

Современные подходы

к формированию кадрового состава организации

Вита
ГОНЧАРОВА

Галина
ХРАБАН

В настоящее время наряду с рынками товаров и услуг активно формируется рынок труда. Формирование рынка труда происходит в строгом соответствии с рыночными законами и обусловлено необходимостью кадрового регулирования на корпоративном уровне с целью рационального использования имеющихся трудовых ресурсов организации. Недостаток научной информации о применении комплексного маркетингового подхода к формированию и управлению персоналом и обусловил актуальность данного исследования. Статья посвящена основным тенденциям формирования рынка труда, причинам возникновения кадрового «голода» и некоторым организационным мероприятиям по обеспечению конкурентных преимуществ предприятия.

Понятие «маркетинг персонала» сформировалось относительно недавно. С его появлением стало возможным отслеживание изменений в профессионально-квалификационной структуре кадров, выявление тенденций на рынке труда и определение качественных и количественных характеристик соответствия спроса и предложения на данном сегменте.

Сегодня успех любого предприятия, его финансовая стабильность и конкурентоспособность в целом во многом зависят от эффективности управления предприятием, важнейшей составляющей которого является эффективность использования человеческих ресурсов. Проблема кадрового «голода», обусловленная рядом субъективных и объективных причин, все чаще проявляется в различных отраслях экономики. Ситуация, когда спрос на квалифицированные кадры намного превышает предложение, стала нередкой, чему

способствует и стремительное развитие ряда отраслей науки и техники, за которым не успевает система подготовки кадров; и возникшие диспропорции в оплате труда по ряду специальностей; открытость границ и иммиграционные процессы на рынке рабочей силы и т.п. На современном рынке отчетливо проявляется тенденция превышения спроса в квалифицированных специалистах над их предложением. Большое количество предлагаемых вакансий позволяет соискателям самим выбирать компанию для трудоустройства, а среди работодателей наблюдается борьба за привлечение квалифицированных кадров. Обеспечение конкурентных преимуществ организации на рынке труда, привлечение кадровых ресурсов с необходимыми количественными и качественными характеристиками и их закрепление в штате сотрудников во многом зависит от создания привлекательного образа организации-работодателя, чему способствует

реализация функции планирования потребности в кадрах – важнейшей составляющей маркетинга персонала организации.

Сегодня маркетинг персонала рассматривается как самостоятельный вид управленческой деятельности, направленный на долговременное обеспечение организации человеческими ресурсами, и как инструмент, формирующий и обеспечивающий спрос на рабочие места. В современной бизнес-ситуации такая управленческая деятельность получила название HR-маркетинга.

HR-маркетинг обеспечивает подбор и управление персоналом с точки зрения рыночного подхода, т.е. рабочее место рассматривается как товар на рынке, а работник – как покупатель (клиент).

Основные инструменты HR-маркетинга схожи с маркетингом товаров и услуг. Так, например, в товарном маркетинге современная концепция 4P представляется как product (товар), price (цена), place (место, каналы сбыта), promotion (продвижение), а в HR-маркетинге 4P представлены как people (люди), pay (оплата труда), position (позиционирование), prospects (перспективы карьерного роста).

Для HR-маркетинга содержание основных инструментов имеет свою специфику. С точки зрения продавца (работодателя) маркетинговые инструменты должны позволить ему оказать нужное влияние на покупателя. С точки зрения покупателя (соискателя рабочего места) предназначение каждого маркетингового инструмента состоит в извлечении личной выгоды и удовлетворении своих личных запросов. В приведенных ниже таблицах представлено соответствие четырех «Р» продавца товара четырем «С» потребителя (табл. 1) и содержание 4P с точки зрения HR-маркетинга (табл. 2).

Маркетинговая деятельность, как и любой другой вид, должна четко планироваться. При составлении любого маркетингового плана в качестве его основных элементов являются планируемый объект (продукт, товар, услуга), его цена, предполагаемый сегмент рынка для реализации

Таблица 1

Концепция 4P в товарном маркетинге

Продавец (четыре «Р»)	Покупатель (четыре «С»)
Продукт (Product)	Решение покупателя (Customer solution)
Цена (Price)	Издержки покупателя (Customer cost)
Место (Place)	Удобство (Convenience)
Продвижение (Promotion)	Коммуникации (Communication)

Таблица 2

Концепция 4P в HR-маркетинге

Работодатель (продавец)	Работник (покупатель)
Продукт – предлагаемая должность	Решение покупателя о трудоустройстве
Цена – предлагаемая заработная плата	Приемлемая компенсация запросов покупателя (издержек на образование, трудозатраты)
Место – работодатель, рабочее место	Удобство места расположения работодателя, приемлемость корпоративной культуры
Продвижение – работодатель и окружающая среда, среда предоставления информации	Доступность информации о работодателе, пиар (коммуникации)

и механизм продвижения данного объекта на рынок, в котором решающая роль отводится рекламе.

Поскольку применительно к рынку труда работодатель рассматривается как продавец рабочего места, а его соискатель как покупатель, то маркетинговый план по подбору кадров может быть представлен в виде таблицы 3, содержащей ответы на шесть основных вопросов применительно к маркетинговому продукту и потенциальных его потребителей: что, зачем, когда, как, почему и кто.

Наряду с функциями планирования потребности в кадрах, их обеспечении и использовании осуществляется маркетинг персонала, являющийся условием роста кадрового потенциала организации за счет поиска и привлечения из внешних или внутренних источников необходимой

Таблица 3

Примерный маркетинговый план подбора персонала

	Что?	Зачем?	Когда?	Как?	Почем?	Кто?
Реализуемый продукт	Должность требуемого специалиста	Должностные требования к специалисту	Когда требуется искомый специалист (срочно, с какого периода и т.п.)	Условия труда, бонусы, социальные привилегии и т.п.	Количество вакансий	Кто может выступить в роли претендента на данную вакансию
Цена реализации	Предлагаемая заработная плата	Обоснование заработной платы с учетом опыта, образования и т.п.	Когда пересматривается заработная плата, повышается категория и т.п.	Как будет изменяться заработная плата со временем	Общий объем средств на оплату труда	Будет ли градация заработной платы для разных категорий
Место реализации	Место проведения собеседования	Например, это офис организации	Время проведения собеседования	Как будет проходить отбор кандидатов	Затраты на проведение собеседования	Как разные категории будут проходить отбор
Реклама	Информация на сайте, в газете, кадровом агентстве и т.п.	Обоснование выбранных средств размещения информации	Период действия объявления или приема заявок резюме	Как будет представлена информация о наличии вакансии	Затраты на размещение информации	Размещение разной информации для разных категорий

рабочей силы с оптимальными качественными параметрами.

Как в классическом товарном маркетинге, так и в маркетинге персонала, основными обеспечивающими функциями являются сегментирование рынка труда, выбор целевых сегментов, позиционирование организации-работодателя на рынке труда и позиционирование персонала. Информационной базой выполнения этих функций выступает исследование маркетинговой среды, конкурентоспособности трудовых ресурсов сегмента рынка и персонала организации, исследование ее имиджа.

В HR-маркетинге также различают внешнюю и внутреннюю составляющие. Внешний маркетинг ориентирован на позиционирование предприятия на внешнем рынке, т.е. формирование у потенциального кандидата на вакансию позитивного отношения к работе и организации в целом, что в свою очередь позволит обеспечить ее специалистами соответствующего уровня квалификации. В связи с этим очень важна деятельность кадровой службы органи-

зации по изучению и оценке состояния профильного рынка труда и тенденций его изменения с целью подготовки и принятия обоснованных управленческих решений по поиску и привлечению в организацию специалистов с наилучшими качественными характеристиками.

С учетом сказанного, от кадровой службы организации требуется решение ряда задач:

- демонстрация привлекательности предприятия как места работы и доведение соответствующей информации до целевых групп;
- выбор и использование эффективных путей и мероприятий по обеспечению предприятия персоналом (профессиональные консультации, лизинг персонала и др.);
- определение и формулирование конкретных предложений относительно вхождения новых работников в организацию в зависимости от спроса, целевой категории претендентов на вакансию (разработка и размещение рекламных объявлений о вакан-



сиях, формирование особых образовательных программ) и т.п.;

- анализ заявительных документов и отбор новых, профессионально пригодных работников.

Говоря о привлекательности предприятия в целом и его имиджевой составляющей в частности, нельзя не отметить такой метод HR-маркетинга, как HR-брендинг – способ привлечения квалифицированных кадров с помощью нематериальной мотивации (положительным имиджем предприятия или должности, ее престижностью, привлекательностью бренда организации и др.).

С точки зрения потребителя (работника) брендом может выступать сам продукт (профессия, должность, рабочее место) и организация-работодатель (продавец рабочего места). Известные компании с успехом используют свой бренд для обеспечения не только продаж, но и покупки сотрудников. Иногда, являясь непривлекательным работодателем-компанией с отрицательным брендом, но предлагая вакансии с высоким имиджем профессий, организация достигает

необходимых целей при подборе и отборе персонала и в целом приобретает высокий имидж. В этом случае соискатели рабочих мест приходят в компанию ради получения брендового рабочего места, но как только они получают полностью свой товар (приобретают необходимую квалификацию или профессию), меняют работодателя из-за его отрицательного бренда на более престижный.

Сегодня владение инструментарием и средствами HR-маркетинга и HR-брендинга в частности позволяет многим организациям позиционировать себя на рынке как весьма успешных работодателей. В качестве примера можно привести американскую компанию SAS – лидера на рынке программного обеспечения и услуг в области бизнес-аналитики. На сегодняшний день это одна из наиболее привлекательных компаний-работодателей в ежегодном рейтинге журнала FORTUNE «100 лучших работодателей Америки» (100 Best Companies to Work For). С момента проведения первого такого рейтинга в 1998 году компания SAS ежегодно попадала в число 100 лучших работодателей,

при этом 8 раз – в число первых десяти. Несколько предыдущих лет SAS возглавляла список фирм с лучшей корпоративной культурой. Эта победа присуждается за особые достижения в таких важных показателях корпоративной культуры, как забота о здоровье сотрудников, помощь в воспитании детей, разумное соотношение между работой и отдыхом. Победа SAS в рейтинге FORTUNE убедительно доказывает, что главный капитал компании – это ее сотрудники, и что вложения в корпоративную культуру выгодны, а не убыточны. Являясь лучшей компанией по условиям работы сотрудников, вряд ли она будет испытывать проблему подбора кадров и управления ими. Однако, несмотря на то что условия работы специалистов в данной компании достаточно хорошие, отдел по работе с персоналом (People Operations) занимается постоянным анализом рынка труда в целом и атмосферы в коллективе в частности, внедряет новые программы по созданию комфортных условий работы. Приведенный пример является констатацией реализации функций внутреннего маркетинга, который сконцентрирован на работниках, уже занятых в организации, и нацелен на решение задач эффективного использования имеющегося человеческого капитала. При таком подходе управленческая деятельность организации обращена к различным целевым группам действующих работников с целью выявления их потребностей, запросов и степени удовлетворенности условиями труда, перспективами профессионально-квалификационного и должностного роста и т.п.

В качестве наиболее важных факторов создания привлекательного имиджа предприятия как места работы (места реализации продукта) при использовании внутреннего маркетинга персонала могут выступать:

- диапазон решаемых задач и ответственности работника на конкретном рабочем месте;
- возможность профессионального роста и реализация карьерных устремлений;

- возможность обучения, повышения квалификации и переподготовки;
- доброжелательный микроклимат в коллективе и высокая корпоративная культура;
- системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.

Исходя из содержания HR-маркетинга, можно составить маркетинговый план по привлечению и удержанию высококвалифицированного персонала, включающий два этапа.

1. *Информационный* – предполагает обеспечение организации точной информацией, получаемой в результате проведения исследований профессий, изучения требований к должностям и рабочим местам, исследование внешней и внутренней среды организации, исследование рынков труда и изучение имиджа организации как работодателя.

2. *Коммуникационный* – нацелен на формирование мнений о предпочтении организации как работодателя и реализацию потребности в персонале.

Объектами коммуникационного пространства в HR-маркетинге являются работники организации, которые выступают в качестве участников внутреннего рынка труда и являются носителями имиджа организации; внешний рынок труда как комплексный источник потенциальных претендентов; открытость системы управления, и прежде всего ее информационная составляющая как основной фактор влияния на формирование суждений об организации.

Коммуникационный этап реализуется с помощью сегментирования рынка труда и соискателей вакансий, внутренней коммуникации, рекламы, связей с ответственностью.

В рамках проводимой HR-стратегии следует иметь в виду, что внутренний и внешний маркетинг персонала – это взаимосвязанные и взаимообусловленные процессы, проводимые одновременно на внешнем и внутреннем рынках труда.

В связи с этим ответственность за реализацию HR-маркетингового процесса ложится прежде всего на службу персонала, однако это должно быть задачей и всех остальных сотрудников, несущих ответственность за персонал или представляющих предприятие во внешней среде.

Мероприятия HR-маркетинга, аналогично классическому товарному маркетингу, подлежат обязательной оценке с точки зрения их эффективности. Для оценки эффективности маркетинга персонала предпочтительным является использование многоуровневой системы взаимосвязанных показателей (рис. 1), предложенное в качестве универсального подхода.

При рассмотрении показателей эффективности внутреннего маркетинга можно установить взаимосвязь между финансовыми и маркетинговыми показателями. Например, определить, как проведенные мероприятия внутреннего маркетинга (затраты на рекламную кампанию по привлечению специалистов или прием на работу) повлияли на объемы деятельности и прибыль компании. Это позволит получить количественную оценку эффективности проведенных маркетинговых мероприятий.

Изучение проблемы подбора персонала и управления данной работой на конкретном предприятии позволило сделать ряд выводов.

1. В условиях формирования конкурентной среды на рынке труда и рабочей силы работа с кадровым персоналом рассматривается как самостоятельный вид управленческой деятельности – HR-маркетинг, которому присущи свои элементы, инструменты и средства.
2. HR-маркетинг ориентирован на долгосрочное обеспечение организации квалифицированными кадрами, создание максимально благоприятных условий труда, повышение его эффективности, развитие творческой

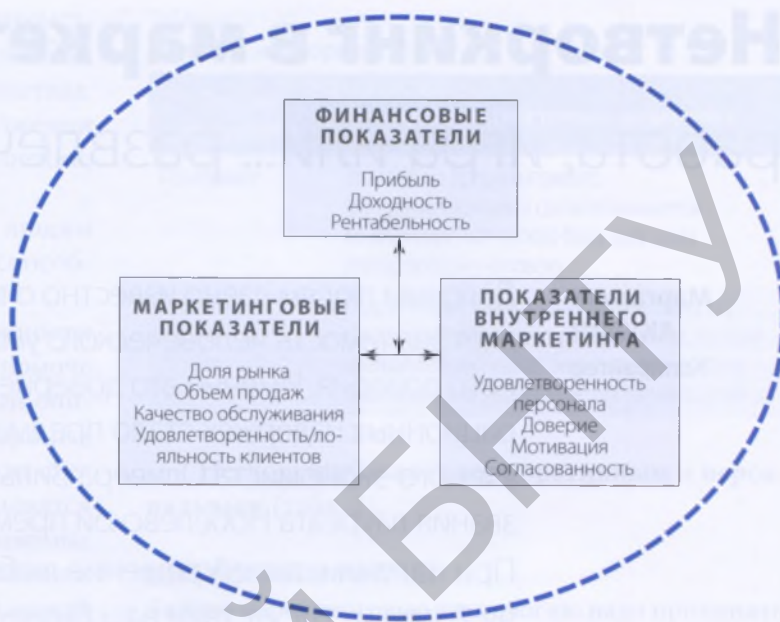


Рисунок 1

Система взаимосвязанных показателей эффективности предприятия

инициативы и ориентации каждого работника на партнерство с высшим менеджментом организации и всем коллективом.

3. Маркетинг персонала следует рассматривать как содержательное расширение функций производственного маркетинга в области управления человеческими ресурсами, с помощью которого можно решать задачи по формированию и эффективному управлению человеческим капиталом предприятия.
4. HR-маркетинг способствует формированию имиджа работодателя и высокого уровня корпоративной культуры, вовлечению персонала в процесс управления организацией и получение максимальной выгоды для обеих сторон: работодателя и работника (коллектива).
5. Маркетинг персонала должен четко планироваться, подвергаться текущему контролю и оценке показателей эффективности реализуемых мероприятий.