной занятости.

8. Последовательное прохождение всех ступеней карьерной лестницы при работе в различных организациях отдельной отрасли:

- а) невозможно;
- б) возможно.

9. Приток новых людей и идей в организацию уменьшает такой комплекс кадровых мероприятий, как:

- а) использование международных кадров;
- б) компенсационная политика;

- в) формирование, обучение, стимулирование внутри самой организации.

10. Оценка эффективности деятельности подразделений управления персоналом – это системный процесс, направленный на:

- а) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности организации в целом;
- б) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности других подразделений;
- в) соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб.

11. В основу _____ управления заложена концепция интрапренерства, получившая название от двух слов: «антрепренерство» – предпринимательство и «интре» – внутренний. Суть данной концепции заключается в развитии предпринимательской активности внутри организации, которую можно представить как сообщество предпринимателей, новаторов и творцов.

12. К преимуществам внутренних источников найма относят (более одного правильного ответа):

- а) повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом;
- б) низкие затраты на адаптацию персонала;
- в) появление новых идей, использование новых технологий
появление новых импульсов для развития.

13. Возрастание роли стратегического подхода к управлению человеческим ресурсом в настоящее время связано:

- а) с высокой монополизацией и концентрацией российского производства; с регионализацией экономики и целенаправленной структурной перестройкой занятости;
- б) с ужесточением конкуренции во всех ее проявлениях, ускорением темпов изменения параметров внешней среды и возрастанием неопределенности ее параметров во времени.

14. _____ инструктаж проводится при выполнении разовых работ, при ликвидации последствий аварий, стихийных бедствий и работ, на которые оформляется наряд-допуск, разрешение или другие специальные документы, а также при проведении в организации массовых мероприятий.

15. Развитие персонала – это:

- а) обеспечение эффективной управленческой структуры и менеджеров

для достижения организационных целей; процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;

- б) процесс периодической подготовки сотрудника на специализированных курсах.

16. Социальное партнерство – это отношения:

- а) власти-подчинения в организации, давления на человека сверху, контроля над распределением материальных благ;
- б) основанные на купле-продаже и равновесии интересов продавца и покупателя;
- в) конструктивного взаимодействия основных субъектов современных экономических процессов путем согласования их интересов;
- г) основанные на вырабатываемых в организации совместных ценностях, социальных норм, установок поведения и регламентирующие действия работников без видимого принуждения.

17. К наименее достоверным тестам отбора кандидатов относятся:

- а) психологические тесты;
- б) графические тесты;
- в) проверки профессиональных навыков;
- г) проверки общих знаний.

18. В процессе отбора кандидатов кадровые органы практикуют тесты на определение уровня развития _____

19. Система управления персоналом включает в себя (более одного правильного ответа):

- а) функциональные подразделения, их руководителей и линейных руководителей;
- б) общее руководство организацией;
- в) службу технологического контроля (отдел ОТК) подразделения капитального строительства;
- г) функциональные подразделения и их руководителей.

20. Ряд конкретных мер, необходимых для принятия решения о найме нескольких из возможных кандидатур, есть:

- а) заключение контракта;
- б) привлечение кандидатов;
- в) отбор кандидатов;
- г) подбор кандидатов;
- найм работника.

21. Перечислите качества и навыки, необходимые сотрудникам кадровой службы для успешного выполнения своих функций (более одного правильного ответа):

- а) знание общих законов развития организации;
- б) профессионализм в области финансового управления организацией;
- в) особенности технологических процессов производства;
- г) специфика обеспечения информационной безопасности отрасли;
- д) компетентность в своей профессиональной области.

Задание.

Разработайте стратегию маркетинга персонала для следующих сегментов трудовых ресурсов:

- а) работающие на предприятии выпускники колледжей, продолжающие обучение в вузе;
- б) рабочие предприятия предпенсионного возраста;
- в) менеджеры низового звена (мастера, заместители начальников отделов);
- г) сотрудники предприятия, проживающие в общежитии;
- д) безработные, имеющие профессии, аналогичные имеющимся на предприятии;
- е) вакансии с низкой оплатой труда;
- ж) высококвалифицированные служащие, работающие в настоящее время в конкурирующих компаниях.

Литература к теме 2

Основная

1. Резник, Г. А. Введение в маркетинг: Учебное пособие / Г.А. Резник. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 202 с. (Высшее образование: Бакалавриат). ISBN 978-5-16-009459-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/443432> (дата обращения: 10.04.2022). - Режим доступа: по подписке.

2. Патласов, О. Ю. Маркетинг персонала : учебник для бакалавров / О. Ю. Патласов. - 2-е изд., стер. - Москва : Издательско-торговая корпорация 'Дашков и К-', 2020. - 382 с. - ISBN 978-5-394-03584-5. - Текст : электронный. - URL:

<https://znanium.com/catalog/product/1091509> (дата обращения: 10.04.2022). - Режим доступа: по подписке.

3. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - Москва : ИНФРА-М, 2020. - 301 с. - (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-006649-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1067540> (дата обращения: 10.04.2022). - Режим доступа: по подписке.

Дополнительная литература

1. Мамонтов, С. А. Управление маркетинговыми проектами на предприятии: Учебное пособие / Мамонтов С.А., Глебова Н.М. - Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 174 с. (Высшее образование: Бакалавриат) ISBN 978-5-16-009794-7. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/read?id=42316> (дата обращения: 27.03.2022).- Режим доступа: по подписке.

2. Котлер, Ф. Десять смертных грехов маркетинга: Учебное пособие / Котлер Ф., Виноградова Т.В., Чех А.А., - 2-е изд. - Москва :Альпина Пабли., 2016. - 157 с. ISBN 978-5-9614-5187-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/912693> (дата обращения: 10.04.2022). - Режим доступа: по подписке.

3. Маркетинговые исследования: Учебное пособие / Сафронова Н.Б., Корнеева И.Е. - М.:Дашков и К, 2017. - 296 с.: 60x88 1/16. - (Учебные издания для бакалавров) ISBN 978-5-394-01470-3,- URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=336541>(дата обращения: 10.04.2022).

4. Герасимов, Б. И. Маркетинговые исследования рынка : учебное пособие / Б.И. Герасимов, Н.Н. Мозгов. - 2-е изд. - Москва : Форум : ИНФРА-М, 2020. - 336 с. - (СПО). - ISBN 978-5-91134-811-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1068857> (дата обращения: 10.04.2022).

5. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: Учебное пособие / Под ред. Н.А. Нагапетьянца. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2011. - 282 с.- URL: <http://znanium.com/bookread.php?book=251767> (дата обращения: 10.04.2022)

ТЕМА 3. ПРИМЕНЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ ВНУТРЕННЕГО МАРКЕТИНГА В ПРОЦЕССАХ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.

1. Стратегический HR -менеджмент
2. Разработка кадровой стратегии, кадровое планирование.
3. Кадровая стратегия предприятия и рынок труда
4. Сравнительная характеристика понятий «рабочая группа» и «рабочая команда»
5. Позиционирование компании на том или ином сегменте бизнеса

3.1 Стратегический HR-менеджмент

Понятие и содержание hr менеджмента не так просто, как кажется, на первый взгляд. В менеджмент входит управление — это всеобъемлющее понятие, включающее в себя все действия и всех лиц компании, принимающих решения, в которые входят процессы планирования, оценки, реализации проекта и контроля.

Теория управления, как наука, возникла в конце прошлого века и с тех пор претерпела значительные и глобальные изменения.

Такое понятие как научное управление, впервые ввел в обиход не Фредерик У. Тейлор, по праву считающийся родоначальником теории управления, а представитель американских фрахтовых компаний Луис Брандейс в 1910 г. Впоследствии и сам Тейлор широко пользовался этим понятием подчеркивая, что «управление — это подлинная наука, опирающаяся на точно определенные законы, правила и принципы».

Цель hr менеджмента актуальная сфера занятости. Само по себе hr менеджмент это с англ. human resources, переводится как управление персоналом. Оно, включает в себя действия всех лиц, которые принимают решение, нацеленные на процесс планирования, оценки и выполнения плана.

Цели hr менеджмента, грамотное руководство людьми, что направлены на качественное достижение целей фирмы. При этом используя труд, опыт, реализованный талант людей, с учетом удовлетворенности с обеих сторон. С жесткой доминированием регламентации, между работодателем и наемниками, пришел новый подход в общении и достижения целей. Сейчас занимает актуальность ряд сотрудничества, из которого вытекли, свои русла. Особенность нового сотрудничества, может быть в рамках небольших рабочих групп, нацеленной на удовлетворения потребителей. Большое внимание выделяют направлению hr менеджменту в целях вовлечения персонала для достижения целей. Возможен разброс организационных структур на группы, со своим лидером, ответственным за достижение цели возложенной группы.

Современные технологии hr менеджмента это именно изменение взглядов на человеческий ресурс, как рядовых сотрудников, так и административных должностей. В результате hr менеджмент стал показывать эффективный результат работы, и удерживать баланс между подходами к персоналу. Изменение с человеческого ресурса в управление персонала, выглядело так, где управление человеческими ресурсами это персонал как инвестиция, которую следует развивать с гибким подходом, а всевозможные конфликты решаются лидерами групп. Управление персонала поставило акцент, именно на выполнение рабочих процедур, потребности и права персонала, контроль персонала, а конфликтные ситуации регулируются на уровне топ-менеджера. Оплата персонала, стала определяться от внутренних факторов организации, появилось согласование с оплатой путем коллективных переговоров.

Современные технологии hr менеджмента это именно изменение взглядов на человеческий ресурс, как рядовых сотрудников, так и административных

должностей. В результате hr менеджмент стал показывать эффективный результат работы, и удерживать баланс между подходами к персоналу.

Изменение с человеческого ресурса в управление персонала, выглядело так, где управление человеческими ресурсами это персонал как инвестиция, которую следует развивать с гибким подходом, а всевозможные конфликты решаются лидерами групп. Управление персонала поставило акцент, именно на выполнение рабочих процедур, потребности и права персонала, контроль персонала, а конфликтные ситуации регулируются на уровне топ-менеджера. Оплата персонала, стала определяться от внутренних факторов организации, появилось согласование с оплатой путем коллективных переговоров.

Виды менеджмента

Выбор в управлении технологии управления персонала, сосредоточен на характере и структуры компании, то есть в зависимости от ее деятельности, кадровой политики и срок существования. Условно, технологию управления hr менеджмента, можно разделить на четыре основные группы.

Традиционная группа управления, это группа, в которой закреплено законодательство, в конечном результате, является профессиональной деятельностью на всех уровнях в организационной структуре.

Профессиональная группа, считается результатом специальных разработок консалтинговых агентств. В профессиональной группе управления, учитывают специфику предприятия и создают уникальный консенсус. В данном подходе, является минус в затратах, и возможность подхода в узком кругу применения.

Инновационные, разрабатываются HR-специалистами компании, что решают возложенные актуальные задачи. Отраслевая группа, создана на обеспечение технологического сопровождения в кадровой сфере, от чего специфика деятельности является в определенной отрасли.

Выбор в управлении

Оптимальная техника, считается более подходящей и осуществляемой, с учетом текущего состояния ресурсов. Качественный отбор кадров, их оценка и

обучаемость, залог высокой эффективности при хорошей мотивации. Основы hr менеджмента, это планирование всех возможных потребностей квалифицированных сотрудников, своевременное составление штатного расписания и подготовка всех должностных инструкций, при подборе кадров осуществить их анализ работы и контроль за ними.

Модели управления.

Для достижения общего экономического приемлемого результата, и в то же время реализацию потребностей персонала, используют практики разнообразных персонал-технологий. Модели управления персонала разделили по нескольким основным методикам. Одной из самой популярной методикой, считается управление персоналом, посредством мотивации. Управление персонала зависит от глобального изучения потребностей, интересов, личных целей и устремлений сотрудников. Изучается возможность интеграции мотивации сотрудников, с производственными требованиями организации и нанимателей. Большую роль данной практики, играет кадровая политика, ориентиры на развитие ресурсов персонала, поддерживая их морально-психологической атмосферой. Hr менеджмент при мотивации, представляет собой систему управления, на основе которой приоритет мотивация, воспроизводящейся на составленной эффективной модели.

Управление персонала на основе делегирования, считается самой совершенной методикой в ее разработке и конечном использовании. Система делегирования управляет человеческими ресурсами, передавая сотрудникам компетенцию и ответственность, в результате позволяя сотрудникам принимать самостоятельные решения и успешно их осуществлять.

Рамочное управление направлено на создание именно тех условий, при которых у сотрудников развивается креатив и инициатива. Самостоятельность передает сотрудникам ответственность, и вместе с ней повышает организованность команды, и коммуникабельность в самой организации. При ручном управлении, у сотрудников значительно растет удовлетворенность и создает свой уникальный корпоративный способ руководства.

В предпринимательском управлении создана концепция «интрапренерства». Слово «интрапренерство», происходит из двух других слов, антрепренерство, что значит предпринимательство, и от слова «интре»— внутренний. В предпринимательском управлении концепция заключается от развития внутренней предпринимательской активности, которую можно перевести как сообщество предпринимателей.

Менеджмент в науке.

Что такое hr менеджмент в науке и практике, это анализ всех вышеперечисленных процессов, совершенствования и решений новых подходов в развитии области управления ресурсами человека, и использовании этого ресурса в решениях деловых организаций. При выборе одной из управленческих моделей hr менеджмента, будет влиятельным фактором тип бизнеса, корпоративная культура и подобранная стратегия. Выбранная управленческая модель может успешно функционировать в одной отрасли организации, и может быть противопоказанием для иной организации.

Менеджмент из других стран.

Для выполнения задачи управления персоналом, подобрана рекомендация для выбора требуемой практики. Развитие современных технологий управления персоналом постоянно пересекаются, а существующие концепции и теории, в своем виде используются довольно редко. Вид управления предпочитают выбирать в их сочетаниях, а выделить более или менее эффективной модель практики, просто не представляет быть возможным. Компании предпочитают сбалансировать выбранные ими практики, заимствуя опыт зарубежных коллег, и совмещая их с собственными. Чтобы выбрать подходящий зарубежный опыт, для этого следует детально изучить культуру, традиции и менталитет страны, предпочитаемой методики hr управления. Если не взять во внимание эти факторы разных стран и их культур, методика скорее всего будет фатальной. Довольно часто руководствуясь наблюдениями со стороны и личным опытом, лучшее всего заимствовать американские либо японские концепции управления, так же сочетая их вместе выбирая лучшие и приемлемые качества,

учитывая особенности организации. Возможен выбор советской концепции, которая переросла, так же заимствуя у других концепций подходы, и развивалась все времена до сегодняшнего дня.

Самой популярной отечественной концепцией, является концепция управления персоналом, российского ученого в области менеджмента Л.И. Евенко. Концепция включает в себя три основных подхода, в которых сотрудник это «носитель трудовой функции», «субъект трудовых отношений», «ключевой стратегический ресурс в организации» и гуманистический подход, где не люди для организации, а организация для людей. Различные подходы оставляли свой след в развитии менеджмента, и уже под конец XX в. при развитии социальных и гуманитарных аспектов в менеджменте, дало начало развития системы управления человека, где люди представляют собой главный ресурс организации. Полностью обобщая методики подхода к управлению персонала, человек выглядит в производстве как главный ресурс в производственной системе, то есть важный элемент процесса производства и управления. Но в то же время, человек — это личность, со своими потребностями, своими мотивациями.

3.2 Разработка кадровой стратегии, кадровое планирование.

Кадровая стратегия – это разработанное руководством организации приоритетное, качественное определенное направление действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и учитывающих стратегические задачи организации и ее ресурсные возможности.

Любое предприятие, ориентированное на успешное существование и на развитие, планируют свою работу не только на ближайшее будущее, но и на отдаленную перспективу. Важную роль в этих планах играет кадровая политика и кадровая стратегия.

Основные вопросы кадровой стратегии:

Где сейчас находится организация и ее персонал?

В каком направлении должен развиваться персонал в соответствии со стратегией развития организации?

Что необходимо сделать, чтобы персонал стал способным выполнять новые задачи фирмы? Развитие эффективных систем коммуникации между управленческим звеном и другими сотрудниками, между департаментами и отделами

Цели стратегического управления персоналом представлены на рисунке 2.

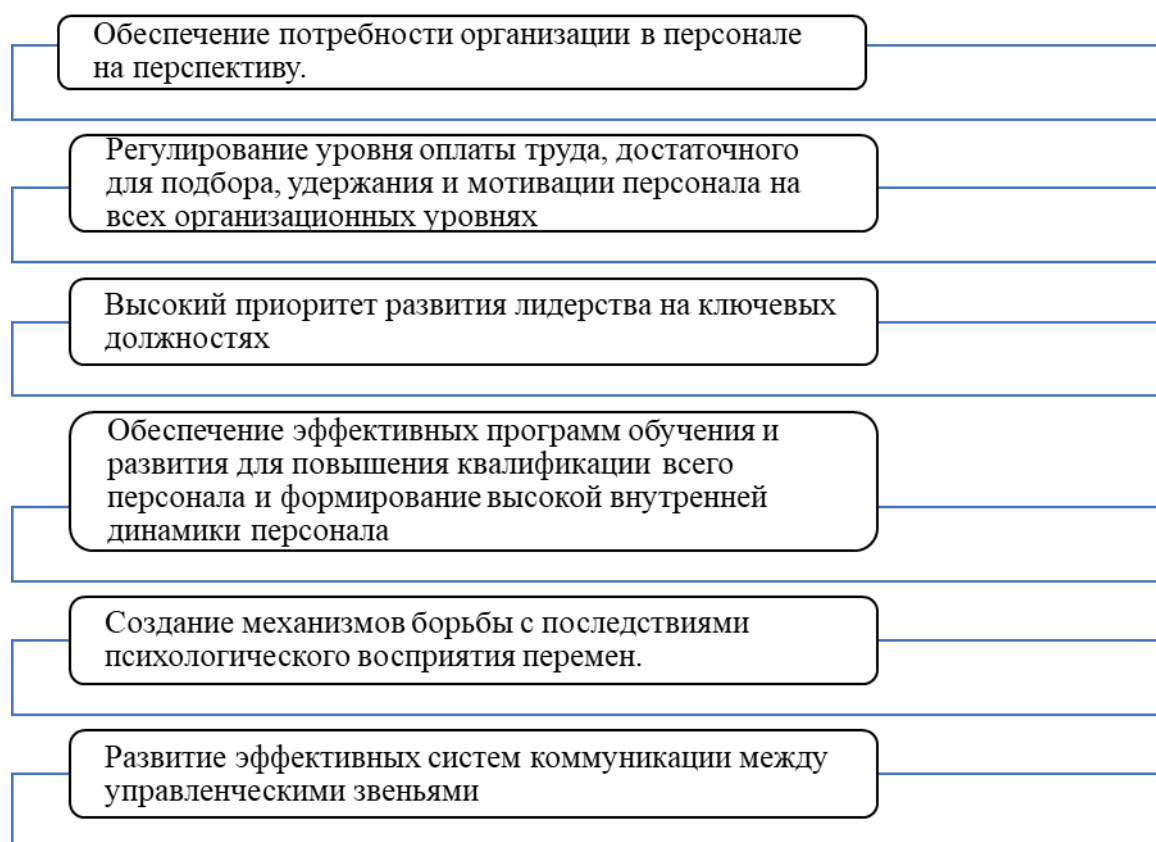


Рис. 2. Цели стратегического управления персоналом

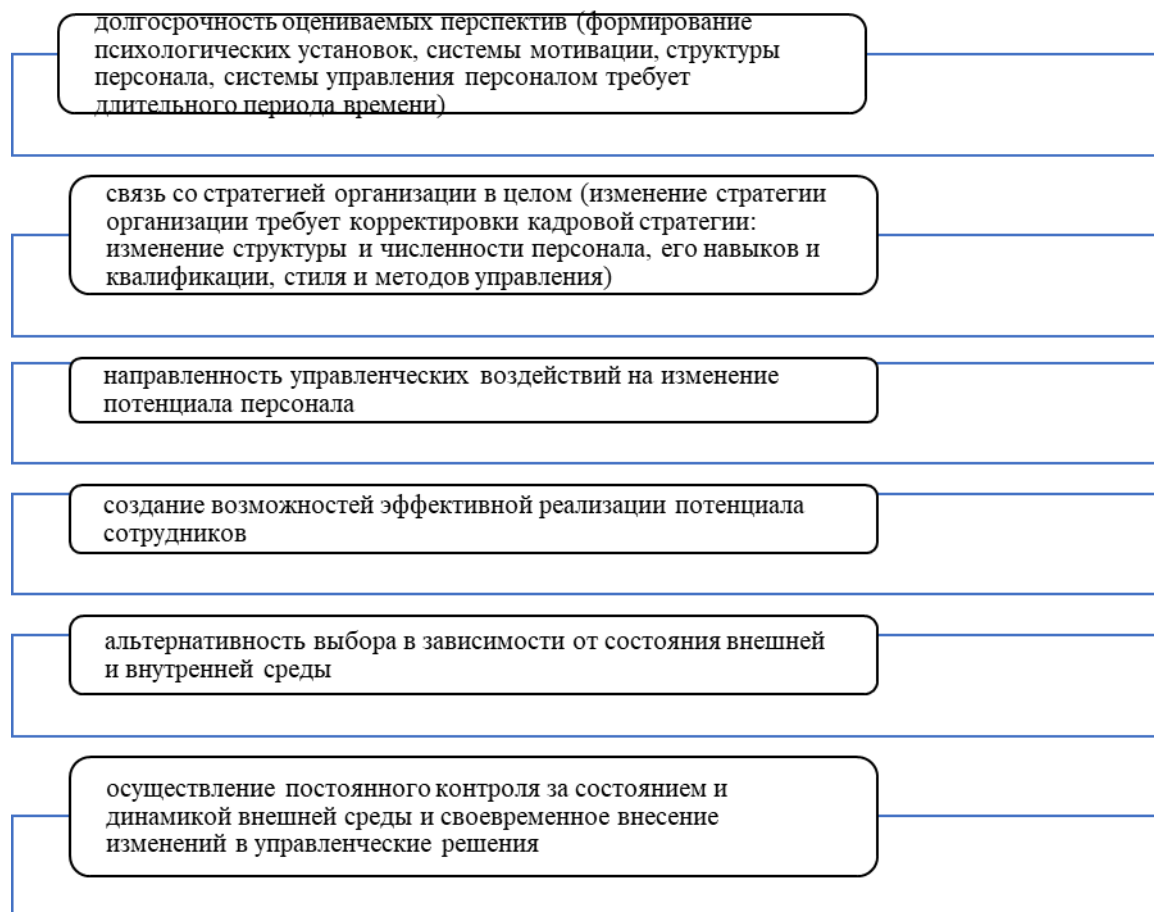


Рис. 3. Принципы кадровой стратегии

Применение методов кадровой стратегии дает синергетический эффект. Отечественные авторы отмечают, что для получения синергического эффекта необходимо соблюдение следующих условий:

- хорошее развитие системы адаптации к внешнему и внутреннему рынку труда;
- наличие гибкой системы организации работ;
- использование систем оплаты, построенных на принципах всестороннего учета персонального вклада и уровня профессиональной компетенции каждого работника (в связи с чем, особое внимание должно уделяться оценке и вознаграждению работника);
- высокий уровень участия работников и рабочих групп в обсуждении проблем и принятии управленческих решений;
- делегирование полномочий подчиненным, что является важнейшим и в то же время труднейшим принципом управления персоналом;

- функционирование разветвленной системы коммуникаций, которая является интегрирующим фактором всей модели стратегического управления персоналом.

Субъекты стратегического управления персоналом – высшее руководство компании и ее владельцы, кадровая служба, внешние консультанты.

Объектами стратегического управления персоналом являются:

- сотрудники организации;
- условия труда;
- структура персонала.

Функции высшего руководства в процессе стратегического планирования представлены на рисунке 4.

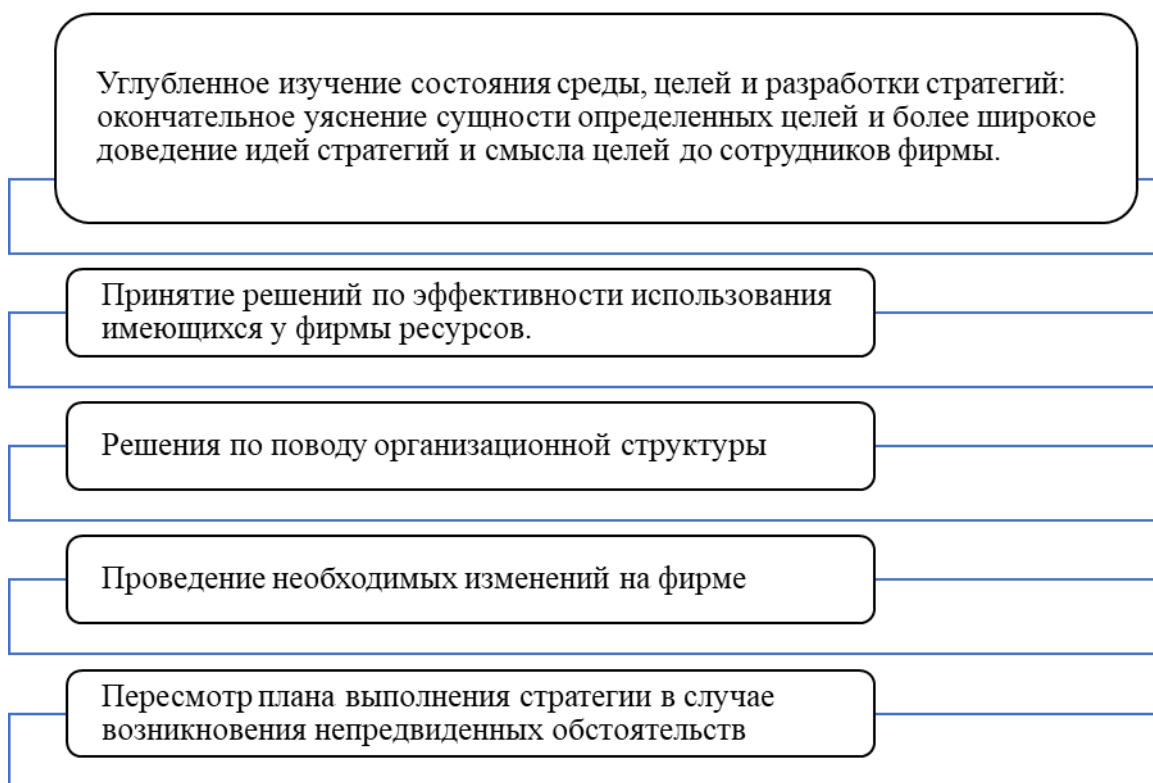


Рис. 4 Функции высшего руководства в процессе стратегического планирования

2. Этапы и способы формирования стратегии управления человеческими ресурсами

Как и любой процесс управления, стратегическое управление обязательно включает следующие этапы:

этап анализа;

этап планирования (выбора);

этап реализации принятого решения.

На этапе анализа определяются и оцениваются наиболее важные для развития организации факторы, называемые стратегическими факторами.

Эти факторы относятся как к внешней, так и к внутренней среде организации. Наиболее распространенным инструментом анализа стратегических факторов является выявление угроз и возможностей внешней среды, а также сильных и слабых сторон организации (SWOT-анализ).

На следующем этапе происходит формулирование возможных организационных стратегий и выбор лучшей стратегической альтернативы для ее реализации. Также на этом этапе происходит формулирование миссии и целей организации.

Когда общая стратегия сформулирована, внимание стратегического менеджмента переключается на процесс ее реализации. Стратегия воплощается в жизнь через разработку программ, бюджетов, и процедур, которые можно рассматривать как краткосрочные и среднесрочные планы реализации стратегии.

Таким образом, рассматривая управление персоналом в контексте стратегического управления организацией, формирование стратегии управления персоналом предполагает следующие этапы, представленные на рисунке 4.

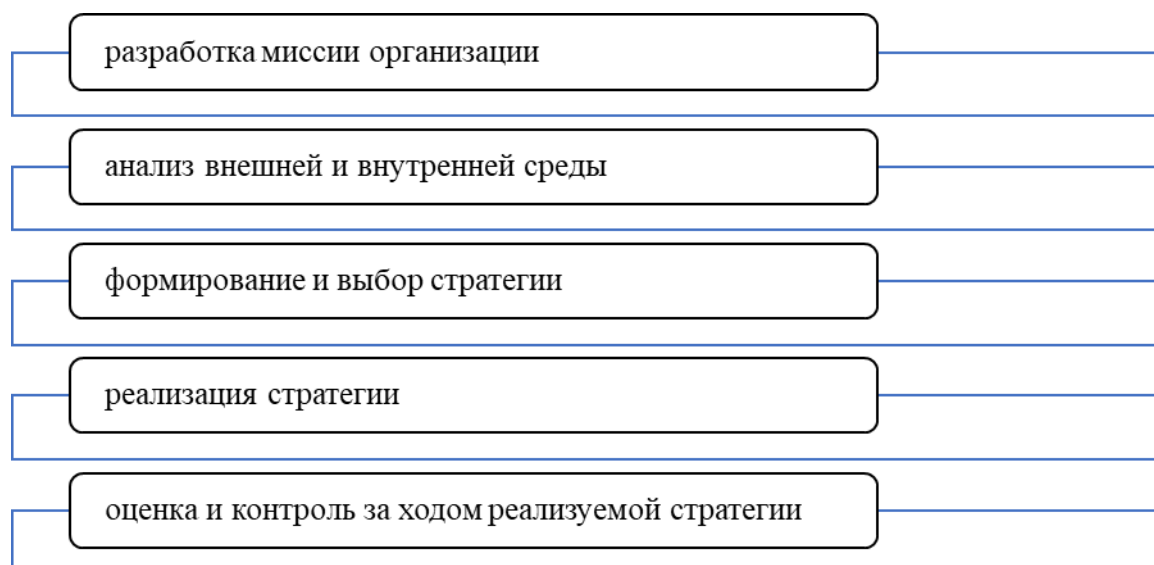


Рис.4. Этапы формирования стратегии управления персоналом

На стратегический выбор, осуществляемый руководителями, влияют разнообразные факторы. Вот некоторые из них:

Риск. Он является фактором жизни компании, но высокая степень риска может разрушить компанию.

Знание прошлых стратегий. Часто сознательно или бессознательно руководство находится под воздействием прошлых стратегических альтернатив, выбранных фирмой.

***Реакция на владельцев.** Весьма часто владельцы акций ограничивают гибкость руководства при выборе конкретной стратегической альтернативы.

***Фактор времени.** Он может способствовать успеху или неудаче организации. Реализация даже хорошей идеи в неудачный момент может привести к развалу организации.

Хотя выбор общей стратегии представляет собой как право, так и обязанность высшего руководства, окончательный выбор оказывает глубокое влияние на всю организацию. Поэтому решение должно подвергнуться тщательному исследованию и оценке.

Реализация стратегии осуществляется через разработку программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии.

В процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои определенные задачи и осуществляет закрепленные за ним функции. Решающая роль принадлежит высшему руководству. Его деятельность на стадии реализации стратегии может быть представлена в виде пяти последовательных этапов.

Первый этап: углубленное изучение состояния среды, целей и разработанных стратегий. На данном этапе решаются следующие основные задачи:

- уяснение сущности выдвинутых целей, выработанных стратегий, их корректности и соответствия друг другу, а также состоянию среды;
- доведение идей стратегического плана и смысла целей до сотрудников предприятия с целью подготовки условий для их вовлечения в процесс реализации стратегий.

Второй этап: разработка комплекса решений по эффективному использованию имеющихся у предприятия ресурсов. На этом этапе проводится оценка ресурсов, их распределение и приведение в соответствие с реализуемыми стратегиями. Для этого составляются специальные программы, выполнение которых должно способствовать развитию ресурсов. Например, это могут быть программы повышения квалификаций сотрудников.

На третьем этапе высшее руководство принимает решения о внесении изменений в действующую организационную структуру.

Четвертый этап состоит в проведении тех необходимых изменений на предприятии, без которых невозможно приступить к реализации стратегии. Для этого составляется сценарий возможного сопротивления изменениям, разрабатываются мероприятия по устранению или уменьшению до минимума реального сопротивления и закреплению проведенных изменений.

Пятый этап: корректировка стратегического плана в том случае, если этого настоятельно требуют вновь возникшие обстоятельства.

Результаты реализации стратегии оцениваются, и с помощью системы обратной связи осуществляется контроль деятельности организации, в ходе которого может происходить корректировка предыдущих этапов.

Формирование стратегии управления персоналом может проходить двумя способами:

снизу — вверх:

Подразделения ----- ► Собственная стратегия и план мероприятий -----
----- ► Интеграция в единый план организации;

сверху — вниз:

Руководство ----- ► Стратегия развития ----- ► Стратегия и план для каждого подразделения.

Самым эффективным, по мнению большинства исследователей, является формирование стратегии управления персоналом способом «сверху-вниз», где доминирующая роль в разработке кадровой стратегии принадлежит высшему руководству, которое сначала определяет общую стратегию управления персоналом организации, а затем стратегии для каждого конкретного подразделения предприятия.

Данный подход к формированию кадровой стратегии более предпочтителен, так как имеет ряд значительных преимуществ, обеспечиваемых участием высшего руководства, что представлено на рисунке 5.

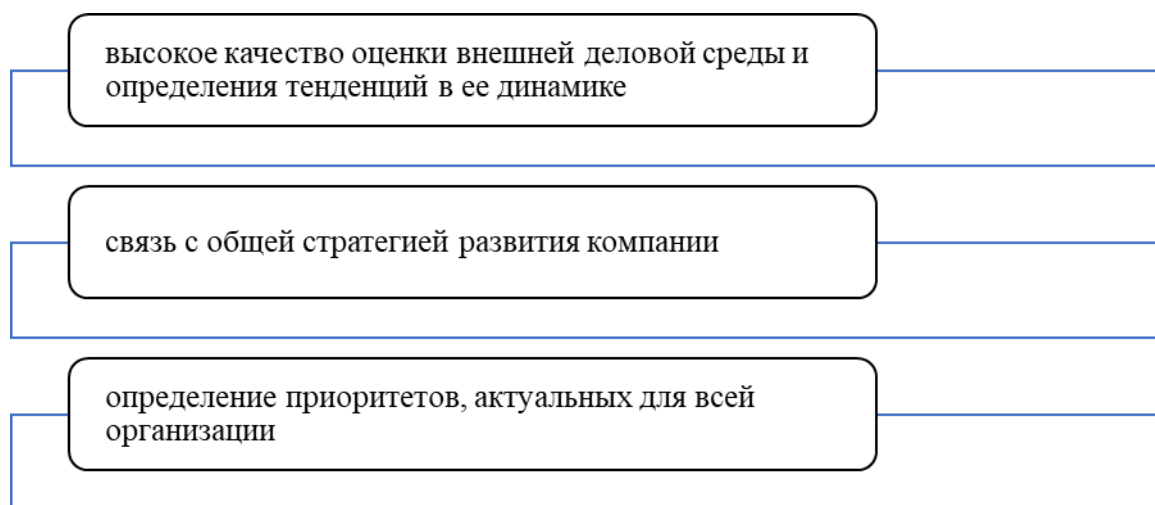


Рис. 5. Преимущества кадрового планирования работы с персоналом на предприятии

Большинство ведущих руководителей утверждают, что кадровая стратегия является составной частью общей экономической стратегии предприятий и следствием перспективного планирования их хозяйственной деятельности. Однако на практике встречаются разные варианты их взаимодействия.

Выделяется четыре концепции планирования работы с персоналом на предприятии, что представлено на рисунке 6.

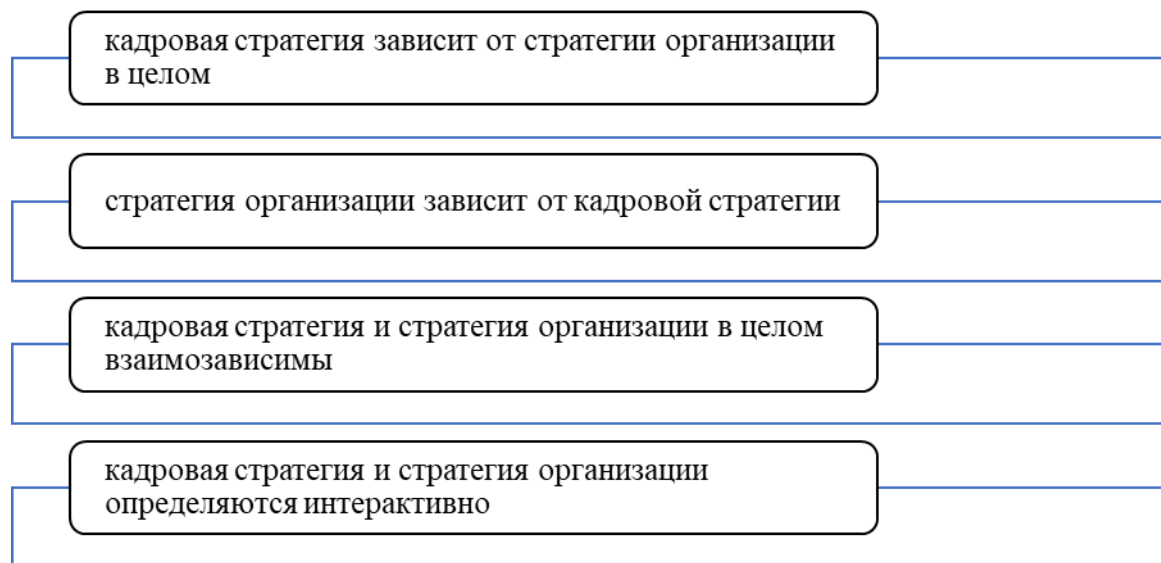


Рис.6. Четыре концепции планирования работы с персоналом на предприятии

Первый тип: кадровая стратегия зависит от стратегии организации в целом. При данном подходе выделяют кадровую стратегию как средство достижения бизнес-целей предприятия, причем с учетом потребностей каждого подразделения в отдельности и компании в целом. Объясняется это тем, что требования различных отделов к сотрудникам могут значительно различаться. В такой ситуации работники службы управления персоналом должны приспособливаться к действиям руководителей организации, подчиняясь интересам общей стратегии.

Концепция зависимости кадровой от общей стратегии имеет некоторые недостатки. Прежде всего, она предполагает необходимость быстрой адаптации методов работы с персоналом к изменениям в ведении бизнеса. Однако именно такие ресурсы как кадровые требуют долгосрочного наблюдения. Часто

приходится не просто управлять имеющимися ресурсами по-другому, а обращаться к новым возможностям. Если необходимый потенциал не удается найти в самой компании, то используются его внешние источники, то есть рынок труда, а это всегда дополнительные затраты времени и денег. Поэтому специалисты считают, что такой метод зачастую служит одной из причин крушения смелых стратегий. Другой отрицательной стороной подобной организации процессов является высокая вероятность перехода сотрудников в оппозицию новому курсу руководства.

Второй тип: стратегия организации зависит от кадровой стратегии. Применение данной стратегии объясняется тем, что у работодателя не всегда есть возможность найти мотивированный персонал с нужной квалификацией на рынке труда, а его развитие внутри организации требует времени. Поэтому новые направления ведения бизнеса лимитированы потенциалом нынешних работников. Такое ограничение особенно важно в тех случаях, когда руководство считает основным ресурсом сумму знаний сотрудников. Положительным моментом здесь является то, что стратегические планы, построенные на реально доступных человеческих ресурсах более осуществимы, чем предполагающие привлечение внешних источников. Главный недостаток стратегии состоит в том, что бизнес-планы компании ограничены и привязаны к управлению кадрами компании.

Третий тип: стратегия работы с персоналом и стратегия организации в целом взаимозависимы. В настоящее время признанием пользуются две теории, описывающие данный тип кадровой стратегии. Это «лучшие практики» Пфедфера и «интегрированная кадровая стратегия» фон Экардштайна. На рисунке 7 представлена концепция «лучших практик» Пфедфера, включающая семь методов, обеспечивающих взаимосвязь кадровой и бизнес-стратегии.

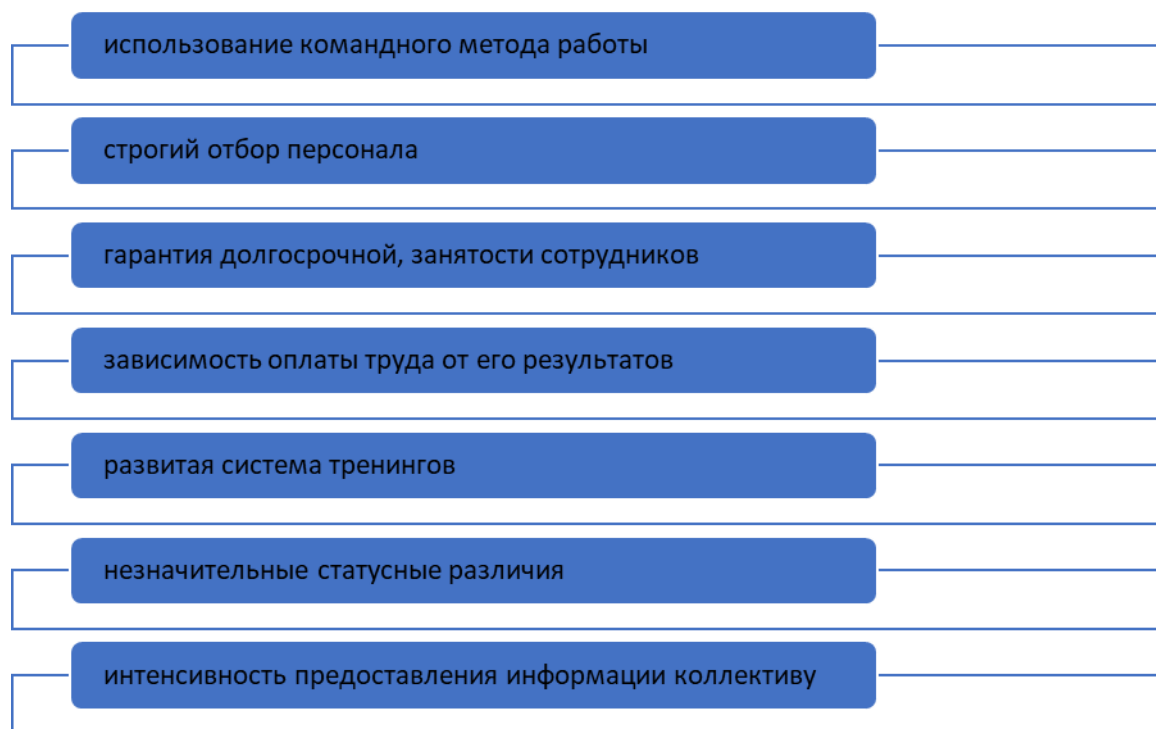


Рис. 7. Концепция «лучших практик» Пфелфера.

«Интегрированная кадровая стратегия» фон Экардштайна основывается на том, что существует некий единый взгляд на кадровые вопросы в организации, выраженный «ответственным за персонал». Такая стратегия создается на длительный период и требует согласованности на многих уровнях: кадровой и бизнес-стратегии, различных инструментов управления человеческими ресурсами, интересов ответственных лиц и персонала. Человек в ее рамках рассматривается как ресурс, который необходимо не только правильно применять, но и развивать. Теория фон Экардштайна предполагает строгий отбор сотрудников, поощрение их инициативы, нематериальную мотивацию, командную работу, отлаженную систему обучения.

Таким образом, данный подход предполагает вовлечение специалистов службы управления персоналом в решение стратегических задач на корпоративном уровне. Этому способствует наличие у них высокой компетентности, а, следовательно, возможности самостоятельно решать задачи, касающиеся персонала, с точки зрения перспективы развития всей организации.

Четвертый тип: интерактивное определение кадровой стратегии. Многие авторы рассматривают возможность интеграции бизнес-стратегии и

планирования работы с сотрудниками. Так, Генри Минцберг ввел понятие «стратегии зонтика». По его представлению предпринимательская стратегия, как «зонтик», ограничивает зону деятельности сотрудников организации. В ней развивается и кадровая стратегия. Одновременно политика по управлению персоналом оказывает влияние и на ведение бизнеса, не ограничиваясь функцией предоставления необходимых человеческих ресурсов.

Американская школа кадрового менеджмента предлагает исходить при стратегическом планировании из следующих факторов:

- сильные и слабые стороны предприятия;
- шансы и риски рынка.

Такой подход позволяет избежать ограничения только лишь факторами рынка или ресурсами компании.

Подобный интерактивный подход имеет следующие преимущества:

- планы компании своевременно соотносятся с мероприятиями в сфере кадровой политики (обучением, набором и так далее);

- все лица, вовлеченные в конкретные мероприятия, заранее проинформированы о стратегических кадровых событиях;

- все подразделения компании могут делать предложения по новым стратегиям;

- персонал и его качества расцениваются не как средство решения проблем, а как потенциал компании.

Подобная система предполагает гибкость кадровой политики, идентификацию сотрудников с компанией, широкое участие персонала в разработке ее стратегии.

3.3 Кадровая стратегия предприятия и рынок труда

Кадровая стратегия организации разрабатывается исходя из потребностей организации в области управления человеческими ресурсами. Именно рынок труда позволяет реализовать кадровую стратегию организации. Так как именно

рынок труда стимулирует сотрудников на высококвалифицированный труд, способствует созданию жесткой взаимосвязи между вкладом каждого и полученным конкретным результатом, что позволяет сотруднику мотивироваться и вкладываться в работу все больше и больше. Так же рынок труда предоставляет сотруднику свободу выбора профессии, отрасли и места деятельности, что снижает текучесть кадров в организации.

Рынок труда дает возможность свободного движения заработной платы и других доходов при сохранении приоритета квалификации и образования, соблюдении установленного законом гарантированного минимума зарплаты, обеспечивающего прожиточный минимум, что является неотъемлемой частью кадровой стратегии организации.

Многие кадровые стратегии подразумевают собой привлечение творческих и инициативных сотрудников, данные трудовые ресурсы творческого типа, осуществляющие эволюцию общества, формируются именно на рынке труда. Именно на рынке труда формируется производственная самостоятельность, стремление к совершенствованию технологии и методов обслуживания населения, что ведет к достижению целей организации. Если предприятие не может удовлетворить свою потребность в работниках за счет рынка труда (например, готовые специалисты необходимого профиля стоят слишком дорого), то кадровая стратегия должна предусматривать возможность постоянного внутреннего обучения и развитие сотрудников до уровня квалификации, необходимого предприятию в настоящий момент времени и в перспективе.

В случае если стратегия предприятия опирается на качество продукции и потребность в трудовых ресурсах может быть легко удовлетворена на внешнем рынке труда, то приоритетными направлениями кадровой стратегии могут быть: подбор квалифицированных работников (особое внимание уделяется совершенствованию тактик поиска и оценки кандидатов); разработка и внедрение программ по мотивации, ориентированных на обеспечение вовлеченности работников в деятельность предприятия и обеспечения баланса

между целями организации и целями работников; создание и внедрение системы вознаграждения, направленной на стимулирование качества.

Вопросами тактического характера в этом случае могут быть: выбор адекватных данной ситуации форм и критериев премирования и измерения эффективности деятельности работников в краткосрочном и среднесрочном периодах как на основе индивидуальных, так и групповых критериев оценки.

Характеристика типов кадровой стратегии

Генеральные, специальные и функциональные стратегии. Обычно организация имеет не одну, а несколько стратегий на все случаи жизни. Главная из них – генеральная стратегия.

Генеральная стратегия отражает способы осуществления миссии компании.

Специальные стратегии разрабатываются для отдельных случаев, например, стратегия занятия лидерских позиций, стратегия конкурентной борьбы, стратегия вывода на рынок нового товара, стратегия банкротства и т.п.

Функциональные стратегии – это основные рабочие стратегии. Они отражают пути достижения специфических целей организации, которые стоят перед ее отдельными подразделениями и службами: производственная стратегия, маркетинговая, финансовая, рекламная, кадровая стратегии и др.

Существуют 2 типа кадровых стратегий

Во-первых, это стратегии организации, главным продуктом деятельности которых являются сами кадры, например, учебные заведения или фирмы по лизингу персонала. Кадровые стратегии здесь имеют самостоятельное значение и являются генеральными. Выработка таких стратегий должна подчиняться общим правилам, которые сегодня являются в достаточной мере устоявшимися.

Во-вторых, речь идет об организациях, которых большинство, где персонал является пусть ведущим, но лишь одним из факторов их деятельности. Здесь кадровая стратегия относится к разряду функциональных, подчиненных задаче реализации главной стратегии. Поэтому она исходит из

последней, развивает и детализирует ее. Каждой конкурентной стратегии соответствует своя стратегия управления персоналом.

Характеристика стратегий функционирования и стратегий развития.

Рассмотрим основные формы кадровых стратегий, выступающих в организации в роли функциональных, т.е. развивающих генеральные стратегии. Условно последние могут быть разделены на две группы: стратегии функционирования и стратегии развития.

Таблица 3

«Связывание» кадровых и конкурентных стратегий по М. Портеру

Конкурентная стратегия	Стратегия УП		
	Обеспечение ресурсами	Развитие ЧР	Вознаграждение
Стратегия инноваций	Привлечение и удержание высококвалифицированных людей со склонностью к инновационным действиям и хорошим послужным списком в области инноваций	Развитие стратегической способности и обеспечения поощрения и условий для увеличения инновационных качеств	Обеспечение финансовыми стимулами и вознаграждением за успешные инновации
Стратегия качества	Использование сложной процедуры отбора для принятия людей, способных обеспечить качество и высокий уровень обслуживания потребителей	Стимулирование развития обучающейся организации и поддержки инициатив в области достижения всеобщего качества и заботы о потребителе с проведением специализированного курса обучения	Связь вознаграждения с качеством результатов и достижением высоких стандартов обслуживания потребителей
Стратегия посредством лидерства в низких издержках	Разработка стержневых и периферических структур занятости; привлечение людей, которые способны создать дополнительную ценность; в случае сокращения штата планирование и управление этим процессом с гуманных позиций	Проведение обучения, направленного на повышение производительности труда; проведение обучения работе по методу «точно в срок», который тесно связан с непосредственными потребностями бизнеса и может запустить процесс значительного повышения эффективности	Пересмотр всех систем оплаты труда в целях обеспечения оптимального соотношения цены и качества и во избежание лишних затрат

Стратегии функционирования полностью связаны с поведением организации на рынке. По мнению американского исследователя М. Портера, можно выделить три их варианта: лидерство в низких издержках; дифференциации; фокусирования.

Кадровая стратегия при лидерстве в низких издержках должна ориентироваться преимущественно на привлечение и закрепление работников массовых профессий средней квалификации. Для ее осуществления обычно нет необходимости привлекать научные кадры, обладающие высоким уровнем

творческого потенциала. Что же касается управленцев, то здесь видимо, предпочтительнее менеджеры административного склада

Суть стратегии дифференциации состоит в концентрации организацией своих усилий в нескольких приоритетных направлениях, где она пытается достичь превосходства над другими. Соответствующая ей кадровая стратегия в отличие от предыдущего случая должна ориентироваться на персонал узкой специализации и максимально высокой квалификации - научных работников, исследователей, разработчиков. От менеджеров здесь требуются лидерские задатки и предпринимательская жилка.

Рыночная стратегия фокусирования предполагает выбор фирмой того или иного сегмента рынка и реализацию в нем одной из двух предыдущих стратегий. Соответствующая ей функциональная кадровая стратегия также должна соответствовать одной из описанных выше с учетом того, что потребуются работники более узкой специализации, особенно в случае следования стратегии дифференциации.

Если стратегия функционирования в первую очередь связана с деятельностью организации на рынке, то стратегия развития в качестве объекта имеет ее потенциал и конкурентные преимущества.

Классическими в настоящее время являются следующие стратегии развития: роста; умеренного роста; сокращения; сочетания.

Кадровая политика стратегии роста должна быть направлена, прежде всего, на привлечение персонала особо высокой квалификации, с творческими и предпринимательскими задатками. Вопросы закрепления кадров здесь на первый план выходят далеко не всегда, ибо персонал во многих случаях еще находится в процессе формирования. Важнейшими моментами должны быть создание надлежащих систем оплаты труда и мотивации; формирование благоприятного морально-психологического климата, способствующего творчеству; постоянное повышение квалификации; обеспечение возможностей служебного и научного роста. Проблемы переподготовки, социальных гарантий, ухода на пенсию здесь имеют подчиненное значение.

Стратегия умеренного роста присуща организациям, твердо стоящим на ногах и действующим в традиционных сферах. Ориентация кадровых стратегий должна быть в этом случае несколько иной по сравнению с предыдущим случаем: привлечение и закрепление кадров, стабилизация персонала. Структура потребности в кадрах здесь несколько иная: относительно меньше требуется лиц высшей квалификации, научных работников. Для такого рода организаций сравнительно большее значение начинают приобретать процессы внутреннего перемещения кадров, соответственно, и их переобучения, усиления социальных гарантий, организации ухода на пенсию.

Необходимость следовать стратегии сокращения масштабов деятельности или дезинвестирования возникает в периоды перестройки деятельности организации, когда нужно произвести ее «санацию», избавиться от всего устаревшего. Одной из причин стратегии сокращения может быть кризис развития или существования организации.

Основные моменты кадровой стратегии в этом случае будут заключаться в организации массовых увольнений и помощи в трудоустройстве, стимулировании выхода на пенсию, сохранение наиболее ценной части персонала, отвечающей будущим направлениям работы фирмы, переквалификация работников. Вопросы набора новых людей, повышения квалификации практически не рассматриваются.

На практике имеет место комбинированная стратегия (стратегия сочетания), включающая в том или ином соотношении элементы предыдущих.

Уже указывалось, что кадровая стратегия может быть как подчиненной, так и совмещенной по отношению к стратегии организации в целом. Но и в том, и в другом случае кадровая стратегия ориентируется на конкретный тип корпоративной или деловой (бизнес-стратегии).

Также отметим, что непосредственная синхронизация стратегических планов компании в отношении персонала, маркетинга, финансов и других функциональных областей должна всегда обеспечиваться.

Определение долгосрочных потребностей и возможностей в привлечении и изменении человеческих ресурсов, учитывая этап жизненного цикла компании, динамику развития, состояние продуктового портфеля, факторы влияния внешнего окружения организации (SWOT-анализ).

Кадровая стратегия организации разрабатывается исходя из потребностей организации в области управления человеческими ресурсами. Именно рынок труда позволяет реализовать кадровую стратегию организации. Так как именно рынок труда стимулирует сотрудников на высококвалифицированный труд, способствует созданию жесткой взаимосвязи между вкладом каждого и полученным конкретным результатом, что позволяет сотруднику мотивироваться и вкладываться в работу все больше и больше. Так же рынок труда предоставляет сотруднику свободу выбора профессии, отрасли и места деятельности, что снижает текучесть кадров в организации.

Рынок труда дает возможность свободного движения заработной платы и других доходов при сохранении приоритета квалификации и образования, соблюдении установленного законом гарантированного минимума зарплаты, обеспечивающего прожиточный минимум, что является неотъемлемой частью кадровой стратегии организации.

Многие кадровые стратегии подразумевают собой привлечение творческих и инициативных сотрудников, данные трудовые ресурсы творческого типа, осуществляющие эволюцию общества, формируются именно на рынке труда. Именно на рынке труда формируется производственная самостоятельность, стремление к совершенствованию технологии и методов обслуживания населения, что ведет к достижению целей организации. Если предприятие не может удовлетворить свою потребность в работниках за счет рынка труда (например, готовые специалисты необходимого профиля стоят слишком дорого), то кадровая стратегия должна предусматривать возможность постоянного внутреннего обучения и развитие сотрудников до уровня квалификации, необходимого предприятию в настоящий момент времени и в перспективе.

В случае если стратегия предприятия опирается на качество продукции и потребность в трудовых ресурсах может быть легко удовлетворена на внешнем рынке труда, то приоритетными направлениями кадровой стратегии могут быть: подбор квалифицированных работников (особое внимание уделяется совершенствованию тактик поиска и оценки кандидатов); разработка и внедрение программ по мотивации, ориентированных на обеспечение вовлеченности работников в деятельность предприятия и обеспечения баланса между целями организации и целями работников; создание и внедрение системы вознаграждения, направленной на стимулирование качества.

Вопросами тактического характера в этом случае могут быть: выбор адекватных данной ситуации форм и критериев премирования и измерения эффективности деятельности работников в краткосрочном и среднесрочном периодах как на основе индивидуальных, так и групповых критериев оценки.

Основные этапы маркетинговой деятельности в области персонала.

Выбор и анализ источников информации по маркетинговой деятельности.

Анализ внешних и внутренних факторов, определяющих направления маркетинговой деятельности в области персонала.

Разработка мероприятий по направлениям персонал-маркетинга.

Формирование плана персонал-маркетинга и его реализация.

Для изменения всех необходимых факторов, влияющих на формирование направлений маркетинговой деятельности, специалисту необходима информация, от качества и полноты которой зависит результативность анализа ситуации на рынке.

Источниками информации для персонал-маркетинга могут являться:

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 также по заявкам организаций);

информационные сообщения служб занятости (бирж труда);

специализированные журналы и специальные издания (например, справочник квалификационных требований к претендентам, издаваемый в европейских странах). Организации могут заказывать аналитические обзоры новейших специализированных журналов в информационных службах государственных или коммерческих органов;

сеть научно-технических библиотек, в которых также могут готовиться тематические аналитические обзоры;

технические выставки, конференции, семинары;

экономические публикации в газетах;

рекламные материалы других организаций, в особенности, организаций-конкурентов;

презентации фирм в учебных заведениях, проведение учебными заведениями так называемых «дней открытых дверей».

Исходную информацию для определения направлений маркетинговой деятельности, формирования плана персонал-маркетинга и мероприятий по его реализации даёт анализ внешних и внутренних факторов.

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

Внешние факторы, определяющие направления маркетинга персонала.

Ситуация на рынке труда – определяется общеэкономическими, демографическими процессами, уровнем безработицы в заданном временном промежутке, структурой резервной армии труда. Указанные характеристики ситуации на рынке труда формируют два основных понятия, фактическое выражение которых является предметом анализа в персонал-маркетинге: спрос

на персонал, его количественная структура, предложение в области персонала (ситуация в сфере учебных заведений, центров подготовки кадров, органов обеспечения занятости, увольнений из организаций).

Развитие технологии – определяет изменение характера и содержания труда, его предметной направленности, что, в свою очередь, формирует изменения требований к специальностям и рабочим местам, подготовке и переподготовке персонала.

Особенности социальных потребностей. Учет данного фактора позволяет представить структуру мотивационного ядра потенциальных сотрудников организации, определяемую характером складывающихся в заданный момент времени общественных, производственных отношений.

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

Кадровая политика организаций-конкурентов. Изучение форм и методов работы с кадрами в организациях-конкурентах с целью выработки собственной стратегии поведения, направленной на изменение кадровой политики.

Перечисленные факторы нужно рассматривать как внешнюю среду организации в области персонал-маркетинга. Учет этой среды позволяет избежать крупных ошибок при отработке направлений маркетинговой деятельности.

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

Внутренние факторы:

Цели организации. Этот фактор можно считать общим для «производственного» маркетинга и персонал-маркетинга. Четкость и конкретность системы целеполагания определяет строгую направленность долгосрочной политики организации. Ее цели и задачи формируют стратегию

маркетинга как в области производства и реализации продукции, так и в области персонала.

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

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

Источники покрытия кадровой потребности. Данный фактор можно рассматривать как внутренний с точки зрения возможности выбора организацией тех источников покрытия кадровой потребности, которые соответствуют состоянию остальных внутренних и внешних факторов.

Учет всех вышеперечисленных факторов определяет уровень и особенности реализации основных направлений маркетинговой деятельности в области персонала. Персонал-маркетинг – это комплекс мероприятий по отбору специфического «товара» – кадров, способных обеспечить достижение целей и задач организации.

3.4 Управление корпоративной культурой и поведением персонала.

Корпоративная культура — это устойчивые образцы поведения, которые сложились в компании и доказали эффективность в разных ситуациях: экстремальных и обыденных. К ней относится все: ритуалы, гласные и негласные правила, система взаимодействия в офисе, модель управления, коммуникации между людьми. Это как окружающая среда, где существуют все сотрудники и процессы. Она хорошо заметна всем, кто сталкивается с компанией: клиентам, партнерам и кандидатам.

Интерес к корпоративной культуре возрос в связи с вовлечением России в процессы глобализации, создания международных корпораций, выходом на конкурентные рынки, увеличением контактов, ускорением темпов общения. Многие успешные зарубежные компании имеют развитую корпоративную культуру, играющую важную роль в увеличении капитала, они создали и поддерживают у себя ярко выраженные корпоративные культуры, наиболее соответствующие их целям и ценностям, и четко отличающие конкурентные фирмы. Замедление развития корпоративной культуры у многих российских фирм связано с её стихийным формированием. Часто руководители в погоне за прибылью не уделяют должного внимания внутрикорпоративным настроениям. Вследствие чего работоспособность коллектива снижается, происходит текучесть кадров, нарушение трудовой дисциплины, а также часто приводит к другим негативным последствиям в работе предприятий. В организациях, где корпоративная культура имеет одно из приоритетных значений, иерархия бюрократизма и система контроля снижается, когда рабочие имеют единые ценности и нормы поведения. Руководство будет уверено, что коллектив сможет принимать самостоятельные и правильные решения, отталкиваясь от культурных норм и ценностей, господствующих в данной организации.

На сегодняшний день корпоративная культура превращается в главный элемент, необходимый для грамотного управления компанией, объединения сотрудников организации для достижения общей цели — повышения прибыли компании и дохода сотрудников, повышения качества и культуры обслуживания потребителей, увеличения объемов производства, а, следовательно, развития финансового благосостояния нашей страны. Для более глубокого исследования следует выделить три уровня корпоративной культуры:

Первый уровень — внешние ритуалы и церемонии, атмосфера в коллективе, фирменный стиль одежды, «мифы и легенды», способ коммуникаций, технология производства;

Второй уровень — ценности и верования, стратегии и философия, провозглашаемые цели;

Третий уровень — национальная культура, менталитет, особенности восприятия.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что корпоративная культура — социально-духовное поле компании, формирующееся под воздействием материальных и нематериальных, явных и скрытых, осознаваемых и неосознаваемых процессов и явлений, определяющих единство философии, идеологии, ценностей, подходов к решению проблем персонала и его поведения, и позволяющих организации продвигаться к успеху. К основным задачам поддержания уже сформированной корпоративной культуры следует отнести: — отбор персонала; — деятельность высшего руководящего звена; — культурная адаптация компании и ее основные стадии. Также стоит отметить факторы, влияющие на формирование корпоративной культуры, к которым относят: миссию и цели организации, стратегию развития, характер и содержание труда, квалификацию, образование, общий уровень культуры работников и личность руководителя организации. По отношению к организации культура выполняет ряд важных функций: охранную, интегрирующую, регулирующую, коммуникационную, адаптивную, ориентирующую, мотивационную, воспитательную и функцию формирования имиджа. При создании корпоративной культуры, необходимо обратить внимание на общественные идеалы и культурные традиции страны. Кроме того, для более полного понимания и усвоения ценностей сотрудниками организации, важно обеспечить различное проявление корпоративных ценностей в рамках организации. Постепенное принятие этих ценностей членами организации позволит добиваться стабильности и больших успехов в развитии организации. Культура является продуктом взаимодействия сотрудников организации, обладающих широким рядом индивидуальных интересов и потребностей; социальных групп, сформировавшихся в пределах организации; внешней среды организации, предъявляющей свои требования к

способам ее жизнедеятельности. Несомненно, корпоративная культура оказывает определяющее влияние на поведение организации, так как является отражением мировоззрения её руководителей. Грамотное управление корпоративной культурой позволяет добиться дополнительной экономии средств, повысить производительность труда и уменьшить текучесть кадров.

Культура основана на ценностях, которые определяют наше поведение и становятся правилами. Она отвечает на вопрос «Что мы делаем и как мы делаем?», то есть устанавливает договоренности, действующие во всей организации. Это обеспечивает предсказуемость и упрощает принятие решений каждым сотрудником.

При этом культура тесно связана с брендом работодателя. Когда мы привлекаем людей, то делаем упор на определенные преимущества компании. Эти преимущества «жмут на кнопки» кандидата и активизируют его ценности.

Например, мы формируем бренд работодателя и активно рассказываем кандидатам и работникам о стабильности. Говорим: «Приходите к нам! Зарплата, соцпакет, стабильность, работаем уже более 50 лет на рынке». Так мы привлекаем тех, кто ищет сильную «патерналистскую» модель и заинтересован в поддержании статус-кво.

Когда компания долго существует и уверенно смотрит в будущее, то это хорошо, особенно в текущих условиях. Однако если мы звали людей с запросом на стабильность, а сами планируем трансформацию бизнеса, то можем столкнуться с сопротивлением. Сотрудники, которые пришли «на стабильность», будут всеми силами удерживать статус-кво, даже если это вредит работодателю.

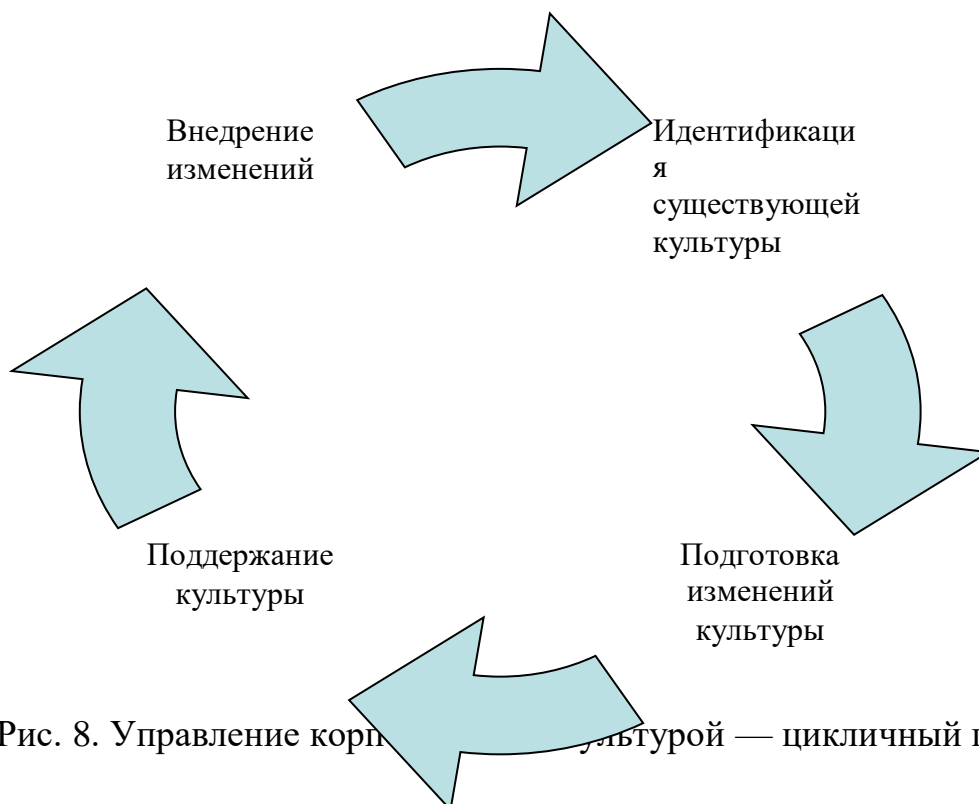


Рис. 8. Управление корпоративной культурой — циклический процесс

Этап №1: идентификация существующей культуры

Корпоративная культура уже существует в организации, даже если вы об этом не знаете. И для начала надо ее описать, проанализировать и понять, насколько она отвечает целям компании. Извлечь скрытую культуру можно при помощи классических методов исследования: фокус-группы, количественные опросы, наблюдение и сбор артефактов эксперимента.

Нужно рассмотреть текущее восприятие культуры с разных углов и понять:

какие вы есть,

какими хотите быть,

где совпадаете и не совпадаете с этим целевым образом.

Для этого спрашивайте у топ-менеджеров, как они видят культуру сейчас и какой она должна быть в идеале. То же самое узнавайте у сотрудников: обычно в процессе исследования они высказывают пожелания по проблемным зонам, требующим изменений.

Важно увидеть реальность и сформировать целевой образ, договориться о нем. Затем нужно найти дельту — расхождение между ожиданиями и реальностью. Дальнейшие шаги как раз направлены на ликвидацию этого расхождения.

Этап №2: подготовка изменений

Культуру описывают в отдельном базовом документе, который содержит: миссию компании;

ценности и принципы;

индикаторы поведения, раскрывающие эти ценности и принципы.

В дальнейшем на основании базового документа создаются презентации, курсы, различные коммуникации, которые интегрируются в HR и управленческие инструменты. Некоторые компании включают эту информацию в кодекс этики — более широкий инструмент, применяемый в корпоративном управлении, а не только для настройки культуры.

Этап №3: внедрение изменений

На этом этапе сотрудники должны пройти путь из 4 ступеней:

«Знаю». Людям известны правила и ценности, по которым живет компания.

«Понимаю». Например, сотруднику сказали, что наша ценность — командная работа. Для него это не просто абстрактное словосочетание — он осознает, на каких принципах строится такая работа в конкретной компании.

«Применяю и разделяю». Можно знать и понимать правила, но игнорировать их. На третьей ступени сотрудник начинает применять элементы корпоративной культуры в своей жизни, его поведение соответствует ожиданиям компании.

«Помогаю другим». Человек настолько проникается правилами, что они становятся для него нормой. Когда он видит отклонение от нормы, то не молчит, а вмешивается и пытается помочь. Например, у нас есть клиент — производственная компания, где в целях безопасности принято держаться за поручни при спуске по лестнице. Если вы нарушаете это правило, к вам

подойдет любой сотрудник и попросит взяться за поручень. Дело в том, что безопасность уже «прошита» в качестве основы поведения каждого работника этой компании.

Внедрение корпоративной культуры — сложный и длительный процесс.

Обычно в таких случаях составляют подробную «дорожную карту» — большой комплекс мероприятий по обучению, изменению коммуникаций, процессов, подходов, людей. Вот какие моменты следует отразить в «дорожной карте».

Коммуникации

Недостаточно просто сформулировать ценности — ничего не получится, если их не «продать» сотрудникам. Поэтому нужно создать множество точек взаимодействия, через которые рассказывать людям, в чем заключается корпоративная культура, какие идеи в ней заложены и зачем она нужна.

Каскадирование

Критически важно, чтобы изменения шли сверху вниз: от топов к обычным сотрудникам. Руководители и лидеры мнений транслируют идеи, правила и ценности, поэтому своим поведением они должны отражать то, что ожидают от других. Если этого не происходит, трансформация, скорее всего, обречена.

Поэтому руководителей нужно обучать, чтобы они стали первыми, кто начал работать по-новому. Для этого часто приходится подключать коучинговые инструменты:

проводить оценку;

выстраивать систему обратной связи, чтобы руководитель знал, где он соответствует ценностям, а где нет;

формировать индивидуальный план развития.

Бывает, что первые лица компании не понимают значимости культуры и не демонстрируют ценности, о которых говорят. Это типичная ошибка, которая приводит к провалу.

Например, компания заявляет: теперь все обращаются друг к другу на «ты», можно спокойно подойти к любому руководителю, чтобы что-то обсудить. Но вот сотрудник отправляется в кабинет к начальнику, а тот грубо выставляет его за дверь: «Вообще-то надо было записаться у секретаря». Сотрудник делает вывод, что декларируемые ценности не работают: говорят одно, а на деле по-другому. А раз так, то и ему самому нет смысла их придерживаться.

В итоге появляются две корпоративные культуры: формальная — существует только на бумаге, неформальная — настоящая и неуправляемая.

Внедряемая культура должна поддерживаться и демонстрироваться руководством на всех уровнях.

Вовлечение сотрудников

Одна из самых эффективных и современных технологий работы с культурой — это вовлечение сотрудников как амбассадоров. Желательно, чтобы на разных уровнях были свои лидеры изменений — люди, обладающие доверием коллег и готовые поддержать компанию в ее трансформации. Именно они помогут другим сотрудникам осознать новые ценности и перейти на ступень «принимаю и разделяю».

Изменение процессов управления людьми.

Нужно интегрировать целевую культуру в HR-цикл: все процессы от найма до увольнения должны быть завязаны на ценностях.

Вы начинаете брать на работу только тех кандидатов, которые подходят под новую культуру, без исключений. Продвигаете по карьерной лестнице тех, кто демонстрирует правильные индикаторы поведения. Без сомнений публично прощаетесь даже с эффективными работниками, если они не разделяют ценности компании.

Кстати, есть провокационный вопрос, который позволяет понять, насколько серьезно организация относится к теме культуры. Спросите у топ-менеджера: «Вот вы сейчас сформулировали свои ценности. Скажите, а вы готовы уволить любого сотрудника, который будет их нарушать?» Если

компания не готова защищать свою корпоративную культуру, скорее всего, планы по трансформации останутся на уровне деклараций.

Изменение прочих бизнес-процессов

Новая культура должна проникнуть во все, что есть в организации. Каждый процесс, который противоречит ей, подлежит трансформации. Например, раньше совещания проводились одним образом, а теперь, с внедрением новых ценностей, процедуру нужно менять.

Этап №4: поддержание культуры

Трансформация культуры похожа на отказ от вредных привычек: срывы очень вероятны. Например, человек решил поменять образ жизни — начать питаться здоровой пищей и бегать по утрам. Пять дней он соблюдал режим, а на шестой стало лень, да и на улице похолодало, поэтому пробежка не состоялась. Ну а вечером друзья позвали в гости, где угощали бургерами и пиццей. Здесь точно так же: будут возникать ситуации, когда кто-то почему-то начнет действовать вопреки корпоративным ценностям.

Вот что можно предпринять для поддержания корпоративной культуры.

Мониторить индикаторы поведения сотрудников. В некоторых компаниях даже существуют индикаторы на уровне речи, потому что язык отражает и транслирует ценности. Человеку напоминают: «Смотри, ты сейчас общался с клиентом и сказал ему это и это. Но мы договорились так не делать, обрати внимание».

Разбирать кейсы нарушения и соблюдения корпоративной культуры. Каждый раз, когда происходит срыв, стоит собраться и обсудить: что случилось, какие процессы этому способствовали, как не допустить повторения. Не менее важно рассказывать о позитивных ситуациях, когда удалось ярко продемонстрировать целевые ценности.

Находить и корректировать проблемные зоны. Вот вы решили быть дружелюбными к клиентам, но на ресепшене им почему-то хамят и долго не отвечают на звонки. Или вы определились, что теперь против бюрократии, но выясняется, что сотрудники половину рабочего времени тратят на составление

отчетов. Каждый кейс — это возможность что-то улучшить, стать ближе к цели.

Наказывать за поведение, которое противоречит ценностям. Сначала идут напоминания и разъяснительные беседы, но если человек никак не может встроиться в новую среду, то с ним надо прощаться — публично и вне зависимости от заслуг. Только тогда другие сотрудники увидят, что корпоративная культура — это не просто бумажка, и поверят в нее.

Поощрять за соблюдение культуры. Например, у нас есть программа признания, когда по итогам года мы награждаем лучших сотрудников. Причем практически все номинации связаны с нашими ценностями. Наградой может быть и продвижение по карьере: растут те, кто соответствуют культуре.

Настроить рекрутинг так, чтобы в компанию попадали только люди, которым близки ваши принципы и идеи.

Активно работать с новыми сотрудниками во время адаптационного периода: объяснять, как делать можно, а как поступать не принято.

В начало — этап №1: идентификация культуры

Управление — вечный цикл преобразований, поэтому из конца мы возвращаемся в начало. Культура не такая вещь, которую можно создать и забыть. К ней нужно периодически возвращаться и смотреть, актуальна ли она сейчас, работает ли в интересах компании или, наоборот, вредит.

Изменения стратегии, внешней среды или целей бизнеса, как правило, требуют пересмотра культуры.

Часто то, что создавалось во благо, начинает приносить вред. Классический пример с ценностью «командная работа»: со временем она может разрастись и принять форму бесконечных совещаний с постоянно откладываемым моментом принятия решений. Поэтому стоит критически анализировать ценности. Задавайте вопросы: «А правильно ли это работает? А как это помогает нам достигать целей?» — и избавляйтесь от того, что мешает двигаться вперед.

Другой пример: компания транслирует изнутри и вовне, как сильно заботится о сотрудниках. В результате в нее трудоустраиваются люди, для которых это важно и нужно. Если культурой не управлять и не корректировать перегибы, то может зародиться система инфантилов, где сотрудники считают, что работодатель должен им все, а они — ничего.

Корпоративная культура есть в любой организации. Если вы о ней не знаете, значит, она неуправляема и находится на подсознательном уровне.

Управление культурой позволяет сделать так, чтобы она работала на реализацию целей бизнеса.

Культура ест стратегию на завтрак. Можно разработать гениальный план развития, но он захлебнется, если противоречит существующей культуре.

Управление культурой начинается с ее идентификации. На этом этапе нужно сопоставить желаемые ценности с теми, которые на самом деле существуют в компании.

Далее необходимо составить «дорожную карту»: подробно расписать, как трансформировать культуру, чтобы получить нужный результат.

Каждый сотрудник компании должен пройти путь от «знаю ценности» к «помогаю другим их применять».

Трансформация идет сверху вниз. Если топ-менеджеры сами не демонстрируют ценности, о которых говорят, то ничего не получится.

Все бизнес-процессы нужно адаптировать под новую культуру. Особенно важно полностью интегрировать целевые ценности в HR-цикл.

Трансформация культуры похожа на отказ от вредных привычек: срывы неизбежны.

Культуру необходимо поддерживать: мониторить индикаторы поведения, изучать негативные и позитивные кейсы, наказывать и поощрять сотрудников за соблюдение правил.

Нельзя настроить культуру раз и навсегда — время от времени придется анализировать ее и при необходимости пересматривать.

3. 5. Позиционирование компании на том или ином сегменте бизнеса

Ученые из Института Санта-Фе, проанализировав базу данных из 25 тысяч компаний, появившихся в начале 1950-х гг. сделали грустные выводы. Оказалось, что среднее время жизни бизнеса — около 10 лет. И это не зависит от сектора экономики или ниши. Но сильные бренды живут долго. Вспомните Miller, Coca-Cola, Adidas и других долгожителей. Кажется, что стать такими же крутыми, как эти мастодонты невозможно. Но способ есть. И это — позиционирование бренда.

Почему важно позиционирование бренда?

Позиционирование бренда — это стратегия маркетинга, направленная на то, чтобы компания выделялась среди конкурентов и чтобы бренд воспринимался потребителями, как превосходный, заслуживающий доверия.

Почему так важно работать над позиционированием бренда? Прежде всего, это влияет на узнаваемость ваших продуктов и возражения аудитории. Кроме того, правильное бренд-позиционирование дает вам маневр для оправдания ценообразования.

Как создать стратегию позиционирования бренда

Чтобы создать стратегию позиционирования, необходимо глубоко изучить свой бренд. Важно понять, чем вы отличаетесь от конкурентов и выявить сильные и слабые стороны продвижения.

Шаг 1: Разберитесь с реальным положением дел в позиционировании бренда

Чтобы проанализировать текущую ситуацию, необходимо разобраться с тем, как в продвижении вы транслируете ценности бренда. У нас есть статья на эту тему. Посмотреть можно [здесь](#). Посмотрите насколько соотносятся ценности компании с ценностями целевой аудитории. Понятен ли ваш язык потребителю? Понятны ли вам проблемы людей, которым вы предлагаете свой продукт? Если нет, то внимательней изучите боли и потребности целевая аудитория, ее жизненные приоритеты и ожидания от бренда. Один из полезных

инструментов для изучения потенциальных потребителей – интеллект-карты. Попробуйте составить свою. О том, как это сделать у нас написан подробный [чек-лист](#).

Шаг 2: Изучите конкурентов

Разобравшись со своим текущим позиционированием, узнайте, как с этим обстоят дела у конкурентов. Для этого можно использовать различные сервисы. Например, [Serpstat](#), [MegaIndex](#), [PR-CY](#). Изучите соцсети конкурентов и проанализируйте поведение их подписчиков – ведь целевая аудитория у вас одна и та же.

Узнайте, как позиционируют свой бренд конкуренты. Проанализируйте информацию о:

продукте,
сильных и слабых сторонах,
инструментах и методах маркетинга.

Шаг 3: Определите, в чем уникальность бренда

Предыдущие шаги помогут узнать, что вы делаете лучше всего. После того, как исследовали конкурентов, у вас наверняка наметился ряд отличий от них. Сведения полученные во время анализа соперников можно использовать. Например, вы знаете плюсы и минусы их бренда и продуктов. Так вот, слабая сторона конкурента может быть вашей сильной стороной.

Стратегии позиционирования бренда

Существуют универсальные стратегии позиционирования бренда. Приведем некоторые из них.

Позиционирование категории. Если у вас есть инновационный продукт, то можно позиционировать себя, как уникальный бренд в товарной категории. Как пример – Apple. Все помнят, как Стив Джобс стал новатором на рынке и дал миру iPhone. Вы либо первый в нише, либо явно отличаетесь от конкурентов.

Позиционирование по аудитории. Когда бренду нужно обособить аудиторию, то он обращается к ней. “Специально, для”, “для тех кто” –

распространенные обращения к целевая аудитория в таком случае. Помните слоган Google — «Для тех, кто любит удивлять» или Макдональдс: «Место для тебя»? Такой же метод использовал Uber в одной из рекламных компаний, нацеленной на людей, которые ценят свое время. Правда с этим методом нужно быть осторожнее. Можно кого-нибудь обидеть. Например, как Toyota с рекламной компанией внедорожника Fortuner. Слоган “Made For Men” стал поводом обвинить производителя в сексизме.

Ценовое позиционирование

Такой метод подойдет, если вы способны предложить потребителю продукт дешевле чем, у конкурента. Или вы можете дать людям больше за большую стоимость. Например, Gillette наиболее узнаваемая марка среди производителей бритвенных станков. Его конкурент – Dollar Shave Club, позиционирует себя как бренд, помогающий экономить на столь популярном у мужчин способе избавления от волос. Но не в ущерб качеству.

Позиционирование по выгоде

Этот метод позиционирования сосредоточен на том, чтобы потребитель знал, какую выгоду он получит от бренда. Например, Volvo даст безопасность, а Toyota – надежность.

Позиционирование через премиальность

Если ваш бренд относится к нише люксовых, то такое позиционирование подходит для вашей компании. Роскошь, качество, эксклюзивность – таков имидж у продукта, который решили позиционировать через премиальность.

Конкурентное позиционирование

Можно явно противопоставлять себя брендам конкурентов. Например знаменитое маркетинговое противостояние BMW и Audi. Покажите свои сильные стороны, пользуясь слабыми сторонами конкурента.

Audi: “Твой ход, BMW”. Ответка от BMW: “Шах и мат”.

Шаг 4: Обдумайте позиционное заявление

На основе всех предыдущих шагов создайте заявление о позиционировании. Обычно это одно-два предложения, которые могут ответить на следующие вопросы:

что вы делаете;

для кого;

в чем заключается выгодность предложения или преимущество над другими брендами ниши.

Вы можете выносить это заявление на главные страницы вашего сайта, или использовать его в своих соцсетях и создавать контент соответствующий идее заявления.

Шаг 5: Протестируйте свое позиционирование

Нужно проверить насколько “зашло” ваше позиционирование потребителям. Внимательно изучите отзывы клиентов. В том числе в соцсетях. Тестируйте различные рекламные объявления, с помощью таргета и контекстной рекламы.

Как понять, что задача выполнена?

О вас знает ваша целевая аудитория. И знают то, что вы им заявили о себе.

Ваши продажи выросли.

Шаг 6: Акцентируйте уникальность бренда во время процесса продаж

Ваше уникальное предложение должно быть легким для понимания. На каждом этапе воронки продаж они должны понимать в чем уникальность бренда.

Главная задача этого шага — помочь будущим клиентам закрыть их боли и решить проблемы. Лучше всего будет, если ваше УТП — часть решения их проблем.

Шаг 7: Сделайте так, чтобы ваши сотрудники соответствовали бренду

Менеджеры компании и рядовые сотрудники, работающие напрямую с клиентами должны соответствовать ценностям бренда. Например, если вы позиционируете свой бренд, как легкий и позитивный, то и сотрудники должны

говорить на таком языке. Стиль общения с клиентами не должен быть чрезмерно официален и тяжеловесен. Опыт, который получают ваши потребители, общаясь с представителями компании должен дать им понять ценности бренда.

3.6. PR программы развитие внешних коммуникаций.

Коммуникации в PR делятся на два вида — внешние и внутренние. Внутренние коммуникации — это работа с внутренними группами общественности (сотрудниками, администрацией). Основная задача внутренней коммуникации — создать у сотрудников позитивную установку на организацию. Внешние коммуникации включают в себя воздействие на остальные, внешние группы общественности. Внешние и внутренние коммуникации тесно взаимосвязаны: сотрудники несут информацию и свое отношение к организации во внешнюю среду, в то же время положительные внешние мнения об организации улучшают отношение к ней сотрудников.

Рассмотрим специфику внешних и внутренних коммуникаций в PR.

Внешние коммуникации в PR.

Работа со средствами массовой коммуникации — важнейшее направление в PR, так как именно СМИ определяют общественное мнение и формируют его. Фактически посредством СМИ можно воздействовать на все остальные группы общественности. СМИ делятся на печатные и электронные. К печатным средствам относятся пресса, листовки, наружная реклама; к электронным — телевидение, радио, Интернет.

Каждое из СМИ имеет свою знаковую систему. Печать, или пресса — письменное слово и визуальный образ. Радио использует устную речь и музыку. Телевидение синтезирует устное слово, движущееся изображение и музыку. Интернет — относительно новое информационное средство, постепенно обретающее черты СМИ. Коммуникации через Интернет используют письменную речь в интерактивном режиме, гипертекст (поиск

связанных текстов по словам исходного текста), звук речи и музыки, а также анимацию — движущиеся цветные образы. Каждое из СМИ имеет свои преимущества и ограничения, которые необходимо учитывать при выборе канала воздействия.

К основным принципам работы организации со СМИ относятся:

1) гибкость и адаптивность к ситуации. Необходимо выработать план работы со СМИ, но в то же время реагировать на внеплановые запросы и ситуации. Одним из решений проблем некомпетентного и недобросовестного освещения деятельности организации в СМИ является институт аккредитации СМИ или персонально журналистов при организации. Положение об аккредитации, разработанное самой организацией, регулирует отношения на нормативной основе. Положение закрепляет условия, права и обязанности взаимодействия сторон, — какие СМИ, или конкретные журналисты получают доступ в организацию и к какой информации, для каких целей и на какие сроки;

2) предоставление СМИ одного голоса. Это позволяет сформулировать позицию организации для общественности в целостной и непротиворечивой форме. Лучше всего, если в роли «споукпер соны» выступает постоянно один человек. Всем в организации должно быть известно, что лишь эта персона уполномочена сообщать информацию внешнему миру от имени организации. В некоторых случаях это может быть первое лицо организации, которое таким образом ее персонифицирует;

3) своевременность комментариев и опровержений, не выжидая развития ситуации;

4) необязательно отвечать на каждый вопрос. Если журналист спрашивает, это не значит, что надо непременно отвечать. Отвечать следует

Отвечать следует лишь на вопросы, с которыми вы можете справиться и ответ на которые выгоден для репутации и имиджа организации.

Методы работы со СМИ: интервью, мониторинг, работа с прессой (пресс-рилейшнз).

К основным сферам ответственности пресс-службы (ответственного за связь с прессой) организации, как правило, относятся: оперативное распространение информации о деятельности организации; организация оперативного взаимодействия организации с СМИ; информационно-аналитическое обеспечение менеджеров и занятых организации по вопросам, затрагивающим интересы компании; создание информационного банка данных, фототеки, видеотеки, отражающих общественно-значимую деятельность организации; организация пресс-конференций, брифингов; оперативный сбор и экспресс-анализ материалов печати, имеющих отношение к деятельности организации; подготовка интервью должностных лиц организации для СМИ. Пресс-служба крупных организаций может иметь в своем распоряжении фото-, радио- и телестудии.

Работа с потребителями. Отношения с потребителем стали важнейшим направлением деятельности Р/?-организаций в развитых странах и становится таковым в России. Нередко именно это направление деятельности PR занимает больше всего времени и усилий компаний. Понятие «потребитель» намного шире, чем «покупатель». Организация может не производить никаких товаров или услуг, но потребители у нее будут.

Важнейший результат деятельности PR — удовлетворенность потребителя, которая зависит от ожиданий. Если результат деятельности организации соответствует или даже превосходит ожидания потребителя — он испытывает удовлетворение. Если же результат оказывается ниже ожиданий — потребитель испытывает неудовлетворение. Однако ожидания также формируются РЛ-мероприятиями. Таким образом, организации невыгодно формировать слишком завышенные ожидания, т.е. давать общественности нереалистичные ожидания.

Так, например, все заявления и обещания руководства должны быть взвешены и реалистичны, тогда высока вероятность удовлетворенности потребителя деятельностью данной организации.

Специфической деятельностью по работе с потребителями является разбор претензий. Необходимо стараться не оставлять без ответа даже самые нелепые письма, так как для человека самым сильным оскорблением часто является игнорирование.

Потребителей можно распределить на реальных и потенциальных. Например, для организации реальный потребитель — человек, который хотя бы раз столкнулся с ее деятельностью. Мнение реальных потребителей основано уже не только на акциях, но и на собственном опыте. Поэтому четкое и эффективное выполнение своих функций — самый лучший метод работы с данной группой общественности. Но в целом для работы с потребителем могут использоваться все средства.

Партнеры — это такие группы общественности, с которыми организация может объединяться для достижения общих целей, одновременно партнеры могут являться и потребителями.

В развитии связей с местной общественностью большое внимание уделяется филантропическим и благотворительным программам, волонтерской работе сотрудников предприятия на благо местных жителей. Важно помнить, что в PR все взаимосвязано, и активная работа с местной общественностью, как правило, позволяет улучшить и отношения с другими целевыми группами.

Еще одна важная группа внешней общественности — это государственная власть и местное самоуправление. Сюда принято включать организации, представляющие все три ветви власти — законодательную, исполнительную, судебную — на всех уровнях власти (уровень РФ, уровень субъекта РФ и уровень муниципального образования). Говоря о структурах и организациях, следует помнить, что они состоят из конкретных людей, с которыми и должна строиться работа. Налаживание связей с государственной

властью является необходимым условием работы РЛ-организаций потому, что от этого зависит ее эффективность.

Разработка коммуникационной программы

Рассмотренные направления деятельности по управлению репутацией компании дают представление о широком инструментарии, который имеется сегодня у специалиста по репутационному менеджменту. Он должен уметь выбрать из большого числа коммуникационных технологий те, которые будут наиболее эффективны для конкретной организации. Каждое предприятие ведет бизнес по-своему, обладает отличным от других набором конкурентных преимуществ, имеет собственную философию и корпоративную культуру. Соответственно его деловая репутация складывается из особых характеристик и компонентов, для работы с которыми требуются вполне определенные каналы коммуникации. Именно они лягут в основу коммуникационной программы по управлению репутацией. Составление такой программы - ключевой момент в работе по управлению репутацией, это конкретный план действий, который должен привести к реализации главной стратегической цели - капитализации бизнеса.



Рис. 9. Этапы разработки коммуникационной программы

Разработка коммуникационной программы - творческий процесс, в то же время в репутационном менеджменте существуют вполне стандартные, многократно опробованные профессиональные подходы и методы, гарантирующие успех. Профессионалу по управлению репутацией требуется органично соединить креативные компоненты своей деятельности с технологическими. Для решения такой непростой задачи предстоит пройти следующие этапы, что представлено на рисунке 9.

Рассмотрим данную схему подробно. Формулирование стратегических целей и задач компании невозможно без участия собственников бизнеса и топ-менеджмента, только они могут дать наиболее точную и полную информацию о целях и задачах своего бизнеса. Получить эти сведения можно путем проведения коммуникационного аудита, о котором подробно рассказывалось ранее. Далее необходимо определить, какой репутацией обладает организация, какие коммуникационные разрывы не позволяют ей улучшить свой образ в глазах целевых аудиторий. Технологии проведения репутационного аудита тоже были подробно рассмотрены.

Отталкиваясь от результатов коммуникационного и репутационного аудита, специалист по управлению репутацией приступает к разработке репутационной стратегии компании, которая предполагает описание целевых аудиторий и их ожидания, формирование образа компании на основе этих ожиданий. Для наиболее точной трансляции ключевых сообщений о компании определяются основные параметры информационной политики: основные каналы коммуникации, пулы СМИ, форматы публикаций. Наконец, выбираются основные репутационные технологии, помогающие укреплять авторитет во внешних и внутренних аудиториях. Особенности и возможности таких технологий подробно рассмотрены выше.

После того, как коммуникационная программа составлена, необходимо приступить к ее реализации. Для успешной работы в этом направлении

понадобится подробный план-график работ, определяющий виды мероприятий и сроки их выполнения.

Пример из практики

Вновь созданная отечественная фармацевтическая компания нуждалась в позиционировании и продвижении. С этой целью была разработана и реализована коммуникационная программа, направленная на формирование устойчивой позитивной репутации этого нового игрока на фармацевтическом рынке. Особенность организации заключалась в том, что она была создана на основе объединения разнородных структур: фармацевтического предприятия, научно-исследовательских институтов, клиник и экспериментальных лабораторий. Данные структуры при переходе к рынку оказались нежизнеспособными, но при этом имели научно-практический и кадровый потенциал. Вновь созданная компания решила создать полный технологический цикл от разработки научной идеи до выпуска эффективных лекарственных препаратов нового поколения. Работа над проектом началась с определения последовательных этапов репутационного менеджмента, а именно:

- информирования широкой общественности, органов власти, госструктур, профессиональных и деловых кругов, СМИ о появлении крупной российской фармацевтической организации полного цикла;
- позиционирования компании как лидирующего игрока и надежного партнера на российском фармацевтическом рынке;
- продвижения устойчивой деловой репутации организации среди целевых аудиторий.

Этот алгоритм был положен в основу коммуникационной программы, которая состояла из трех последовательных этапов, что представлено в таблице 4.

Таблица 4.

Этапы коммуникационной программы

Действия	Полученные результаты
Первый этап: маркетинговые исследования	
Анализ фармацевтического рынка. Определение ожиданий и предпочтений потребителей.	Определение объема рынка, его динамики и тенденций развития. Определение основных игроков, их доли рынка. Сегментирование рынка.
	Определение каналов дистрибьюции. Выявление препятствий выхода на рынок
Позиционирование. Разработка торговой марки	Определение отношения потребителей к существующим торговым маркам. Предложения по маркетинговой стратегии. Рекомендации по разработке информационных сообщений
Формирование портфеля производимой продукции. Тестирование упаковки и названий препаратов. Тестирование цены на препараты	Предложения по ассортименту выпускаемой продукции. Предложения по упаковке и названиям препаратов. Предложения по диапазону цен
Второй этап: информационный и коммуникационный аудит	
Изучение текущей деятельности организации. Интервью с руководителями. Выявление эффективности стиля управления руководителей. Определение эффективности существующих каналов коммуникаций	Рекомендации по управлению информацией и коммуникациями
Третий этап: реализация репутационной стратегии	
Разработка "легенды". Формирование позитивного образа организации. Определение целевых аудиторий. Разработка ключевых сообщений. Разработка плана коммуникационной активности. Работа со СМИ. Участие в социальных проектах	Позиционирование организации как социально ответственной. Вхождение в информационное пространство, повышение известности. Формирование благоприятного общественного мнения, рост авторитета организации

Рассмотрим таблицу 4 подробно.

Первый этап

Поскольку речь шла о новой организации, возникла необходимость в маркетинговом исследовании, которое помогло бы понять ожидания и

предпочтения потребителей, оценить необходимый сектор рынка и возможную экономическую эффективность компании, работающей в данной нише. После анализа полученных сведений возможны позиционирование организации, т.е. определение ее преимуществ по сравнению с конкурентами, и разработка эффективной репутационной стратегии.

Исследование позволило решить следующие задачи:

- оценить объем фармацевтического рынка России, динамику и тенденции его развития;
- идентифицировать основных российских и зарубежных производителей, представленных на рынке;
- оценить соотношение импортной и отечественной фармацевтической продукции;
- оценить доли рынка, занимаемые различными производителями;
- выявить факторы, влияющие на развитие рынка;
- определить особенности каналов дистрибуции;
- сегментировать рынок по различным группам потребителей, товарным группам и пр.;
- описать основные характеристики и особенности госпитального и розничного сегментов;
- о выявить основные препятствия выхода на рынок.

После обработки и анализа базовой маркетинговой информации стало возможным приступить к позиционированию организации и разработке ее торговой марки. Для этого методами анкетирования и фокус-групп было выявлено отношение потребителей к уже существующим на фармацевтическом рынке торговым маркам. По результатам этих опросов были даны рекомендации последующим позициям:

- на каких качествах продукта нужно акцентировать внимание в рекламном сообщении;
- на кого должна быть ориентирована торговая марка;
- что нужно сделать, чтобы повысить ее конкурентоспособность и т.д.

После этого можно было приступать к формированию портфеля производимой продукции путем решения следующих задач:

- выяснения, как относятся потребители различных групп к дженерикам и оригинальным препаратам;
- определения наиболее востребованных препаратов;
- оценки перспектив назначения производимых препаратов при различных условиях (включение в списки БЛО, ЖНВСЛ и др.);
- уточнения возможностей и сроков переключения с существующих препаратов на новые (дженерики);
- тестирования упаковки и названий препаратов, определения необходимости их изменения.

На основании полученной информации были даны предложения по формированию ассортимента выпускаемой продукции и оптимальному диапазону цен на нее. Также были получены рекомендации по созданию торговой марки и фирменной символики, которые бы наиболее адекватно отражали желаемый образ организации.

Второй этап

На данном этапе изучалась информационная политика в организации. Для этого представителями консалтингового агентства был произведен коммуникационный аудит путем анализа внутренних документов, а также включенного наблюдения, что позволило определить, насколько успешно работает управленческая структура организации, как происходит процесс принятия решений и соединение личных, групповых и общеорганизационных целей, как работают внутренние и внешние каналы коммуникации. Проводились также углубленные интервью с руководителями с целью выявления их личностных особенностей и стиля управления, их управленческой эффективности, глубины понимания стратегических целей развития организации, эффективности коммуникаций с внешними и внутренними аудиториями.

Проведенный анализ позволил сделать вывод об эффективной работе управленческой команды, ее адекватном понимании стратегических направлений развития организации. Все опрошенные руководители управленческих подразделений ставили перед собой одну общую задачу: путем сплоченной и эффективной работы всего коллектива стремились занять лидирующие позиции на российском фармацевтическом рынке благодаря современным технологиям производства, обученным кадрам и профессиональному менеджменту. Предприятие было готово осуществлять открытую коммуникационную политику, необходимую для построения успешной деловой репутации организации.

В результате были подготовлены рекомендации по улучшению процесса управления информацией и коммуникациями, поскольку этот вид управленческой деятельности должен был стать определяющим при построении позитивной деловой репутации организации.

Третий этап. Предполагал разработку и реализацию репутационной стратегии, в основу которой была положена идея

позиционирования организации как патриотичной, ведущей социально ответственный бизнес, что выражалось в инвестировании в развитие российской экономики, внедрении новейших отечественных разработок в области лекарственных препаратов, доступных населению. Такое позиционирование организации позволяло добиться следующих преимуществ:

- авторитета в деловом, профессиональном и научном сообществах;
- поддержки во властных, общественных и государственных структурах;
- инициирования позитивных публикаций в СМИ;
- формирования позитивного общественного мнения.

Исходя из данного позиционирования, были определены основные направления деятельности по управлению репутацией, которые легли в основу программы коммуникационной активности, включающей следующие разделы.

Целевые аудитории. В данном разделе определяются те социальные группы, на которые будет направлено информационное воздействие. К ним

относят представителей тех сообществ, которые в наибольшей степени влияют на формирование деловой репутации предприятия, а именно:

- деловое сообщество, которое включает партнеров, клиентов, инвесторов, дилеров. Именно данная социальная группа в наибольшей степени интересуется деловой репутацией, она же эту репутацию и формирует;

- профессиональное сообщество, которое включает ученых и практиков в области медицины и фармакологии, конкурирующие организации, независимых экспертов. Данная социальная группа также чутко реагирует на деловую репутацию членов профессионального сообщества и во многом ее формирует;

- общественные и государственные структуры, которые включают органы исполнительной и законодательной власти, профильные министерства и ведомства, общественные движения и организации. Позитивное мнение и поддержка данных структур способны существенно укрепить деловую репутацию организации и способствовать ее успешному развитию;

- СМИ, являющиеся для организации главным каналом коммуникации с внешней средой и играющие ключевую роль в формировании общественного мнения;

- широкую общественность, которая является потенциальным потребителем лекарственных средств.

Ключевые сообщения. Выбранное позиционирование предполагает разработку соответствующих ключевых сообщений, поскольку разработанный образ организации необходимо транслировать посредством PR-коммуникаций целевым аудиториям. Точно сформулированные ключевые сообщения помогают воспринимать необходимую информацию и

формировать у получателя-адресата позитивное мнение об организации и ее продукции. Эту задачу решают следующие ключевые сообщения.

1. Организация не гонится за сверхприбылью, она сознательно пришла на рискованный высококонкурентный фармацевтический рынок, где не может

быть быстрой отдачей вложений, поскольку понимает стратегическую важность этой отрасли российской экономики.

2. Организация бросает вызов неблагоприятным обстоятельствам сегодняшней рыночной ситуации и нацелена на долгосрочные инвестиции, на возрождение отечественной экономики. Тем самым демонстрируется ее патриотичность.

3. Организация делает ставку на высокие технологии и международные стандарты, без которых невозможно выживание отечественной фармацевтической промышленности. Именно поэтому создается предприятие полного цикла, включающее все этапы - от разработки и клинических испытаний новейших препаратов до их производства по новейшим технологиям.

4. Для работы на высокотехнологичном производстве организация готовит квалифицированные научные и производственные кадры, ведет научные разработки и клинические эксперименты.

5. Организация ведет разработку и производство отечественных лекарственных препаратов нового поколения, конкурирующих с мировыми аналогами, что позволяет существенно снизить на них цену, оказав тем самым социальную поддержку наименее защищенным слоям населения.

Эти ключевые сообщения должны были присутствовать во всех PR-текстах, предназначенных для трансляции. При этом главным каналом коммуникации с внешней средой были выбраны СМИ, которые играют ключевую роль в формировании позитивной репутации. При подготовке

PR-текстов, которые, в отличие от журналистских, должны были иметь четкую направленность на нужные целевые аудитории, учитывалось, что PR-текст не несет "лобового" рекламного сообщения, а делает это опосредованно, побуждая читателя самого прийти к нужным выводам.

Учитывалось также и то обстоятельство, что различные виды СМИ требуют статей разных жанров и форматов, поэтому PR-статья не должна была отличаться по своей стилистике и языку от журналистских материалов,

опубликованных в данном СМИ, даже если она была предназначена для рубрики "на правах рекламы". Большое внимание уделялось выбору СМИ для размещения PR-статей, они определялись теми целевыми аудиториями, которым адресовано данное СМИ.

Главные каналы коммуникации. Двумя главными медийными каналами коммуникации были определены пресса и телевидение как наиболее массовые по охвату целевых аудиторий.

1. Печатные издания, охватывающие нужные целевые аудитории, а именно: деловые; массовые; о здоровье и здоровом образе жизни.

Для деловых изданий были подготовлены тексты в жанре новостных сообщений, которые были призваны ввести организацию в информационное пространство и создать о ней благоприятное мнение в деловом сообществе.

В массовые издания предлагалось дать серию статей, содержащих актуальную информацию о состоянии российского рынка лекарственных средств, нехватке недорогих отечественных препаратов, новейших разработках отечественных фармакологов.

Издаваниям о здоровом образе жизни были интересны конкретные советы специалистов по оздоровлению с помощью лекарственных препаратов нового поколения.

2. Телевидение включает те передачи, которые максимально соответствуют заявленным ключевым сообщениям и направлены на целевые аудитории. В зависимости от формата программы готовятся соответствующие по жанру сюжеты:

- в новостных программах - о запуске новой линии по выпуску лекарств, широком спросе на эту продукцию, положительных отзывах экспертов и покупателей. В контексте этих сюжетов зритель получит положительную информацию об успешном отечественном фармацевтическом предприятии, что будет способствовать формированию позитивной репутации организации;

- в передачах, посвященных проблемам здоровья - о новом эффективном препарате, разработанном отечественными производителями лекарств. От

имени организации в передаче в качестве эксперта принимала участие видный ученый - разработчик данного лекарства. Его авторитет в восприятии зрителей будет перенесен на авторитет самой организации.

Взаимодействие со СМИ. Поскольку СМИ являются не только ключевым каналом коммуникации, но и одной из важнейших целевых аудиторий, был разработан ряд технологий по взаимодействию со СМИ, которые бы позволяли сформировать позитивную репутацию организации в среде журналистов.

К таким технологиям можно отнести:

- разработку "легенды" предприятия, т.е. создание для журналистов такого изложения истории развития организации, которое бы наиболее выигрышно отражало его сильные стороны и преимущества;

- **определение спикеров для публичных выступлений** перед СМИ от имени организации, оказание им помощи в подготовке и проведении выступлений;

- **подготовку информационных материалов** о разных сторонах деятельности организации;

- **создание информационных поводов** для привлечения интереса СМИ;

- **проведение мероприятий для прессы**, в том числе:

- пресс-конференций и брифингов;

- эксклюзивных интервью руководителя по наиболее актуальным темам в области здравоохранения и фармакологии для ключевых деловых и массовых изданий;

- посещений журналистами предприятий;

- регулярной рассылки в СМИ пресс-релизов о новостях организации;

- **регулярный анализ текущей рыночной ситуации** на основе мониторинга и контент-анализа СМИ, что позволяет получать:

- сведения о состоянии фармацевтического рынка и информационного пространства, формирующегося на его основе;

- возможность контролировать информационные потоки и своевременно влиять на них.

Социальные инициативы. Стратегическое позиционирование организации напрямую связано с ее высокой социальной ответственностью, поэтому были разработаны общественные инициативы, адресованные ключевым целевым аудиториям и вызывающие большой интерес СМИ и широкую поддержку общества, а именно:

- учреждение стипендий и содействие научной работе наиболее одаренных студентов-фармацевтов;
- проведение мастер-классов, семинаров, лекций ведущими специалистами организации в медицинских вузах;
- учреждение премии за лучшую научную разработку в области фармакологии;
- инициирование круглого стола с участием властных и госструктур, представителей бизнеса, общественных организаций, журналистов по актуальным вопросам здравоохранения;
- участие в общественно значимых форумах, конгрессах, научно-практических конференциях, выставках по проблемам здравоохранения и фармакологии.

Регулярный анализ текущей рыночной ситуации на основе мониторинга и контент-анализа СМИ. Поскольку рынки развиваются динамично и порой непредсказуемо, чрезвычайно важным является регулярное мониторингирование рыночной ситуации на основе открытых источников информации, в первую очередь, СМИ.

Использование данной информационной технологии позволяет получать:

- сведения о состоянии фармацевтического рынка и информационного пространства, формирующегося на его основе;
- возможность контролировать информационные потоки и своевременно влиять на них.

Кадровая политика. Рост авторитета организации в глазах сотрудников позволяет мотивировать их на более производительный труд, поэтому репутационный менеджмент направлен не только на внешние, но и на

внутренние аудитории организации. В связи с этим руководству предложен комплекс мер, помогающих каждому работнику почувствовать социальную защищенность и ощутить свою значимость в коллективе. К этим мерам относятся следующие:

- разработка социального пакета для сотрудников, включающего оплату медицинских услуг, путевок в санатории и дома отдыха, обедов в заводской столовой и т.п.;

- регулярное проведение корпоративных мероприятий, совместного досуга и отдыха в выходные дни и т.п.;

- поощрение инициативных сотрудников, проявляющих творческие, инновационные подходы к выполнению своих производственных обязанностей;

- регулярное повышение квалификации сотрудников за счет организации;

- регулярный консалтинг руководства в выборе наиболее эффективных форм и методов управления трудовым коллективом;

- регулярное проведение тренингов по командообразованию для сотрудников.

Реализация рассмотренной программы коммуникационной активности, рассчитанной на 1,5 года, помогла успешно решить поставленные перед организацией задачи по созданию устойчивой репутации.

В результате были достигнуты следующие результаты: о уровень известности организации возрос на 44%; о уровень спроса на ее продукцию увеличился на 28,6%; о организация воспринимается как патриотично настроенная и социально ответственная, выпускающая качественные, доступные лекарства, а также заботящаяся о развитии отечественной медицинской науки, подготовке новых кадров; о организация вошла в число лидеров отечественного фармацевтического рынка.

б. Формирование внешнего имиджа персонала.

Определив целевую группу для приобретения персонала и готовясь к проведению рекрутинга и отбора наиболее пригодных кандидатов, специалисты по кадровому маркетингу должны принимать во внимание, что внутри группы задолго до возможных процедур отбора в организации при найме проходит самоотбор, или просеивание кандидатами возможных работодателей и выбор наиболее подходящего из них. Определяющим показателем готовности ищущего работу к контактированию по поводу найма является степень соответствия информации от работодателя, которую он о себе распространил, имиджу конкретного, предлагающего себя на рынке труда предприятия. Исследования показали, что важным для формирования имиджа организации является анализ таких составляющих, как профиль требований претендента на должность к предприятию и профиль восприятия его кандидатом. Профиль восприятия, или имидж предприятия как работодателя, в персонал-маркетинге-микс называют персонал-имиджем (personal image). Персонал-имидж — это мнение, которое складывается среди претендентов о предприятии на рынке труда. По оценкам, такое мнение — это субъективный, собирательный образ, базирующийся на эмоциях.

Персонал-имидж организации управляет поведением кандидата, ищущего работу. Сначала персонал-имидж влияет на решение кандидата: можно ли вообще рассматривать организацию как работодателя. Если в итоге организация определяется потенциальной для найма, то персонал-имидж свое решающее влияние может оказать на претендента в процессе собеседования, в результате которого у кандидата на должность сформируется окончательное положительное или отрицательное решение.

Персонал-имидж организации управляет поведением кандидата, ищущего работу. Сначала персонал-имидж влияет на решение кандидата: можно ли вообще рассматривать организацию как работодателя.

Если в итоге организация определяется потенциальной для найма, то персонал-имидж свое решающее влияние может оказать на претендента в

процессе собеседования, в результате которого у кандидата на должность сформируется окончательное положительное или отрицательное решение.

Таблица 5

Вариант имиджевого профиля предприятия-работодателя

прогрессивность	1	2	3	4	5	отсталость
хозяйственность	1	2	3	4	5	бесхозяйственность
прозрачность	1	2	3	4	5	запутанность
открытость	1	2	3	4	5	замкнутость
щедрость, великодушие	1	2	3	4	5	мелочность
небюрократичность	1	2	3	4	5	бюрократичность
нацеленность на будущее	1	2	3	4	5	бесперспективность
дальновидность	1	2	3	4	5	близорукость
поддержка	1	2	3	4	5	тормоз
совещательность	1	2	3	4	5	приказ
следование традициям	1	2	3	4	5	отсутствие традиций
надежность	1	2	3	4	5	ненадежность
социальность	1	2	3	4	5	несоциальность
открытость	1	2	3	4	5	скрытость, утаивание
справедливость	1	2	3	4	5	несправедливость
гарантии	1	2	3	4	5	отсутствие гарантий
подвижность	1	2	3	4	5	неподвижность, жесткость
дружественный настрой	1	2	3	4	5	отсутствие дружественного настроя
увлекательная работа	1	2	3	4	5	скука

коллегиальность в работе и принятии решений	1	2	3	4	5	неколлегиальность
демократичность	1	2	3	4	5	отсутствие демократии в руководстве и принятии решений

Персонал-имидж организации определяется взаимодействием различных факторов, к которым относятся [1]:

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

Практика показала, что особенно действенны для создания имиджа организации в определенной целевой группе прямые контакты. Они занимают среди выпускников вузов одну из самых высоких позиций, опережая рекламные объявления о найме и представляющие организации издания. Среди

студентов наиболее важными в этом плане называются: практика в организации; беседы с сотрудниками организации по вопросам подготовки курсового проекта или выпускной работы. Такой путь знакомства дает возможность потенциальному сотруднику получить непосредственное представление об организации. Собственный опыт естественным образом формирует имидж работодателя и является более объективным, чем информация и мнения из вторых рук. Подобный вариант формирования собственного позитивного имиджа подходит и малым предприятиям, не имеющим подобных возможностей воздействия на общественное мнение: открывая свои двери для прямых контактов со школьниками и студентами, они имеют серьезные шансы завязать связи с будущими претендентами на вакантные должности.

Умение проводить анализ персонал-имиджа — важнейшая функция специалиста по управлению персоналом. Назовем основные направления анализа персонал-имиджа: опрос общественного мнения; изучение заявительных документов, причин текучести кадров, простоев и прогулов; учет настроений в коллективе; проведение собеседований с работниками; ознакомление с мнением руководства организации. Представляя маркетинг персонала как более осознанный или новый взгляд организации на собственную привлекательность среди занятых и потенциальных работников, практики считают, что это задача не только кадровой службы, но и всех сотрудников, начиная от руководства и заканчивая работниками отделов, связанных с внешней деятельностью организации.

Глоссарий к теме 3: ПРИМЕНЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ ВНУТРЕННЕГО МАРКЕТИНГА В ПРОЦЕССАХ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Кадровая стратегия – это разработанное руководством организации приоритетное, качественное определенное направление действий, необходимых

для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и учитывающих стратегические задачи организации и ее ресурсные возможности.

Генеральная стратегия – стратегия, отражающая способы осуществления миссии компании.

Специальные стратегии – стратегии, разрабатываемые для отдельных случаев, например, стратегия занятия лидерских позиций, стратегия конкурентной борьбы, стратегия вывода на рынок нового товара, стратегия банкротства и т.п.

Функциональные стратегии – стратегии, разрабатываемые основные рабочие стратегии. Они отражают пути достижения специфических целей организации, которые стоят перед ее отдельными подразделениями и службами: производственная стратегия, маркетинговая, финансовая, рекламная, кадровая стратегии и др.

Профиль восприятия - имидж предприятия как работодателя, в персонал-маркетинге-микс называют персонал- имиджем (personal image).

Персонал-имидж — это мнение, которое складывается среди претендентов о предприятии на рынке труда.

Вопросы для самоконтроля:

1. Концепции регулирования рынка труда.
2. Социально-политическая система занятости.
3. Организация маркетинга персонала в кадровом агентстве.
4. Хедхантинг.
5. Этические вопросы маркетинга персонала.
6. Место маркетинга персонала в организационной структуре службы управления персоналом.
8. Имиджевый профиль работодателя.
9. Предмет анализа при изучении внешнего и внутреннего рынка труда.
10. Внутренний маркетинг персонала.
11. Маркетинг взаимоотношений.

12. Организационно-экономическое обоснование маркетинговых мероприятий в системе управления персоналом организации.
13. Маркетинг персонала и деловая карьера.
14. Социальный аспект маркетинга персонала.
15. Этапы лояльности сотрудников.
16. Организационная приверженность и маркетинг персонала.
17. Трудовая миграция и международный маркетинг рынка труда.
18. Дифференциация международной рабочей силы.
19. Оценка работы служб управления персоналом.
20. Денежная оценка трудовых ресурсов организации.
21. Сущность и структура показателя “расходы на персонал”.
22. Влияние маркетинга персонала на организационную эффективность.
23. Оценка эффективности государственных служб занятости.

Задание 1. Задачи в области маркетинга персонала. Известный российский специалист в области управления персоналом Ардальон Яковлевич Кибанов дал следующее определение маркетинга персонала. 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. Основываясь на идеях А. Я. Кибанова

и/или других специалистов по управлению персоналом, сформулируйте перечень задач, решаемых в области маркетинга персонала. Дайте краткую характеристику каждой из них

Задание 2. Подберите по три конкретных примера возможных рыночных ситуаций и сформулируйте необходимые маркетинговые мероприятия по регулированию каждого из восьми типов спроса. Заполните 4 и 5 графы табл. 6

Таблица 6

Типы и задачи маркетинга

№ пп	Рыночная ситуация и состояние спроса	Тип маркетинга и его задачи	Ваши примеры рыночных ситуаций состояний спроса	Маркетинговые мероприятия по регулированию спроса
1	2	3	4	5
1	Негативный, отрицательный спрос - большая часть рынка недолюбливает товар и согласна даже на определенные издержки, лишь бы избежать его	Конверсионный маркетинг - его задача сформировать спрос: проанализировать, почему рынок испытывает неприязнь к товару, и может ли программа маркетинга изменить негативное отношение рынка посредством переделки товара, снижения цен, более активного стимулирования		
2	Пассивный, нулевой, отсутствующий спрос - целевые потребители могут быть не заинтересованы в товаре или безразличны к нему	Стимулирующий маркетинг - его задача стимулировать спрос: отыскать способы увязки присущих товару выгод с естественными потребностями и интересами человека		
3	Скрытый, потенциальный спрос - это спрос на несуществующие товары, многие потребители испытывают желание, которое невозможно удовлетворить с помощью имеющихся на рынке товаров	Развивающийся маркетинг - его задача превратить скрытый спрос в реальный: оценить величину потенциального рынка и создать эффективные товары, способные удовлетворить спрос		

4	<p>Нерегулярный, колеблющийся спрос – у многих фирм сбыт колеблется на сезонной, ежедневной и даже почасовой основе, что вызывает проблемы перегрузки и недогрузки производственных мощностей</p>	<p>Синхромаркетинг - его задача изменить структуру спроса: изыскать способы сгладить колебания в распределении спроса во времени с помощью гибких цен, системы скидок, стабильного товарного предложения, мер стимулирования и прочих приемов побуждения</p>		
5	<p>Развитый, полноценный спрос – когда организация удовлетворена своим торговым оборотом</p>	<p>Поддерживающий маркетинг - его задача поддерживать существующий уровень спроса, несмотря на меняющиеся потребительские предпочтения и усиливающуюся конкуренцию</p>		
6	<p>Падающий спрос - рано или поздно любая фирма сталкивается с падением на один или несколько своих товаров</p>	<p>Ремаркетинг - его задача восстановить спрос: проанализировать тенденции рынка и все причины падения конъюнктуры и определить, можно ли снова стимулировать сбыт путем отыскания новых целевых рынков, изменения характеристик товара, установления более эффективных связей с потребителями</p>		
7	<p>Чрезмерный спрос – у некоторых организаций уровень спроса выше, чем они могут или хотели бы удовлетворить</p>	<p>Демаркетинг - его задача изыскать способы временного или постоянного снижения спроса, но не ликвидировать его</p>		
8	<p>Нерациональный спрос – это спрос на товары, вредные для здоровья человека</p>	<p>Противодействующий маркетинг (Антимаркетинг) - его задача противодействовать спросу на эти товары путем убеждения их любителей от казаться от своих вредных привычек, распространения устрашающих сведений, резкого повышения цен и ограничения доступности товара</p>		

Задание 3. Существуют три основных способа получения первичных данных: наблюдение за поведением людей, опрос и эксперимент, кроме того, важное место занимает панель. Информация может собираться либо с использованием специальных устройств, либо непосредственно исследователем. Ваша и вторичная маркетинговая информация. Перечислите преимущества и недостатки методов сбора маркетинговой информации в табл. 7:

Таблица 7

Сравнительная характеристика основных способов получения маркетинговой информации

№ п/п	Основные способы получения маркетинговой информации	Сравнительная характеристика	
		Преимущества	Недостатки
1	2	3	4
1	Наблюдение за поведением людей		
2	Опрос		
3	Эксперимент		
4	Панель		
5	Использование специальных устройств		
6	Вторичная маркетинговая информация		

Задание 4. На конкретном примере (телевизор, автомобиль, духи и пр.) поясните понятия трех-уровневой модели товара Ф. Котлера: товар по замыслу, товар в реальном исполнении, товар с подкреплением. Заполните таблицу 8.

Задание 5. Опишите, с помощью каких приемов реклама попытается убедить вас в преимуществах предлагаемого товара - чувство вины, драматизация сюжета, Желание нравится или быть похожим на кого-то, визуальное представление товара и прочее.

После анализа убеждающих приемов установите:

- преобладающий метод убеждения,
- закономерности в построении обращений в зависимости от аудитории, на которую оно направлено и особенностей рекламируемого товара,

- обоснуйте, какие из рекламных обращений более убедительны и почему.
- сравните ваши результаты с данными других учащихся

Таблица 8

Понятия трех-уровневой модели товара Ф. Котлера

Уровни товара, их содержание	Характеристики уровней	Конкретные товары	
		3	4
1	2	3	4
1-ый уровень: Товар по замыслу основной уровень – отвечает на вопрос: что в действительности приобретает потребитель	Способ решения проблемы, либо основная выгода, ради которой потребитель приобретает товар		
2-ой уровень: Товар в реальном исполнении Свойства товара, в совокупности определяющие выгоду от приобретения основного товара	Качество		
	Свойства		
	Внешнее оформление		
	Дизайн		
	Стиль		
	Марочное название		
3-ий уровень: Товар с подкреплением Дополнительные услуги и преимущества для потребителя, создаваемые на основе товара по замыслу и товара в реальном исполнении	Упаковка		
	Поставки и кредитование		
	Монтаж		
	Послепродажное обслуживание		
	Гарантия		

Задание 6. В течение 2-3-х ч проведите наблюдение за работой продавца продовольственных товаров и оцените баллами (от 0 до 6) по форме бланка из таблицы 8 его профессионализм с позиции эффективного воздействия на поведение покупателя по следующим параметрам: взаимодействие с покупателем; выставленным товаром и средствами труда.

Обработка данных начинается с дешифровки результатов наблюдений.

Взаимодействие с покупателем:

- недостаточное влияние на поведение покупателя — 0-40 баллов;
- потенциальный уровень влияния на поведение покупателя — 41-80

баллов;

- положительный уровень влияния на поведение покупателя — 81-140

баллов.

Взаимодействие с товаром:

- недостаточный уровень профессионализма — 0-15 баллов;
- потенциальный уровень профессионализма — 16-30 баллов;
- положительный уровень профессионализма — 31-50 баллов.

Взаимодействие со средствами труда:

- недостаточный уровень профессионализма — 0-6 баллов;
- потенциальный уровень профессионализма — 7-10 баллов;
- положительный уровень профессионализма — 11-18 баллов.

Подсчитать нормативный уровень параметра, построить циклограмму и сформулировать выводы по совершенствованию обслуживания продавцом покупателя и управления его поведением при покупке товара. Дать преимущественную характеристику стиля деятельности продавца по направлениям: коммуникационный, информационный, инструментальный.

Задание 7. Маркетинговые приемы точечного подбора персонала. Противоположностью массового подбора персонала выступает точечный подбор персонала (executive search). Технология executive search решает задачи подбора персонала на ключевые позиции в компании. При решении задач привлечения высококвалифицированных кандидатов компания может столкнуться с определенными трудностями. Как на рынке покупатель выбирает товар, так кандидат, имеющий ценный профессиональный опыт, выбирает компанию. Именно он решает, какая компания для него наиболее интересна в зависимости от ставящихся перед ним задач, предоставления полномочий, корпоративной культуры, ее стабильности, уровня предлагаемого дохода, возможности собственного развития и развития дальнейшей карьеры, совмещения ценностей компании и своих собственных. Основываясь на материалах профессиональных сайтов по управлению персоналом, выполните

следующие задания:

1. Составьте алгоритм точечного подбора персонала (executive search).

2. Охарактеризуйте маркетинговые приемы повышения отклика редких высококвалифицированных кандидатов на вакансию (другими словами, с помощью каких инструментов можно привлечь редких высококвалифицированных кандидатов на работу в компании и обеспечить их занятость в компании на длительный период времени?)

Задание 8. Что произойдет с длительностью поиска работы и заработной платой, на которую соглашается работник при поиске работы, если происходят следующие события: возрастает пособие по безработице;

Тест к теме 3:

1. Маркетинг персонала рассматривает персонал в качестве ...

- б. Внешних клиентов фирмы
- в. Внешних и внутренних клиентов фирмы
- г. Внутренних клиентов фирмы

2 Основными составляющими маркетинга персонала НЕ являются:

- а. Разработка качественных требований к персоналу
- б. Определение количественной и качественной потребности в персонале
- в. Изучение рынка и запросов потребителей
- г. Расчет затрат на приобретение и дальнейшее использование персонала
- д. Выбор путей покрытия потребности в персонале
- е. Деловая оценка персонала
- ж. Анализ и контроль эффективности распределения трудовых ресурсов

организации по должностным позициям

3 Основными предпосылками маркетинга персонала НЕ следует считать...

- а. Организационную структуру управления
- б. Состояние кадрового потенциала организации
- в. Выявление и удовлетворение потребностей потребителя в повышении качества жизни

4 Принято считать, задачами маркетинга персонала НЕ являются:

- а. Исследование рынка для установления текущих и перспективных потребностей организации в количестве и качестве персонала;
- б. Изучение развития производства для современной подготовки новых рабочих мест и требований к сотрудникам;
- в. Распространение информации о вреде и нежелательности потребления товара
- г. Поиск и приобретение персонала, характеристики которого соответствуют требованиям, предъявляемым организацией

5 В комплекс маркетинга персонала-микс включаются...

- а. Комплекс маркетинговых мероприятий на рынке
- б. Товар, цена, продвижение, распространение (продажи), персонал
- в. Поставщики, конкуренты, клиенты
- г. Функции службы маркетинга

6 О какой концепции маркетинга персонала идет речь:

Наем персонала осуществляют на низшие должности, что предполагает определенную специфику отбора и найма и обучения. Это связано с доминирующей политикой «пожизненного найма», а также с некоторыми особенностями японской системы образования, при которой будущий сотрудник готовится как специалист широкого профиля. Особое внимание в данной системе уделяется принципу преемственности, который затрагивает не только профессиональные аспекты, но и процесс формирования

организационной культуры, традиционности производственного процесса и коллективных взаимоотношений...

- а. Японская
- б. Российская
- в. Западноевропейская
- г. Американская

7 О какой концепции маркетинга персонала идет речь: Предприятия во многих случаях отдают предпочтение внутренним источникам покрытия потребности в персонале, хотя формально условия конкурса на замещение вакантной должности равнозначны как для внешних претендентов, так и для собственных сотрудников предприятия. Предпочтение внутренним источникам обусловлено экономией средств и усилий на процесс обучения и адаптации новых сотрудников...:

- а. Японская
- б. Российская
- в. Западноевропейская
- г. Американская

8 О какой концепции маркетинга персонала идет речь: Фирмы не делают различий по значимости внутренних и внешних источников покрытия потребности в персонале, предоставляя равные возможности при отборе на вакантную должность как своим сотрудникам, так и внешним претендентам. Именно поэтому данную концепцию называют смешанной. Ее специфика обусловлена демократичностью общества и системы управления. Особенное внимание уделяется контролю за соблюдением трудовых и социальных прав национальных и расовых меньшинств ...

- а. Японская
- б. Российская

в. Западноевропейская

г. Американская

9 Направления маркетинговой деятельности в области персонала НЕ включают в себя:

а. разработку профессиональных требований к персоналу;

б. определение качественной и количественной потребности в персонале;

в. - расчет затрат на приобретение и дальнейшее использование персонала;

г. снижении себестоимости продукции

д. выбор источников и путей покрытия потребности в персонале

10 О какой из функций маркетинга персонала идет речь: Собирать информацию для кадрового планирования. Маркетинг персонала исследует информацию о требованиях, которые предъявляют на рынке труда к должностям работники, к рабочим местам, изучает внешнюю и внутреннюю среду организации, исследует рынок труда и имидж компании и работодателя, изучает требования, которые предъявляют к профессии, должности и рабочему месту кандидаты на вакантные должности.

а. Коммуникативная

б. Аналитическая

в. Информационная

11 При помощи данной функции, персонал-маркетинг обрабатывает всю полученную информацию, и подготавливает новую информацию для разработки мероприятий, необходимых на повышения конкурентоспособности компании и ее развитие.

а. Коммуникативная

б. Аналитическая

в. Информационная

12 Установить контакт с субъектами рынка труда таким образом, чтобы полностью удовлетворить потребность в персонале организации. Коммуникация налаживается как с внешним рынком труда, так и с сотрудниками организации.

а. Коммуникативная

б. Аналитическая

в. Информационная

13 Ситуация на рынке труда, развитие технологии, особенности социальных потребностей, развитие законодательства, кадровая политика организаций-конкурентов относят к.....

а. Внешним факторам, определяющим направления маркетинга персонала

б. Внутренним факторам, определяющим направления маркетинга персонала

в. Нет верного ответа

14 Факторы, воздействующие на стратегию маркетинга персонала: цели организации, ее финансовые ресурсы, кадровый потенциал, источники покрытия кадровой потребности относятся к.....

а. Внешним факторам, определяющим направления маркетинга персонала

б. Внутренним факторам, определяющим направления маркетинга персонала

в. К неопределенным внешним факторам мировой среды

15 К внутренним факторам, влияющим на эффективность построения системы маркетинга персонала, можно отнести:

а. Ситуация на рынке труда, развитие технологии,

б. Цели организации

- в. Особенности социальных потребностей,
- г. Развитие законодательства, кадровая политика организаций-конкурентов.

16 К внешним факторам, воздействующие на стратегию маркетинга персонала:

- а. Цели организации
- б. Финансовые ресурсы организации
- в. Кадровый потенциал
- г. Особенности социальных потребностей
- д. Источники покрытия кадровой потребности.

17 Исследование и планирование внешнего рынка труда направлено на:

- а. Потребность в персонале;
- б. Возрастную структуру;
- в. Ситуация на рынке труда
- г. Текучесть кадров;
- д. Стратегическое планирование персонала;
- е. Развитие персонала.

18 Исследование и планирование внутреннего рынка труда направлено на:

- а. Ситуация на рынке труда;
- б. Мобильность поведения;
- в. Стратегическое планирование персонала
- г. Ценности, система мотивов;
- д. Место расположения предприятия.

19 Целенаправленное формирование имиджа руководителя предполагает активное формирование, которое необходимо, если (несколько ответов):

- а. Руководитель является «чужим» по отношению к организации
- б. Руководитель не имеет большого опыта управления
- в. В системе управления персоналом есть конфликтные точки;
- г. Размер организации столь велик, что сотрудники не могут составить адекватное представление о деятельности руководителя и его личности;
- д. Человек занимает пост руководителя в результате продолжительной вертикальной и горизонтальной карьеры в одной организации.

20 К основным направлениям анализа персонал-имиджа НЕ относится:

- а. Опрос общественного мнения;
- б. Изучение заявительных документов, причин текучести кадров, простоев и прогулов;
- в. экономический анализ товара
- г. Учет настроений в коллективе; проведение собеседований с работниками; ознакомление с мнением совета организации.

Литература к теме 3

Основная:

1. Патласов, О. Ю. Маркетинг персонала : учебник для бакалавров / О. Ю. Патласов. — 2-е изд., стер. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2020. — 382 с. - ISBN 978-5-394-03584-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1091509> (дата обращения: 16.04.2022). – Режим доступа: по подписке.
2. Кибанов, А. Я. Организация маркетинга персонала / А. Я. Кибанов. - Текст : электронный // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2008. - №11. - С. 4-12. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/452730> (дата обращения: 17.04.2022). – Режим доступа: по подписке.

3. Кибанов, А. Я. Этика деловых отношений : учебник / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, В. Г. Коновалова ; под ред. А. Я. Кибанова. - 2-е изд., перераб. - Москва : ИНФРА-М, 2021. - 383 с. - (Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-006723-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1222618> (дата обращения: 17.04.2022). – Режим доступа: по подписке.

4. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 301 с. — (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-006649-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1067540> (дата обращения: 17.04.2022). – Режим доступа: по подписке.

5. Чуланова, О. Л. Современные технологии кадрового менеджмента: актуализация в российской практике, возможности, риски : монография / О. Л. Чуланова. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 364 с. — (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-012782-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1042593> (дата обращения: 17.04.2022). – Режим доступа: по подписке.

Дополнительная:

6. Сакетт, Т. Инструменты сильного рекрутинга: как найти и привлечь талантливых сотрудников : практическое пособие / Т. Сакетт. – Москва : Альпина Паблишер, 2021. - 222 с. – ISBN 978-5-9614-3270-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1842382> (дата обращения: 17.04.2022). – Режим доступа: по подписке.

7. Разнова, Н. В. Управление персоналом : учебное пособие / Н. В. Разнова, И. А. Цветочкина. - Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2020. - 148 с. - ISBN 978-5-7638-4290-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1818786> (дата обращения: 17.04.2022). – Режим доступа: по подписке.

8. Гид HBR Эффективная обратная связь : практическое руководство / перевод Э. Фишерман. - Москва : Альпина Паблишер, 2020. - 196 с. - (Серия «Гид HBR»). - ISBN 978-5-9614-4023-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1841896> (дата обращения: 17.04.2022). – Режим доступа: по подписке.

9. Парфенова, О. Карьера коуча. Простой и понятный алгоритм : практическое руководство / О. Парфенова. - Санкт-Петербург : Питер, 2021. - 192 с. - ISBN 978-5-4461-1798-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1840952> (дата обращения: 17.04.2022). – Режим доступа: по подписке.

10. Мансуров, Р. Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала : практическое руководство / Р. Е. Мансуров. - Санкт-Петербург: БХВ-Петербург, 2011. - 224 с. - (Фактор роста). - ISBN 978-5-9775-0695-3. -

Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1818626> (дата обращения: 17.04.2022). – Режим доступа: по подписке.

11. Анопченко, Т. Ю. Менеджмент: кейсы, тренинги, деловые игры. Практикум / Т. Ю. Анопченко, А. М. Григан, А. А. Лысоченко [и др.]. - 4-е изд., стер. – Москва: Дашков и К, 2019. - 282 с. – ISBN 978-5-394-03361-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1428097> (дата обращения: 17.04.2022). – Режим доступа: по подписке.

12. Дуракова, И. Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта: монография / И.Б. Дуракова. - Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 160 с. - ISBN 978-5-16-105732-2. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/899756> (дата обращения: 17.04.2022)

Примерные вопросы для экзамена:

1. Организация маркетинга персонала в кадровом агентстве.
2. Хедхантинг.
3. Этические вопросы маркетинга персонала.
4. Место маркетинга персонала в организационной структуре
5. службы управления персоналом.
6. Имиджевый профиль работодателя.
7. Предмет анализа при изучении внешнего и внутреннего
8. рынка труда.
9. Внутренний маркетинг персонала.
10. Маркетинг взаимоотношений.
11. Организационно-экономическое обоснование маркетинговых
12. мероприятий в системе управления персоналом организации.
13. Маркетинг персонала и деловая карьера.
14. Социальный аспект маркетинга персонала.
15. Этапы лояльности сотрудников.
16. Организационная приверженность и маркетинг персонала.
17. Трудовая миграция и международный маркетинг
18. рынка труда.
19. Дифференциация международной рабочей силы.
20. Оценка работы служб управления персоналом.
21. Денежная оценка трудовых ресурсов организации.
22. Сущность и структура показателя “расходы на персонал”.
23. Влияние маркетинга персонала на организационную
24. эффективность.
25. Оценка эффективности государственных служб занятости.
26. Понятийный аппарат маркетинга персонала.
27. Роль и место маркетинга персонала в кадровом менеджменте.
28. Методология формирования системы управления маркетингом
29. персонала организации.

30. Постановка и структуризация целей маркетинга персонала.
31. Задачи кадрового маркетинга.
32. Направления маркетинговой деятельности.
33. Основные этапы маркетинговой деятельности в области
34. персонала.
35. Анализ маркетинговых концепций управления персоналом.
36. Маркетинг-микс.
37. Внешние и внутренние факторы, влияющие на
38. персонал-маркетинг.
39. Сущность, формирование и классификация функций
40. маркетинга персонала.
41. Роль прогнозирования в маркетинге персонала. Баланс
42. рабочей силы и рабочих мест.
43. Разработка плана маркетинга персонала.
44. Маркетинговая информация, ее виды, значение.
45. Имидж организации и его связь с маркетингом персонала.
46. Аналитические инструменты маркетинга персонала.
47. Емкость и инфраструктура рынка труда.
48. Выбор и реализация стратегии маркетинга персонала.
49. Маркетинг персонала и внешний рынок труда.
50. Применение коммуникативной функции организации-
51. работодателя на рынке труда.
52. Реклама и ее роль в осуществлении кадрового маркетинга.
53. Связи с общественностью в системе кадрового маркетинга.
54. PR-технологии и их применение в маркетинге персонала.
55. Информационные технологии в кадровом маркетинге.
56. Технический прогресс и организационные нововведения
57. в кадровом менеджменте.
58. Роль маркетинга персонала в удовлетворенности трудом.
59. Концепция долгосрочной кадровой политики

Тесты для экзамена:

1. Маркетинг персонала рассматривает персонал в качестве

- а) Внешних клиентов фирмы.
- б) Внешних и внутренних клиентов фирмы.
- в) Внутренних клиентов фирмы.

2. Основными составляющими маркетинга персонала НЕ являются:

- а) Разработка качественных требований к персоналу.

б) Определение количественной и качественной потребности в персонале.

в) Изучение рынка и запросов потребителей.

г) Расчет затрат на приобретение и дальнейшее использование персонала.

3. Основными предпосылками маркетинга персонала НЕ следует считать

а) Организационную структуру управления.

б) Состояние кадрового потенциала организации.

в) Выявление и удовлетворение потребностей потребителя в повышении качества жизни.

4. Принято считать, задачами маркетинга персонала НЕ являются:

а) Исследование рынка для установления текущих и перспективных потребностей организации в количестве и качестве персонала.

б) Изучение развития производства для современной подготовки новых рабочих мест и требований к сотрудникам.

в) Распространение информации о вреде и нежелательности потребления товара.

г) Поиск и приобретение персонала, характеристики которого соответствуют требованиям, предъявляемым организацией.

5. В комплекс маркетинга персонала-микс включаются

а) Комплекс маркетинговых мероприятий на рынке.

б) Товар, цена, продвижение, распространение (продажи), персонал.

в) Поставщики, конкуренты, клиенты.

г) Функции службы маркетинга.

6. О какой концепции маркетинга персонала идет речь:

Наем персонала осуществляют на низшие должности, что предполагает определенную специфику отбора и найма и обучения. Это связано с доминирующей политикой «пожизненного найма», а также с некоторыми особенностями японской системы образования, при которой будущий сотрудник готовится как специалист широкого профиля. Особое внимание в данной системе уделяется принципу преемственности, который затрагивает не только профессиональные аспекты, но и процесс формирования организационной культуры, традиционности производственного процесса и коллективных взаимоотношений...

- а) Японская.
- б) Российская.
- в) Западноевропейская.
- г) Американская.

7. О какой концепции маркетинга персонала идет речь: Предприятия во многих случаях отдают предпочтение внутренним источникам покрытия потребности в персонале, хотя формально условия конкурса на замещение вакантной должности равнозначны как для внешних претендентов, так и для собственных сотрудников предприятия. Предпочтение внутренним источникам обусловлено экономией средств и усилий на процесс обучения и адаптации новых сотрудников...:

- а) Японская.
- б) Российская.
- в) Западноевропейская.
- г) Американская.

8. О какой концепции маркетинга персонала идет речь: Фирмы не делают различий по значимости внутренних и внешних источников покрытия потребности в персонале, предоставляя равные возможности при отборе на вакантную должность как своим сотрудникам, таки

внешним претендентам. Именно поэтому данную концепцию называют смешанной. Ее специфика обусловлена демократичностью общества и системы управления. Особенное внимание уделяется контролю за соблюдением трудовых и социальных прав национальных и расовых меньшинств ...

- а) Японская.
- б) Российская.
- в) Западноевропейская.
- г) Американская.

9. Направления маркетинговой деятельности в области персонала НЕ включают в себя:

- а) Разработку профессиональных требований к персоналу.
- б) Определение качественной и количественной потребности в персонале.
- в) Расчет затрат на приобретение и дальнейшее использование персонала.
- г) Снижении себестоимости продукции.
- д) Выбор источников и путей покрытия потребности в персонале.

10. О какой из функций маркетинга персонала идет речь: Собирает информацию для кадрового планирования. Маркетинг персонала исследует информацию о требованиях, которые предъявляют на рынке труда к должностям работники, к рабочим местам, изучает внешнюю и внутреннюю среду организации, исследует рынок труда и имидж компании и работодателя, изучает требования, которые предъявляют к профессии, должности и рабочему месту кандидаты на вакантные должности.

- а) Коммуникативная.
- б) Аналитическая.

в) Информационная.

11. При помощи данной функции, персонал-маркетинг обрабатывает всю полученную информацию, и подготавливает новую информацию для разработки мероприятий, необходимых на повышения конкурентоспособности компании и ее развитие.

а) Коммуникативная.

б) Аналитическая.

в) Информационная.

12. Установить контакт с субъектами рынка труда таким образом, чтобы полностью удовлетворить потребность в персонале организации. Коммуникация налаживается как с внешним рынком труда, так и с сотрудниками организации.

а) Коммуникативная.

б) Аналитическая.

в) Информационная.

13. Ситуация на рынке труда, развитие технологии, особенности социальных потребностей, развитие законодательства, кадровая политика организаций-конкурентов относят к

а) Внешним факторам, определяющим направления маркетинга персонала.

б) Внутренним факторам, определяющим направления маркетинга персонала.

в) Нет верного ответа.

14. Факторы, воздействующие на стратегию маркетинга персонала: цели организации, ее финансовые ресурсы, кадровый потенциал, источники покрытия кадровой потребности относятся к

- а) Внешним факторам, определяющим направления маркетинга персонала.
- б) Внутренним факторам, определяющим направления маркетинга персонала.
- в) К неопределенным внешним факторам мировой среды.

15. К внутренним факторам, влияющим на эффективность построения системы маркетинга персонала, можно отнести:

- а) Ситуация на рынке труда, развитие технологии.
- б) Цели организации.
- в) Особенности социальных потребностей.
- г) Развитие законодательства, кадровая политика организаций-конкурентов.

16. К внешним факторам, воздействующие на стратегию маркетинга персонала:

- а) Цели организации.
- б) Финансовые ресурсы организации.
- в) Кадровый потенциал.
- г) Особенности социальных потребностей.
- д) Источники покрытия кадровой потребности.

17. Исследование и планирование внешнего рынка труда направлено на:

- а) Ситуация на рынке труда.
- б) Текучесть кадров.
- в) Стратегическое планирование персонала.
- г) Развитие персонала.

18. Исследование и планирование внутреннего рынка труда направлено на:

- а) Ситуация на рынке труда.
- б) Мобильность поведения.
- в) Стратегическое планирование персонала.
- г) Ценности, система мотивов.
- д) Место расположения предприятия.

19. Целенаправленное формирование имиджа руководителя предполагает активное формирование, которое необходимо, если (несколько ответов):

- а) Руководитель является «чужим» по отношению к организации.
- б) Руководитель не имеет большого опыта управления.
- в) В системе управления персоналом есть конфликтные точки.
- г) Размер организации столь велик, что сотрудники не могут составить адекватное представление о деятельности руководителя и его личности.
- д) Человек занимает пост руководителя в результате продолжительной вертикальной и горизонтальной карьеры в одной организации.

20. К основным направлениям анализа персонал-имиджа НЕ относится:

- а) Опрос общественного мнения.
- б) Изучение заявительных документов, причин текучести кадров, простоев и прогулов.
- в) Экономический анализ товара.
- г) Учет настроений в коллективе; проведение собеседований с работниками; ознакомление с мнением совета организации.

21. Процесс систематического и подробного исследования содержания работы, используя различные методы, представляет собой:

- а) Этап анализа содержания и требования работы.
- б) Этап описания характера работы (должностная инструкция).
- в) Этап разработки требования к персоналу (требования, предъявляемые работой).

22. Составление требований к тому типу исполнителя, который необходим для выполнения работы. На основании предшествующего анализа Вы должны как можно более точно определить навыки, знания, квалификацию и качества, которые понадобятся при выполнении данной работы, а также практический опыт и черты характера. В большинстве случаев стремятся определить именно желательные характеристики. Это...

- а) Этап анализа содержания и требования работы.
- б) Этап описания характера работы (должностная инструкция).
- в) Этап разработки требования к персоналу (требования, предъявляемые работой)

23. Этап поиска человека, который будет удовлетворять этим критериям (навыки, знания, квалификация и качества, которые понадобятся при выполнении данной работы, а также практический опыт и черты характера).

- а) Этап анализа содержания и требования работы.
- б) Этап описания характера работы (должностная инструкция).
- в) Этап разработки требования к персоналу (требования, предъявляемые работой).

24. К какому из направлений деятельности организации по формированию общественного мнения можно отнести: Подготовка и размещение статей об успехах деятельности организации (имидж-статей)?

- а) Связь с отраслевыми периодическими изданиями.
- б) Лоббирование.
- в) Имидж фирмы и ее продукции.
- г) Отстройка от конкурентов.

25. К какому из направлений деятельности организации по формированию общественного мнения можно отнести: комбинация воздействия одного имиджа при снижении другого, точнее позиционирование «своего» объекта на фоне конкурентов?

- а) Связь с отраслевыми периодическими изданиями.
- б) Лоббирование.
- в) Имидж фирмы и ее продукции.
- г) Отстройка от конкурентов.

26. К какому из направлений деятельности организации по формированию общественного мнения можно отнести: Установление взаимоотношений с федеральными и региональными государственными структурами?

- а) Связь с отраслевыми периодическими изданиями.
- б) Лоббирование.
- в) Имидж фирмы и ее продукции.
- г) Отстройка от конкурентов.

27. К активным путям покрытия потребности в персонале НЕ относятся:

- а) Набор персонала непосредственно в учебных заведениях посредством заключения двусторонних соглашений как с данным учебным заведением, так и участником обучения.
- б) Представление заявок по вакансиям в местные или межрегиональные центры занятости (биржи труда).
- в) Использование услуг консультантов по персоналу (они могут также выполнять посреднические функции по подбору кандидатов) и специализированных посреднических фирм по найму персонала (коммерческих бирж труда).
- г) Ожидание претендентов после вывешивания объявлений местного характера.
- д) Вербовка нового персонала через своих сотрудников. Это происходит главным образом в двух направлениях: из семейного круга сотрудников и из других организаций.

28. К пассивные пути покрытия потребности в персонале НЕ относятся:

- а) Сообщение о вакантных местах в организации через рекламные объявления в средствах массовой информации и специальных изданиях.
- б) Представление заявок по вакансиям в местные или межрегиональные центры занятости (биржи труда).
- в) Ожидание претендентов после вывешивания объявлений местного характера.

29. С помощью кадрового планирования нельзя определить:

- а) Сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы.
- б) Какие требования предъявляются к тем или иным категориям работников.

- в) Каким образом привлечь нужный и сократить ненужный персонал.
- г) Как поставщику работать с более многочисленными группами клиентов.

30. Поиск редких специалистов или руководящего персонала высшего и среднего звена для средних и крупных предприятий, переманивание их в новую компанию называется

- а) Хэдхантинг.
- б) Реплейсмент.
- в) Маркетинг персонала.
- г) Коучинг.

31. Что собой представляет маркетинговая информация?

- а) любые зафиксированные сведения.
- б) данные, необходимые для маркетинговых целей.
- в) знания, полученные в результате обучения.

32. Что входит в понятие информационной культуры маркетинга?

- а) Уровень полученного в высшем учебном заведении маркетингового образования.
- б) Применение на практике полученной и использованной маркетинговой информации.
- в) Знания, умение и навыки эффективного использования маркетинговой информации в условиях компьютеризации.

33. Панель потребителей — это:

- а) Обследование половозрастной структуры городского или сельского населения.
- б) Мотивация конкретных потребностей определенной возрастной группы населения.

в) Выборочная совокупность потребителей, сформированная на постоянной основе.

34. В чем заключается разница между открытым и закрытым вопросом? Открытый вопрос это:

- а) Ответы, из которых можно выбрать один из нескольких вариантов.
- б) Ответ, данный своими словами, в произвольной форме.
- в) Альтернативный ответ, на который можно сказать: «да» или «нет».

35. Что собой представляет конъюнктура рынка?

- а) Тенденция развития рынка, выраженная статистически соответствующей кривой и уравнением тренда;
- б) Постоянные колебания рынка, измеряемые показателем уровня вариации;
- в) конкретная ситуация, сложившаяся на рынке под воздействием комплекса сил, факторов и условий.

36. Основными составляющими маркетинга персонала НЕ являются:

- а) Разработка качественных требований к персоналу.
- б) Определение количественной и качественной потребности в персонале.
- в) Изучение рынка и запросов потребителей.
- г) Расчет затрат на приобретение и дальнейшее использование персонала.

37. С помощью кадрового планирования нельзя определить

- а) Как поставщику работать с более многочисленными группами клиентов.
- б) Как использовать персонал в соответствии с его потенциалом.

- в) Как обеспечить развитие этого потенциала, повысить квалификацию людей.
- г) Как обеспечить справедливую оплату труда, мотивацию персонал и решить его социальные проблемы.
- д) Каких затрат потребуют проводимые мероприятия.

38. Основными предпосылками маркетинга персонала НЕ следует считать

- а) Выявление и удовлетворение потребностей потребителя в повышении качества жизни.
- б) Наличие вакансий в штатном расписании.
- в) Фирменный стиль.
- г) Имидж организации.

39. Что входит в понятие внешней среды маркетинга?

- а) Уровень полученного в высшем учебном заведении маркетингового образования.
- б) Применение на практике полученной и использованной маркетинговой информации.
- в) Знания, умение и навыки эффективного использования маркетинговой информации в условиях компьютеризации.
- г) Это среда, представленная факторами, которые воздействуют на деятельность предприятия, но не могут управляться им, то есть это неконтролируемая предприятием среда.

40. Поставщики обеспечивают предприятие сырьем, материалами, оборудованием, комплектующими изделиями и т.п. При изучении поставщиков не нужно обращать внимание на следующие характеристики:

- а) Стоимость поставляемой продукции.

- б) Гарантии качества.
- в) Соблюдение договорных обязательств по объемам и срокам поставок и т.д.
- г) Фирменный стиль.

41. Ситуация на рынке труда, развитие технологии, особенности социальных потребностей, развитие законодательства, кадровая политика организаций-конкурентов относят к

- а) Внешним факторам, определяющим направления маркетинга персонала.
- б) Внутренним факторам, определяющим направления маркетинга персонала.

42. Факторы, воздействующие на стратегию маркетинга персонала: цели организации, ее финансовые ресурсы, кадровый потенциал, источники покрытия кадровой потребности относятся к

- а) Внешним факторам, определяющим направления маркетинга персонала.
- б) Внутренним факторам, определяющим направления маркетинга персонала.

43. К внутренним факторам, влияющим на эффективность построения системы маркетинга персонала, можно отнести:

- а) Ситуация на рынке труда, развитие технологии.
- б) Цели организации.
- в) Особенности социальных потребностей.
- г) Развитие законодательства, кадровая политика организаций-конкурентов.

44. К внешним факторам, воздействующие на стратегию маркетинга персонала:

- а) Цели организации.
- б) Финансовые ресурсы организации.
- в) Кадровый потенциал.
- г) Особенности социальных потребностей.
- д) Источники покрытия кадровой потребности.

45. Исследование и планирование внешнего рынка труда направлено на:

- а) потребность в персонале.
- б) возрастную структуру.
- в) ситуация на рынке труда.
- г) текучесть кадров;
- д) стратегическое планирование персонала;
- е) развитие персонала.

46. Исследование и планирование внутреннего рынка труда направлено на:

- а) Ситуация на рынке труда.
- б) Мобильность поведения.
- в) Стратегическое планирование персонала.
- г) Ценности, система мотивов.
- д) Место расположения предприятия.

47. Целенаправленное формирование имиджа руководителя предполагает активное формирование, которое необходимо, если (несколько ответов):

- а) Руководитель является «чужим» по отношению к организации;
- б) Руководитель не имеет большого опыта управления;

- в) В системе управления персоналом есть конфликтные точки
- г) Размер организации столь велик, что сотрудники не могут составить адекватное представление о деятельности руководителя и его личности.
- д) Человек занимает пост руководителя в результате продолжительной вертикальной и горизонтальной карьеры в одной организации.

48. К основным направлениям анализа персонал-имиджа НЕ относится:

- а) опрос общественного мнения.
- б) изучение заявительных документов, причин текучести кадров, простоев и прогулов.
- в) экономический анализ товара.
- г) учет настроений в коллективе.
- д) проведение собеседований с работниками; ознакомление с мнением совета организации.

49. Процесс систематического и подробного исследования содержания работы, используя различные методы, представляет собой:

- а) Этап анализа содержания и требования работы.
- б) Этап описания характера работы (должностная инструкция).
- в) Этап разработки требования к персоналу (требования, предъявляемые работой).

50. Составление требований к тому типу исполнителя, который необходим для выполнения работы. На основании предшествующего анализа Вы должны как можно более точно определить навыки, знания, квалификацию и качества, которые понадобятся при выполнении данной работы, а также практический опыт и черты характера. В большинстве

случаев стремятся определить именно желательные характеристики.

Это...

- а) Этап анализа содержания и требования работы.
- б) Этап описания характера работы (должностная инструкция).
- в) Этап разработки требования к персоналу (требования, предъявляемые работой).

51. Этап поиска человека, который будет удовлетворять этим критериям (навыки, знания, квалификация и качества, которые понадобятся при выполнении данной работы, а также практический опыт и черты характера).

- а) Этап анализа содержания и требования работы.
- б) Этап описания характера работы (должностная инструкция).
- в) Этап разработки требования к персоналу (требования, предъявляемые работой).

52. К какому из направлений деятельности организации по формированию общественного мнения можно отнести: Подготовка и размещение статей об успехах деятельности организации (имидж-статей)?

- а) Связь с отраслевыми периодическими изданиями.
- б) Лоббирование.
- в) Имидж фирмы и ее продукции.
- г) Отстройка от конкурентов.

53. К какому из направлений деятельности организации по формированию общественного мнения можно отнести: Комбинация воздействия одного имиджа при снижении другого (позиционирование «своего» объекта на фоне конкурентов)?

- а) Связь с отраслевыми периодическими изданиями.
- б) Лоббирование.

- в) Имидж фирмы и ее продукции.
- г) Отстройка от конкурентов.

54. К какому из направлений деятельности организации по формированию общественного мнения можно отнести: Установление взаимоотношений с федеральными и региональными государственными структурами?

- а) Связь с отраслевыми периодическими изданиями.
- б) Лоббирование.
- в) Имидж фирмы и ее продукции.
- г) Отстройка от конкурентов.

55. К активным путям покрытия потребности в персонале НЕ относятся:

- а) Набор персонала непосредственно в учебных заведениях посредством заключения двусторонних соглашений как с данным учебным заведением, так и участником обучения/
- б) Представление заявок по вакансиям в местные или межрегиональные центры занятости (биржи труда).
- в) Ожидание претендентов после вывешивания объявлений местного характера.

56. К пассивным путям покрытия потребности в персонале НЕ относятся:

- а) Сообщение о вакантных местах в организации через рекламные объявления в средствах массовой информации и специальных изданиях.
- б) Представление заявок по вакансиям в местные или межрегиональные центры занятости (биржи труда).

- в) Ожидание претендентов после вывешивания объявлений местного характера.

57. Что такое индикатор рынка?

- а) показатель, позволяющий оценить рыночную ситуацию в количественной или качественной форме.
- б) цифры, характеризующие объем рыночных сделок.
- в) характеристика рыночной деятельности за длительный промежуток времени.

58. Основными составляющими маркетинга персонала НЕ являются:

- а) Изучение рынка и запросов потребителей.
- б) Расчет затрат на приобретение и дальнейшее использование персонала.
- в) Выбор путей покрытия потребности в персонале.
- г) Деловая оценка персонала.

59. К активным путям покрытия потребности в персонале НЕ относятся:

- а) Использование услуг консультантов по персоналу (они могут также выполнять посреднические функции по подбору кандидатов) и специализированных посреднических фирм по найму персонала (коммерческих бирж труда).
- б) Ожидание претендентов после вывешивания объявлений местного характера.
- в) Вербовка нового персонала через своих сотрудников. Это происходит главным образом в двух направлениях: из семейного круга сотрудников и из других организаций.

60. Основными составляющими маркетинга персонала НЕ являются:

- а) Изучение рынка и запросов потребителей.
- б) Расчет затрат на приобретение и дальнейшее использование персонала.
- в) Выбор путей покрытия потребности в персонале.
- г) Деловая оценка персонала.
- д) Анализ и контроль эффективности распределения трудовых ресурсов организации по должностным позициям.

61. К внутренним факторам, влияющим на эффективность построения системы маркетинга персонала, можно отнести:

- а) Ситуация на рынке труда, развитие технологии.
- б) Цели организации.
- в) Стратегию организации.
- г) Ценообразование.

62. Исследование и планирование внешнего рынка труда направлено на:

- а) Определение типа рынка.
- б) Ситуация на рынке труда.
- в) Выявление стратегических перспектив развития.

63. К активным путям покрытия потребности в персонале НЕ относятся:

- а) Представление заявок по вакансиям в местные или межрегиональные центры занятости (биржи труда).
- б) Использование услуг консультантов по персоналу (они могут также выполнять посреднические функции по подбору кандидатов) и специализированных посреднических фирм по найму персонала (коммерческих бирж труда).

- в) Ожидание претендентов после вывешивания объявлений местного характера.

64. Поведенческим признаком сегментирования рынка труда является:

- а) Мотивационные установки.
- б) Тип личности.
- в) Уровень дохода.

65. Внутренним фактором маркетинга персонала не является:

- а) Развитие технологии.
- б) Цели организации.
- в) Кадровый потенциал.
- г) Финансовые ресурсы.

66. Активным путем покрытия потребности в персонале является:

- а) Поиск претендентов через рекламные объявления в СМИ.
- б) Заявки по вакансиям в службы занятости.
- в) Ожидание претендентов после проведения рекламной компании местного характера.

67. Маркетинг персонала —

- а) Это вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности в персонале.
- б) Анализ ситуации на рынке труда для регулирования потребности в специалистах дефицитных специальностей.
- в) Анализ ожиданий нынешних и потенциальных сотрудников, а также определение выполнимости и реальной степени исполнения этих ожиданий.

68. Комплекс потребительских и стоимостных (ценовых) характеристик товара «рабочая сила», определяющая его успех на рынке труда, проявляющийся в эффективности труда и в способности к профессиональному развитию называется:

- а) Рыночным успехом.
- б) Состоятельностью.
- в) Конкурентоспособностью.

69. Психографическим признаком сегментирования рынка труда является:

- а) Карьерные ориентации.
- б) Личностные качества.
- в) Семейное положение.

70. Коммуникационная функция включает в себя следующее мероприятие:

- а) Внутренние связи.
- б) Изучение рынка труда.
- в) Исследование имиджа организации.

71. Результативность мероприятий, связанных с маркетингом персонала, определяется способами:

- а) Анализа привлекательности.
- б) Аудита.
- в) Контроллинга маркетинга персонала.
- г) Открытости.
- д) Прозрачности.

72. Совокупность действий собственника рабочей силы, направленных на поиск и создание максимально благоприятных условий для формирования его конкурентоспособности на перспективу, называется

- а) Реклама.
- б) Поиск работы.
- в) Самомаркетинг.
- г) Маркетинг.

73. Основными составляющими маркетинга персонала не являются: разработка требований к персоналу

- а) расчет затрат на приобретение и дальнейшее использование персонала
- б) выбор путей покрытия потребности в персонале
- в) профессиональная оценка персонала

74. Внешним фактором маркетинга персонала не является:

- а) развитие законодательства
- б) кадровый потенциал
- в) ситуация на рынке
- г) развитие технологий

75. Пассивным путем покрытия потребности в персонале является:

- а) поиск претендентов через своих сотрудников
- б) поиск претендентов через рекламные объявления в специальных изданиях заявки по вакансиям в службы занятости
- в) поиск непосредственно в учебных заведениях

76. Р.Брюннер представлял маркетинг персонала как

- а) Единство информации и коммуникации.
- б) Кадровое планирование и прогнозирование.
- в) Стратегический анализ

77. Р.Брюннер выделил две основные функции:

- а) Информационная и коммуникационная функция маркетинга персонала.
- б) Аналитическая и коммуникационная функция маркетинга персонала.
- в) Исследование рынка

78. Обеспечение организации точной информацией, получаемой в результате проведения исследований, называется:

- а) Информационной функцией маркетинга.
- б) Коммуникационной функцией маркетинга.
- в) Исследование рынка

79. Изучение содержательных и формальных объектов исследования профессий, профессиональных структур и тенденций их развития является содержанием:

- а) Исследований профессий.
- б) Исследование окружающей среды.
- в) Исследование рынка

80. Изучение организационно-экономических и социокультурных особенностей внешней среды, влияющей на работу с персоналом в организации:

- а) Исследований профессий.
- б) Исследование окружающей среды.
- в) Исследование рынка

81. Исследование внешнего и внутреннего рынков труда:

- а) Исследование рынков труда;
- б) Исследование имиджа организации.
- в) Исследований профессий.

82. Изучение и формирование облика организации на внешнем и внутреннем рынках труда:

- а) Исследование рынков труда.
- б) Исследование имиджа организации.
- в) Исследований профессий.

83. Установление и реализацию путей удовлетворения потребности предприятия в персонале, а также, формирование позитивного имиджа организации – это:

- а) Коммуникационная функция маркетинга.
- б) Информационная функция маркетинга.
- в) Аналитическая функция маркетинга.

84. Процесс разделения спроса на персонал и его предложения на отдельные элементы, отличающиеся сходной реакцией на определенный мотив занятости – это:

- а) Сегментирование рынка труда
- б) Связи с общественностью.
- в) Информационная функция маркетинга

85. Регион, административное деление, численность являются параметром:

- а) Географического сегментирования.
- б) Демографического сегментирования.
- в) Социальной стратификацией.

86. Для организации, действующей на рынке, основополагающей задачей маркетинга персонала является:

- а) Создание ее привлекательного образа как работодателя.
- б) Создание конкурентного преимущества.

87. Одним из главных положений персонал-маркетинга является:

- а) Равноправие сторон трудовых отношений в ходе их оформления и непосредственной реализации.
- б) Определение требований к персоналу.

88. Требования к персоналу со стороны работодателя формируются:

- а) В процессе определения потребности организации в кадровых ресурсах.
- б) В ходе реализации трудовых отношений.

89. Непосредственное измерение результата деятельности сотрудника выражается, как правило:

- а) В качестве и своевременности выполнения им своих должностных обязанностей.
- б) В профессиональном потенциале.

90. В качестве условий, способствующих достижению определенных результатов труда можно выделить:

- а) Способности кандидата.
- б) Качество и своевременность выполнения им своих должностных обязанностей.

91. Уровень образования, объем основных и дополнительных знаний, практические навыки и опыт работы в определенной сфере деятельности являются:

- а) условиями, способствующими достижению определенных результатов труда.
- б) результатами труда.

92. Современные условия, в которых происходит любой производственный или управленческий процесс, предъявляют повышенные требования:

- а) к профессиональной роли.
- б) потенциалу сотрудника.

93. Сотрудник организации находится в условиях достаточно жесткой производственной социализации, при которой значительное влияние на общую эффективность трудового процесса оказывают взаимосвязи любого звена организационной структуры. В силу этого работодатель предъявляет повышенные требования:

- а) к профессиональному поведению сотрудников.
- б) к условиям труда.

94. Сотрудник организации находится в условиях достаточно жесткой производственной социализации, при которой значительное влияние на общую эффективность трудового процесса оказывают взаимосвязи любого звена организационной структуры. В силу этого работодатель предъявляет повышенные требования:

- а) к профессиональному поведению сотрудников;
- б) к потенциалу кандидата.

95. В качестве дополнительных условий обеспечения результативности труда можно рассматривать:

- а) личностные свойства сотрудника и его мотивационные установки;
- б) результаты труда.

96. Вид управленческой деятельности, направленной на определение и покрытие потребности в персонале – это

- а) Маркетинг персонала.
- б) Отбор персонала.
- в) Управление персоналом.

97. Западноевропейские компании используют методы маркетинга в управлении персоналом:

- а) с 80-х годов 20 века.
- б) с 90-х годов 20 века.
- в) с 70-х годов 20 века.

98. Под маркетингом персонала понимается определенная философия и стратегия управления человеческими ресурсами:

- а) В широком смысле.
- б) В узком смысле.
- в) Нет правильного ответа.

99. Целью маркетинга персонала в широком смысле является:

- а) оптимальное использование кадровых ресурсов путем создания максимально благоприятных условий труда, содействующих повышению его эффективности, развитию в каждом сотруднике партнерского и лояльного отношения к фирме.
- б) изучение рынка труда.

100. Персонал - маркетинг в более узком смысле - это:

- а) особая функция службы управления персоналом.
- б) оптимальное использование кадровых ресурсов путем создания максимально благоприятных условий труда, содействующих повышению

его эффективности, развитию в каждом сотруднике партнерского и лояльного отношения к фирме.

101. Реализация маркетинга является задачей:

- а) только службы персонала;
- б) не только службы персонала, а также всех сотрудников, работающих с персоналом или представляющих организацию во внешней среде - начиная от руководства и заканчивая работниками отделов, связанных с потребителями (клиентами) и внешней деятельностью организации.

102. Маркетинг рассматривает рабочую силу с двух сторон (выберите 2 варианта ответа):

- а) как товар, где главным являются потребительские свойства работников.
- б) как покупателя, который покупает рабочее место в обмен на свой труд.
- в) как потребителя услуг кадрового агентства.

103. В зависимости от места распространения (поля деятельности) следует различать:

- а) Внешний и внутренний маркетинг персонала.
- б) Маркетинг персонала с точки зрения покупателя и товара.

104. Такой вид маркетинга персонала сфокусирован на работниках, уже занятых в организации, и подразумевает принятие во внимание и формирование следующих наиболее важных пяти факторов привлекательности места работы:

- а) Внутренний.
- б) Внешний.

105. Одна из принципиальных задач, состоит в оптимизации материальных и нематериальных стимулов, а также условий труда таким

образом, чтобы каждое рабочее место в организации было и оставалось конкурентоспособным:

- а) Внутреннего рынка рабочей силы.
- б) Внешнего рынка рабочей силы.

ГЛОССАРИЙ

HR-бренд (Employer branding, бренд работодателя) – совокупность усилий компании по взаимодействию с существующими и потенциальными сотрудниками, которое делает её привлекательным местом работы, а также активное управление имиджем компании в глазах партнёров, потенциальных сотрудников и других ключевых стейкхолдеров.

Адаптация – взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда. Профессиональная адаптация характеризуется дополнительным освоением профессиональных возможностей (знаний и навыков), а также формированием профессионально необходимых качеств личности, положительного отношения к своей работе. Как правило, удовлетворенность трудом наступает при достижении определенных результатов, а последние приходят по мере освоения сотрудником специфики работы на конкретном рабочем месте.

Активный рекрутинг – одна из эффективных (но и одна из самых сложных и дорогих) технологий подбора персонала с применением элементов прямого поиска. Отличие А. р. от классического рекрутинга состоит в том, что подбор кандидата осуществляется не под вакансию и не под формальные требования, а под бизнес-задачу клиента.

Анализ рынка труда – выявление количественных и качественных характеристик ситуации на рынке труда, позволяющих получить целостную картину его в определенном временном интервале.

Аутплейсмент (от англ. out – вне, снаружи, за пределами и placement – размещение) – кадровая услуга в современном внутреннем маркетинге, позволяющая совершить мягкое увольнение сотрудников компаний.

Аутстаффинг (от англ. **out** – вне, снаружи, за пределами и **staff** – штат) – услуга кадровых агентств по выведению персонала из основного штата компании-заказчика без увольнения. Сотрудников зачисляют в штат компании-провайдера, при этом они продолжают выполнять свои обычные обязанности для прежнего работодателя, но заработную плату получают уже на новом месте работы.

Баланс трудовых ресурсов – система показателей, характеризующая численность трудовых ресурсов, их распределение и использование по отраслям национальной экономики и сферам занятости.

Безвозвратная миграция населения – перемещение людей с окончательной сменой постоянного места жительства.

Безработица – социально-экономическое явление, при котором определенная часть экономически активного населения, имеющая возможность и желание работать, не может его осуществить по независящим от них обстоятельствам.

Безработные граждане – неработающие граждане трудоспособного возраста, ищущие работу и готовые к ней приступить, зарегистрированные или незарегистрированные в службе занятости.

Бизнес-план – система планомерно организованных мероприятий и действий, направленных на организацию или усовершенствование коммерческого предприятия.

Внешний рынок труда – рынок, на котором предложение рабочей силы находится вне данного предприятия; предполагает привлечение работников из-за его пределов.

Внутренний рынок труда – рынок, на котором предложение рабочей силы находится внутри данного предприятия; предполагает внутрифирменное перемещение работников.

Вторичная занятость – дополнительная занятость, сверх основной работы или учебы.

Вынужденная безработица – форма безработицы, существующая помимо естественной, при которой предложение труда превышает спрос на него.

Высвобождение работников (сокращение числа занятых) – увольнение или отстранение от работы на длительный срок одного или большего числа работников по причинам экономического, структурного или технологического характера с целью уменьшения количества занятых, либо изменения их профессионально-квалификационного состава.

Гибкий рынок труда – рынок, обеспечивающий предоставление любых форм занятости, институт предоставления как стандартных, так и гибких форм занятости, это рынок труда, адекватно реагирующий на изменения в соотношении предложения рабочей силы и спроса на нее, а также на колебания цены труда.

Государственная политика занятости – система мер, направленных на обеспечение прав граждан на полную, продуктивную и свободно избранную занятость.

Государственное регулирование рынка труда – система государственных мер, направленных на согласование предложения рабочей силы и спроса на нее.

Демографическая политика – часть общей социально-экономической политики государства, направленная на достижение желательного воспроизводства населения с учетом региональных различий в его развитии.

Депрессивные территории – регионы, в которых снижение объемов производства носит длительный, застойный характер, что ухудшает конъюнктуру рынка труда, обостряет проблему занятости, способствует появлению застойной безработицы.

Дискриминация на рынке труда – ограничение прав граждан в получении работы по признакам, не связанным с их квалификацией (национальность, пол, возраст, семейное положение, вероисповедание, партийность и т. п.).

Длительная безработица – безработица сроком в 6–18 месяцев, которая сопровождается общей деквалификацией безработного и снижением способности интенсивно работать в течение необходимого времени.

Естественная (нормальная, предельно допустимая) безработица – совокупность тех форм безработицы, которые неустранимы и сопутствуют долговременному равновесию рынка труда; характеризует наилучший для экономики резерв рабочей силы; включает в себя фрикционную, институциональную и добровольную безработицу.

Занятое население – активная часть трудовых ресурсов, задействованная в общественном производстве.

Занятость – деятельность граждан, связанная с удовлетворением личных и общественных потребностей, не противоречащая законодательству РФ и приносящая, как правило, им заработок (трудовой доход).

Застойная безработица – безработица, продолжающаяся более 18 месяцев.

Имплоишип (англ. employeeship) – бизнес-технология, ориентированная на партнерство руководителя и сотрудников, с установкой на то, что на предприятии работают не отдельные сотрудники, а сотрудники в истинном смысле слова, сопричастные к общему делу. Создание команды, организационной культуры «Мы». «Центральные элементы И. – ответственность, лояльность, инициативность.

Институциональная безработица – безработица, порожденная правовыми нормами, факторами, влияющими на спрос и предложение рабочей силы.

Инфраструктура рынка труда – комплекс организаций и учреждений, обеспечивающих функционирование рынка труда.

Квотирование рабочих мест – выделение рабочих мест для обязательного приема граждан, особо нуждающихся в социальной защите и испытывающих трудности в поиске работы, устанавливается субъектами РФ по предоставле- нию службы занятости.

Конкуренция на рынке труда – борьба работников за престижные места, работодателей за квалифицированную рабочую силу, а также между ее продавцами с одной стороны и покупателями рабочей силы – с другой.

Конъюнктура рынка труда – соотношение спроса и предложения рабочей силы.

Лизинг (аренда) персонала (кадровый лизинг) – форма временного привлечения персонала со стороны; осуществляется на основе долгосрочного или краткосрочного договора между лизинговой компанией (лизингодателем), сдающей в аренду персонал, и фирмой-арендатором (лизингополучателем), которая постепенно вносит арендную плату за использование рабочей силы другой фирмы. Лизингом персонала занимаются также рекрутинговые агентства: заказчик при этом получает персонал, с которым юридически не связан, ответственность за работу предоставленных работников несет агентство; отношения между заказчиком и агентством оформляются договором.

Маркетинг персонала – управленческая деятельность, направленная на изучение изменений на рынке труда в целях разработки программы по привлечению и набору компетентных работников для покрытия перспективных потребностей организации в человеческих ресурсах.

Маятниковая миграция населения – регулярные перемещения населения из одного населенного пункта (региона) в другой на работу или учебу.

Механизм управления профориентацией – способ организации взаимосвязанных процессов формирования личности работника, обладающего конкурентоспособными качествами (профессиональное обучение, воспитание, консультирование, отбор, подготовка и адаптация работника). Профориентация (в том числе профинформация и профконсультирование) позволяет формировать взаимосвязи работников и организаций еще на стадиях, предшествующих непосредственной адаптации.

Миграционная политика – государственное регулирование процессов перемещения населения и рабочей силы через границы административно-территориальных образований.

Миграция населения – процесс перемещения людей через границы тех или иных административно-территориальных образований со сменой навсегда или на определенный срок постоянного места жительства, либо с регулярным возвращением к нему.

Миграция трудовых ресурсов – перемещение, переселение определенной части населения, обладающей физическими и интеллектуальными способностями, необходимыми для трудовой деятельности, вызванное причинами экономического характера.

Наемные работники – лица, заключившие трудовой договор (контракт) с работодателем.

Население – естественно-исторически складывающаяся и непрерывно возобновляющаяся в процессе производства и воспроизводства жизни совокупность людей, проживающих на территории континента, страны или ее части, отдельного региона и населенного пункта.

Незанятое население – часть трудоспособного населения, которая по различным причинам не участвует в трудовой деятельности.

Общественные работы – общедоступная трудовая деятельность, имеющая социально полезную направленность и организуемая в качестве дополнительной социальной поддержки граждан, ищущих работу.

Переподготовка персонала – получение дополнительных знаний и умений, необходимость в которых возникает в связи с изменениями в производственном процессе, социальной сфере или изменением функций учреждений, организаций.

Подготовка персонала – формирование у работника знаний и навыков в определенной профессиональной сфере.

Полная занятость – состояние на рынке труда, при котором полностью удовлетворяется потребность граждан в работе.

Пособие по безработице – гарантированная государством материальная поддержка в виде денежной суммы, периодически выплачиваемой лицам, признанным безработными в установленном законом порядке.

Профессиональная информация – система мер по ознакомлению учащихся и ищущих работу с ситуацией в области спроса и предложения на рынке труда, перспективами развития видов деятельности, с характером работы по основным профессиям и специальностям, условиями и оплатой труда, профессиональными учебными заведениями и центрами подготовки персонала, а так- же с другими вопросами получения профессии и обеспечения занятости.

Профессиональная консультация – это оказание помощи заинтересованным людям в выборе профессии и места работы путем изучения личности обратившегося за консультацией человека с целью выявления состояния его здоровья, направленности и структуры способностей, интересов и других факторов, влияющих на выбор профессии или направление переобучения.

Профессиональная ориентация – это комплекс взаимосвязанных экономических, социальных, медицинских, психологических и педагогических мероприятий, направленных на формирование профессионального призвания, выявление способностей, интересов, пригодности и других факторов, влияющих на выбор профессии или на смену рода деятельности. Работа по профориентации имеет своей целью оказание помощи молодым людям (в основном учащимся общеобразовательных школ) и людям, ищущим работу, в выборе профессии, специальности, места работы или учебы с учетом склонностей и интересов людей, их психофизиологических особенностей, а также с учетом складывающейся конъюнктуры на рынке труда.

Профессиональное просвещение – это начальная профессиональная подготовка школьников, осуществляемая через уроки труда, организацию кружков, специальных уроков по основам различной профессиональной деятельности и т. п.

Профессиональный отбор – участие в найме и отборе персонала с учетом требований конкретных профессий и рабочих мест с целью лучшей профориентации работников.

Профконсультация – консультирование и информирование клиента с целью выбора работы, возможности профобучения и переобучения.

Работодатели – лица, управляющие собственным капиталом либо уполномоченные управлять капиталом, принадлежащим государству, акционерным обществам, хозяйственным товариществам и т. п., и предоставляющие рабочие места наемным работникам.

Рабочая сила – экономическая категория, выражающая способность к труду, совокупность физических и интеллектуальных способностей, знаний, умений и навыков, которыми располагает человек и которые используются им для производства жизненных благ, потребительских стоимостей в виде продукта или услуг.

Региональный рынок труда – рынок труда, ограниченный территорией определенного региона; совокупность локальных рынков труда, находящихся на территории этого региона или объединенных экономической общностью.

Реплейсмент (англ. replacement – замена) – 1) процедура замены не прошедшего испытательный срок кандидата, 2) нововведение работника в организацию: в деятельность по полученной специальности и в деятельность по другой профессии. Под эту категорию попадают лица, долгое время не работавшие или работавшие по специальности (профессии), деятельность по которой продолжать не могут или не хотят.

Рынок труда – экономическая категория, характеризующая систему социально-трудовых отношений по поводу удовлетворения потребности экономики в рабочей силе и реализации гражданами права на труд, осуществляемых посредством обмена на основе спроса и предложения (соответственно, рабочей силы и рабочих мест).

Самозанятость – разновидность нетрадиционной, нестандартной занятости, в основе которой лежит самоорганизация самостоятельных работников,

работающих за свой счет, владеющих средствами производства и отвечающих за произведенную продукцию или услуги, их качество, цену, реализацию и т. д.

Сегментация рынка труда – разделение рынка труда на отдельные части (сегменты) по какому-либо признаку.

Сезонная занятость – периодическое (как правило, в определенные сезоны) вовлечение трудоспособного населения в общественно полезную деятельность с учетом природно-климатических особенностей.

Сезонная миграция – перемещение людей (как правило, трудоспособного населения) в определенные периоды года.

Система социальных гарантий – предоставление социально значимых благ и услуг всем гражданам без учета их трудового вклада и проверки нуждаемости; в ней реализуется принцип распределения по потребностям с учетом ресурсных потребностей общества, что определяет меру этих гарантий.

Скрытая безработица – форма неэффективной занятости людей, могущих и желающих работать в полную силу: неполная рабочая неделя, сокращенный рабочий день.

Содействие занятости населения – целевые действия службы занятости, связанные со стабилизацией занятости на действующих производствах, смягчением социальной напряженности в регионах с критическим положением на рынке труда, созданием условий для скорейшего трудоустройства безработных.

Содействие трудоустройству – направление деятельности службы занятости, которое включает представление различных услуг населению с целью скорейшего нахождения подходящего места работы и трудоустройства на него.

Социализация – усвоение человеком самостоятельно и посредством целенаправленного воздействия (воспитания) определенной системы ценностей, социальных норм и образцов поведения, необходимых для становления личности, обретения ею социального положения (статуса) в данном обществе. При управлении персоналом организации важно учитывать,

что процесс социализации непосредственно связан с профориентацией и трудовой адаптацией работника к социальной и производственно-технологической среде организации, вхождением его в ту или иную социальную группу, ролевую структуру коллектива организации.

Социальная защита – 1) в широком смысле – деятельность государства по воплощению в жизнь целей и приоритетных задач социальной политики, по реализации совокупности законодательно закрепленных экономических, правовых и социальных гарантий, обеспечивающих каждому члену общества соблюдение важнейших социальных прав, в том числе права на достойный человек уровень жизни, необходимый для нормального воспроизводства и развития личности; 2) в узком смысле – это комплекс целенаправленных конкретных мероприятий экономического, правового и организационного характера для поддержки наиболее уязвимых слоев населения.

Социальная политика – составная часть внутренней политики государства, воплощенная в его социальных программах и практике и регулирующая отношения в обществе в интересах и через интересы основных социальных групп населения.

Социальная помощь (поддержка) – предоставление государством социальных благ и услуг социально уязвимым группам населения на основе проверки нуждаемости.

Социальное обеспечение – система государственных мер финансовой, материальной и др. поддержки определенных групп населения; может оказываться общественными и частными организациями на постоянной основе; предназначена как для ведущих трудовую деятельность, так и для недееспособных граждан. Основные виды: пенсии, различные пособия, санитарная помощь пожилым и др.

Социальное партнерство – система взаимоотношений между работниками (их представителями), позволяющая учитывать взаимные интересы сторон при всей их противоположности и на этой основе достигать

согласия по социально-экономическим вопросам, которое закрепляется в коллективных договорах и соглашениях.

Стоимость рабочей силы – суммарное выражение стоимости жизненных средств, необходимых для осуществления работником нормальной трудовой деятельности и удовлетворения потребностей в пище, одежде, жилище, образовании и т. п.

Структурная безработица – безработица, вызванная тем, что структура рабочих мест не соответствует структуре рабочей силы. Трудоустройство «структурных» безработных предполагает предварительную подготовку или перемену места жительства.

Субъекты рынка труда – наемные работники и работодатели.

Текучесть рабочей силы – увольнение работников по причинам, не связанным с общегосударственной и производственной необходимостью: по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины.

Трудовой потенциал – совокупная способность трудоспособного населения к производству материальных благ и услуг, возможное количество и качество труда, которым располагает общество при данном уровне развития науки и техники, организации производства и управления.

Трудовые ресурсы – часть населения, занятая в народном хозяйстве или способная работать, но не работающая по тем или иным причинам.

Трудоспособное население трудоспособного возраста – население трудоспособного возраста за вычетом нетрудоспособных инвалидов 1-й и 2-й групп (без права работы).

Трудоспособный (рабочий) возраст – один из видов условной градации возраста человека в зависимости от возможности его участия в трудовой деятельности; границы трудового возраста определяются законодательством РФ.

Трудоустройство – система мероприятий, проводимая государственными органами, а также специализирующимися на оказании данной услуги предприятиями в целях содействия населению в подыскании, направлении и

устройстве на работу, в соответствии с призванием, способностями, профессиональной подготовкой, образованием и с учетом общественных потребностей.

Управление трудовыми ресурсами – система организационных, социально-экономических, психологических, правовых отношений, обеспечивающих эффективную реализацию возможностей человека как в интересах самого работника, так и предприятия (организации), региона, страны в целом.

Уровень безработицы – отношение количества безработных к общей численности экономически активного населения, выражается в процентах.

Уровень занятости – количество занятых в общем объеме рабочей силы.

Уровень напряженности на рынке труда – соотношение между численностью людей, ищущих работу, и количеством вакантных рабочих мест.

Федеральная государственная служба занятости населения – организационно самостоятельная федеральная государственная служба, разрабатывающая и осуществляющая государственную политику занятости населения.

Формирование эффективной занятости населения – совокупность планируемых на федеральном и региональном уровнях мероприятий, процессов, стимулирующих занятость, удовлетворяющую критериям эффективности.

Фрикционная безработица – безработица, обусловленная добровольной сменой наемными работниками места работы или периодами их временного увольнения.

Хедхантинг (Head-hunting) – буквально «охота за головами», синоним Executive Search, особая технология подбора персонала через переманивание сотрудника из одной компании в другую с помощью рекрутера.

Целевой маркетинг персонала – фокусируемый на определенной целевой группе работников, которой может быть иностранный контингент для

привлечения в отечественные компании, молодежь, женщины, бывшие военные и т. д.

Цена рабочей силы – совокупность выплат и натуральных видов услуг, которые работодатель обязан произвести в пользу наемного работника в соответствии с условиями найма, действующими законами и другими обязательствами.

Ценностное предложение работодателя (Employer Value Proposition) – набор неких преимуществ, которые сотрудники получают в обмен на свои навыки, возможности и опыт, используемые ими в работе. Это своего рода сущность компании, описание того, что она представляет и чем она уникальна. В данное понятие включают все блага, которые сотрудник получает от работодателя в благодарность за труд. К ним относят различные формы заработной платы, пособий и другие элементы мотивации: возможность обучения и развития, гибкий график работы, корпоративное питание, оздоровительные программы, а также нематериальные факторы, которые также ценны для сотрудников, например, творческие интересные задачи, дух товарищества, хороший психологический климат в коллективе, возможность личного успеха, гордость за результат, комфортные условия труда и т. п.

Центр занятости населения – государственное учреждение в РФ, осуществляющее посреднические услуги по трудоустройству граждан, обслуживанию рынка труда города или района.

Циклическая безработица – вид безработицы, связанный с циклом деловой активности.

Человеческий капитал – образование, квалификация, приобретенные в процессе обучения и производства; знания и навыки, воплощенные в рабочей силе.

Эффективная занятость – занятость населения, которая обеспечивает достойный доход, здоровье, рост образовательного и профессионального уровня для каждого члена общества на основе роста общественной производительности труда.

Библиографический список

Основная литература:

1. Батлер, И. HR-маркетинг: как сделать вашу компанию мечтой всех кандидатов: практическое руководство / И. Батлер. - Москва: Альпина Паблишер, 2021. - 112 с. - ISBN 978-5-9614-3718-8. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1841915> (дата обращения: 07.06.2022). – Режим доступа: по подписке. С.7-13.

2. Мансуров, Р. Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала: практическое руководство / Р. Е. Мансуров. - Санкт-Петербург: БХВ-Петербург, 2011. - 224 с. - (Фактор роста). - ISBN 978-5-9775-0695-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1818626> (дата обращения: 07.06.2022). – Режим доступа: по подписке. С.75-96.

3. Патласов, О. Ю. Маркетинг персонала: учебник для бакалавров / О. Ю. Патласов. — 2-е изд., стер. — Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2020. — 382 с. - ISBN 978-5-394-03584-5. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1091509> (дата обращения: 07.06.2022). – Режим доступа: по подписке. С.203 - 214., С.274 -286.

Дополнительная литература:

4. Кибанов, А. Я. Организация маркетинга персонала / А. Я. Кибанов. - Текст : электронный // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2008. - №11. - С. 4-12. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/452730> (дата обращения: 07.06.2022). – Режим доступа: по подписке. С.4-12.

5. Сакетт, Т. Инструменты сильного рекрутинга: как найти и привлечь талантливых сотрудников: практическое пособие / Т. Сакетт. – Москва : Альпина Паблишер, 2021. - 222 с. – ISBN 978-5-9614-3270-1. - Текст:

электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1842382> (дата обращения: 07.06.2022). – Режим доступа: по подписке. С.149-195.

б. Управление персоналом: учебник / К. В. Воденко, С. И. Самыгин, К. Г. Абазиева [и др.] ; под. ред. К. В. Воденко. - 2-е изд. - Москва: Дашков и К ; Ростов-на-Дону : Наука-Спектр, 2019. - 374 с. - ISBN 978-5-394-03444-2. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1232490> (дата обращения: 07.06.2022). – Режим доступа: по подписке. С.140-176