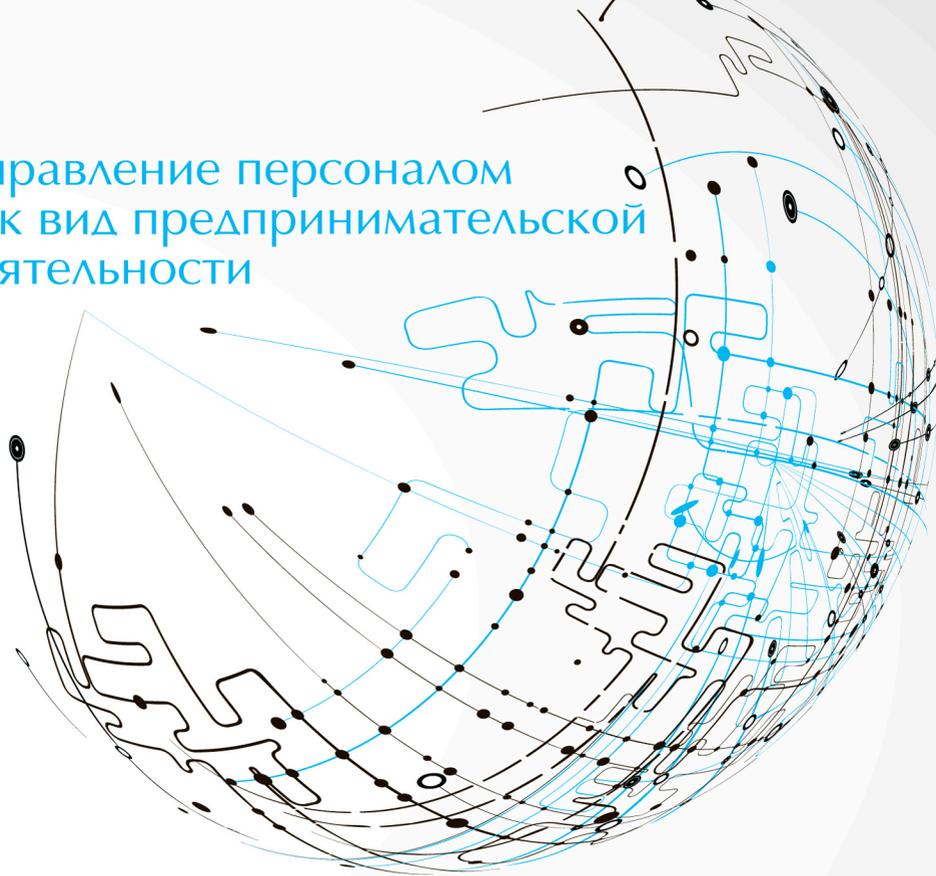


*С. А. Мануров,
А. Я. Мануров*

Управление персоналом
как вид предпринимательской
деятельности



С. А. Шапиро, А. Я. Шапиро

**Управление персоналом как
вид предпринимательской
деятельности**



Москва-Берлин
2015

УДК 331.6
ББК 65.05(Рус)
Ш23

Шапиро, С. А.

Ш23 Управление персоналом как вид предпринима-
тельской деятельности / С. А. Шапиро,
А. Я. Шапиро — М.-Берлин: Директ-Медиа,
2015. — 340 с.

ISBN 978-5-4475-3669-5

Настоящая книга предлагает новое видение процесса управления персоналом.

Она показывает важность управления персоналом с предпринимательских позиций в рамках фирмы, когда для достижения целей, используются человеческие ресурсы (персонал), которые при умелой организации управления ими и осуществляют цели и задачи, стоящие перед организацией.

В рамках данной книги описаны различные процессы, связанные с управлением персоналом и приведены авторские методики, связанные с процедурами найма персонала, оценки деятельности персонала, разработкой способов стимулирования и оплаты труда. Книга может служить практическим пособием для HR-менеджеров и работников кадровых служб, осуществляющих работу с персоналом в рамках организаций. Книга также может быть полезна студентам вузов, обучающимся по специальности 080505.65 «Управление персоналом», аспирантам, преподавателям, а также всем, кто интересуется организацией эффективной работы с персоналом в современных организациях.

УДК 331.6
ББК 65.05(Рус)

ISBN 978-5-4475-3669-5 © Шапиро С. А., Шапиро А. Я., текст, 2015
© Издательство «Директ-Медиа», оформление, 2015

От авторов

Настоящая книга расставляет новые акценты в таком, казалось бы, понятном и многократно описанном процессе как управление персоналом. Всем известно, что управление персоналом это один из видов менеджмента, направленный на организацию эффективной работы сотрудников для достижения целей стоящих перед организацией. В зависимости от теоретического подхода управление персоналом трактуют как работу с кадрами (технократический подход) или же управление человеческими ресурсами (гуманистический подход), не менее распространено и само искомое понятие. Все это многократно и подробно описано в научной и практической литературе по данной теме. В рамках данной книги, мы, базирясь на своем опыте работы с персоналом в различных организациях, а, также суммируя наши экономические и психологические знания, предлагаем новый подход к управлению персоналом. Наша книга рассчитана в первую очередь на руководителей предприятий, которые в первую очередь и руководят подчиненным им персоналом, но при этом часто смотрят на этот процесс как на второстепенный, обращая внимание лишь на правильное ведение в организации кадрового делопроизводства и организацию набора персонала на вакантные должности. Задача, которую мы ставим перед собой в рамках данной книги заключается в том, чтобы показать важность управления персоналом с предпринимательских позиций в рамках фирмы, когда для достижения целей, стоящих перед ней, а основной целью коммерческих организаций, как известно, является привлечение и максимизация прибыли, наряду с использованием материальных и финансовых ресурсов используются человеческие ресурсы (персонал), которые при

умелой организации управления ими и осуществляют цели и задачи, стоящие перед организацией.

Поскольку в рамках данной книги описаны различные процессы и авторские методики, связанные с процедурами найма персонала, оценки деятельности персонала, виды стимулирования и оплаты труда, то она может служить практическим пособием для HR-менеджеров и работников кадровых служб, осуществляющих работу с персоналом в рамках организаций. Книга также может быть полезна студентам вузов, обучающимся по специальности 080505.65 «Управление персоналом», аспирантам, преподавателям, а также всем, кто интересуется организацией эффективной работы с персоналом в современных организациях.

Авторы выражают глубокую благодарность Елене Шапиро, коммерческому директору компании «Транс-комлайн» за любезно предоставленную возможность проведения исследования мотивации персонала компании, и Светлане Эверт, менеджеру по развитию и подбору персонала ОАО «Вена», за предоставленные интереснейшие корпоративные материалы, имеющие большую ценность для настоящей книги.

Москва, январь 2006 г.

Введение

Почему необходим новый подход к управлению персоналом?

Среди большой части руководителей предприятий и владельцев фирм в России бытует распространенное заблуждение, что работа с персоналом не является задачей «номер один» среди многих стратегических, тактических оперативных или финансовых проблем, с которыми приходится сталкиваться любой компании в своей деятельности. Как уже было отмечено, часто управление персоналом ограничивается вопросами найма, и правильного ведения кадрового делопроизводства. На многих предприятиях в штатном расписании не предусмотрены должности специалистов по управлению персоналом (HR-директоров), которые занимаются разработкой и реализацией стратегической кадровой политики, основной задачей которой является грамотная мотивация сотрудников на протяжении всей их деятельности в организации. Очень часто такое положение дел приводит к затяжным конфликтам в коллективе, неудовлетворенности работников своим трудом, их уходу из организации и одновременно повышению текучести кадров. Все это снижает производительность труда работников и эффективность деятельности самой организации. Поэтому в данной книге мы предлагаем топ-менеджерам компаний на основе изложенного материала пересмотреть свои взгляды на управление персоналом и рассматривать его не просто как организацию эффективной работы людей, а как вид предпринимательской деятельности, способствующий достижению целей фирмы.

Основной целью предпринимательской деятельности является извлечение и максимизация прибыли. Для достижения этой цели настоящий предприниматель

идет на риск, внедряет инновационные технологии и использует имеющиеся в его распоряжении ресурсы. Такими ресурсами в экономике являются труд, земля, капитал и предпринимательские способности. Если посмотреть на перечисленные ресурсы с узкой точки зрения, то под трудом мы понимаем деятельность самого предпринимателя, то есть его интеллектуальный и организаторский потенциал, который он применяет для создания нового бизнеса или же товар «рабочая сила», принадлежащая тем наемным работникам, которых он использует в своей деятельности и платит им заработную плату за их труд.

Попробуем посмотреть на этот ресурс с более широких позиций, поставив вместо термина «труд» понятие «человеческие ресурсы», успешно используемое в американской концепции менеджмента персонала. **Концепция «человеческих ресурсов»**, получившая широкое распространение в США, с середины 1970-х годов, подразумевает, что персонал это такой же важный производственный ресурс, как и финансовые, материальные, технологические и другие ресурсы, участвующие в процессе производства, а, следовательно, предприятие (организация) в процессе своего развития может либо накапливать, либо сокращать этот вид ресурса, в зависимости от выбора стратегии управления и рационализации хозяйственной деятельности. Американские ученые и руководители, считают, что такой подход к управлению кадрами более гуманистичен, так как одной из важнейших функций управления персоналом в этих условиях становится развитие персонала (обучение, мотивация, карьерный рост), а не простое удовлетворение потребности в кадрах в соответствии с имеющимися вакансиями. Не случайно, понятие «управление человеческими ресурсами» в США вытес-

нило из обихода термины «кадры», «персонал», управление кадрами, управление персоналом.

Именно использование человеческих ресурсов превращает процесс управления персоналом в вид предпринимательской деятельности. При этом на первый план выходит понятие экономики труда, которая включает в себя как исследование рынка труда, кривых спроса и предложения на труд, состояния занятости и безработицы, оказывающих влияние на заработную плату, так и широкий круг проблем трудовых отношений непосредственно в организациях, таких как: организация и нормирование труда, оплата и стимулирование труда, способствующие повышению производительности и эффективности труда.

Таким образом, в рамках данной книги мы рассматриваем два основных аспекта, превращающих процесс управления персоналом в вид предпринимательской деятельности.

Первым аспектом является маркетинг персонала. Как известно, маркетинг — это система продвижения товара на рынке. Маркетинг персонала — это продвижение товара «рабочая сила» на рынке труда. Данная книга может быть интересна как продавцам этого товара, т.е. всем наемным работникам, так и покупателям — руководителям предприятий. Т.е. в каждый момент времени, каждая сторона является и потребителем и товаром одновременно. Покупатели товара затрачивают определенные средства на приобретение персонала, и естественно хотят, чтобы персонал оказался эффективным и производительным. Поэтому в данной книге авторы с экономических и психологических позиций рассматривают те аспекты, которые влияют на эффективное продвижение данного товара. Кроме того, в классическом понимании «Маркетинг персонала» — это исследование рынка труда с целью определения имеющихся вакансий и их увязки

с имеющимися у предприятий потребностями в тех или иных группах работников. Такой маркетинг можно назвать пассивным. Авторы предлагают новый подход к рассмотрению этого понятия, который наряду с элементами пассивного маркетинга, такими как обзор рынка труда в РФ, и различные методы определения потребности в персонале, включает в себя еще и активный маркетинг, включающий как маркетинговые исследования, так и маркетинговые коммуникации в данной области. Последние включают в себя и новейшие методы отбора и найма персонала, применяющиеся в практике управления различных отечественных компаний, и системы корпоративного обучения, позволяющие повышать потенциал, а, следовательно, и стоимость персонала, и организацию внутрифирменной материальной мотивации персонала, базирующуюся на исследованиях авторов, проведенных в различных отечественных компаниях. Отдельной, очень перспективной темой, является построение корпоративной культуры фирмы, позволяющей снизить потери от текучести кадров и в то же время закрепить корпоративные ценности у сотрудников фирмы. Ведь наряду с внешним рынком труда существует и внутренний рынок, очень активно используемый фирмами, входящими в крупные холдинги, корпорации и кластерные образования. Таким образом, корпоративная культура способствует продвижению персонала на внутреннем рынке, в то же время повышая общую эффективность его деятельности и как следствие деятельности всей корпорации.

Все вышеперечисленные элементы и составляют маркетинг персонала.

Вторым важным аспектом управления персонала как вида предпринимательской деятельности является организация внутрифирменного стимулирования и оплаты труда. Именно эти факторы являются важнейшими элементами мотивации труда работников, так как в ры-

ночной экономике на первом месте стоит удовлетворение материальных потребностей работников, способствующее эффективному и производительному труду на благо организации. Одновременно с этим будут рассмотрены и факторы нематериальной мотивации, оказывающей большое влияние на удовлетворенность трудом работников. В то же время с точки зрения предпринимателя стимулирование и оплата труда должны не только способствовать повышению мотивации работников, но и быть экономически эффективными, т.е. соответствовать тем затратам труда работников, которые использовались в процессе изготовления продукции (работ, услуг). Для этого мы рассматриваем различные методики, в том числе и авторские, которые позволяют оценить экономическую эффективность системы управления персоналом и в случае необходимости пересмотреть те или иные элементы, оказывающие негативное влияние на достижение основных целей предпринимательской деятельности.

С учетом того, что данная книга не претендует на роль учебника, а является практическим пособием, построенным на конкретных примерах из опыта организаций, и в то же время направленным на стратегически мыслящих руководителей предприятий, ориентированных на развитие персонала, она, по мнению авторов, может принести пользу отечественным топ-менеджерам и специалистам в области менеджмента персонала при осуществлении процесса управления персоналом как полноправного вида предпринимательской деятельности.

Глава 1. Планирование работы с персоналом в организации

Планирование работы с персоналом или кадровое планирование направлено на обеспечение потребностей организации персоналом соответствующей квалификации в необходимом количестве на определенный срок (временной период). Оно включает в себя различные этапы и может быть краткосрочным (до 2-х лет), среднесрочным (от 2-х до 5 лет) и долгосрочным (свыше 5 лет). Планирование является одной из важных составных частей маркетинга персонала, поэтому следует рассмотреть его основные направления и определяющие факторы.

1.1. Основные направления маркетинга персонала и факторы их определяющие.

Маркетинг персонала — вид управленческой деятельности, направленный на долговременное обеспечение организации человеческими ресурсами, образующими стратегический потенциал, необходимый для решения конкретных целевых задач¹. Ранее уже было сказано, что в настоящее время работа с персоналом должна строиться на рыночной основе с предпринимательских позиций, поэтому все трудовые факторы можно рассматривать как продукты маркетинга. Во многих зарубежных компаниях, особенно в США, уже более 20 лет используют методы маркетинга в процессе управления персоналом.

Давайте рассмотрим основные направления и задачи маркетинга персонала.

¹ Управление персоналом организации /Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1997 г. с. 185.

Концепция маркетинга утверждает, что залогом достижения целей организации является определение нужд и потребностей целевых рынков (в нашем случае рынка труда — прим. Авт.) и обеспечение желаемой удовлетворенности более эффективными и более продуктивными, чем у конкурентов способами.²

В персонал-маркетинге можно выделить два основных направления.

Первое направление, назовем его пассивным, занимается выявлением и покрытием потребностей организации в человеческих (трудовых) ресурсах, и представляет собой одну из функций службы управления персоналом компании. Однако эта функция осуществляется несколько отдельно от других направлений работы с персоналом.

Второе направление, так называемый активный маркетинг, занимается решением более глобальных задач. По своей сути это задачи, относящиеся к стратегической кадровой политике фирмы. Персонал, как работающий, на фирме, так и потенциальные кандидаты на работу рассматриваются в качестве внешних и внутренних клиентов фирмы. Основная цель маркетинга персонала при этом — оптимальное использование человеческих ресурсов, способствующих повышению производительности труда, развитие сотрудников, их участие в делах фирмы (партисипативное управление), воспитание у них корпоративного духа и лояльного отношения к фирме. Иными словами можно представить персонал организации как покупателей фирмы, на которой они работают. Принцип, на котором основывается активный маркетинг, рассчитан на рыночное мышление сотрудников фирмы и сильно отличается от традиционных административных подходов к управлению персоналом. Однако для этого необходимо

² Ф. Котлер Основы маркетинга. — СПб.: АО «Коруна» АОЗТ «Литера Плюс», 1994. с. 24.

решать целый комплекс задач, связанный с разработкой целевой стратегии управления персоналом, кадровым планированием, деловой оценкой деятельности сотрудников, формированием трудовой мотивации, различными видами обучения, построением корпоративной культуры на фирме.

Оба направления маркетинга персонала не противоречат, а дополняют друг друга и их надо параллельно развивать, если компания хочет добиться успеха в своем сегменте рынка.

Рассмотрим сначала более узкую сферу деятельности маркетинга персонала (пассивного) и факторы его определяющие.

Основной его задачей является обладание полной и достоверной информацией о ситуации на рынке труда (отраслевом, региональном и т.п.). Такая информация необходима для того, чтобы эффективно заполнить имеющиеся и потенциальные вакансии в организации, необходимые для реализации ее целей.

Маркетинговая деятельность в данной области состоит из четырех взаимосвязанных этапов.

1. Выбор и анализ источников информации для маркетинговой деятельности. На этом этапе определяется из каких источников (внешних, внутренних) лучше получать информацию, насколько она достоверна и полезна.

2. Анализ внешних и внутренних факторов, определяющих направления маркетинговой деятельности. Такой анализ является исходной точкой данного вида деятельности, дающего информацию для составления плана маркетинговой деятельности. Остановимся на этих факторах более подробно.

Говоря о внешних факторах, мы рассматриваем такую ситуацию, которую организация и ее руководство не в состоянии изменить, но в то же время ее необхо-

димо анализировать и учитывать при составлении целевой программы работы с персоналом, в том числе для определения количественной и качественной потребности в персонале, а также нахождения эффективных источников покрытия потребности в кадрах.

Перечислим и раскроем сущность внешних факторов, влияющих на маркетинговую политику в области работы с персоналом.

Ситуация на рынке труда. Данный фактор определяется общеэкономическими процессами, протекающими в стране и мире, влиянием экономических циклов (спад, депрессия, подъем), демографической ситуацией, наплывом мигрантов из других регионов и другими особенностями. Большое значение имеет уровень безработицы в конкретный временной период и политика государства в области занятости, в частности подготовка и переподготовка резерва по определенным специальностям из числа незанятых граждан. Ситуация на рынке труда, являющаяся предметом анализа в маркетинге персонала характеризуется двумя основными принципами, действующими в рыночной экономике — спросом и предложением. В данном случае **спрос** на персонал определяет его количественную и качественную структуру по отдельным профессиям и специальностям, **предложение** в области персонала определяется количеством учебных заведений, готовящих квалифицированные кадры, центров переподготовки персонала, эффективностью работы государственных органов занятости и уровнем текучести кадров из других организаций.

Другим важным фактором является **научно-технический прогресс** (в частности, развитие новых технологий). Являясь составной частью экономического роста (интенсивный рост) НТП влияет на увеличение производительности труда, определяет изменение

в характере и содержании труда, его предметной направленности, но в то же время способствует высвобождению малоквалифицированной рабочей силы, пополняющей ряды безработных. А это в свою очередь формирует изменение требований к подготовке и переподготовке персонала в центрах занятости, при получении новых специальностей.

- **Особенности социальных потребностей общества.** Учет и анализ данного фактора позволяет получить представление о структуре ведущих мотивов персонала, являющегося потенциальными кандидатами на занятие вакантных должностей в той или иной организации. Эта структура определяется общественными и производственными отношениями, складывающимися в обществе в изучаемый период времени. Так могут преобладать материальные потребности, потребности в безопасности, выражающиеся в желании иметь постоянную работу и другие.

- **Изменение законодательства о труде.** При решении вопросов связанных с маркетингом персонала, следует учитывать положения трудового законодательства (Трудового кодекса РФ) и его возможные изменения в обозримой перспективе. Так в 2002 году КЗОТ РФ поменялся на Трудовой кодекс РФ, и ситуация в законодательной сфере изменилась во многих аспектах, однако и в действующий Трудовой кодекс постоянно вносятся новые изменения или меняется редакция отдельных положений. Также необходимо учитывать изменение законодательства в сфере охраны труда, в области занятости, миграции и других аспектах, связанных с управлением персоналом. Подробнее этот вопрос изложен в [30]³.

³ С. А. Шапиро Управление человеческими ресурсами. М.: Гросс-Медиа, 2005. с. 31.

- **Кадровая политика конкурентов.** Для выработки гибкой стратегической политики в работе с персоналом компании, следует изучать и учитывать формы и методы работы с кадрами в фирмах-конкурентах.

Все вышеупомянутые факторы являются внешними по отношению к организации, так как их существование не зависит от деятельности какой-либо конкретной организации. Другими словами они составляют внешнюю среду организации в области маркетинга персонала. Учет явлений и процессов, протекающих во внешней среде позволяет избежать ошибок при планировании и осуществлении направлений маркетинговой деятельности.

Другая группа факторов, определяющих направления маркетинговой деятельности в области персонала это **внутренние факторы**, т.е. такие, которые поддаются управляющему воздействию со стороны организации и ее руководства. Остановимся на их рассмотрении более подробно.

Во-первых, это **цели и миссия фирмы**. В принципе этот фактор считается внутренним не только для маркетинга персонала, но и для управления персоналом в целом, как составной части менеджмента фирмы. Четкие и конкретные цели организации и ее миссия определяет строгую направленность стратегической кадровой политики фирмы, направленной на долгосрочную перспективу.

Во-вторых, **финансовые ресурсы**, так как точная оценка потребности и возможности организации в финансировании мероприятий, связанных с управлением персоналом определяет выбор альтернативных вариантов в области планирования потребности в персонале и ее удовлетворения (например, за счет внешних или внутренних источников), использования кадрового потенциала, обучения персонала. Кроме того,

финансовые ресурсы, имеющиеся в распоряжении фирмы, не могут не влиять на мотивационные ожидания сотрудников в плане удовлетворения потребности постоянного получения заработной платы (стабильности) и других материальных вознаграждений, относящихся к элементам экономического стимулирования.

В-третьих, **кадровый потенциал организации**, который также распространяется как на область маркетинговой деятельности, так и на систему управления персоналом в целом. Он связан с оценкой возможностей специалистов службы управления персоналом, с правильным распределением обязанностей между сотрудниками, от этого во многом зависит успех реализации планов маркетинга персонала. Также, здесь необходимо учитывать структура персонала и его потенциал по уровню образования, возрастному критерию, полу и другим демографическим признакам во многом характеризующим в первую очередь потребности работников и соответственно мотивы, побуждающие их к труду, а во-вторых, политику руководства по удовлетворению этих потребностей, наряду с достижением целей и задач фирмы. Квалификация работников влияет на качественный уровень выпускаемой продукции и одновременно на такую составляющую фактора безопасности, как потребность в обучении при недостаточном уровне образования или же если работник чувствует недостаточную степень квалификации при работе со сложной техникой, освоением новых технологий, изменениями в законодательстве (налоговом, бухгалтерском учете и т.д.)

В-четвертых, это **источники покрытия потребности в персонале**, рассматриваемые в качестве внутреннего фактора 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 др. Подробнее этот фактор будет рассмотрен во второй главе.

Полный и точный учет всех вышеперечисленных факторов определяет уровень и особенности реализации основных направлений маркетинга персонала. Таким образом, мы будем рассматривать маркетинг персонала как комплекс мероприятий по отбору «товара — рабочая сила», именуемого персонал, способного обеспечить достижение целей и задач, стоящих перед организацией.

3. Разработка мероприятий по направлениям маркетинга персонала. К таким мероприятиям относятся:

— разработка требований к персоналу, которая производится на основе штатного расписания, а также текущего и перспективного анализа требований к должностям и рабочим местам. Разработка требований к персоналу заключается в формировании качественных характеристик персонала: профессиональных и личностных компетенций, способностей, мотивации. В качестве примера, рассмотрим требования, предъявляемые к директору (менеджеру) по маркетингу, опубликованные в статье О. Павловой «Следопыт рынка» в журнале «Свой бизнес»⁴.

⁴ Свой бизнес № 11(28) ноябрь 2004, с. 62.

КАДРОВАЯ ЗАЯВКА НА ВАКАНСИЮ ДИРЕКТОРА ПО МАРКЕТИНГУ

Специальные компетенции (знания и навыки, связанные со спецификой должности)	Общие компетенции (индивидуально-личностные характеристики)
<ul style="list-style-type: none"> — Финансовое планирование и анализ на уровне составления плана маркетинга как части единого бизнес-плана компании — Навыки стратегического планирования — Знание маркетинга, навыки маркетингового анализа и планирования — Навыки построения оптимальной системы дистрибуции (на уровне определения стратегии, а не технологии построения самой системы) — Анализ эффективности дистрибуции — Навыки медиа-планирования — Навыки и опыт планирования и организации промо-акций — Трейд-маркетинг 	<ul style="list-style-type: none"> — Ориентация на результат — Глобальность мышления — Креативность — Ориентация на новые возможности* (в компаниях, находящихся на стадии активного роста, развития, вывода новых брендов) — Амбициозность — Лидерские качества — Высокий уровень адаптабельности к новой информации, обучаемости — Умение отстаивать свою точку зрения — Лояльность — Ответственность — Навыки управления людьми — Навыки публичных презентаций и выступлений — Навыки написания PR-статей или оценки их качества*

* Данные навыки могут быть востребованы не во всех компаниях.

Таблицу подготовила директор по персоналу компании Johnson & Johnson Russia Светлана Иванова.

КАК ОЦЕНИТЬ СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КАЧЕСТВА ПРЕТЕНДЕНТА? ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

Специальные компетенции	Проверочные вопросы	Желательные ответы
<p>Финансовое планирование и анализ на уровне составления плана маркетинга как части единого бизнес-плана</p>	<p>«Какие финансовые показатели вы учитываете и какой финансовый анализ проводите при составлении плана маркетинга? Почему именно эти показатели? Приведите пример, как они будут влиять на вашу маркетинговую стратегию».</p>	<p>«Ключевые для маркетинга финансовые показатели — это прибыль, валовый доход, рентабельность, данные продаж в количественном и стоимостном выражении. Все эти показатели важны и взаимосвязаны». Отчет обязательно должен сопровождаться примерами из опыта кандидата.</p>
<p>Навыки стратегического планирования</p>	<p>«Каковы основные этапы разработки стратегического плана? Какое участие вы принимали в его составлении раньше?»</p>	<p>«Основные этапы стратегического планирования: оценка текущей позиции компании на рынке, анализ внутренней и внешней среды компании, SWOT-анализ, постановка целей, разработка альтернативных стратегий, выбор стратегии, разработка операционного плана, его реализация и контроль». Желательно, чтобы описание каждого этапа сопровождалось практическим примером из опыта кандидата.</p>

<p>Знание маркетинга, навыки маркетингового анализа и планирования</p>	<p>«Емкость рынка вашей товарной группе исчерпана. Что можно предпринять для увеличения объема продаж в этих условиях?»</p>	<p>«Увеличения объема продаж можно добиться за счет расширения географии продаж, поиска новых рыночных сегментов. Другой путь — расширение продуктовой линейки, модификация или диверсификация товара. Важно, чтобы кандидат привел конкретные примеры этих стратегий.</p>
<p>Навыки построения оптимальной системы дистрибуции (на уровне определения стратегии, а не технологии построения самой системы)</p>	<p>«Каким образом строится система дистрибуции?»</p>	<p>«Основные этапы построения системы дистрибуции: — анализ ассортиментного ряда продукции; — классификация каналов сбыта; — разработка техник освоения канала сбыта (включая партнерские и бонусные программы); — позиционирование ассортимента по каналам сбыта разных категорий; — создание системы отчетности и движения информации; — определение зон ответственности и создание системы контроля».</p>
<p>Анализ эффективности дистрибуции</p>	<p>«Какой показатель наиболее точно отражает эффективность работы дистрибьюторов?»</p>	<p>«Эту задачу можно решить, сравнив средства, вложенные в дистрибуцию, с приростом продаж и выручки».</p>

<p>Навыки медиа-планирования</p>	<p>«Как ведется медиа-планирование в компании, где вы до сих пор работаете? На какой период составляется план? Как оценивалась эффективность рекламной кампании?»</p>	<p>Кандидат должен продемонстрировать знание рекламных технологий и медиаразмещения, назвать показатели эффективности рекламной кампании: увеличение узнаваемости бренда, лояльности к бренду, рост объемов реализации продукции.</p>
<p>Навыки и опыт планирования и организации промо-акций</p>	<p>«Как бы вы обосновали необходимость проведения промо-акции?»</p>	<p>«Я бы представил расчет эффективности акции, в котором должны быть отражены планируемые результаты и затраты. Проанализировать эффективность акции важно как с точки зрения экономики, так и с точки зрения улучшения имиджа компании». Кандидат должен привести пример из собственного опыта.</p>
<p>Трейд-маркетинг</p>	<p>«Каковы специфика и инструментарий трейд-маркетинга?»</p>	<p>«Главный объект трейд-маркетинга — каналы продаж. Его задача — создать условия для эффективного продвижения продукта к конечному потребителю через торговые сети. В трейд-маркетинге можно выделить несколько ключевых инструментов: стимулирование сбыта, специальные события, мерчандайзинг». Кандидат должен привести конкретный пример каждого из перечисленных инструментов.</p>

Таблицу подготовила коммерческий директор компании «Тех-маркет» Елена Москалева.

КАК ОЦЕНИТЬ ЛИЧНЫЕ КАЧЕСТВА ПРЕТЕНДЕНТА? ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

Общие компетенции	Проверочный вопрос	Желательный ответ
Ориентация на результат	«Как вы считаете, по каким критериям оценивается успешность работы директора по маркетингу?»	«Финансовые результаты компании, успешность вывода нового продукта на рынок».
Глобальность мышления	«Каковы ваши основные ожидания от новой работы?»	Ответ должен прозвучать в виде глобальных тезисов: интересное содержание, возможность профессионального роста... Не подходит ответ, в котором подробно описываются детали работы: составление плана маркетинга, определение целевых групп, расчет эффективности акций и пр.
Креативность	«У вас есть лист бумаги и ручка. Сделайте из этого набора новый продукт и прорекламируйте его».	Кандидат должен что-то придумать и прорекламировать.
Ориентация на новые возможности	«Что вы выберете: вести уже существующее направление или развивать абсолютно новое, возглавив вывод новых брэндов и определение новой стратегии дистрибуции?»	Кандидат должен выбрать разработку нового направления.

<p>Амбициозность, ориентированность на профессиональный рост</p>	<p>«Что такое успешная карьера в маркетинге?»</p>	<p>«Это рост полномочий и ответственности, возможность решать более глобальные задачи. Это возможность реально влиять на успех бизнеса компании».</p>
<p>Лидерские качества</p>	<p>«Опишите самый интересный проект в вашей профессиональной жизни».</p>	<p>При описании проекта кандидат должен рассказывать о себе как о лидере, организаторе, а не как о простом участнике команды или одиночке, действующем самостоятельно.</p>
<p>Высокий уровень адаптабельности к новой информации, обучаемости</p>	<p>Испытуемый должен показать навыки логического мышления, анализируя неизвестный для него рынок. Например, можно предложить ему такое задание: «Представьте, что вы работаете в компании, продающей медицинские материалы. Определите целевую группу и схему расчета емкости рынка одного из ваших продуктов — шовного материала».</p>	<p>«Целевая группа этого продукта — хирурги. Для расчета емкости рынка нам необходимо в первую очередь знать, какое количество операций делается ежегодно и каков средний расход шовного материала на каждую из операций».</p>

Умение отстаивать свою точку зрения	«Из-за рубежа вам присылают рекламный ролик товара, предлагаемого на российском рынке. В качестве персонажей ролика фигурируют японцы, поэтому вам предлагается выпустить его в эфир, озвучив на русском языке. Ваши действия?»	«Я буду настаивать, чтобы ролик пересняли с русскими персонажами, так как герои должны быть отождествляемы с целевой группой. В качестве аргументов буду приводить статистику продаж компаний, уделяющих или не уделяющих внимание этому обстоятельству».
Лояльность	«Вам стало известно, что ваш коллега неоднократно высказывался негативно о компании за ее пределами. Ваши действия?»	«Это недопустимо. Поэтому я предупрежу коллегу: если он не прекратит такие разговоры, то у него будут серьезные неприятности».
Ответственность	«Как вы считаете, от чего зависит успех в жизни и карьере?»	«В первую очередь — от самого человека».
Навыки управления людьми	«Ваш сотрудник явно демотивирован. Из разговора с ним вы понимаете, что он потерял интерес к работе. Предложите как можно больше вариантов решения проблемы».	«Сотруднику можно предложить взяться за новый проект, можно добавить ему обязанностей в рамках текущей позиции, отправить его на обучение и т.д.».
Навыки публичных презентаций и выступлений	«Сколько публичных выступлений и презентаций вы сделали? Перед какой аудиторией? Как вы определяете успешность выступления в тот момент, когда оно еще не принесло реальных результатов?»	Претендент должен рассказать хотя бы о нескольких публичных выступлениях перед аудиторией в нескольких десятках человек и дать примерно такую оценку их результативности: «Хороший показатель, если слушатели задают вопросы, можно также раздать им анкету и предложить оставить свои отзывы».

Навыки написания PR-статей или оценки их качества	Предложите претенденту прислать одну из статей, написанных лично, или оценить «чужую» PR-публикацию.	Собственная статья и выводы, которые делает претендент, оценивая «чужую» публикацию, скажут сами за себя.
---	--	---

Таблицу подготовила директор по персоналу компании Johnson & Johnson Russia Светлана Иванова.

- Методы определения потребности в персонале, которые будут подробно освещены в следующем параграфе.

- Расчет плановых затрат и расходов на персонал, включающие в себя ожидаемые затраты на приобретение и использование персонала. Этот вопрос также будет подробно освещен позднее.

- Выбор путей удовлетворения потребностей в персонале во многом зависит от того, как проводятся мероприятия по двум предыдущим направлениям маркетинга. Данное мероприятие подразделяется на четыре этапа:

- установление источников удовлетворения потребности, как внешних, так и внутренних;

- определение путей привлечения персонала для занятия вакантных должностей;

- анализ источников и путей с точки зрения их соответствия требованиям количественных и качественных характеристик потенциальных работников и затрат, связанных с использованием того или иного источника и пути привлечения персонала;

- выбор альтернативных или комбинированных вариантов источников и путей.

4. Изучение имиджа организации как ее работодателя, предметом которого является ее образ на внутреннем и внешнем рынке труда.

Таким образом, главными задачами «пассивного» маркетинга являются: исследование рынка труда для установления текущих и перспективных количественных и качественных потребностей в персонале; изучение развития производственных отраслей для подготовки новых рабочих мест и разработки современных требований к компетенции сотрудников, а также поиск и приобретение персонала, качественные характеристики которого соответствуют требованиям, предъявляемым организацией-нанимателем. Следовательно, данное направление маркетинга персонала можно рассматривать, как предварительную стадию набора персонала.

Другое более глобальное направление маркетинга персонала — это **активный маркетинг**, который включает в себя следующие элементы:

Во-первых, это процесс приема персонала и постановки кадров, который на сегодняшний день осуществляется с помощью новейших методов отбора и найма персонала, применяющихся в практике управления различных компаний, в том числе и отечественных. В компании разрабатывается система поиска и найма персонала. Цена ошибки на этапе подбора персонала очень высока — все недостатки потенциального кандидата на занятие должности могут проявиться впоследствии уже в период его работы в компании, провоцируя разрушение корпоративной культуры фирмы и принося прямые убытки от плохой работы. Поэтому в компании разрабатывается система поиска и подбора персонала, направленная на минимизацию риска. Как правило, система включает разработку профиля вакантной должности (требования к личностным и деловым качествам человека, профессиональным навыкам; показатели результативности), формирование профессиональных тестов, разработку кейсов, подбор личностных тестов и тестов по определению способно-

стей, уровня IQ. Руководитель должен определять стратегию кадрового набора, принимать решение каким источником внутренним или внешним при наборе персонала, следует уделять большее внимание.

Во-вторых, важным аспектом маркетинга персонала является оценка деятельности сотрудников, причем как потенциальных кандидатов на занятие вакантных должностей, так и уже работающего персонала, ведь и те и другие относятся к человеческим ресурсам фирмы, поэтому необходимо разрабатывать методики и процедуры оценки их деловых качеств, результатов труда, а иногда и личных качеств, проявляющихся в процессе работы и оказывающих на него негативное влияние. В результате проводимых процедур, руководитель организации получает возможность сделать соответствующие выводы о профессиональной пригодности работников. Полученные результаты позволяют проводить мероприятия, связанные с заменой работников, неудовлетворяющих профессиональным требованиям, либо направленные на профессиональное и карьерное развитие сотрудников.

В-третьих, набранный персонал должен адаптироваться к новым условиям труда, пройти обучение по соответствующим специальностям, поэтому в данном случае необходима разработка системы корпоративного обучения, включающая в себя различные виды обучения в зависимости от поставленных задач, и уровня подготовки работников.

В-четвертых, очень перспективным направлением, является построение корпоративной культуры фирмы, позволяющей снизить потери от текучести кадров и в то же время закрепить корпоративные ценности у сотрудников фирмы. **Очень важным фактором** для эффективной работы организации является нормальный социально-психологический климат в коллективе, когда работники хорошо мотивированы, их труд

вознаграждается достойным образом, в коллективе сформирован конструктивный подход к решению конфликтных ситуаций, работники получают удовлетворение от процесса труда и межличностного общения. Поведение работников необходимо изучать и управлять им в рамках организации, поэтому руководитель играет здесь далеко не последнюю роль, так как, организуя рабочий процесс и выделяя финансовые средства на конкретные организационные мероприятия, он должен хорошо представлять себе, какую экономическую и социальную эффективность может принести то или иное корпоративное мероприятие. Помимо этого необходимо осуществлять индивидуальный подход к каждому работнику, учитывая его потребности, интересы и ценностные ориентации.

Не следует забывать, что наряду с внешним рынком труда, на котором организация часто приобретает человеческие ресурсы, существует и внутренний рынок, очень активно используемый фирмами. Таким образом, корпоративная культура способствует продвижению персонала на внутреннем рынке, в то же время повышая общую эффективность его деятельности и как следствие деятельности всей корпорации.

Все вышеперечисленные элементы и составляют маркетинг персонала. Поэтому каждому из них мы уделим большое внимание в отдельной главе.

1.2. Методы определения потребности в персонале и учета его численности

Определение потребности в персонале осуществляется через процесс кадрового планирования. **Кадровое планирование** — это процесс обеспечения потребностей организации персоналом соответствующей квалификации в необходимом количестве в определенном временном периоде.

Различают планирование общей потребности в персонале, планирование дополнительной потребности и потребности в специалистах и служащих. Планирование делится на три этапа:

1) Разработка кадровой стратегии предприятия, включая создание предпосылок для должностного и профессионального роста работников организации и планирования необходимых условий труда.

2) Непосредственная работа по количественному и качественному комплектованию организации работниками на каждое рабочее место и в соответствующий период времени.

3) Развитие персонала с определением конкретных целей и интересов каждого работника, планирование его индивидуальной деловой карьеры.

Кадровое планирование включает в себя:

— прогнозирование перспективных потребностей организации в персонале по отдельным категориям;

— изучение рынка труда в отрасли или регионе (изучение сегмента квалифицированной рабочей силы, интересующей данную организацию) и разработка программных мероприятий по его освоению;

— анализ системы рабочих мест организации;

— разработка программ и мероприятий по развитию персонала.

Стадии процесса кадрового планирования.

а) Определение воздействия организационных целей на подразделения организации;

б) определение будущих потребностей в персонале и общей потребности (численности нанимаемых работников);

в) учет имеющегося кадрового состава организации и определение дополнительной потребности в кадрах;

г) разработка конкретного плана действий по удовлетворению потребностей в персонале.

Учет имеющихся кадров в организации ведется по трем направлениям. Во-первых, проводится оценка и анализ состояния имеющихся или занятых в организации работников, определяется их количество, выявляются качественные показатели, такие как уровень и профиль образования, оптимальность загрузки работников, текучесть кадров, производительность их труда, оптимальное соотношение между работниками разных категорий. Эти мероприятия проводятся с целью использования внутренних источников для заполнения вакантных должностей, выявления неиспользованных резервов.

Во-вторых, проводится оценка потенциала внешних источников, если в организации принята открытая кадровая политика, для заполнения имеющихся кадровых вакансий.

В-третьих, разрабатывается конкретный план действий, связанный с изменением численности персонала организации. Здесь применяются две формы работы, в зависимости от нужд и целей организации: сокращение или увеличение численности работников.

Кадровое планирование, подразделяется на **краткосрочное** (до 2-х лет), **среднесрочное** (от 2-х до 5 лет) и **долгосрочное** (свыше 5 лет).

Помимо этого можно выделить следующие виды кадрового планирования:

- планирование потребности в персонале;
- планирование набора и привлечения персонала;
- планирование сокращения численности работников;
- планирование обучения персонала;
- планирование расходов на содержание персонала;

— планирование мероприятий по увеличению производительности труда персонала (мотивация и стимулирование труда).

Планирование и оценка потребности в персонале.

Кадровое планирование, связанное с набором и наймом персонала, как во вновь созданную компанию, так и в связи с расширением организации, появлением новых видов деятельности следует начинать с оценки потребности в персонале, как в количественном, так и в качественном плане.

Определим, что такое количественная и качественная потребности.

Качественная потребность определяется уровнем квалификационных требований, предъявляемых к персоналу, т.е. профессией, специальностью и т.п. Она рассчитывается исходя из общей организационной структуры организации и подразделений, от профессионального разделения труда в организации, отраженного в производственной нормативно-технической документации (технологических процессах) и, наконец, от требований к должностям, закрепленных в должностных инструкциях. Расчет качественной потребности в персонале проводится одновременно с определением количества персонала по каждому выбранному критерию, например, по специальности.

Количественная потребность в персонале планируется путем определения его расчетной численности и ее сравнения с фактической обеспеченностью работниками в запланированном временном периоде.

При расчете потребности в персонале следует учитывать три основные направления, лежащие в основе ее формирования.

Во-первых, это потребность на планируемый объем производства продукции (работ, услуг) в условиях

заданной или меняющейся технологии с учетом имеющейся численности работников.

Во-вторых, покрытие предполагаемого (планового) выбытия персонала. К последнему относятся работники, выходящие на пенсию по достижении пенсионного возраста, уходящие в длительный (декретный) отпуск по уходу за детьми, работники, призываемые на службу в вооруженные силы или поступающие на очную форму обучения в ВУЗы или направляемые в длительные командировки (обучение с отрывом от производства, стажировки). Сюда же относится и сокращение численности работников в связи с уменьшением объемов производства. Все эти случаи следует предусматривать заблаговременно и принять меры по найму или перестановке работников.

В-третьих, покрытие внепланового выбытия персонала. Данная ситуация представляет большую сложность для планирования потребности. В эту группу входят работники, уволенные по собственному желанию, внезапно умершие или отправленные отбывать наказание по приговору суда. Планирование выбытия кадров в данном случае, особенно в части увольнений по собственному желанию можно строить на базе статистических данных о численности работников, уволившихся по указанным причинам в среднесрочном периоде (от 3 до 5 лет).

Рассмотрим основные методы расчета потребности в персонале.

Они дифференцируются в зависимости от профессиональных категорий работников. Задача определения количественной потребности в персонале сводится к выбору метода расчета численности сотрудников и к установлению исходных данных для расчета и самому расчету необходимой численности работников на определенный период времени. Принципиальных от-

личий в отечественных и зарубежных подходах к определению численности персонала не наблюдается. Количество работников может быть определено дифференцированно по профессиональным видам работ, по их квалификационной сложности при соответствующем выделении исходных данных о времени изготовления изделия в соответствии с качественными параметрами потребности в персонале.

Общая потребность в персонале $P_{\text{общ}} = P_{\text{баз}} + P_{\text{доп}}$, где: $P_{\text{баз}}$ — базовая потребность в персонале, определяемая объемом производства, $P_{\text{доп}}$ — дополнительная потребность в персонале.

$$P_{\text{баз}} = U_{\text{п}} / N_{\text{в}}, \text{ где:}$$

$P_{\text{баз}}$ — базовая потребность в работниках, $U_{\text{п}}$ — объем производства, т.е. количество производимой продукции (работ, услуг), $N_{\text{в}}$ — норма выработки на одного работника.

При определении потребности в рабочих со сдельной формой оплаты труда (учитывается трудоемкость продукции, фонд рабочего времени, уровень выполнения норм).

Дополнительная потребность в работниках определяется как разница между общей потребностью и фактическим наличием персонала на начало планового периода. При ее расчете должны учитываться развитие организации, под которым понимается научно обоснованное определение прироста должностей, связанное с увеличением объема выпуска продукции (работ, услуг); частичная замена практических работников, замещающих вакансии специалистов (например, мастер, замещающий отсутствующего инженера); возмещение естественного выбывания сотрудников, связанных со смертью, увольнением, уходом на пенсию и ряд других факторов.